
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019-2020

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ
ΕΥΣΤΑΘΙΟΥ Ν. ΑΝΔΡΗ
Α.Μ.:ΟΕΚ 1902**

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Η αναγκαιότητα ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων της Β΄βάθμιας εκπαίδευσης. Μια εμπειρική μελέτη: Οι στάσεις - αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της Β΄ βαθμιας εκπαίδευσης της Β΄ Αθήνας»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. Χ.ΣΑΙΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2020

«Η αναγκαιότητα ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων της Β΄βάθμιας εκπαίδευσης. Μια εμπειρική μελέτη: Οι στάσεις - αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της Β΄βαθμιας εκπαίδευσης της Β΄Αθήνας»

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να διερευνήσει την αναγκαιότητα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων στην Ελλάδα. Για αυτό τον σκοπό ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 90 διευθυντές σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β' Αθήνας. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το SPSS. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά μέτρα, παραμετρικά τεστ και ανάλυση συσχετίσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρώτον έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δ/σης Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης Β' Αθήνας έχουν ιδιαίτερα θετικές στάσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη διοικητική επιμόρφωση. Την αντιμετωπίζουν ως μια διαδικασία που θα τους βοηθήσει σημαντικά στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων και στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, σημαντική είναι η συμβολή της στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων στο σχολείο. Για αυτόν τον λόγο θεωρούν ως απαραίτητη διαδικασία τη μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας πριν από την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη. Τα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα πρέπει να εστιάζουν στη ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως: α) οργανωτικά και διοικητικά θέματα, β) επικοινωνιακές δεξιότητες και γ) ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, δ) ηγετικές δεξιότητες.

Επίσης βρέθηκε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών επηρέασαν σε μικρό βαθμό τις στάσεις τους και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τη διοικητική επιμόρφωση. Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν με βάση το φύλο και την ηλικία. Αντίθετα, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επηρέασαν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Τέλος, ένα ακόμα στοιχείο που υπογραμμίζει τη σημασία της διοικητικής επιμόρφωσης είναι ότι η ικανοποίηση των διευθυντών από την άσκηση των καθηκόντων τους σχετίζεται θετικά με το επίπεδο της διοικητικής τους κατάρτισης καθώς και με την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με τη σχολική διοίκηση.

Εν κατακλείδι, η παρούσα διατριβή ανέδειξε τη σημαντικότητα της ανάπτυξης των διοικητικών δεξιοτήτων των διευθυντών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Οι ιδιαίτερα θετικές στάσεις των διευθυντών απέναντι στη διοικητική επιμόρφωση αποτελούν ένα κρίσιμο παράγοντα προς αξιοποίηση από την πλευρά των εκπαιδευτικών φορέων. Σε αυτό το πλαίσιο, κρίνεται απαραίτητη η οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων από την πλευρά του υπουργείου με στόχο να αναπτύξει και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους και δυναμικούς ανθρώπινους πόρους του εγχώριου εκπαιδευτικού συστήματος.

Λέξεις κλειδιά: Διοικητική Επιμόρφωση, Διευθυντές, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Abstract

The purpose of this research was to investigate the need to develop leaders of educational units in Greece. For this purpose, questionnaires were distributed to 90 principals of secondary schools in B' Athens. Statistical analysis of the data was done with SPSS. Descriptive measures, parametric tests and correlation analysis were used.

The results of the research first showed that the managers of the secondary education department of the Secondary School of Athens have very positive attitudes and perceptions regarding to the administrative training. They treat it as a process that will significantly help them in the exercise of their administrative duties and in improving the overall efficiency and operation of the school unit. At the same time, their contribution to solving everyday problems at school is important. For this reason, they consider as a necessary process the retraining in matters of administration of the school unit before their selection as managers. These training programs should focus on the development of skills such as: a) organizational and administrative issues, b) communication skills and c) strengthening emotional intelligence, d) leadership skills.

It was also found that the demographic characteristics of the directors had a small effect on their attitudes and perceptions regarding management training. More specifically, statistically significant differences were observed based on gender and age. In contrast, marital status, years of service and educational level did not affect participants' responses. Finally, another element that underlines the importance of administrative training is that the satisfaction of principals from the performance of their duties is positively related to the level of their administrative training as well as to the attendance of training programs related to school administration.

In conclusion, this dissertation highlighted the importance of developing the administrative skills of principals of secondary schools in Greece. The very positive attitudes of the principals towards the administrative training are a critical factor to be exploited by the educational institutions. In this context, it is deemed necessary to organize training programs by the ministry in order to develop and utilize the available and dynamic human resources of the domestic education system.

Ευχαριστίες...

Πίνακας Περιεχομένων:

1.Εισαγωγή	9
1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής	10
1.2Προστιθέμενη αξία της διατριβής	11
1.3Η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Β' Αθήνας	11
1.4 Η σημαντικότητα της Περιφέρειας Αττικής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	12
1.5 Δομή της εργασίας.....	19
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	20
2.1 Εισαγωγή	20
2.2Δείκτες εκπαίδευσης στην Ελλάδα – Σκιαγράφηση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση και με τις χώρες του ΟΟΣΑ.....	20
2.3 Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	27
2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον εκπαιδευτικό κλάδο.....	31
2.5 Ο σύνθετος ρόλος, τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή	33
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία.....	40
3.1 Εισαγωγή	41
3.2 Ερευνητική φιλοσοφία	41
3.3 Ερευνητική μέθοδος	42
3.4 Ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία.....	42
3.5 Το ερευνητικό εργαλείο.....	46
3.6 Ανάλυση δεδομένων.....	47
3.7 Ερευνητικοί περιορισμοί	48
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	48
4.1 Εισαγωγή	48
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	48
4.3 Οργανικότητα και Προϋπηρεσία	53
4.4 Διοικητική επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών.....	57
4.5 Προτάσεις Διευθυντικών στελεχών.....	66
4.6 Παραμετρικά τεστ	67
4.6.1 Φύλο	68
4.6.2 Οικογενειακή κατάσταση	70
4.6.3 Ηλικία	73
4.6.4 Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	76

4.7 Ανάλυση συσχετίσεων.....	79
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	88
5.1 Συμπεράσματα.....	88
5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	91
Βιβλιογραφία:	92
Παραρτήματα:	96

1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής

Η εφαρμογή των ακαδημαϊκών θεωριών του ευρύτερου διοικητικού κλάδου στον χώρο της εκπαίδευσης έχει συζητηθεί και αναλυθεί εκτενώς στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει δημιουργηθεί ο κλάδος της διοίκησης της εκπαίδευσης. Ειδικότερα, τα οφέλη της διοίκησης της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζονται τόσο στην απόδοση των μαθητών όσο και στα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αυτονομίας και δέσμευσης των εκπαιδευτικών απέναντι στο σχολικό σύστημα (Tran, 2020; Moke & Muturi, 2015). Όλα τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική ανάγκη την εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών στον ελληνικό εκπαιδευτικό κλάδο που θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Μια από τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης είναι η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα οργάνωσης και βέλτιστης διαχείρισης της εκπαιδευτικής μονάδας. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει πολλαπλά οφέλη, τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Armstrong, 2010). Συνθέτοντας όλα τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει την αναγκαιότητα ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων στην Ελλάδα και ειδικότερα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Β΄ Αθήνας. Σε σχέση με αυτόν τον σκοπό, η διατριβή προσεγγίζει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- *Ποιες είναι οι αντιλήψεις και οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β΄ Αθήνας σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης;*
- *Διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις και οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β΄ Αθήνας σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικοί τίτλοι, έτη προϋπηρεσίας κτλ.);*
- *Ποιες προτάσεις μπορούν να παρατεθούν για να βελτιωθεί η διαδικασία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντών;*

1.2 Προστιθέμενη αξία της διατριβής

Τα αποτελέσματα της διατριβής αναμένεται να βοηθήσουν τους αρμόδιους εκπαιδευτικούς φορείς στην Ελλάδα να αποκτήσουν μια ευρύτερη κατανόηση και εικόνα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διοικητική επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα με στόχο να εφαρμόσουν πολιτικές ενίσχυσής της. Λαμβάνοντας υπόψη τον θετικό αντίκτυπο της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών στη συνολική λειτουργία και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος τα ευρήματα της διατριβής αποκτούν αυξανόμενο ενδιαφέρον. Επίσης, η διοικητική επιμόρφωση των διευθυντών πιθανώς θα αναβαθμίσει την ποιότητα της εκπαίδευσης στη χώρας μας, εναρμονίζοντάς της με τα αντίστοιχα επίπεδα των ανεπτυγμένων χωρών του ΟΟΣΑ. Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας θα ενισχύσουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία που ασχολείται με θέματα διοικητικής επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

1.3 Η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Β' Αθήνας

Η Δ/ση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Β' Αθήνας αποτελεί αποκεντρωμένη Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, υπάγεται στην Περιφερειακή Δ/ση Π.Ε. & Δ.Ε. Αττικής (άρθρο 1 του Ν. 2986/τ Α'/13-02-2002) και η έδρα της βρίσκεται στην Αγία Παρασκευή (Μεσογείων 324, Τ.Κ. 15341). Στη συγκεκριμένη Δ/ση υπάγονται οι σχολικές μονάδες των περιοχών: Αγίας Παρασκευής, Παπάγου, Χολαργού, Ν. Ψυχικού, Π. Ψυχικού, Φιλοθέης, Χαλανδρίου, Πεντέλης, Ν. Πεντέλης, Μελισσίων, Βριλησίων, Αμαρουσίου, Πεύκης, Ν. Ιωνίας, Ν. Ηρακλείου, Λυκόβρυσης, Μεταμόρφωσης, Κηφισιάς και Ν. Ερυθραίας. Η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β Αθήνας υπάγεται χωρικά στην Περιφέρεια Αττικής, η σημαντικότητα της οποίας, όσον αφορά στον αριθμό και τα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων αναλύεται στην επόμενη παράγραφο.

1.4 Η σημαντικότητα της Περιφέρειας Αττικής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα

Η σημαντικότητα της Περιφέρειας Αττικής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα αποτυπώνεται στους πίνακες 1.1 και 1.2 που δείχνουν τα γενικά χαρακτηριστικά και τον αριθμό των γυμνασίων και των λυκείων στη χώρα ανά περιφέρεια αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, στην Αττική βρίσκονται 424 δημόσια γυμνάσια σε σύνολο 1.725. Σε αυτά λειτουργούν 4.436 τμήματα και 5.422 αίθουσες διδασκαλίας. Τα σχολεία διακρίνονται σε ημερήσια και εσπερινά με τη συντριπτική πλειοψηφία να ανήκει στα ημερήσια. Και στα εσπερινά όμως η συμμετοχή της Αττικής στο σύνολο των εκπαιδευτικών μονάδων της χώρας είναι μεγάλη.

Πίνακας 1.1: ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΩΝ ΚΑΤΑ ΦΟΡΕΑ, ΕΙΔΟΣ, ΤΥΠΟΣ, ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ, ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟ

(Δευτεροβάθμια εκπαίδευση – Δημόσια Γυμνάσια)

ΦΟΡΕΑΣ, ΕΙΔΟΣ, ΤΥΠΟΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ, ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟΣ	ΣΧΟΛΙΚΕ Σ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚ ΤΗΡΙΣΤ ΙΚΑ ΑΡΙΘΜ ΟΣ ΤΜΗΜ ΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥ ΡΓΟΥΝ	ΑΠ' ΑΥΤΑ ΑΠΟΚΛΕ ΙΣΤΙΚΑ ΠΡΩΙ	ΑΙΘΟΥΣΕ Σ ΔΙΔΑΣΚΑΛ ΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟ ΠΟΙΟΥΝ	ΕΡΓΑΣΤ ΗΡΙΑ	ΑΙΘΟΥΣΑ ΠΟΛΛΑΠΛ ΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	ΓΥΜΝΑΣΤΗ ΡΙΟ
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1725	14926	14912	19164	1191	1373	671
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	97	863	863	1203	62	68	61
ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ	17	148	148	222	13	10	10
ΝΟΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	22	193	193	295	16	16	14
ΝΟΜΟΣ ΕΒΡΟΥ	24	183	183	248	13	17	14
ΝΟΜΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	21	197	197	226	12	13	12
ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	13	142	142	212	8	12	11
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	279	2537	2537	3192	194	204	136
ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	23	221	221	301	25	15	16
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	142	1432	1432	1684	88	100	67
ΝΟΜΟΣ ΚΙΑΚΙΣ	16	105	105	136	6	11	9
ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΗΣ	24	196	196	278	14	15	7
ΝΟΜΟΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	21	190	190	258	19	17	12
ΝΟΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	30	216	216	315	26	33	19

ΝΟΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	23	177	177	220	16	13	6
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	69	437	437	627	26	74	39
ΝΟΜΟΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	5	35	35	48	2	6	3
ΝΟΜΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	16	73	73	121	7	8	5
ΝΟΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	33	239	239	329	10	47	19
ΝΟΜΟΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	15	90	90	129	7	13	12
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	121	1066	1066	1507	68	90	70
ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	19	154	154	257	10	12	13
ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	44	420	420	508	24	34	26
ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	37	318	318	442	26	31	20
ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	21	174	174	300	8	13	11
ΗΠΕΙΡΟΣ	79	517	503	711	60	69	32
ΝΟΜΟΣ ΑΡΤΗΣ	18	103	103	147	5	13	5
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	12	66	66	91	9	14	3
ΝΟΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	36	255	241	330	35	28	14
ΝΟΜΟΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	13	93	93	143	11	14	10
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	50	396	396	553	26	32	17
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	10	83	83	114	5	6	4
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	22	184	184	279	10	16	6
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	11	73	73	84	1	5	3
ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ	7	56	56	76	10	5	4
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	138	1035	1035	1358	98	119	41
ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	43	336	336	447	24	27	13
ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ	59	466	466	610	48	69	17
ΝΟΜΟΣ ΗΛΕΙΑΣ	36	233	233	301	26	23	11
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	119	802	802	1096	73	86	33
ΝΟΜΟΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	30	203	203	270	15	19	7
ΝΟΜΟΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	39	299	299	385	22	29	5
ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	7	41	41	47	8	3	4
ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	33	207	207	315	23	28	15
ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΟΣ	10	52	52	79	5	7	2
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	105	796	796	996	65	94	40
ΝΟΜΟΣ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	14	128	128	152	8	9	4
ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	15	105	105	143	16	9	3
ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	27	226	226	269	15	22	10
ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	18	117	117	145	9	24	7
ΝΟΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	31	220	220	287	17	30	16
ΑΤΤΙΚΗ	424	4436	4436	5422	366	387	116
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	264	2825	2825	3488	236	247	66
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	66	700	700	825	68	62	17
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	24	244	244	275	17	21	8
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	70	667	667	834	45	57	25
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	54	340	340	441	38	33	19
ΝΟΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	29	176	176	214	8	15	11

ΝΟΜΟΣ ΣΑΜΟΥ	11	67	67	93	8	4	2
ΝΟΜΟΣ ΧΙΟΥ	14	97	97	134	22	14	6
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	83	668	668	831	32	51	36
ΝΟΜΟΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	46	401	401	503	15	28	26
ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	37	267	267	328	17	23	10
ΚΡΗΤΗ	107	1033	1033	1227	83	66	31
ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	49	519	519	612	42	30	8
ΝΟΜΟΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	15	113	113	131	9	10	6
ΝΟΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	18	155	155	196	13	11	5
ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	25	246	246	288	19	15	12
ΔΗΜΟΣΙΑ ΗΜΕΡΗΣΙΑ	1651	14537	14523	18679	1188	1344	658
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	91	839	839	1176	62	66	61
ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ	16	145	145	219	13	10	10
ΝΟΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	21	190	190	291	16	15	14
ΝΟΜΟΣ ΕΒΡΟΥ	22	177	177	241	13	17	14
ΝΟΜΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	20	192	192	220	12	12	12
ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	12	135	135	205	8	12	11
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	272	2504	2504	3145	194	200	136
ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	22	216	216	295	25	15	16
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	140	1421	1421	1668	88	97	67
ΝΟΜΟΣ ΚΙΑΚΙΣ	15	102	102	133	6	11	9
ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΗΣ	24	196	196	278	14	15	7
ΝΟΜΟΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	20	187	187	255	19	17	12
ΝΟΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	29	208	208	299	26	32	19
ΝΟΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	22	174	174	217	16	13	6
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	65	421	421	609	26	74	38
ΝΟΜΟΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	4	32	32	45	2	6	3
ΝΟΜΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	15	70	70	118	7	8	5
ΝΟΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	32	236	236	326	10	47	19
ΝΟΜΟΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	14	83	83	120	7	13	11
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	117	1044	1044	1476	68	88	70
ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	18	147	147	248	10	12	13
ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	43	417	417	505	24	34	26
ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	36	313	313	432	26	30	20
ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	20	167	167	291	8	12	11
ΗΠΕΙΡΟΣ	75	505	491	699	60	69	31
ΝΟΜΟΣ ΑΡΤΗΣ	17	100	100	144	5	13	5
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	11	63	63	88	9	14	3
ΝΟΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	35	252	238	327	35	28	13
ΝΟΜΟΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	12	90	90	140	11	14	10
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	47	379	379	530	26	31	16
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	9	76	76	107	5	6	4
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	21	181	181	270	10	15	6
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	10	66	66	77	1	5	2
ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ	7	56	56	76	10	5	4

ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	131	990	990	1292	97	118	39
ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	41	320	320	421	24	27	12
ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ	56	452	452	591	48	69	17
ΝΟΜΟΣ ΗΛΕΙΑΣ	34	218	218	280	25	22	10
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	115	777	777	1063	73	85	33
ΝΟΜΟΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	28	189	189	249	15	19	7
ΝΟΜΟΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	38	291	291	376	22	29	5
ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	7	41	41	47	8	3	4
ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	32	204	204	312	23	27	15
ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΟΣ	10	52	52	79	5	7	2
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	102	785	785	983	65	93	40
ΝΟΜΟΣ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	14	128	128	152	8	9	4
ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	15	105	105	143	16	9	3
ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	25	218	218	259	15	22	10
ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	18	117	117	145	9	24	7
ΝΟΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	30	217	217	284	17	29	16
ΑΤΤΙΚΗ	404	4334	4334	5300	366	375	113
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	254	2771	2771	3426	236	240	64
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	63	687	687	811	68	59	16
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	22	234	234	260	17	20	8
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	65	642	642	803	45	56	25
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	51	319	319	418	37	33	18
ΝΟΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	27	162	162	198	7	15	10
ΝΟΜΟΣ ΣΑΜΟΥ	11	67	67	93	8	4	2
ΝΟΜΟΣ ΧΙΟΥ	13	90	90	127	22	14	6
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	77	626	626	781	31	48	32
ΝΟΜΟΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	41	366	366	460	14	26	23
ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	36	260	260	321	17	22	9
ΚΡΗΤΗ	104	1014	1014	1207	83	64	31
ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	47	503	503	595	42	28	8
ΝΟΜΟΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	15	113	113	131	9	10	6
ΝΟΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	18	155	155	196	13	11	5
ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	24	243	243	285	19	15	12
ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΣΠΕΡΙΝΑ	74	389	389	485	3	29	13
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	6	24	24	27	0	2	0
ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	1	3	3	4	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΕΒΡΟΥ	2	6	6	7	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	1	5	5	6	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	1	7	7	7	0	0	0
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	7	33	33	47	0	4	0
ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	1	5	5	6	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	2	11	11	16	0	3	0
ΝΟΜΟΣ ΚΙΛΚΙΣ	1	3	3	3	0	0	0

ΝΟΜΟΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	1	8	8	16	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	4	16	16	18	0	0	1
ΝΟΜΟΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	1	7	7	9	0	0	1
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	4	22	22	31	0	2	0
ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	1	7	7	9	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	1	5	5	10	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1	7	7	9	0	1	0
ΗΠΕΙΡΟΣ	4	12	12	12	0	0	1
ΝΟΜΟΣ ΑΡΤΗΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1	3	3	3	0	0	1
ΝΟΜΟΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	1	3	3	3	0	0	0
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	3	17	17	23	0	1	1
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	1	7	7	7	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1	3	3	9	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	1	7	7	7	0	0	1
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	7	45	45	66	1	1	2
ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2	16	16	26	0	0	1
ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ	3	14	14	19	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΗΛΕΙΑΣ	2	15	15	21	1	1	1
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	4	25	25	33	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	2	14	14	21	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	1	8	8	9	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	1	3	3	3	0	1	0
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	3	11	11	13	0	1	0
ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	2	8	8	10	0	0	0
ΝΟΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1	3	3	3	0	1	0
ΑΤΤΙΚΗ	20	102	102	122	0	12	3
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	10	54	54	62	0	7	2
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ	3	13	13	14	0	3	1
ΑΤΤΙΚΗΣ							
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ	2	10	10	15	0	1	0
ΑΤΤΙΚΗΣ							
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	5	25	25	31	0	1	0
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	3	21	21	23	1	0	1
ΝΟΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	2	14	14	16	1	0	1
ΝΟΜΟΣ ΧΙΟΥ	1	7	7	7	0	0	0
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	6	42	42	50	1	3	4
ΝΟΜΟΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	5	35	35	43	1	2	3
ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1	7	7	7	0	1	1

ΚΡΗΤΗ	3	19	19	20	0	2	0
ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	2	16	16	17	0	2	0
ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	1	3	3	3	0	0	0

Πηγή: ΕΛ ΣΤΑΤ (2020)

Αντίστοιχη είναι και η εικόνα στα δημόσια λύκεια όπου στην Περιφέρεια της Αττικής βρίσκεται περίπου το 30 % των σχολικών μονάδων, ήτοι 385 από τις 1.352. Από αυτά τα σχολεία, μόλις τα 18 είναι εσπερινά.

Πίνακας 1.2: ΑΡΙΘΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΤΥΠΩΝ ΚΑΤΑ ΦΟΡΕΑ, ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟ, ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΗΞΗΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 2018/2019

(Δευτεροβάθμια εκπαίδευση – Δημόσια Λύκεια)

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΔΗΜΟΣΙΑ	
		ΗΜΕΡΗΣΙΑ	ΕΣΠΕΡΙΝΑ
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1352	1187	73
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ & ΘΡΑΚΗ	64	58	5
ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ	12	11	1
ΝΟΜΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ	14	14	0
ΝΟΜΟΣ ΕΒΡΟΥ	17	15	2
ΝΟΜΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	11	9	1
ΝΟΜΟΣ ΡΟΔΟΠΗΣ	10	9	1
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	212	190	7
ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ	16	15	1
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	120	105	2
ΝΟΜΟΣ ΚΙΛΚΙΣ	11	10	1
ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΗΣ	13	13	0
ΝΟΜΟΣ ΠΙΕΡΙΑΣ	15	13	1
ΝΟΜΟΣ ΣΕΡΡΩΝ	21	19	1
ΝΟΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	16	15	1
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	36	32	4
ΝΟΜΟΣ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	5	4	1
ΝΟΜΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	7	6	1
ΝΟΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ	16	15	1
ΝΟΜΟΣ ΦΛΩΡΙΝΗΣ	8	7	1
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	98	90	4
ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	15	14	1
ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΗΣ	40	37	1
ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	27	25	1

ΝΟΜΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	16	14	1
ΗΠΕΙΡΟΣ	52	45	4
ΝΟΜΟΣ ΑΡΤΗΣ	13	12	1
ΝΟΜΟΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	6	5	1
ΝΟΜΟΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	24	20	1
ΝΟΜΟΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	9	8	1
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	36	33	3
ΝΟΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	6	5	1
ΝΟΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	14	13	1
ΝΟΜΟΣ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	9	8	1
ΝΟΜΟΣ ΛΕΥΚΑΔΟΣ	7	7	0
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	99	89	6
ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	31	27	2
ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ	42	38	2
ΝΟΜΟΣ ΗΛΕΙΑΣ	26	24	2
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	92	87	5
ΝΟΜΟΣ ΒΟΙΩΤΙΑΣ	24	22	2
ΝΟΜΟΣ ΕΥΒΟΙΑΣ	28	27	1
ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	5	5	0
ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	25	24	1
ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΟΣ	10	9	1
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	90	82	3
ΝΟΜΟΣ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	12	10	1
ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ	12	12	0
ΝΟΜΟΣ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	23	20	0
ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	17	16	1
ΝΟΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	26	24	1
ΑΤΤΙΚΗ	385	312	18
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	250	203	9
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	64	48	3
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	16	15	1
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	55	46	5
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	42	39	3
ΝΟΜΟΣ ΛΕΣΒΟΥ	22	20	2
ΝΟΜΟΣ ΣΑΜΟΥ	7	7	0
ΝΟΜΟΣ ΧΙΟΥ	13	12	1
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	68	59	6
ΝΟΜΟΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	38	31	5
ΝΟΜΟΣ ΚΥΚΛΑΔΩΝ	30	28	1
ΚΡΗΤΗ	78	71	5
ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	38	35	2
ΝΟΜΟΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	9	8	1
ΝΟΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	14	13	1
ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	17	15	1

Πηγή: ΕΛ ΣΤΑΤ (2020)

Συμπερασματικά, τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης των μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευση στην Αττική, δεδομένο που υπογραμμίζει τη σημασία της εστίασης της έρευνας σε χωρική ενότητα της συγκεκριμένης περιφέρειας, όπως είναι η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β Αθήνας.

1.5 Δομή της εργασίας

Η διατριβή περιέχει πέντε κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο:

Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική επισκόπηση: στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ακαδημαϊκή θεωρία που είναι σχετική με τα ζητήματα της διοίκησης της εκπαίδευσης και τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι διευθυντές μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Κεφάλαιο 3 - Ερευνητική μεθοδολογία: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική μέθοδος και προσέγγιση, η ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία, ο τρόπος σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση δεδομένων: στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που έγινε με το SPSS. Χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, παραμετρικών τεστ και ανάλυση συσχετίσεων.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα: στο τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης σκιαγραφούνται τα συμπεράσματά της καθώς και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει έξι παραγράφους στις οποίες παρουσιάζεται: μια εικόνα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα σε σχέση με τις χώρες του ΟΟΣΑ μέσα από τη χρήση στατιστικών δεδομένων και δεικτών, ή έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον εκπαιδευτικό κλάδο, ο σύνθετος ρόλος, τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή.

2.2 Δείκτες εκπαίδευσης στην Ελλάδα – Σκιαγράφηση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση και με τις χώρες του ΟΟΣΑ

Η Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία, γνώρισε ιδιαίτερα έντονες πιέσεις στην οικονομία της, λόγω της οικονομικής κρίσης που έκανε την εμφάνισή της το 2009. Η κρίση επηρέασε τους περισσότερους τομείς της κοινωνικής ζωής και της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι και ο χώρος της εκπαίδευσης. Καταρχάς, η ύφεση προκάλεσε τη μείωση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ και εισοδήματος, τα οποία έφθασαν στα πιο χαμηλά επίπεδα το 2012 (πίνακας 2.1). Η ύφεση προκάλεσε τη συρρίκνωση των δημόσιων δαπανών με αποτέλεσμα να γίνει μια αναγκαστική προσαρμογή στον τρόπο λειτουργίας και παραγωγής των βασικών δημόσιων αγαθών όπως η υγεία και η εκπαίδευση. Αυτό αποτυπώνεται στις δημόσιες δαπάνες ανά μαθητή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που κινούνται κάτω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Από την άλλη πλευρά, η εγχώρια οικονομία έκανε μια στροφή προς την παροχή υπηρεσιών υψηλής εξειδίκευσης και μετεξελίσσεται σε μια οικονομία της γνώσης. Αυτό αποτυπώνεται στις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη που βρίσκονται σε σταθερή ανοδική πορεία, στη χρήση ΤΠΕ και στο αυξανόμενο εγχώριο ερευνητικό δυναμικό. Τα παραπάνω υπογραμμίζουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για την υποστήριξη της οικονομίας της γνώσης, δεδομένο που καλεί τους αρμόδιους εκπαιδευτικούς φορείς

της Ελλάδας να ενισχύσουν και να υποστηρίξουν τη λειτουργία του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος.

Πίνακας 2.1: Βασικοί δείκτες εκπαίδευσης και ανάπτυξης στην Ελλάδα

	Μονάδα	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Οικονομία									
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ	ΜΑΔ σε \$	26 141	25 284	26 098	26 839	26 902	27 823	29 089	30 354
Κατά κεφαλήν ακαθάριστο εθνικό εισόδημα (ΑΕΕ)	ΜΑΔ σε \$	25 427	25 452	26 066	27 020	26 939	27 824	29 145	..
Οικιακό διαθέσιμο εισόδημα	Ετήσια αύξηση σε %	-10,6 e	-9,8 e	-7,8 e	1,7 e	-1,4 e	-1,2 e	0,9 e	..
Τεχνολογίες Πληροφορικής									
Νοικοκυριά με πρόσβαση σε υπολογιστές	%	57,2	56,8	59,5	..	68,6	..	70,5	..
Νοικοκυριά με πρόσβαση στο Διαδίκτυο	%	50,2	53,6	56,3	65,6	68,1	69,1	71,0	76,5
Εκπαίδευση									
Συμμετοχή σε τριτοβάθμια εκπαίδευση (ηλικία 25-64)	%	26	27	27	28	29	30	31	32
Δαπάνες ανά μαθητή: πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, τιμές 2010	ΜΑΔ σε \$..	5 266	5 608	5 862	5 810
Δαπάνες ανά μαθητή: δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	ΜΑΔ σε \$..	6 743	7 008	6 940	6 786
Δαπάνες ανά φοιτητή: τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	ΜΑΔ σε \$..	3 811	3 713	3 881	4 095
Οι νέοι 15-19 όχι στην εκπαίδευση ούτε στην απασχόληση	%	8,3	10,7	9,3	10,5	8,4	8,1	8,5	8,1
Οι νέοι 20-24 όχι στην εκπαίδευση ούτε στην εργασία	%	24,1	30,4	33,1	31,3	28,1	25,0	24,0	22,9
Έρευνα και Ανάπτυξη									
Ακαθάριστες εγχώριες δαπάνες για Ε & Α	Εκ. \$	1 911	1 845	2 070	2 142	2 460	2 539	2 933	..
Ερευνητές: ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης	Ανα 1000 εργαζόμενους	5,6	6,0	7,3	7,4	8,5	7,2	8,4	..

Πηγή: ΟΟΣΑ (2020)

Όσον αφορά στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, και ειδικότερα στον αριθμό εκπαιδευτικών ανά τάξη, η Ελλάδα κινείται σε αρκετά πιο χαμηλά επίπεδα από τις ανεπτυγμένες οικονομίες της ΕΕ, τη στιγμή που το 2018 υπήρχαν στη χώρα μας 88.665 εκπαιδευτικοί σε όλη την επικράτεια. Χώρες όπως το Βέλγιο, η Φιλανδία, η

Σουηδία, η Ολλανδία, η Νορβηγία, κτλ. κινούνται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα (πίνακας 2.2). Εξίσου σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι ο αριθμός των εκπαιδευτικών σημείωσε πτώση σε σχέση με το 2016.

Πίνακας 2.2: Δάσκαλοι στην τάξη και ακαδημαϊκό προσωπικό στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (γυμνάσια, λύκεια και μετα-λυκειακή εκπαίδευση)

Χρόνος	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Χώρα							
Βέλγιο	133.231	134.014	d 134.776	136.174	137.904	137.966	
Βουλγαρία	40.244	39.557	39.349	38.860	38.474	38.977	b
Τσεχία	69.734	66.610	67.449	66.992	67.086	65.579	
Δανία	55.381	d 49.050	:	:	d 64.440	d 53.932	b
Γερμανία (έως το 1990 πρώην έδαφος της ΟΔΓ)	679.511	904.854	667.256	666.731	664.986	d 663.080	d
Εσθονία	9.855	9.582	9.272	d 9.134	8.706	8.686	d
Ιρλανδία	:	d :	d :	d :	d :	d 27.919	d
Ελλάδα	96.198	85.969	86.270	91.204	87.936	88.665	
Ισπανία	:	502.182	276.487	286.786	288.074	294.148	
Γαλλία	443.090	451.080	451.069	449.304	454.441	459.114	
Κροατία	53.017	d 53.300	d 42.275	42.754	d 43.424	d 43.607	
Ιταλία	:	:	:	:	460.896	460.524	d
Κύπρος	6.378	6.085	5.584	7.066	6.712	6.817	
Λετονία	15.518	15.094	14.907	14.626	14.453	14.233	
Λιθουανία	37.577	35.655	34.722	34.077	32.521	31.215	
Λουξεμβούργο	:	:	:	:	d 5.512	5.602	
Ουγγαρία	91.731	85.133	86.587	86.584	88.090	85.319	
Μάλτα	3.994	4.047	4.020	4.263	4.335	4.434	
Ολλανδία	105.900	103.819	111.562	111.849	113.686	114.548	
Αυστρία	74.079	73.608	73.198	73.992	74.752	75.299	
Πολωνία	317.881	302.512	295.405	289.719	285.625	248.325	b
Πορτογαλία	:	d 77.685	d 78.418	d 79.425	d 80.914	d 82.664	d
Ρουμανία	131.922	133.104	131.076	126.819	126.235	125.539	
Σλοβενία	14.657	14.369	14.036	15.351	15.166	:	d
Σλοβακία	44.103	42.957	41.670	41.242	40.725	40.394	
Φινλανδία	44.014	43.413	43.138	42.058	41.253	40.856	
Σουηδία	68.700	66.039	66.080	66.855	70.589	74.936	
Ηνωμένο Βασίλειο	409.478	449.852	412.359	d 392.954	384.284	369.140	d
Λιχτενστάιν	:	349	338	339	:	339	
Νορβηγία	50.482	51.255	50.653	52.539	52.642	53.176	
Ελβετία	66.533	d 64.403	d 62.739	d 62.387	d 61.941	62.546	d
Μαυροβούνιο	:	:	:	:	:	6.832	d
Βόρεια Μακεδονία	:	24.998	17.924	18.056	18.435	18.741	
Σερβία	:	:	:	67.697	68.223	:	
Τουρκία	806.697	847.889	:	658.370	657.390	687.819	

Πηγή: Eurostat (2020)

Σχετικά με τις ώρες διδασκαλίας, τόσο στα γυμνάσια (πίνακας 2.3) όσο και στα λύκεια (πίνακας 2.4), κινούνται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τον μέσο όρο των χωρών του ΟΟΣΑ.

Πίνακας 2.3: Ώρες διδασκαλίας Γυμνάσια, Ώρες ανά έτος, 2010 – 2019, χώρες ΟΟΣΑ

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Αυστραλία	810.81	808.59	821.30	811.63	805.98	795.38	797.28	810.79	819.75
Αυστρία	606.60	606.60	606.60	606.60	606.60	606.60	606.60	606.60	616.71
Καναδάς	743.21	744.00	743.31	743.00	741.85	744.53	744.53	744.23	
Χιλή	1 119.98	1 103.34	1 128.56	1 145.81	1 157.36	1 158.43	1 063.56	1 063.47	998.82
Κολομβία	1 200.00	1 200.00	1 200.00	1 200.00	1 200.00	1 200.00	1 200.00	827.20	844.80
Κόστα Ρίκα					1 267.20	1 267.20	1 267.20	1 267.20	1 254.40
Τσεχική Δημοκρατία	630.30	620.40	620.40	617.10	617.10	617.10	617.10	617.10	620.40
Δανία	650.00	659.00	662.00	663.00	784.00				709.00
Εσθονία	619.20	619.20	619.20	619.20	619.20	602.00	602.00	602.00	605.50
Φινλανδία	595.35	589.05	589.05	589.05	592.20	595.35	589.05	592.20	592.20
Γαλλία	648.00	648.00	648.00	648.00	648.00	684.00	684.00	684.00	684.00
Γερμανία	756.76	755.29	751.89	750.09	750.09	748.83	747.41	743.77	651.46
Ελλάδα	415.09	415.11	415.11	459.04	591.68	584.77	608.92	614.10	610.65
Ουγγαρία	658.80	658.80	655.20	648.00	651.60	651.60	655.20	648.00	651.60
Ισλανδία	623.88	623.88	623.88			623.88	623.88	623.88	603.08
Ιρλανδία	734.80	734.80	734.80	734.80	734.80	730.40	721.60	726.00	704.00
Ισραήλ	614.15	629.19	643.55	681.81	703.68	698.16	698.87	695.66	694.04
Ιταλία	630.00	615.60	615.60	615.60	615.60	626.40	626.40	617.40	626.40
Ιαπωνία	602.42	602.42	607.86	611.25	609.91	609.91	609.91	609.90	615.46
Κορέα	620.69	568.10	556.70	548.34	547.54	540.45	533.23	525.95	517.30
Λετονία	882.00	882.00	825.00		684.60	718.20	1 020.00	620.90	
Λιθουανία					610.20	612.00	612.00	651.60	907.20
Λουξεμβούργο	739.20	739.20	739.20	739.20	739.20				739.20
Μεξικό	1 046.67	1 046.67	1 046.67	1 046.67	1 046.67	1 046.67	1 046.67	1 020.50	1 014.00
Ολλανδία	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	720.00
Νέα Ζηλανδία			840.80	840.40	840.40	840.40	840.40	840.40	840.40
Νορβηγία	663.10	663.10	663.10	663.10	663.10	663.10	663.10	663.10	663.10
ΟΟΣΑ - Μέσος όρος	703.76	700.24	704.03	704.56	725.25	728.02	726.77	705.11	705.70
Πολωνία	477.90	491.00	491.00	483.30	486.00	480.60	477.90	480.60	475.20
Πορτογαλία	645.33	616.00	608.67	605.00	605.00	605.00	616.00	612.33	605.00
Ρωσία	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00	483.00		

Δημοκρατία της Σλοβακίας	655.50	634.80	645.15	641.70	645.15	658.95	652.05	649.40	648.60
Σλοβενία	627.00	627.00	627.00	627.00	627.00	627.00	627.00	627.00	620.40
Ισπανία	712.80	712.80	712.80	712.80	712.80	712.80	712.80	712.80	669.49
Ελβετία	766.00	762.00	762.00	764.00	765.00	760.00	748.00	748.00	
Τουρκία	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	502.60

Πηγή: ΟΟΣΑ (2020)

Πίνακας 2.4: Ώρες διδασκαλίας Λύκεια, Ώρες ανά έτος, 2010 – 2019, χώρες ΟΟΣΑ

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Αυστραλία	803.3	802.2	801.3	812.3	804.0	804.5	795.8	797.3	810.8	819.7
Αυστρία	588.6	588.6	588.6	588.6	588.6	588.6	588.6	588.6	588.6	598.4
Καναδάς	744.2	747.0	747.0	744.6	744.0	743.0	745.7	745.7	745.5	
Χιλή	1 104.8	1 120.0	1 103.3	1 128.6	1 145.8	1 157.4	1 158.4	1 063.6	1 063.5	998.8
Κολομβία	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 200.0	1 200.0	827.2	844.8
Κόστα Ρίκα						1 267.2	1 267.2	1 267.2	1 267.2	1 254.4
Τσεχική Δημοκρατία	617.4	601.6	592.2	592.2	589.0	589.0	589.0	589.0	589.0	592.2
Δανία	377.0	369.0				386.0	394.0	405.0		
Εσθονία	577.5	567.6	567.6	567.6	567.6	567.6	567.6	567.6	567.6	570.9
Φινλανδία	553.0	553.0	547.2	547.2	547.2	550.1	553.0	547.2	550.1	550.8
Γαλλία	648.0	648.0	648.0	648.0	648.0	648.0	684.0	684.0	684.0	684.0
Γερμανία	713.2	714.8	717.5	714.8	713.9	713.9	716.4	719.3	716.8	622.3
Ελλάδα	415.1	415.1	415.1	415.1	459.0	599.8	592.9	593.9	641.7	596.9
Ουγγαρία	603.9	655.2	655.2	651.6	644.4	648.0	648.0	651.6	644.4	648.0
Ισλανδία	544.0	544.0	544.0	544.0			485.4	485.4	471.9	455.7
Ιρλανδία	734.8	734.8	734.8	734.8	734.8	734.8	730.4	721.6	726.0	704.0
Ισραήλ	521.3	521.3	557.7	569.8	543.1	586.7	589.1	609.7	623.3	622.9
Ιταλία	630.0	630.0	615.6	615.6	615.6	615.6	626.4	626.4	617.4	626.4
Ιαπωνία	500.3	509.7	509.7	513.4	513.4	510.8	510.8	510.8	510.8	510.8
Κορέα	616.0	609.1	549.1	549.1	549.7	551.0	551.9	550.7	547.4	545.0
Λετονία	882.0	882.0	882.0	990.0		684.6	718.2	1 020.0	694.8	
Λιθουανία						610.2	603.0	603.0	648.0	907.2
Λουξεμβούργο	633.6	739.2	739.2	739.2	739.2	739.2				739.2
Μεξικό	842.8	847.7	837.9	837.9	847.7	847.7	857.5	837.9	852.6	852.6
Ολλανδία	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0	750.0	720.0
Νέα Ζηλανδία				760.0	760.0	760.0	760.0	760.0	760.0	760.0
Νορβηγία	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5	522.5
ΟΟΣΑ - Μέσος όρος	660.4	664.0	669.6	674.8	669.4	682.8	684.1	681.3	672.4	672.3
Πολωνία	494.0	472.5	486.0	483.0	477.9	480.6	475.2	472.5	475.2	469.8
Πορτογαλία	634.3	645.3	616.0	608.7	605.0	605.0	605.0	616.0	612.3	605.0
Ρωσία	507.0	483.0	483.0	483.0	483.0	483.0	483.0	483.0		

Δημοκρατία της Σλοβακίας	623.7	627.0	607.2	617.1	613.8	617.1	573.0	567.0	573.0	564.0
Σλοβενία	570.0	570.0	570.0	570.0	570.0	570.0	570.0	570.0	570.0	564.0
Ισπανία	692.5	692.5	692.5	692.5	692.5	692.5	692.5	692.5	692.5	669.5
Ελβετία		656.0	659.0	652.0	655.0	656.0	646.0	620.5	620.5	
Τουρκία	567.0	567.0	567.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	504.0	502.

Πηγή: ΟΟΣΑ (2020)

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της εγχώριας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι η σχετικά μεγάλη ηλικία των καθηγητών, τη στιγμή που μόλις ένα 0,8 % αυτών είναι κάτω από τα 30 έτη (πίνακας 2.5). Η τάση μάλιστα τα τελευταία χρόνια είναι πτωτική. Ενδεικτικά, σε χώρες όπως το Βέλγιο ο αντίστοιχος δείκτης είναι 14.5 %, στη Γαλλία είναι 9,6 %, στην Ολλανδία είναι 13 % και στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι 19 %.

Πίνακας 2.5: Ηλικία καθηγητών κάτω των 30 στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε %, 2010 – 2019, χώρες ΟΟΣΑ

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Αυστρία	6.274	6.636	6.705	6.789	7.647	8.149	8.416	9.279	10.557
Βέλγιο	17.974	17.465	16.830	16.537	15.968	15.849	15.495	15.010	14.549
Βραζιλία	20.009	18.986	18.431	17.941	17.089	15.624	14.455	13.111	10.817
Χιλή	17.218	19.339	18.879	20.612	21.149	21.204	21.053	20.616	19.003
Τσεχική Δημοκρατία	5.731	9.342	9.381	7.296	8.682	6.354	6.163	6.279	6.701
Δανία					9.492				9.714
Εσθονία	8.915	8.005	8.333	8.179	8.005	7.800	7.992	7.903	7.552
Φινλανδία	7.907	7.628	7.225	6.609	6.470	5.903	5.450	5.508	5.540
Γαλλία	10.123	9.660	9.310	8.723	9.574	9.385	9.295	9.523	9.640
Γερμανία	4.627	5.444	5.906	6.495	6.382	6.445	6.462	6.315	6.136
Ελλάδα				1.227	1.055	0.539	0.642	0.708	0.808
Ουγγαρία	9.274	8.224	7.106	6.262	6.099	5.280	4.531	4.294	3.710
Ιρλανδία	9.766	9.257	8.900	7.763	7.763	7.765	10.683	9.839	11.408
Ισραήλ	9.457	10.018	10.152	10.029	9.763	9.869	9.938	10.109	10.307
Ιταλία	0.454	0.267	0.264				1.518	1.694	2.105
Ιαπωνία	9.342	10.987	10.987	10.987	13.445	13.445	13.445	15.236	15.236
Κορέα	13.909	13.468	13.033	12.695	12.274	11.759	11.067	10.651	10.583
Λετονία	7.896		6.476	6.508	5.622	5.545	6.034	6.949	7.751
Λιθουανία	9.219	8.686	7.932	6.898	6.226	5.416	4.578	4.068	3.486
Λουξεμβούργο	18.075	13.958	15.482	14.755	13.988	11.879	11.836	10.168	10.137
Ολλανδία	12.062	12.121	12.165	12.040	12.024	12.313	13.012	13.102	13.089

Νέα Ζηλανδία			10.364	10.335	10.470	10.656	11.004	10.972	11.368
Νορβηγία	8.284	8.571	8.829	9.033	9.342	9.815	11.807	12.376	13.151
Πολωνία	13.588	11.785	10.546	8.756	7.344	6.207	5.567	4.845	4.748
Πορτογαλία	9.867	8.090	4.642	2.454	1.883	1.389	1.189	1.201	1.337
Δημοκρατία της Σλοβακίας	13.482	13.451	13.504	12.063	10.622	8.553	8.556	8.753	8.746
Σλοβενία	6.767	6.502	5.746	5.131	4.454	3.363	4.619	6.139	
Ισπανία	6.077	5.064	6.422	2.965	2.633	2.459	2.921	3.027	3.668
Σουηδία				6.102	5.997	6.242	6.591	7.387	6.920
Ελβετία	10.938	9.306	9.127	8.681	8.132	7.662	7.367	7.032	7.391
Τουρκία					25.295			20.342	18.939
Ηνωμένο Βασίλειο	20.381	20.411	21.016	19.104	21.880	20.519	21.392	20.024	19.150
Ηνωμένες Πολιτείες	15.598	15.596	15.598	15.607	15.603	15.602	14.082	14.111	14.098

Πηγή: ΟΟΣΑ (2020)

Τέλος, οι μισθοί των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα κινούνται σε χαμηλά επίπεδα. Για παράδειγμα, το 2019 οι μικτές αμοιβές ανήρθαν σε 26.782 \$, τη στιγμή που στην Αυστρία ήταν πάνω από 65.000 \$, στη Γερμανία πλησίασαν τα 85.000 \$ και ακόμα και σε χώρες της Νότιας Ευρώπης όπως η Πορτογαλία ανήλθαν στα 43.681 \$ (πίνακας 2.6).

Πίνακας 2.6: Μισθοί καθηγητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε \$, 2017 – 2019, χώρες ΟΟΣΑ

	2017	2018	2019
Αυστραλία	59 568	63 393	65 028
Αυστρία	52 538	54 406	56 624
Καναδάς	65 474	67 301	70 698
Χιλή	34 231	34 577	35 034
Κολομβία		35 788	38 736
Κόστα Ρίκα	31 580	31 994	32 802
Τσεχική Δημοκρατία	21 049	24 359	26 425
Δανία	52 183	58 349	58 416
Φινλανδία	44 271	45 555	46 813

Γαλλία	37 450	39 320	39 814
Γερμανία	76 838	80 993	84 497
Ελλάδα	25 998	26 198	26 782
Ουγγαρία	20 629	21 090	20 890
Ισλανδία	39 477	42 368	43 134
Ιρλανδία	60 053	62 135	62 781
Ισραήλ	33 442	34 860	35 571
Ιταλία	37 530	39 840	41 084
Ιαπωνία	51 593	51 339	49 133
Κορέα	53 465	57 242	56 648
Λιθουανία	19 696	21 084	32 102
Λουξεμβούργο	109 734	116 312	110 573
Μεξικό	40 595	42 316	43 586
Ολλανδία	72 778	76 006	77 936
Νέα Ζηλανδία	46 963	47 950	50 967
Νορβηγία	47 687	47 387	48 481
Πολωνία	25 553	26 428	27 879
Πορτογαλία	42 489	43 279	43 681
Δημοκρατία της Σλοβακίας	20 057	21 553	21 040
Σλοβενία	40 351	42 111	43 415
Ισπανία	50 257	52 506	54 408
Σουηδία	43 827	47 323	48 192
Τουρκία	28 835	28 545	31 359
Ηνωμένες Πολιτείες	63 046	64 467	65 086

Πηγή: ΟΟΣΑ (2020)

Συμπερασματικά, τα παραπάνω στοιχεία υπογραμμίζουν την ανάγκη ενίσχυσης του εγχώριου εκπαιδευτικού συστήματος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τόσο με οικονομικούς πόρους όσο και με την εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών.

2.3 Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Ένας από τους βασικότερους τομείς της επιστήμης του μάνατζμεντ είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, που στα αγγλικά ονομάζεται HumanResourcesManagement (HRM). Στη βιβλιογραφία δίνονται αρκετοί ορισμοί

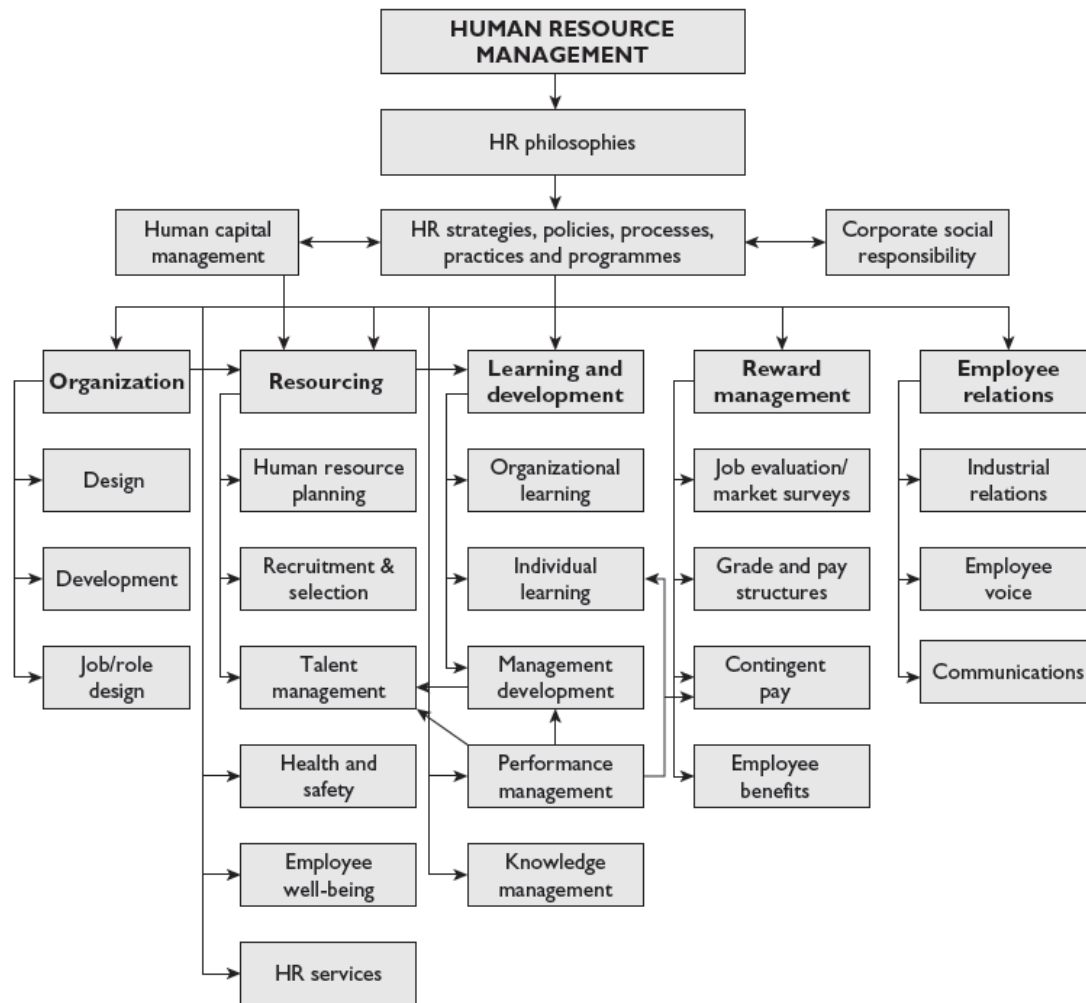
σχετικά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Ένας από τους πιο χαρακτηριστικούς είναι αυτό που δίνεται από τον Dessler (2015, σελ.26), σύμφωνα με τον οποίον:

« Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η διαδικασία που ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στη δουλειά του μάνατζερ και αφορούν σε θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν στην πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης, όπως και την παροχή, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας».

Στην ελληνική βιβλιογραφία ξεχωρίζει ο συνεκτικός ορισμός που δίνουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003, σελ. 19), σύμφωνα με τον οποίο η ΔΑΔ είναι:

«η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως του κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη των στόχων της».

Ο ορισμός του Dessler (2015) εμπεριέχει όλες τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ, τις οποίες αποτυπώνει διαγραμματικά, μαζί με τις περαιτέρω διαδικασίες που συνθέτουν το σύστημα της ΔΑΔ, το μοντέλο που ανέπτυξε ο Armstrong (2010) (διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1: Το σύστημα HR, Πηγή: *Armstrong (2010, σελ 12)*

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι κύριες λειτουργίες ενός συστήματος ΔΑΔ είναι: η προσέλκυση και πρόσληψη νέων υπαλλήλων, η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ο σχεδιασμός του συστήματος ανταμοιβής των υπαλλήλων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ καθορίζονται από τη γενικότερη διοικητική κουλτούρα, δομή και φιλοσοφία του οργανισμού.

Όσον αφορά στους βασικούς στόχους της ΔΑΔ, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) γράφουν ότι συμπυκνώνονται σε πέντε βασικά σημεία, ήτοι: 1) τόνωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης/οργανισμού, 2) βελτίωση της παραγωγικότητας, 3) βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων, 4) τήρηση των νομικών υποχρεώσεων απέναντι στα ζητήματα του προσωπικού (κρατήσεις,

ασφαλιστικές εισφορές, δώρα, κτλ.), 5) βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του, 6) ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων με στόχο να μπορούν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στα καθήκοντά τους, και 7) συμβολή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Με βάση όλα τα παραπάνω, φαίνεται ότι η ΔΑΔ έχει ένα γενικότερο στρατηγικό χαρακτήρα που αποτυπώνεται στις πρακτικές της οι οποίες αναφέρονται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (βλέπε πίνακα 2.7).

Πίνακας 2.7: Ο στρατηγικός χαρακτήρας της ΔΑΔ (βασικές πρακτικές)

-
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του προσωπικού.
 - Επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας και εξειδίκευσης που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - Το στρατηγικό HR δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές.
 - Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να προσλάβει και να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα προσθέσει αξία στα παραγόμενα προϊόντα/υπηρεσίες.
 - Οι βέλτιστες στρατηγικές του HR θα πρέπει να εφαρμόζονται με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
 - Σύνδεση της εταιρικής στρατηγικής με τη λειτουργία του τμήματος HR.
 - Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας
 - Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας που προωθεί την αλληλεγγύη και την εργασιακή σταθερότητα.
 - Παροχή ίσων ευκαιριών εντός του οργανισμού και αποφυγή διακρίσεων.
 - Εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας, καθώς και της ηθικής αντιμετώπισης των εργαζομένων.
 - Παροχή κατευθύνσεων για την κατάρτιση των εργαζομένων.
-

Εν κατακλείδι, οι στρατηγικές που αναφέρονται παραπάνω υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της ΔΑΔ και τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης και της συνολικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανώτερη διοίκηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων καλείται να επενδύσει στη δημιουργία σύγχρονων τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να αξιοποιήσει τον πιο σημαντικό πόρο τους: το ανθρώπινο κεφάλαιο.

2.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον εκπαιδευτικό κλάδο

Η εφαρμογή της θεωρίας και των εννοιολογικών μοντέλων της ΔΑΔ στον χώρο της εκπαίδευσης είναι ένα θέμα που έχει συζητηθεί ευρέως στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Καταρχάς, οι Cheng and Chan (2000) γράφουν ότι μια από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ, και ειδικότερα η κατάρτιση των εργαζομένων και των διευθυντών των σχολείων, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υπερπήδηση μιας σειράς εμποδίων όπως: η δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών από το περιβάλλον του σχολείου, η ενίσχυση των γνώσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τις αρχές της ΔΑΔ, η μείωση της ψυχολογικής πίεσης των καθηγητών και η συμφιλίωσή τους με την έννοια της αξιολόγησης και η εφαρμογή προγραμμάτων αυτο-βελτίωσης και ανάπτυξης των ατομικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτών (βλέπε πίνακα 2.8).

Πίνακας 2.8: Η χρησιμότητα των στρατηγικών ΔΑΔ στην εκπαίδευση

Εμπόδια – Πιθανά προβλήματα	Στρατηγικές αντιμετώπισης
Δυσαρέσκεια των εκπαιδευτικών σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο	Παροχή υπηρεσιών και προγραμμάτων υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς που θα τους βοηθήσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη
Έλλειψη γνώσεων των διευθυντικών στελεχών των σχολείων σχετικά με τις αρχές της ΔΑΔ	Εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολείων σχετικά με τη φιλοσοφία

και τις αρχές της ΔΑΔ.

Η εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης δημιουργεί ψυχική πίεση στους εκπαιδευτικούς.

Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε προγράμματα αξιολόγησης, με στόχο την συνολική βελτίωση της απόδοσης τους.

Οι εκπαιδευτικοί αγνοούν την χρησιμότητα των προγραμμάτων αυτοδιαχείρισης (self-management) και προσωπικής ανάπτυξης

Παροχή προγραμμάτων αυτοδιαχείρισης και προσωπικής ανάπτυξης στους εκπαιδευτικούς και ενθάρρυνση τους προκειμένου να συμμετέχουν σε αυτά (είτε ως άτομα, είτε ως ομάδες)

Πηγή: ChengandChan, 2000

Ομοίως, και για τους Moke & Muturi (2015), η βασική συμβολή της ΔΑΔ στον εκπαιδευτικό κλάδο είναι η ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων επιμόρφωσης, συνεδρίων, ημερίδων, κτλ. Τελικός αποδέκτης της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των καθηγητών είναι οι ίδιοι οι μαθητές, οι οποίοι λαμβάνουν τελικώς αναβαθμισμένες και ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

Για τον Tran (2020), η ΔΑΔ στον εκπαιδευτικό κλάδο πρέπει να αποκτήσει έναν περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που να συνάδει με τον ίδιο τον χαρακτήρα της εκπαίδευσης. Σε αυτό το πλαίσιο, έμφαση πρέπει να δίνεται στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης των ταλέντων των εκπαιδευτικών (talent management, TM), στην ενίσχυση του βαθμού αυτονομίας και ελευθερίας των εκπαιδευτικών σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής και άσκησης των καθηκόντων τους και στην επαγγελματική ανάπτυξη των καθηγητών. Όλα τα παραπάνω θα έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του βαθμού «δέσμευσης» (teacherengagement) των καθηγητών απέναντι στις αρχές τους σχολείου και στη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών.

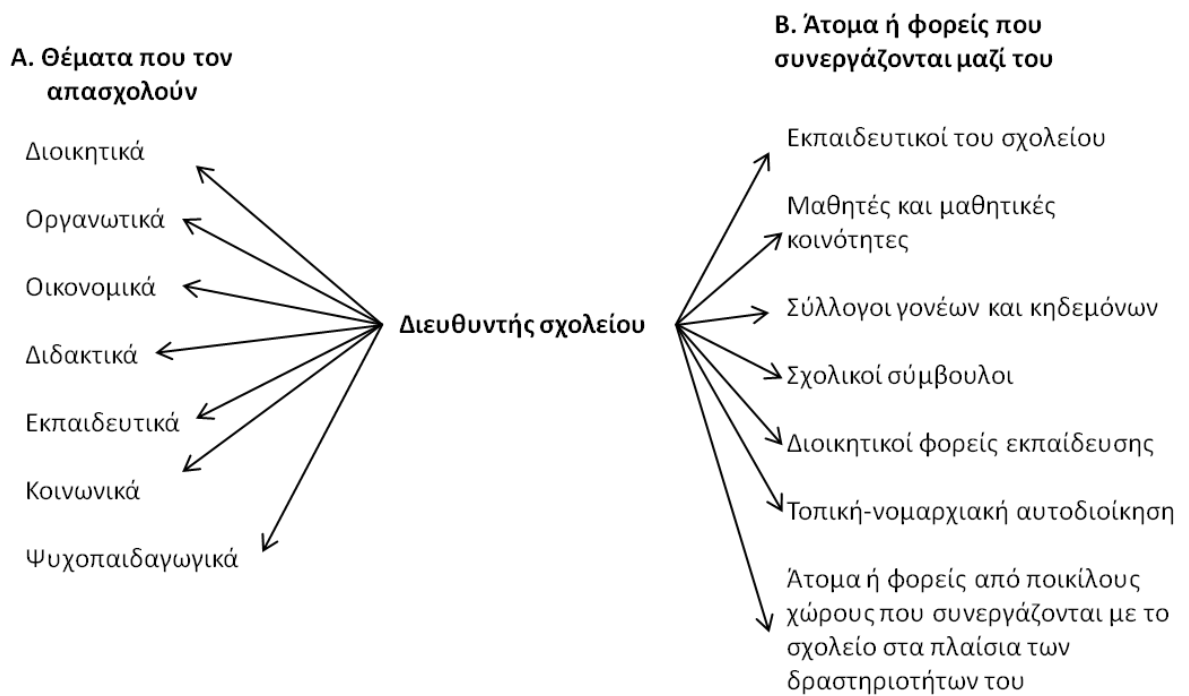
Παράλληλα, οι Ali, Mahat&Zairi (2010) υποστηρίζουν ότι η ΔΑΔ στον εκπαιδευτικό κλάδο συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας (ΔΟΛ/TQM). Με άλλα λόγια, το προσωπικό είναι ο βασικός μοχλός ανάπτυξης του

σχολείου και το μόνο που μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών του. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, οι συγγραφείς εστιάζουν στην υιοθέτηση των εξής στρατηγικών: α) ηγεσία που θα εμπνέει όραμα. Μπορεί να προέρχεται και από το Υπουργείο καθώς και από το ίδιο το σχολείο, β) αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου, γ) έμφαση στη βελτίωση της διαδικασίας πρόσληψης των καθηγητών, δ) καλλιέργεια ενός συνεργατικού και ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εκπαιδευτικών, ε) αναγνώριση του έργου των καθηγητών και παροχή κινήτρων για βελτίωση της απόδοσής τους, στ) επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και ζ) έμφαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Συμπερασματικά, στη βιβλιογραφία γίνονται εκτενείς αναφορές σχετικά με τον ευεργετικό ρόλο που μπορεί να έχει η εφαρμογή των αρχών της ΔΑΔ στον χώρο της εκπαίδευσης. Η θετική της συμβολή αντικατοπτρίζεται τόσο στην απόδοση των μαθητών όσο και στα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αυτονομίας και δέσμευσης των εκπαιδευτικών απέναντι στο σχολικό σύστημα. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική ανάγκη τη εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών στον ελληνικό εκπαιδευτικό κλάδο που θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

2.5 Ο σύνθετος ρόλος, τα καθήκοντα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή

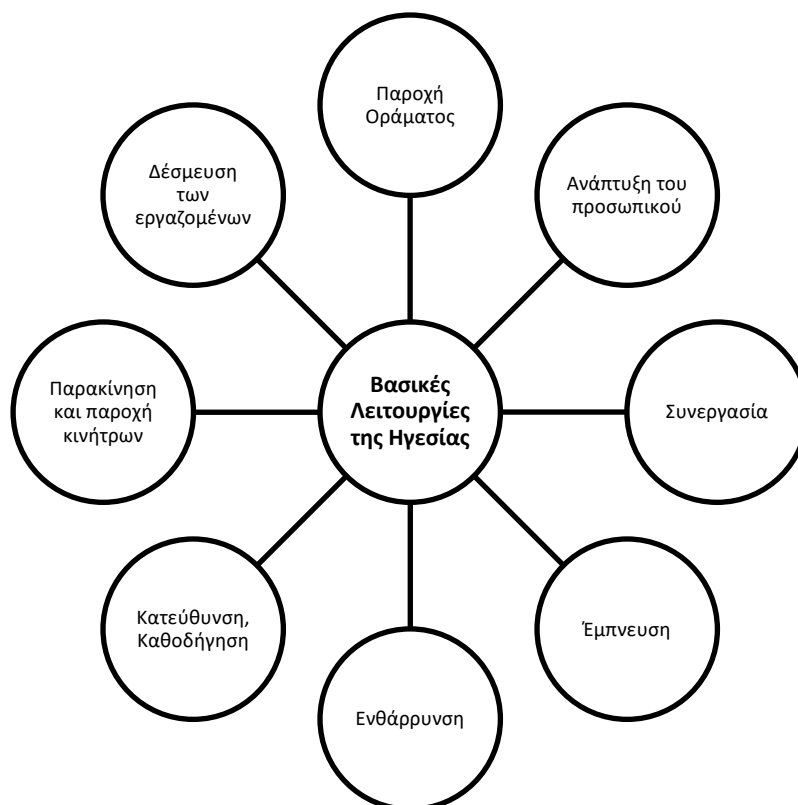
Ερευνητές όπως οι Λεμονής και Κολεζάκης (2013) παραθέτουν ένα από τα πιο ολοκληρωμένα μοντέλα σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (βλέπε διάγραμμα 2.2).



Διάγραμμα 2.2: Ο πολυσύνθετος ρόλος ενός διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, *Πηγή: Λεμονή και Κολεζάκης, 2013*

Όπως φαίνεται παραπάνω, ο ρόλος του διευθυντή συντίθεται από τα θέματα που τον απασχολούν και από τις ομάδες με τις οποίες καλείται να συνεργαστεί. Ειδικότερα, τα θέματα με τα οποία ασχολείται ένας διευθυντής διακρίνονται σε: διοικητικά, οργανωτικά, οικονομικά, διδακτικά, εκπαιδευτικά, κοινωνικά και ψυχοπαιδαγωγικά. Για την εκπλήρωσή τους καλείται να συνεργαστεί με τους καθηγητές του σχολείου, τις μαθητικές κοινότητες, τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων, τους σχολικούς συμβούλους, τους διοικητικούς φορείς εκπαίδευσης, τους φορείς ΟΤΑ και με φορείς από την κοινότητα που ασχολούνται με τη λειτουργία του σχολείου. Εν συντομία, το μοντέλο των Λεμονή και Κολεζάκη (2013) αναδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών της ΔΑΔ για να μπορέσουν οι διευθυντές να αντεπεξέλθουν στον σύνθετο ρόλο τους.

Μπορεί να ειπωθεί ότι ο διευθυντής του σχολείου καλείται να παίξει το ρόλο του ηγέτη, εντός του σχολικού πλαισίου, στοιχείο που λειτουργεί ως ενοποιητική γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία της ΔΑΔ και της ηγεσίας. Αυτό φαίνεται καλύτερα στο μοντέλο που παραθέτουν οι Robbins και Judge (2013) και δείχνει τις βασικές λειτουργίες της ηγεσίας (βλέπε διάγραμμα 2.3).



Διάγραμμα 2.3: Οι λειτουργίες της ηγεσίας, Πηγές: *Armstrong, 2005; Robbins και Judge, 2013*

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι βασικές λειτουργίες της ηγεσίας είναι: η παροχή οράματος προς τους εργαζομένους, η συμβολή στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η ενθάρρυνση των καθηγητών στο να αντιμετωπίζουν τις όποιες δυσκολίες, η κατεύθυνση και η καθοδήγηση, η παροχή κινήτρων και η ενίσχυση της δέσμευσης του προσωπικού απέναντι στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να συνδυάζει πολλά από τα στοιχεία που αναφέρονται στο ακαδημαϊκό πεδίο της ηγεσίας για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του αρτιότερα. Αυτό αποτυπώνεται και στον πίνακα 2.9 που συνοψίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή.

Πίνακας 2.9: Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή

Μετρήσιμα προσόντα	Δεξιότητες	Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας	Άλλα προσόντα
Έτη διδακτικής εμπειρίας	Καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	Εξωστρεφής και επικοινωνιακός	Άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας

Έτη εμπειρίας σε διοικητικές θέσεις ευθύνης	Διδακτικές ικανότητες (να μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του μέντορα στην τάξη)	Εργατικός	Πολιτικές διασυνδέσεις
Μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης	Οργανωτικές δεξιότητες	Δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	Φύλο
Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του εκπαιδευτικού	Δυνατότητα συνεργασίας με άλλα άτομα	Αντικειμενικός και αμερόληπτος	Ηλικία
Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα	Να ενθαρρύνει την καινοτομία	Τίμιος	Ειδικότητα
Συνεχής επιμόρφωση	Αυξημένη ικανότητα στο να λαμβάνει πρωτοβουλίες	Δίκαιος	
Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, ως αιρετό μέλος			
Συγγραφικό και ερευνητικό έργο	Διαμορφωτής θετικού κλίματος και κουλτούρας στο σχολείο Εισαγωγή μιας οργανωτικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στις ανάγκες των μαθητών	Ευσυνείδητος και ηθικός	
Πιστοποιημένη γνώση πληροφορικής και νέων τεχνολογιών	Προσαρμογή των οδηγιών των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	Ηγετικά χαρακτηριστικά / να εμπνέει τους υφισταμένους	
Πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών	Υποστηρικτικός και ενθαρρυντικός απέναντι στην ομαδική εργασία.	Υποστηρίζει την ανάπτυξη των προσόντων των εκπαιδευτικών	

Προσαρμοσμένο από τον συγγραφέα, Πηγές: Αργυροπούλου και Συμεωνίδης (2017), Ευαγγέλου (2013)

Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή διακρίνονται σε: μετρήσιμα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και άλλα προσόντα. Τα μετρήσιμα προσόντα έχουν να κάνουν με τα έτη

προϋπηρεσίας σε διδακτικές ή/και διοικητικές θέσεις, την ύπαρξη μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, τις ικανότητες χειρισμού ΤΠΕ, τις ξένες γλώσσες, κτλ. Οι δεξιότητες αφορούν στην ικανότητα του διευθυντή στο: να παίρνει αποφάσεις και πρωτοβουλίες, να ξέρει να συνεργάζεται, να διαμορφώνει ένα θετικό κλίμα μέσα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα και να υποστηρίζει τούς υφισταμένους του στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο διευθυντής πρέπει να διακατέχεται από ηθικές αξίες, να είναι δίκαιος και αντικειμενικός. Τέλος, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (φύλο, ηλικία, ειδικότητα, κτλ.) επίσης επηρεάζουν την φύση της άσκησης των διοικητικών του καθηκόντων.

Ομοίως, οι Schulte, Slate & Onwuegbuzie (2010) και Tobin (2014) υποστηρίζουν ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει τα εξής γνωρίσματα:

Πίνακας 2.10: Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Χαρακτηριστικό γνώρισμα	Αναλυτική Περιγραφή
Ηγέτης	Ικανότητα στο να ηγείται μιας ομάδας ανθρώπων χωρίς να σκέφτεται πρώτα το ατομικό του συμφέρον.
Δεξιότητες επικοινωνίας	Καλές δεξιότητες επικοινωνίας που πρέπει να αξιοποιούνται τόσο για την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και με τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς φορείς, κτλ.
Κατανοητικός	Να κατανοεί τις ανάγκες και τα προβλήματα των μαθητών και των υφισταμένων του.
Δίκαιος	Να προάγει τις αρχές της ισότητας και της ισονομίας στο σχολείο χωρίς να κάνει διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, κτλ.
Συνεργατικός	Να ξέρει να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και να τους ακούει.

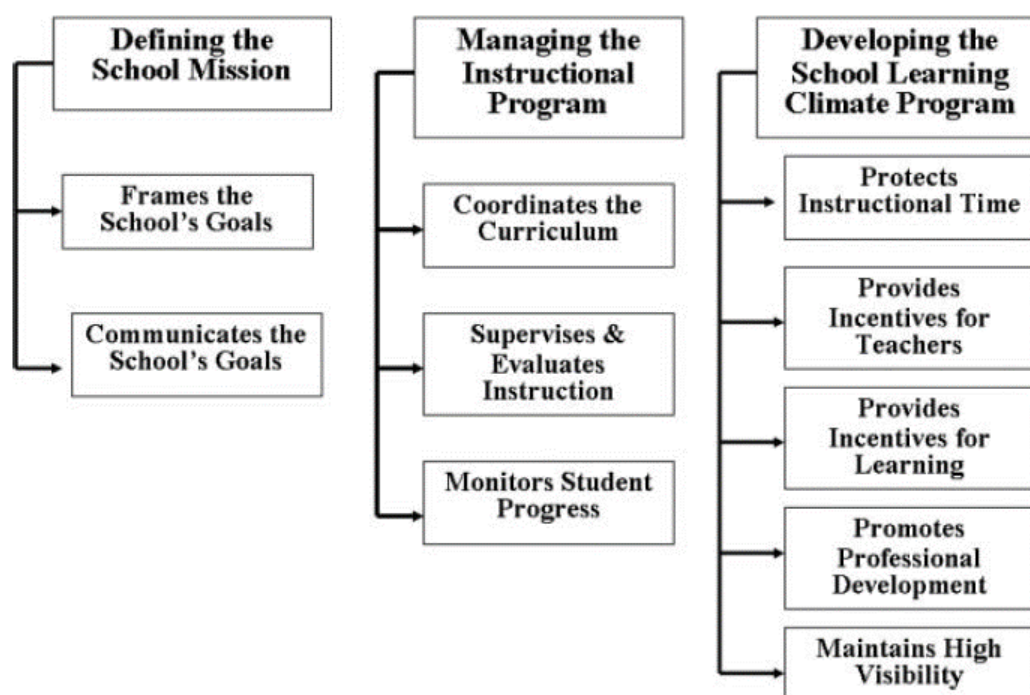
Υπομονετικός	Να δείχνει υπομονή στη διάρκεια επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την καθημερινή λειτουργία του σχολείου.
Δεικνύων σεβασμό (respectful)	Να δείχνει σεβασμό απέναντι στους υφισταμένους, τους μαθητές, τους γονείς, κτλ.
Ανοιχτός σε νέες προτάσεις	Να έχει την ικανότητα να δέχεται και να εφαρμόζει νέες προτάσεις που έρχονται σε αντιδιαστολή με τα παραδοσιακά και ιεραρχικά μοντέλα διοίκησης.
Να δίνει κίνητρα	Να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους καθηγητές στο να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
Φιλικός	Να είναι φιλικός και εύκολα προσεγγίσιμος.
Διδακτική εμπειρία	Να έχει εμπειρία από τη διδασκαλία μέσα στην τάξη, στοιχείο που αποτελεί και τον βασικό πυρήνα λειτουργίας του σχολείου.
Διαχείριση χρόνου	Αυξημένες δεξιότητες στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και στην υλοποίηση έργων με βάση συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.
Έμφαση στην ασφάλεια	Ο διευθυντής πρέπει να εξασφαλίσει ένα ασφαλές εκπαιδευτικό περιβάλλον για το εκπαιδευτικό προσωπικό και τους μαθητές. Στις συνθήκες της πανδημίας που διανύουμε αυτό το χαρακτηριστικό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.
Διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Σχεδιασμός και υλοποίηση μαθησιακών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των απογευματινών ωρών.

Προσαρμοσμένο από τον συγγραφέα, Πηγή: Schulte, Slate&Onwuegbuzie (2010); Tobin (2014)

Για τους Schneider & Burton (2005), οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σχολείου προέρχονται από τρεις τομείς: α) το μάνατζμεντ, β) την ηγεσία και γ) τις παιδαγωγικές επιστήμες. Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οργανωτικές δεξιότητες, δεξιότητες μάρκετινγκ, δεξιότητες κατάρτισης οικονομικών προϋπολογισμών, γνώση των εκπαιδευτικών νόμων, κτλ. Στη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή στην ηγεσία, εμπεριέχονται δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η επικοινωνία, η ευελιξία, κτλ. Τρίτον, όσον αφορά τις παιδαγωγικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας διευθυντής, οι Schneider & Burton (2005) αναφέρουν ότι

σχετίζονται με την οριοθέτηση εκπαιδευτικών στόχων και με την κατάρτιση σχεδίων για την επίτευξη των στόχων αυτών.

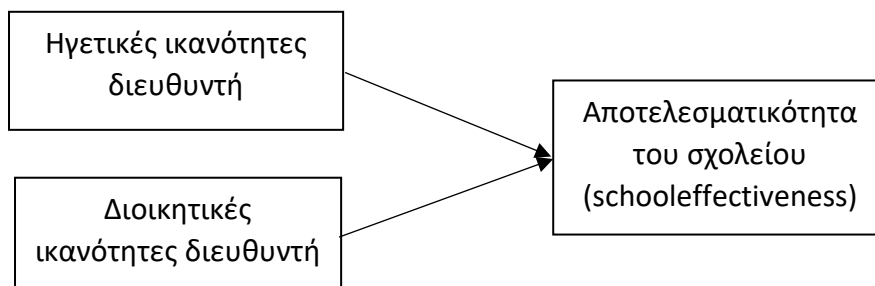
Ο Hallinger (2011), συμπληρώνοντας τους Schneider & Burton (2005), γράφει ότι η αξιοποίηση των προαναφερθέντων προσόντων οδηγεί: 1) στη σαφή οριοθέτηση των στόχων λειτουργίας του σχολείου, 2) στην επιτυχή διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και 3) στη δημιουργία ενός κλίματος εντός του ιδρύματος που δίνει έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μαθητών και των εκπαιδευτικών (βλέπε διάγραμμα 2.4).



Διάγραμμα 2.4: Μοντέλο που συνοψίζει τον ρόλο και τα καθήκοντα του διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, *Πηγή: Hallinger (2011)*

Πριν κλείσει αυτή η ενότητα, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανεπτυγμένες διοικητικές και ηγετικές ικανότητες από την πλευρά των διευθυντών οδηγούν στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του σχολείου (Ahmad, 2012), στοιχείο που αναδεικνύει τη σημαντικότητά τους. Ο Ahmad (2012) κατέληξε σε αυτό το συμπέρασμα ύστερα από την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός θεωρητικού μοντέλου με χρήση στατιστικών τεχνικών όπως τα δομικά μοντέλα εξισώσεων

(structuralequationmodelling). Η διαγραμματική απεικόνιση αυτού παρατίθεται στο διάγραμμα 2.5.



Διάγραμμα 2.5: Η συμβολή των ηγετικών και των διοικητικών ικανοτήτων του διευθυντή στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του σχολείου, *Πηγή: Ahmad (2012)*

Εν κατακλείδι, η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τον βαθμό δυσκολίας που έχει η θέση του διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και την ανάγκη κατάρτισής του σε θέματα που σχετίζονται με τις διοικητικές επιστήμες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη επιπλέον επιμόρφωσης των διευθυντών των ελληνικών σχολείων γίνεται όλο και πιο επιτακτική, αν θέλει η Ελλάδα να συμβαδίζει στην εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών με τις ανεπτυγμένες χώρες του ΟΟΣΑ.

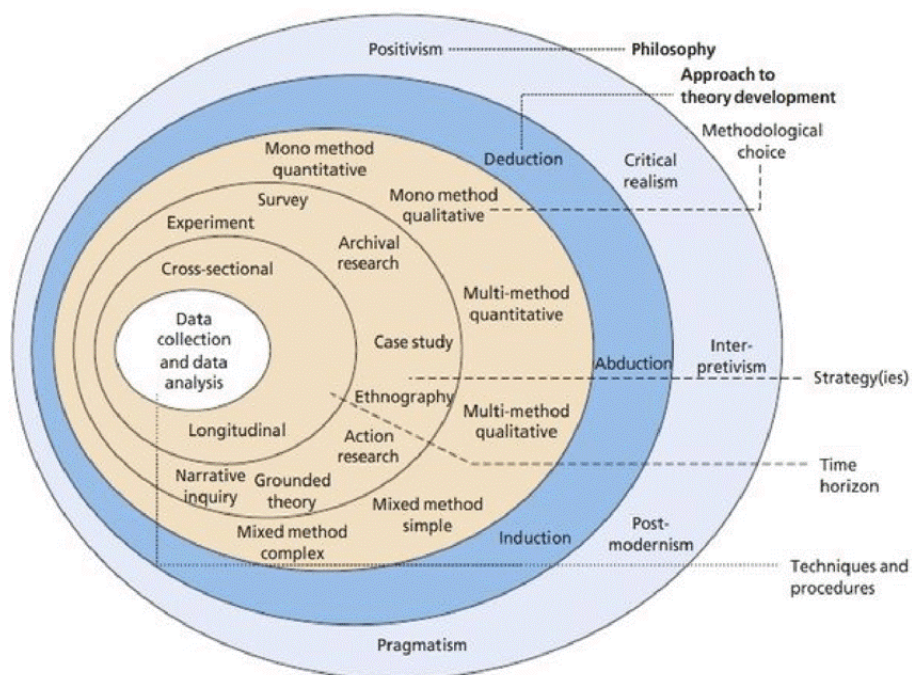
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει επτά παραγράφους στις οποίες παρουσιάζεται: η ερευνητική φιλοσοφία, η ερευνητική μέθοδος και προσέγγιση, η ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία, ο τρόπος σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

3.2 Ερευνητική φιλοσοφία

Συγγραφείς όπως οι Saundersetal (2009; 2016) παραθέτουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που παρουσιάζει τις ερευνητικές φιλοσοφίες στον χώρο των διοικητικών και κοινωνικών επιστημών (βλέπε διάγραμμα 3.1).



Διάγραμμα 3.1: Οι κατηγορίες ερευνητικών φιλοσοφιών, *Πηγή: Saundersetal. (2016, σελ.124)*

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι ερευνητικές φιλοσοφίες περιλαμβάνουν τον θετικισμό, τον πραγματισμό, το διερμηνευτικό πλαίσιο και τον κριτικό ρεαλισμό. Από αυτές τις φιλοσοφίες, οι πιο βασικές είναι ο θετικισμός και το διερμηνευτικό πλαίσιο. Η κάθε

φιλοσοφία καθορίζει την ερευνητική προσέγγιση και μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των πρωτογενών πληροφοριών. Για παράδειγμα, ο θετικισμός οδηγεί στην ποσοτική έρευνα ενώ το διερμηνευτικό πλαίσιο στην ποιοτική (Malhotra&Bricks, 2006; Aaker, 2004). Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα του θετικισμού τα χαρακτηριστικά του οποίου παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1.

3.3 Ερευνητική μέθοδος

Δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε το υπόδειγμα του θετικισμού, τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ποσοτικών ερευνητικών μεθόδων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν οι εξής: α) η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μεγάλων και αντιπροσωπευτικών δειγμάτων, β) είναι η κατάλληλη μέθοδος για τη διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων, γ) εστιάζει στη μέτρηση και στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών και δ) έχει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (Malhotra&Bricks, 2006; Wrennetal., 2007).

Η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδος στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας είναι η έρευνα με ερωτηματολόγια. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα εργασία.

3.4 Ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία

Ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε διευθυντές σχολικών μονάδων που υπηρετούσαν στη Β΄ βαθμια εκπαίδευση της Β΄ Αθήνας. Η δειγματοληπτική στρατηγική που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της απλής τυχαίας δειγματοληψίας στην οποία οποιαδήποτε μέλος του επιλεγόμενου πληθυσμού έχει μια και ίση πιθανότητα να συμμετάσχει στην έρευνα (Malhotra&Bricks, 2006). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής «ανέβασε» το ερωτηματολόγιο στη ψηφιακή πλατφόρμα της Google και απέστειλε το σχετικό link στους συμμετέχοντες μαζί με ένα γράμμα που εξηγούσε τη φύση και τον σκοπό της έρευνας.

Πίνακας 3.1: Τα χαρακτηριστικά του θετικισμού και του διερμηνευτικού πλαισίου

	Positivist paradigm (Quantitative Research)	Interpretivist Paradigm (Qualitative Research)
Η αντίληψη της πραγματικότητας	Ο ερευνητής αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα ως αντικειμενική και μοναδική.	Ο ερευνητής αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα ως υποκειμενική με πολλαπλά νοήματα.
Στόχοι της έρευνας	<p>Ο στόχος του ερευνητή είναι να κατασκευάσει στατιστικά μοντέλα που εξηγούν τα συζητούμενα φαινόμενα</p> <p>Αφορά τον έλεγχο υποθέσεων με σαφείς στόχους</p> <p>Ο στόχος είναι να μετρηθεί το εξεταζόμενο ερευνητικό πρόβλημα</p>	<p>Ο στόχος είναι μια πλήρης, λεπτομερής περιγραφή του εξεταζόμενου επιστημονικού προβλήματος</p> <p>Οδηγεί στη δημιουργία θεωρίας</p> <p>Εστιάζει στην κατανόηση των επιστημονικών θεμάτων που τίθενται υπό διερεύνηση</p>
Δείγματα	Ο ερευνητής χρησιμοποιεί μεγάλα και αντιπροσωπευτικά δείγματα	Ο ερευνητής χρησιμοποιεί μικρά δείγματα τα οποία βασίζονται στις περισσότερες περιπτώσεις στην κρίση του
Γλώσσα έρευνας	Η ερευνητική γλώσσα είναι πιο επίσημη και απρόσωπη	Η ερευνητική γλώσσα είναι πιο ανεπίσημη και προσωπική
Αντίληψη της πραγματικότητας	<p>Απλή και ντετερμινιστική</p> <p>Εξέταση σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος</p> <p>Επαγωγική</p> <p>Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι στατικός</p> <p>Έμφαση στην πρόβλεψη και τον έλεγχο</p>	<p>Ελευθερία βούλησης</p> <p>Κατανόηση και διορατικότητα</p> <p>Αντιληπτική λήψη αποφάσεων</p>

Έμφαση στα ζητήματα
αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Χρησιμοποιούμενες ερευνητικές μέθοδοι	Αντιπροσωπευτικές έρευνες με ερωτηματολόγια Δομημένες παρατηρήσεις Πειραματικό σχέδιο Εργαστηριακές μελέτες Βάσεις δεδομένων	Δευτερογενή δεδομένα (Κριτικές βιβλιογραφίας) Εθνογραφία Περιπτωσιολογικές μελέτες Προσωπικές συνεντεύξεις Ομάδες εστίασης Μη δομημένες παρατηρήσεις
Δεδομένα	Τα δεδομένα είναι ακριβή, αντικειμενικά και ποσοτικά Τα ποσοτικά δεδομένα είναι πιο αποτελεσματικά για τη δοκιμή επιστημονικών υποθέσεων.	Τα δεδομένα είναι πολλά, υποκειμενικά και ποιοτικά Ο ερευνητής χρησιμοποιεί πίνακες για να συνοψίσει τα δεδομένα και τα αποτελέσματα και για να εξαγάγει συμπεράσματα
Αποτελέσματα	Τα αποτελέσματα συνήθως γενικεύονται από το δείγμα στον πληθυσμό Τα αποτελέσματα που παράγονται έχουν υψηλή αξιοπιστία αλλά χαμηλή εγκυρότητα	Συνήθως τα αποτελέσματα γενικεύονται από ένα περιβάλλον σε ένα παρόμοιο περιβάλλον Τα αποτελέσματα που παράγονται έχουν υψηλή εγκυρότητα αλλά χαμηλή αξιοπιστία
Τύπος ανάλυσης	Ανάλυση με στατιστικές τεχνικές (μέσοι, τυπικές αποκλίσεις, συσχετίσεις, παλινδρομήσεις, παραμετρικά τεστ κ.λπ.)	Αφηγηματική αναφορά με περιγραφή με βάση τα συμφραζόμενα και άμεσες παραθέσεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα
Σταση του ερευνητή	Λογισμικά: SPSS, Excel, AMOS Ο ερευνητής τείνει να παραμένει αντικειμενικά διαχωρισμένος από το αντικείμενο.	Λογισμικά: NVivo, ATLAS Ο ερευνητής μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων μόνο τι ψάχνει.

Ο ερευνητής γνωρίζει ξεκάθαρα Υψηλός βαθμός
τι ψάχνει.

*Miles & Huberman (1994, p. 40). Qualitative Data Analysis, available at <http://wilderdom.com/research/QualitativeVersusQuantitativeResearch.html>;
Malhotra and Bricks, 2006, p.139; Collin and Hussey, 2009; Johnson and Christensen (2008)*

Τα βασικά πλεονεκτήματα από την ηλεκτρονική διανομή των ερωτηματολογίων είναι τα εξής: α) ο ερευνητής μπορεί να συγκεντρώσει έναν ικανό αριθμό δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, β) είναι μια στρατηγική διανομής χαμηλού κόστους, δεδομένου ότι δεν απαιτεί την πρόσληψη ερευνητή, γ) οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο στο προσωπικό τους χώρο και δ) είναι μια μέθοδος που επιτρέπει την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων (Rea&Parker, 2005). Με αυτή τη στρατηγική συγκεντρώθηκαν 90 έγκυρες απαντήσεις.

3.5 Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα περιείχε τέσσερις βασικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα συγκεντρώθηκαν γενικά στοιχεία όπως η περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα που υπηρετούν οι συμμετέχοντες διευθυντές και ο αριθμός υπηρετούντων εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας. Στη δεύτερη ενότητα αντλήθηκαν τα δημογραφικά δεδομένα των διευθυντών όπως: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, κτλ.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου ήταν βασισμένη στα στοιχεία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντών. Η ενότητα περιείχε 16 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σχετικά με τα εξής: α) αν παρακολούθησαν οι διευθυντές μαθήματα στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης, β) αν έχουν επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων τους, γ) ποιος ήταν ο φορέας επιμόρφωσής τους, δ) ποια ήταν η χρονική διάρκεια της επιμόρφωσης, ε) το στάδιο κατά το οποίο οι συμμετέχοντες διευθυντές χρειάστηκαν μετεκπαίδευση σε θέματα

διοίκησης της σχολικής μονάδας, στ) αν το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν τους βοήθησε στην αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου, ζ) αν η επαγγελματική πληρότητα (παιδαγωγική, επιστημονική, διοικητική) του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου, η) τους λόγους που συντέλεσαν ώστε να μην παρακολουθήσουν οι διευθυντές προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης, θ) τη γνώμη των συμμετεχόντων για το αν οι διευθυντές/ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης, ι) τη γνώμη των διευθυντών σχετικά με τη χρονική διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ια) τις προθέσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, ιβ) τα επιστημονικά πεδία από το χώρο της διοίκησης που τους ενδιαφέρουν, ιγ) ποιες δεξιότητες θεωρούν σημαντικές για έναν αποτελεσματικό διευθυντή σχολικής μονάδας, ιδ) τον βαθμό ικανοποίησης τους από την άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων στο σχολείο και ιε) αν θεωρούν ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Τέλος, η τέταρτη ενότητα επικεντρώθηκε στις προτάσεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με: το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων, τη μέθοδο επιμόρφωσης, τη χρονική διάρκεια και τη συχνότητα που παρέχεται η επιμόρφωση και τον φορέα υλοποίησης της επιμόρφωσης.

(Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα Α)

3.6 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το λογισμικό SPSS. Πρώτον, χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής (μέσοι, τυπικές αποκλίσεις, συχνότητες και ποσοστά), οι οποίες αποτελούν τη βάση κάθε στατιστικής ανάλυσης (Wilson, 2003). Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικά τεστ για την εξέταση της επιρροής των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους. Ειδικότερα, Independent T-tests χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο (2 ομάδες) και ανάλυση one-way ANOVA για το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση

(3 ομάδες). Τέλος, τρίτον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Τα παραμετρικά τεστ και η ανάλυση συσχετίσεων εξετάστηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,05$.

3.7 Ερευνητικοί περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς. Πρώτον, το δείγμα της έρευνας ήταν σχετικά μικρό ($N=90$). Ένα μεγαλύτερο δείγμα πιθανώς να ενίσχυε την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Δεύτερον, η ποσοτική έρευνα εστιάζει στη μέτρηση των εξεταζόμενων επιστημονικών θεμάτων, μην επιτρέποντας τη διερεύνησή τους σε βάθος (Wilson, 2003). Τέλος, τρίτον, η διοικητική επιμόρφωση των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα διατριβή.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Το κεφάλαιο περιέχει επτά παραγράφους στις οποίες αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, τα στοιχεία περιγραφικής στατιστικής (ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, κτλ.), τα αποτελέσματα των παραμετρικών τεστ (Independent T-tests, one-way ANOVA) και η ανάλυση συσχετίσεων Pearson.

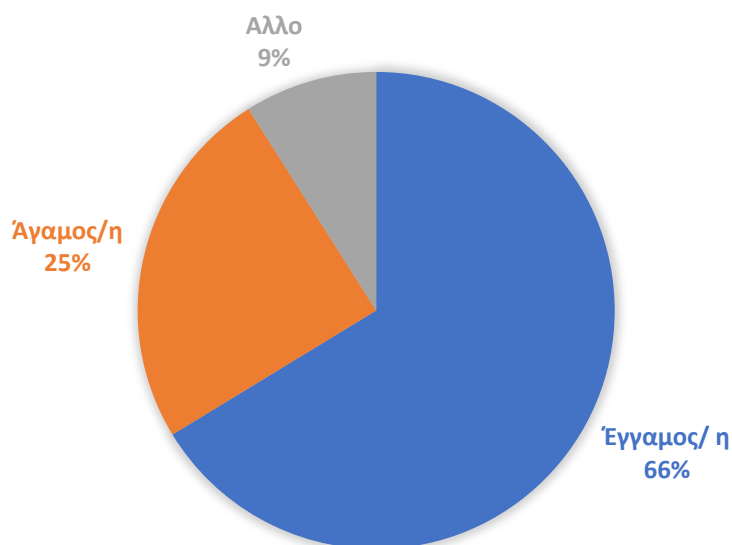
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Ξεκινώντας με το φύλο, και όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1, το 51,7 % ήταν άντρες και το 48,3 % ήταν γυναίκες.

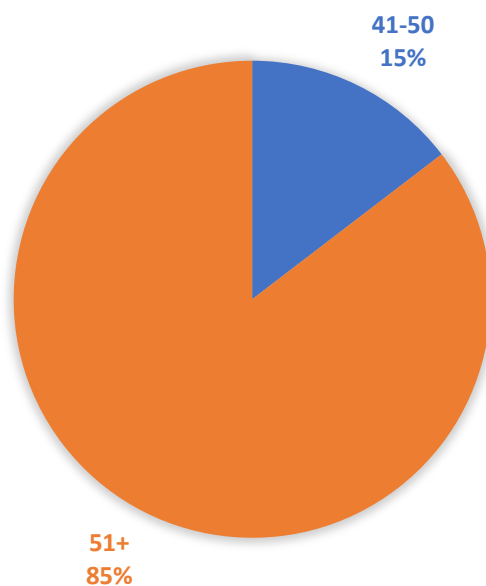


Διάγραμμα 4.1: Φύλο των συμμετεχόντων

Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, το 66,3 % ήταν έγγαμοι, το 9 % ήταν άγαμοι και το 24,7 % απάντησε «Άλλο» (διάγραμμα 4.2). Σχετικά με την ηλικία, παρατηρήθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών, και ειδικότερα το 85,4% ήταν 51 ετών και πάνω, ενώ μόλις ένα 13,5 % άνηκε στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι διευθυντές έχουν σχετικά μεγάλη προϋπηρεσία στον χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (βλέπε διάγραμμα 4.3).

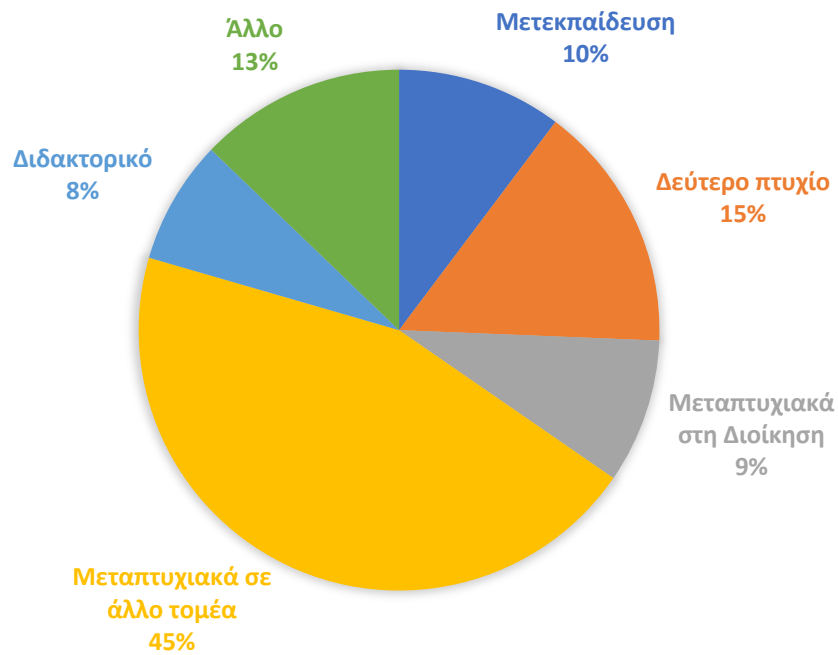


Διάγραμμα 4.2: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



Διάγραμμα 4.3: Ηλικία των συμμετεχόντων

Τέλος, σχετικά υψηλό ήταν το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, δεδομένου ότι περίπου το 55 % ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, από τους οποίους όμως μόλις ένα 9 % είχε κάνει μεταπτυχιακά στον κλάδο της διοίκησης, το 7,7 % ήταν κάτοχοι διδακτορικού, το 15,4 % ήταν κάτοχοι δεύτερου πτυχίου, ενώ το 12,8 % απάντησε «Άλλο» (διάγραμμα 4.4).



Διάγραμμα 4.4: Εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

Ο πίνακας 4.1 συνοψίζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, δείχνοντας και τις συχνότητες κάθε μεταβλητής:

Πίνακας 4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	Φύλο			
	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Ανδρας	46	51,1	51,7	51,7
Γυναίκα	43	47,8	48,3	100,0
Σύνολο	89	98,9	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,1		
Σύνολο	90	100,0		

	Οικογενειακή κατάσταση			
	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Έγγαμος/ η	59	65,6	66,3	66,3

Άγαμος/η	22	24,4	24,7	91,0
Άλλο	8	8,9	9,0	100,0
Σύνολο	89	98,9	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,1		
Σύνολο	90	100,0		

	Ηλικία		Ισχύον %	Αθροιστικό %
	N	%		
41-50	13	14,4	14,6	14,6
51+	76	84,4	85,4	100,0
Σύνολο	89	98,9	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,1		
Σύνολο	90	100,0		

	Τίτλος σπουδών		Ισχύον %	Αθροιστικό %
	N	%		
Μετεκπαίδευση	8	8,9	10,3	10,3
Δεύτερο πτυχίο	12	13,3	15,4	25,6
Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	7,8	9,0	34,6
Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	38,9	44,9	79,5
Διδακτορικό	6	6,7	7,7	87,2
Άλλο	10	11,1	12,8	100,0
Σύνολο	78	86,7	100,0	
Δεν απάντησαν	12	13,3		
Σύνολο	90	100,0		

4.3 Οργανικότητα και Προϋπηρεσία

Ο πίνακας 4.2 δείχνει τις συχνότητες στις απαντήσεις των καθηγητών σχετικά με την οργανικότητα (αριθμός υπηρετούντων εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας) του σχολείου τους. Ο μέσος του αριθμού των εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν στα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 27,00 με τυπική απόκλιση 14,08 (πίνακας 4.2).

Πίνακας 4.2: Αριθμός υπηρετούντων εκπαιδευτικών σχολικής μονάδας

Αριθμός εκπαιδευτικών	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
10,00	1	1,1	1,2	1,2
12,00	1	1,1	1,2	2,5
16,00	1	1,1	1,2	3,7
17,00	2	2,2	2,5	6,2
18,00	4	4,4	4,9	11,1
19,00	5	5,6	6,2	17,3
20,00	3	3,3	3,7	21,0
21,00	3	3,3	3,7	24,7
22,00	4	4,4	4,9	29,6
23,00	4	4,4	4,9	34,6
24,00	7	7,8	8,6	43,2
25,00	5	5,6	6,2	49,4
26,00	7	7,8	8,6	58,0
27,00	6	6,7	7,4	65,4
28,00	5	5,6	6,2	71,6
29,00	3	3,3	3,7	75,3
30,00	5	5,6	6,2	81,5
31,00	3	3,3	3,7	85,2
32,00	1	1,1	1,2	86,4

33,00	1	1,1	1,2	87,7
34,00	1	1,1	1,2	88,9
35,00	2	2,2	2,5	91,4
36,00	2	2,2	2,5	93,8
38,00	2	2,2	2,5	96,3
39,00	1	1,1	1,2	97,5
42,00	1	1,1	1,2	98,8
140,00	1	1,1	1,2	100,0
Σύνολο	81	90,0	100,0	
Δεν απάντησαν	9	10,0		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	27,00			
Τυπική απόκλιση	14,08			

Παράλληλα, χαμηλός ήταν ο μέσος σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευσης (0,42, ΤΑ: 2,48), ενώ υψηλότερός ήταν σχετικά με τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετούσαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας (μέσος: 3,3, ΤΑ: 3,11)(βλέπε πίνακα 4.3 και 4.4 αντίστοιχα).

Πίνακας 4.3: Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευσης

Έτη	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
,00	79	87,8	95,2	95,2
3,00	2	2,2	2,4	97,6
8,00	1	1,1	1,2	98,8
21,00	1	1,1	1,2	100,0
Σύνολο	83	92,2	100,0	
Δεν	7	7,8		

απάντησαν		
Σύνολο	90	100,0
Μέσος	0,42	
Τυπική απόκλιση	2,4	

Πίνακας 4.4: Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα

Έτη	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
,00	23	25,6	26,7	26,7
1,00	1	1,1	1,2	27,9
2,00	1	1,1	1,2	29,1
3,00	31	34,4	36,0	65,1
4,00	12	13,3	14,0	79,1
5,00	4	4,4	4,7	83,7
6,00	7	7,8	8,1	91,9
8,00	2	2,2	2,3	94,2
9,00	1	1,1	1,2	95,3
10,00	1	1,1	1,2	96,5
13,00	2	2,2	2,3	98,8
17,00	1	1,1	1,2	100,0
Σύνολο	86	95,6	100,0	
Δεν απάντησαν	4	4,4		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	3,30			
Τυπική απόκλιση	3,11			

Ο μέσος του χρόνου υπηρεσίας ως υποδιευθυντής/ια ήταν 2,25 έτη (βλέπε πίνακα 4.5), ενώ τέλος, τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής/ια ήταν 4,03 (βλέπε πίνακα 4.6).

Πίνακας 4.5: Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρία:

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
,00	32	35,6	36,4	36,4
1,00	2	2,2	2,3	38,6
2,00	14	15,6	15,9	54,5
3,00	23	25,6	26,1	80,7
4,00	4	4,4	4,5	85,2
5,00	5	5,6	5,7	90,9
6,00	3	3,3	3,4	94,3
7,00	2	2,2	2,3	96,6
8,00	2	2,2	2,3	98,9
10,00	1	1,1	1,1	100,0
Σύνολο	88	97,8	100,0	
Δεν απάντησαν	2	2,2		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	2,25			
Τυπική απόκλιση	2,25			

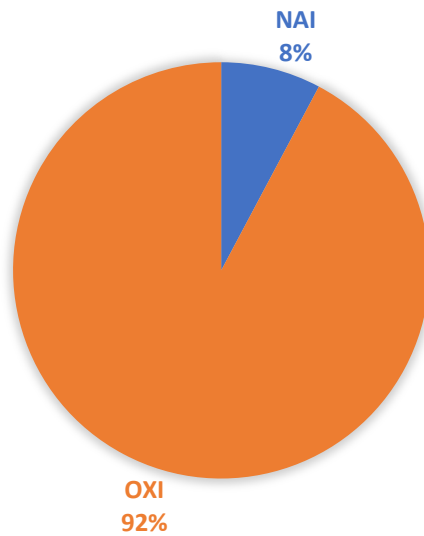
Πίνακας 4.6: Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρία

Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρία:				
	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
,00	22	24,4	26,2	26,2
1,00	1	1,1	1,2	27,4
3,00	18	20,0	21,4	48,8

4,00	9	10,0	10,7	59,5
5,00	10	11,1	11,9	71,4
6,00	11	12,2	13,1	84,5
7,00	4	4,4	4,8	89,3
8,00	3	3,3	3,6	92,9
10,00	1	1,1	1,2	94,0
12,00	1	1,1	1,2	95,2
13,00	2	2,2	2,4	97,6
15,00	1	1,1	1,2	98,8
17,00	1	1,1	1,2	100,0
Σύνολο	84	93,3	100,0	
Δεν απάντησαν	6	6,7		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	4,03			
Τυπική απόκλιση	3,58			

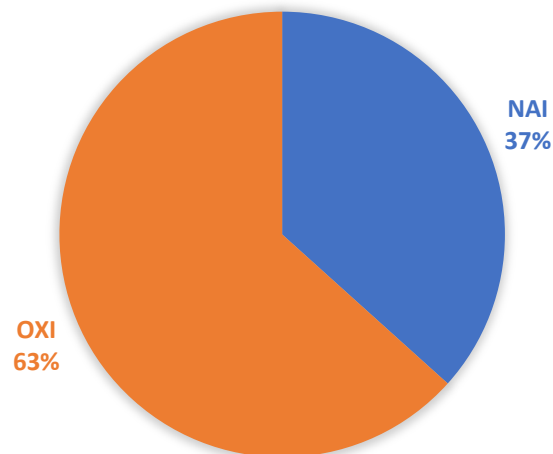
4.4 Διοικητική επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών

Η έρευνα ακόμα έδειξε ότι το 92% του δείγματος έχει παρακολουθήσει μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης, τη στιγμή που μόλις ένα 8 % δεν έχει (διάγραμμα 4.5).



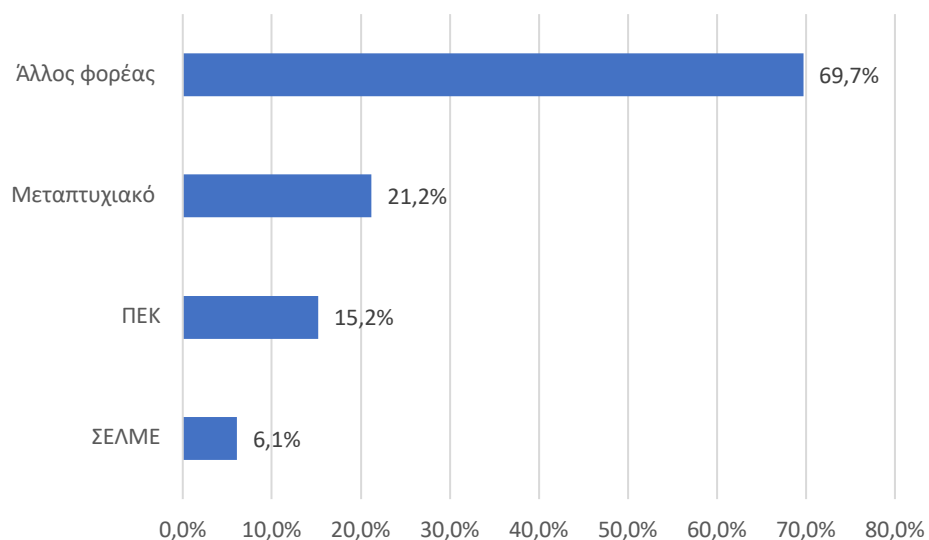
Διάγραμμα 4.5: Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;

Χαμηλότερο ήταν το ποσοστό των διευθυντών που έχει επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια της άσκησης των διευθυντικών του καθηκόντων (63,3%):



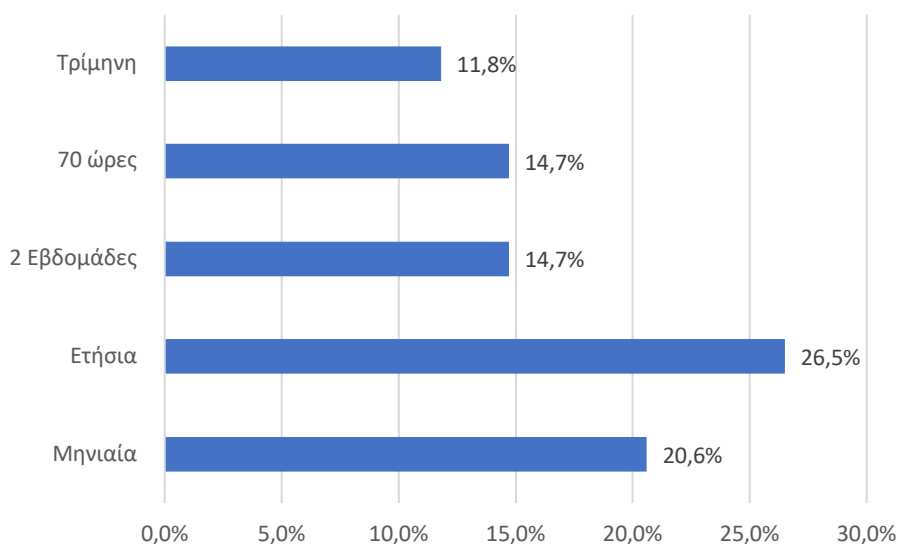
Διάγραμμα 4.6: Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;

Ο κύριος φορέας επιμόρφωσης των διευθυντών ήταν η απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (21,2%) , ακολουθούμενος από τα ΠΕΚ (15,2%). Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία του δείγματος (69,7%) απάντησε ότι έχει λάβει εκπαίδευση από άλλο φορέα (βλέπε διάγραμμα 4.7).



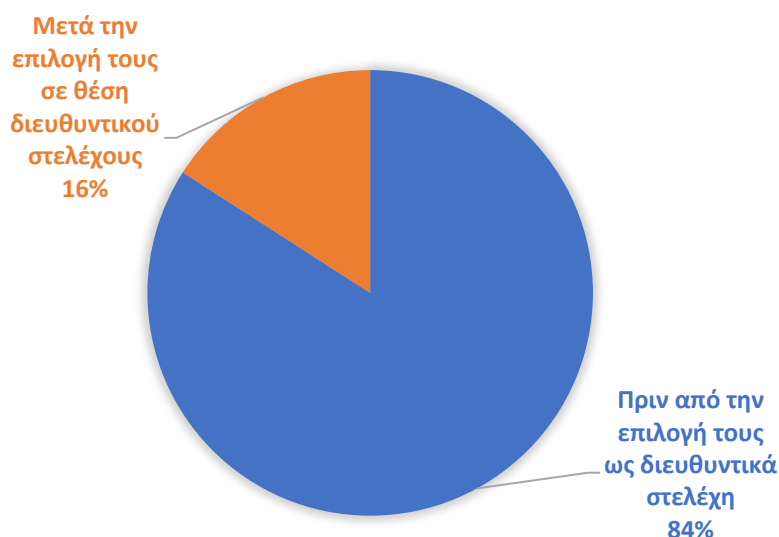
Διάγραμμα 4.7: Κύριος φορέας επιμόρφωσης των διευθυντών

Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια της επιμόρφωσης, στις περισσότερες περιπτώσεις ήταν ετήσια (25%) ή μηνιαία (20,6 %) (διάγραμμα 4.8):



Διάγραμμα 4.8: Χρονική διάρκεια της επιμόρφωσης

Η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών δήλωσε ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας πριν από την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη (84%), ενώ ένα 16 % δήλωσε μετά την ανάληψη των διοικητικών τους καθηκόντων (διάγραμμα 4.9).



Διάγραμμα 4.9: Κατά την κρίση σας, σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;

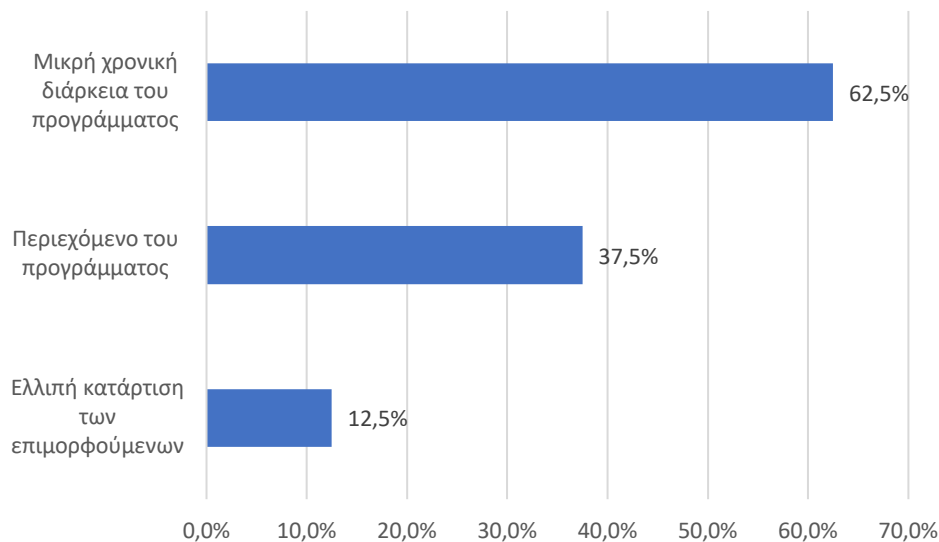
Από τους εκπαιδευτικούς που παρακολούθησαν το επιμορφωτικό πρόγραμμα, σχεδόν το 50 % δήλωσε ότι βοηθήθηκε πολύ στο να αντιμετωπίσει καθημερινά προβλήματα στο σχολείο, το 5,1 % είπε πάρα πολύ και ένα 30 % είπε ότι βοηθήθηκε σε μέτριο βαθμό (πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7: Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Καθόλου	1	1,1	2,6	2,6
Λίγο	5	5,6	12,8	15,4
Μέτρια	12	13,3	30,8	46,2
Πολύ	19	21,1	48,7	94,9
Πάρα πολύ	2	2,2	5,1	100,0

Σύνολο	39	43,3	100,0
Δεν απάντησαν	51	56,7	
Σύνολο	90	100,0	
Μέσος	3,41		
Τυπική απόκλιση	0,88		

Οι βασικοί λόγοι των επιμορφωμένων ικανοποίησης από τα επιμορφωτικά προγράμματα αφορούσαν πρώτον, τη μικρή χρονική διάρκεια του προγράμματος, το περιεχόμενό τους και την ελλιπή κατάρτιση των επιμορφωμένων (διάγραμμα 4.10).



Διάγραμμα 4.10: Βασικοί λόγοι μη ικανοποίησης από τα επιμορφωτικά προγράμματα

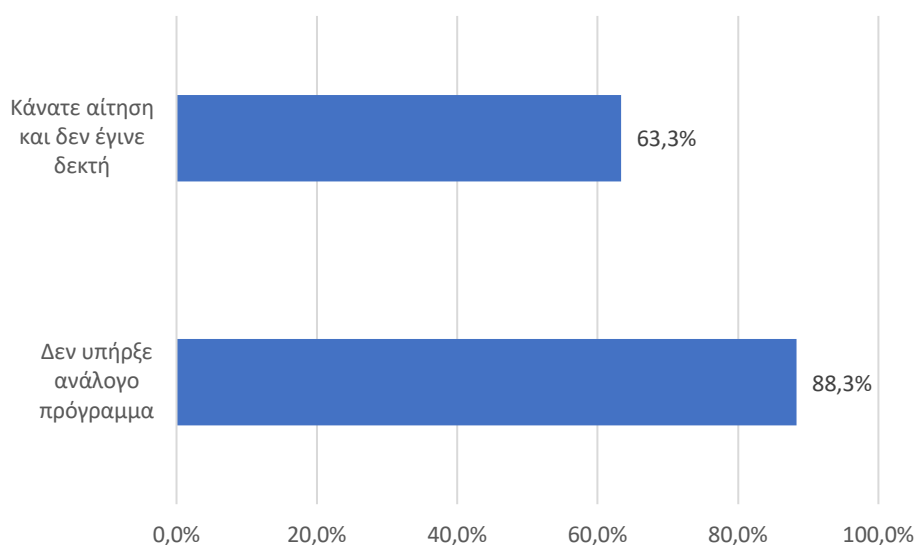
Επιπρόσθετα, η έρευνα έδειξε ότι η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή που σχετίζεται με τον συνδυασμό παιδαγωγικών, επιστημονικών και διοικητικών προσόντων επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ενδεικτικό είναι ότι σε αυτήν την ερώτηση ο μέσος ήταν 4,6 (πίνακας 4.8).

Πίνακας 4.8: Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;

N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό
---	---	----------	------------

				%
Μέτρια	1	1,1	1,1	1,1
Πολύ	25	27,8	28,1	29,2
Πάρα πολύ	63	70,0	70,8	100,0
Σύνολο	89	98,9	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,1		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	4,6			
Τυπική απόκλιση	0,48			

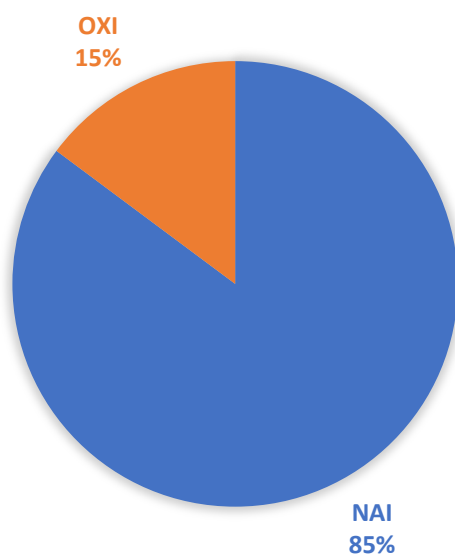
Οι βασικοί λόγοι μη παρακολούθησης κάποιου προγράμματος επιμόρφωσης ήταν η μη ύπαρξης κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος (88,3%) και η μη αποδοχή της αίτησης των εκπαιδευτικών (63,3 %) (βλέπε διάγραμμα 4.11).



Διάγραμμα 4.11: Βασικοί λόγοι μη παρακολούθησης κάποιου προγράμματος επιμόρφωσης

Επιπρόσθετα, το 85 % των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι οι διευθυντές/ ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης (διάγραμμα 4.12). Η προτεινόμενη μάλιστα χρονική διάρκεια των προγραμμάτων

ανάπτυξης στελεχών εκπαίδευσης προτείνεται να είναι είτε εξαμηνιαία (54,1 %), είτε ετήσια (34%) (βλέπε πίνακα 4.9).

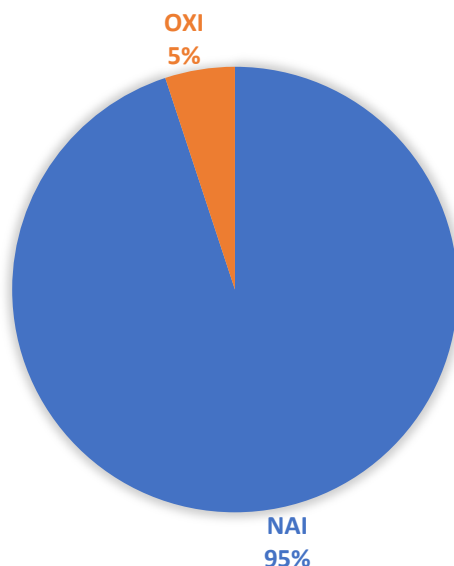


Διάγραμμα 4.12: Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;

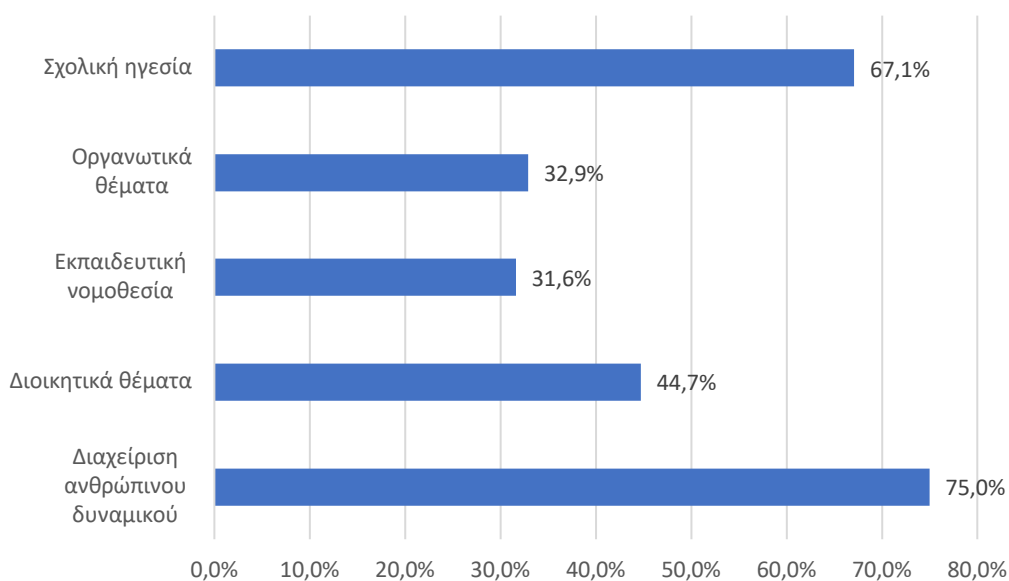
Πίνακας 4.9: Ποια κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι η χρονική διάρκεια του προγράμματος;

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
ενός μήνα	6	6,7	8,3	8,3
ενός εξαμήνου	40	44,4	55,6	63,9
ενός έτους	25	27,8	34,7	98,6
Άλλο:	1	1,1	1,4	100,0
Σύνολο	72	80,0	100,0	
Δεν απάντησαν	18	20,0		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	2,29			
Τυπική απόκλιση	0,63			

Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών, και ειδικότερα το 94,9 %, θέλει να συμμετέχει σε ένα πρόγραμμα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης (διάγραμμα 4.13). Τα βασικά επιστημονικά αντικείμενα που ενδιαφέρουν τους διευθυντές είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ζητήματα σχολικής ηγεσίας, καθώς και διοικητικά και οργανωτικά θέματα (διάγραμμα 4.14).

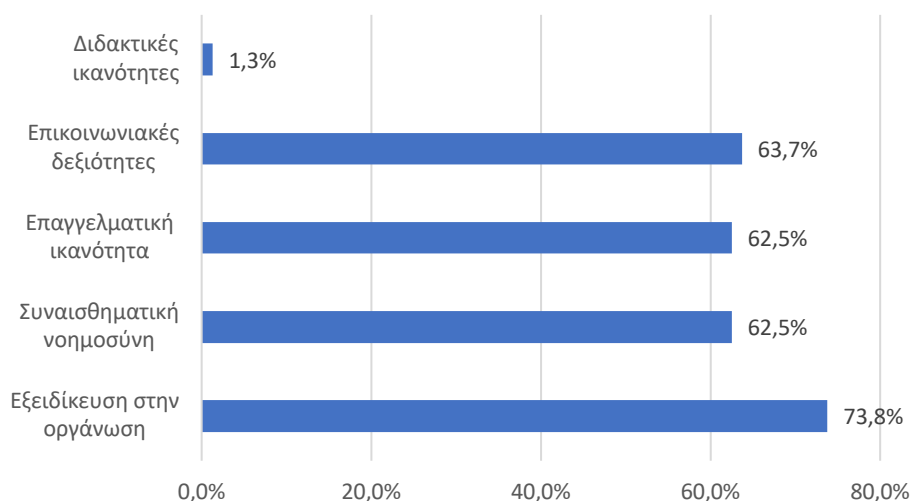


Διάγραμμα 4.13: Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;



Διάγραμμα 4.14: Ποια επιστημονικά πεδία θα σας ενδιέφεραν;

Οι βασικές γνώσεις που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων είναι (με σειρά σημαντικότητας): α) υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, β) επικοινωνιακές δεξιότητες, γ) συναισθηματική νοημοσύνη και δ) επαγγελματική ικανότητα (εμπειρία και διοικητική κατάρτιση). Το διάγραμμα 4.15 συνοψίζει όλα τα παραπάνω:



Διάγραμμα 4.15: Βασικές γνώσεις που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας

Επίσης, σχετικά υψηλός ήταν ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων. Ειδικότερα, ο μέσος στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν 3,69 (πίνακας 4.10).

Πίνακας 4.10: Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Λίγο	4	4,4	4,9	4,9
Μέτρια	21	23,3	25,9	30,9
Πολύ	52	57,8	64,2	95,1
Πάρα πολύ	4	4,4	4,9	100,0
Σύνολο	81	90,0	100,0	
Δεν απάντησαν	9	10,0		

Σύνολο	90	100,0
Μέσος	3,69	
Τυπική απόκλιση	0,64	

Τέλος, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών χρίζει βελτίωσης με στόχο να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (μέσος: 3,32):

Πίνακας 4.11: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Λίγο	10	11,1	12,3	12,3
Μέτρια	39	43,3	48,1	60,5
Πολύ	28	31,1	34,6	95,1
Πάρα πολύ	4	4,4	4,9	100,0
Σύνολο	81	90,0	100,0	
Δεν απάντησαν	9	10,0		
Σύνολο	90	100,0		
Μέσος	3,32			
Τυπική απόκλιση	0,75			

4.5 Προτάσεις Διευθυντικών στελεχών

Ο πίνακας 4.12 συνοψίζει τις βασικές προτάσεις των συμμετεχόντων για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων.

Πίνακας 4.12: Προτάσεις για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων.

Προτάσεις ως προς το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων	Προτάσεις ως προς τη μέθοδο επιμόρφωσης	Προτάσεις ως προς τη χρονική διάρκεια και τη συχνότητα που παρέχεται η επιμόρφωση	Προτάσεις ως προς το φορέα επιμόρφωσης
Έμφαση στα διοικητικά και οργανωτικά θέματα	Βιωματικές μέθοδοι	Ετήσια	ΥΠΑΙΘ
Σύνδεση της θεωρίας με την πράξη	Εξ αποστάσεως και ασύγχρονη εκπαίδευση	Εξάμηνα	Πανεπιστήμια
Προγράμματα ηγεσίας	Οργάνωση σεμιναρίων		
Προγράμματα ψυχολογίας			
Διαχείριση κρίσεων			

4.6 Παραμετρικά τεστ

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της ερευνητικής μεθοδολογίας, παραμετρικά τεστ χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί ο αντίκτυπος των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους. Ειδικότερα, ανεξάρτητα T-τεστ (δύο ομάδες) χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση και one-way ANOVA (τρεις ομάδες) ανάλυση για το εκπαιδευτικό επίπεδο.

4.6.1 Φύλο

Τα αποτελέσματα των ανεξάρτητων T-τεστ με βάση το φύλο φαίνονται στον πίνακα 4.13. Όπως φαίνεται παρακάτω, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο παρουσιάστηκαν σε 2 ερωτήσεις: 1) Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας ($p=0,039<0,05$) και 2) Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου ($p=0,000<0,05$).

Πίνακας 4.13: Ανεξάρτητα T-τεστ (φύλο), στατιστική σημαντικότητα

		Levene's Test for Equality of Variances					Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e
		F	Sig.	t	df			
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Equal variances assumed	4,382	,039	1,118	87	,267	,11426	
	Equal variances not assumed			1,115	85,366	,268	,11426	
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Equal variances assumed	3,252	,080	,181	36	,858	,05263	
	Equal variances not assumed			,181	30,910	,858	,05263	
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Equal variances assumed	17,833	,000	- 2,183	86	,032	-,22257	
	Equal variances not assumed			- 2,213	82,365	,030	-,22257	
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα	Equal variances assumed	,175	,677	-,209	76	,835	-,01063	

Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Equal variances not assumed			-,207	69,446	,837	-,01063
Σε ποίο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Equal variances assumed	,582	,448	-,193	78	,847	-,02828
	Equal variances not assumed			-,191	71,734	,849	-,02828
Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Equal variances assumed	,996	,321	-,286	78	,775	-,04903
	Equal variances not assumed			-,283	71,549	,778	-,04903

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση έδειξε ότι οι άντρες διευθυντές έχουν επιμορφωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες σε θέματα σχολικής διοίκησης, ενώ οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου (πίνακας 4.14).

Πίνακας 4.14: Ανεξάρτητα Τ-τεστ (φύλο), αναλυτικά αποτελέσματα

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Άνδρας	46	1,6957	,46522	,06859
	Γυναίκα	43	1,5814	,49917	,07612
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του	Άνδρας	19	3,4211	,69248	,15887
	Γυναίκα	19	3,3684	1,06513	,24436

σχολείου σας;					
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου	Άνδρας	46	4,5870	,54062	,07971
	Γυναίκα	42	4,8095	,39744	,06133
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Άνδρας	43	1,0465	,21308	,03249
	Γυναίκα	35	1,0571	,23550	,03981
Σε ποίο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Άνδρας	43	3,6744	,60635	,09247
	Γυναίκα	37	3,7027	,70178	,11537
Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Άνδρας	43	3,3023	,70828	,10801
	Γυναίκα	37	3,3514	,82382	,13544

4.6.2 Οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρέασε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων δεδομένου ότι δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία ερώτηση (βλέπε πίνακες 4.15 και 4.16).

Πίνακας 4.15: Ανεξάρτητα Τ-τεστ (οικογενειακή κατάσταση), στατιστική σημαντικότητα

		Levene's Test for Equality of Variances					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Equal variances assumed	2,670	,106	-,723	79	,472	-,08860
	Equal variances not assumed			-,736	39,029	,466	-,08860
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Equal variances assumed	,000	,994	-1,610	35	,116	-,59048
	Equal variances not assumed			-1,574	8,805	,151	-,59048
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Equal variances assumed	1,947	,167	-,952	78	,344	-,11755
	Equal variances not assumed			-,911	34,910	,369	-,11755
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Equal variances assumed	,405	,527	-,320	69	,750	-,01782
	Equal variances not assumed			-,290	25,142	,774	-,01782
Σε ποió βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Equal variances assumed	,241	,625	-,850	71	,398	-,14425
	Equal variances not assumed			-,771	26,945	,447	-,14425
Σε ποió βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική	Equal variances assumed	,995	,322	,729	71	,468	,14133
	Equal variances not assumed			,738	32,262	,466	,14133

Πίνακας 4.16: Ανεξάρτητα T-τεστ (οικογενειακή κατάσταση), αναλυτικά αποτελέσματα

	Οικογενειακή κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Έγγαμος/ η	59	1,5932	,49545	,06450
	Άγαμος/η	22	1,6818	,47673	,10164
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Έγγαμος/ η	30	3,2667	,86834	,15854
	Άγαμος/η	7	3,8571	,89974	,34007
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Έγγαμος/ η	58	4,6552	,47946	,06296
	Άγαμος/η	22	4,7727	,52841	,11266
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Έγγαμος/ η	53	1,0377	,19238	,02643
	Άγαμος/η	18	1,0556	,23570	,05556
Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο	Έγγαμος/ η	54	3,5926	,59932	,08156
	Άγαμος/η	19	3,7368	,73349	,16827

σχολείο σας;

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Έγγαμος/ η	54	3,3519	,73092	,09947
	Άγαμος/η	19	3,2105	,71328	,16364

4.6.3 Ηλικία

Αντίθετα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάστηκαν στις απαντήσεις των διευθυντών με βάση την ηλικία. Αυτές εντοπίστηκαν στις εξής ερωτήσεις: 1) Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου ($p=0,004<0,05$), 2) Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης; ($p=0,000<0,05$) και 3) Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας; ($p=0,037<0,05$) (πίνακας 4.17).

Πίνακας 4.17: Ανεξάρτητα T-τεστ (ηλικία), στατιστική σημαντικότητα

		Levene's Test for Equality of Variances					Mean Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Equal variances assumed	,139	,710	-,202	87	,841	-,02935
	Equal variances not assumed			-,194	15,94 3	,848	-,02935
Το επιμορφωτικό	Equal variances	,315	,578	,313	36	,756	,12500

πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	assumed							
	Equal variances not assumed			,240	5,897		,819	,12500
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Equal variances assumed	8,730	,004	1,228	86		,223	,17949
	Equal variances not assumed			1,506	20,27 8		,148	,17949
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Equal variances assumed	30,345	,000	3,086	76		,003	,25755
	Equal variances not assumed			1,388	6,139		,213	,25755
Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Equal variances assumed	4,492	,037	,723	78		,472	,18591
	Equal variances not assumed			1,142	10,05 5		,280	,18591
Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Equal variances assumed	,878	,352	,376	78		,708	,11350
	Equal variances not assumed			,300	6,684		,774	,11350

Αναλυτικότερα, και στις τρεις αυτές ερωτήσεις τα άτομα που ήταν νεότερα (41-50 ετών) εμφάνισαν μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας σε σχέση με τους μεγαλύτερης ηλικίας διευθυντές (51+) (πίνακας 4.18).

Πίνακας 4.18: Ανεξάρτητα T-τεστ (ηλικία), αναλυτικά αποτελέσματα

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	41-50	13	1,6154	,50637	,14044
	51+	76	1,6447	,48177	,05526
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	41-50	6	3,5000	1,22474	,50000
	51+	32	3,3750	,83280	,14722
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	41-50	13	4,8462	,37553	,10415
	51+	75	4,6667	,50225	,05799
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	41-50	7	1,2857	,48795	,18443
	51+	71	1,0282	,16663	,01978
Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	41-50	7	3,8571	,37796	,14286
	51+	73	3,6712	,66781	,07816
Σε ποιό βαθμό θεωρείτε	41-50	7	3,4286	,97590	,36886

<p>ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;</p>	51+	73	3,3151	,74306	,08697
--	-----	----	--------	--------	--------

4.6.4 Εκπαιδευτικό επίπεδο

Τέλος, όπως φαίνεται στους πίνακες 4.19 και 4.20, το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επηρέασε τις απαντήσεις των διευθυντών δεδομένου ότι δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία ερώτηση.

Πίνακας 4.19: One-way ANOVA (εκπαιδευτικό επίπεδο) στατιστική σημαντικότητα

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<p>Σε ποίο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;</p>	Between Groups	,394	5	,079	,163	,975
	Within Groups	31,494	65	,485		
	Total	31,887	70			
<p>Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;</p>	Between Groups	,749	5	,150	,229	,948
	Within Groups	42,434	65	,653		
	Total	43,183	70			
<p>Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;</p>	Between Groups	1,816	5	,363	1,523	,194
	Within Groups	17,171	72	,238		
	Total	18,987	77			

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Between Groups	3,991	5	,798	,953	,463
	Within Groups	23,450	28	,838		
	Total	27,441	33			
Κατά την κρίση σας, σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;	Between Groups	,304	5	,061	,439	,820
	Within Groups	9,826	71	,138		
	Total	10,130	76			

Πίνακας 4.20: One-way ANOVA (εκπαιδευτικό επίπεδο) αναλυτικά αποτελέσματα

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Μετεκπαίδευση	7	3,7143	,48795	,18443	3,2630	4,1656
	Δεύτερο πτυχίο	12	3,5000	,67420	,19462	3,0716	3,9284
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,6667	,81650	,33333	2,8098	4,5235
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	3,6970	,63663	,11082	3,4712	3,9227
	Διδακτορικό	6	3,6667	1,03280	,42164	2,5828	4,7505
	Άλλο	7	3,7143	,75593	,28571	3,0152	4,4134
	Total	71	3,6620	,67493	,08010	3,5022	3,8217
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο	Μετεκπαίδευση	7	3,1429	,69007	,26082	2,5047	3,7811
	Δεύτερο πτυχίο	12	3,2500	,62158	,17944	2,8551	3,6449

διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,5000	1,2247 4	,50000	2,2147	4,7853
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	3,3636	,78335	,13636	3,0859	3,6414
	Διδακτορικό	6	3,3333	1,0328 0	,42164	2,2495	4,4172
	Άλλο	7	3,1429	,69007	,26082	2,5047	3,7811
	Total	71	3,3099	,78543	,09321	3,1240	3,4958
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Μετεκπαίδευση	8	4,5000	,53452	,18898	4,0531	4,9469
	Δεύτερο πτυχίο	12	4,8333	,38925	,11237	4,5860	5,0807
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	4,2857	,75593	,28571	3,5866	4,9848
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	4,7143	,45835	,07748	4,5568	4,8717
	Διδακτορικό	6	4,8333	,40825	,16667	4,4049	5,2618
	Άλλο	10	4,7000	,48305	,15275	4,3544	5,0456
	Total	78	4,6795	,49658	,05623	4,5675	4,7914
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Μετεκπαίδευση	3	3,3333	,57735	,33333	1,8991	4,7676
	Δεύτερο πτυχίο	3	3,0000	1,0000 0	,57735	,5159	5,4841
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,8333	,40825	,16667	3,4049	4,2618
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	13	3,0000	1,0801 2	,29957	2,3473	3,6527
	Διδακτορικό	4	3,7500	,95743	,47871	2,2265	5,2735
	Άλλο	5	3,4000	,89443	,40000	2,2894	4,5106
	Total	34	3,3235	,91189	,15639	3,0054	3,6417
Κατά την κρίση σας, σε ποιά στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της	Μετεκπαίδευση	7	1,1429	,37796	,14286	,7933	1,4924
	Δεύτερο πτυχίο	12	1,2500	,45227	,13056	,9626	1,5374
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000
	Μεταπτυχιακά σε	35	1,1429	,35504	,06001	1,0209	1,2648

σχολικής μονάδας;	άλλο τομέα						
Διδακτορικό	6	1,1667	,40825	,16667	,7382		1,5951
Άλλο	10	1,2000	,42164	,13333	,8984		1,5016
Total	77	1,1558	,36509	,04161	1,0730		1,2387

4.7 Ανάλυση συσχετίσεων

Καταρχάς, ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι οι διευθυντές που επέδειξαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων πιστεύουν περισσότερο: στη σημαντικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, στο ότι η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου και ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (πίνακας 4.21).

Πίνακας 4.21: Ανάλυση συσχετίσεων (ικανοποίηση από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων)

	Σε ποίο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Η επαγγελματική ή πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;	Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	
Σε ποίο βαθμό νοιώθετε	Pearson Correlation	1	,532**	,309**	-,179	,514**

ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Sig. (2-tailed)		,001	,005	,110	,000
	N	81	36	80	81	81
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Pearson Correlation	,532**	1	,349*	,104	,358*
	Sig. (2-tailed)	,001		,032	,546	,032
	N	36	39	38	36	36
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Pearson Correlation	,309**	,349*	1	-,432**	,116
	Sig. (2-tailed)	,005	,032		,000	,307
	N	80	38	89	80	80
Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;	Pearson Correlation	-,179	,104	-,432**	1	,007
	Sig. (2-tailed)	,110	,546	,000		,952
	N	81	36	80	81	81
Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Pearson Correlation	,514**	,358*	,116	,007	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,307	,952	
	N	81	36	80	81	81

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

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

Αντίθετα, η ικανοποίηση από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων δεν σχετίζεται με δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών όπως: το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, ο τίτλος σπουδών και τα χρόνια υπηρεσίας (πίνακας 4.22). Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό φάνηκε και από τα παραμετρικά τεστ.

Πίνακας 4.22: Ανάλυση συσχετίσεων (ικανοποίηση από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων)

		Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Φύλο	Οικογενειακή κατάσταση	Τίτλος σπουδών	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ντρια:
Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Pearson Correlation	1	,022	,280	,053	-,005	,065
	Sig. (2-tailed)		,847	,112	,660	,965	,579
	N	81	80	80	71	80	76
Φύλο	Pearson Correlation	,022	1	,229*	,169	-,296**	-,290**
	Sig. (2-tailed)	,847		,031	,139	,005	,007

	N	80	89	89	78	89	84
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	,280*	,229*	1	,000	-,135	-,032
	Sig. (2-tailed)	,012	,031		,999	,209	,774
	N	80	89	89	78	89	84
Ηλικία	Pearson Correlation	-,082	-,237*	-,217*	-,139	,367**	,347**
	Sig. (2-tailed)	,472	,025	,041	,224	,000	,001
	N	80	89	89	78	89	84
Τίτλος σπουδών	Pearson Correlation	,053	,169	,000	1	-,100	-,062
	Sig. (2-tailed)	,660	,139	,999		,386	,598
	N	71	78	78	78	78	74
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση :	Pearson Correlation	-,005	-,296**	-,135	-,100	1	,613**
	Sig. (2-tailed)	,965	,005	,209	,386		,000
	N	80	89	89	78	89	84
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ντρια:	Pearson Correlation	,065	-,290**	-,032	-,062	,613**	1
	Sig. (2-tailed)	,579	,007	,774	,598	,000	
	N	76	84	84	74	84	84

Στο ίδιο μήκος κύματος, η ύπαρξη μη στατιστικής σημαντικά συσχέτισης ανάμεσα στην ικανοποίηση από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων και τα χρόνια υπηρεσίας φαίνεται αναλυτικότερα στον πίνακα 4.23.

Πίνακας 4.23: Ανάλυση συσχετίσεων (ικανοποίηση με προϋπηρεσία)

		Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:
Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Pearson Correlation	1	-,005	-,204	,100	,047	,065
	Sig. (2-tailed)		,965	,081	,389	,683	,579
	N	81	80	74	77	79	76
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Pearson Correlation	-,005	1	-,049	,531**	,245*	,613**
	Sig. (2-tailed)	,965		,658	,000	,021	,000
	N	80	89	83	86	88	84
Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	Pearson Correlation	-,204	-,049	1	-,049	,094	-,078
	Sig. (2-tailed)	,081	,658		,663	,397	,491
	N	74	83	83	83	83	81
Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Pearson Correlation	,100	,531**	-,049	1	-,181	,930**
	Sig. (2-tailed)	,389	,000	,663		,097	,000
	N	77	86	83	86	85	84
Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	Pearson Correlation	,047	,245*	,094	-,181	1	-,181
	Sig. (2-tailed)	,683	,021	,397	,097		,102

	N	79	88	83	85	88	83
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:	Pearson Correlation	,065	,613**	-,078	,930**	-,181	1
	Sig. (2-tailed)	,579	,000	,491	,000	,102	
	N	76	84	81	84	83	84

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

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

Παράλληλα, οι απαντήσεις στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου» επίσης δεν επηρεάστηκαν από τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων (πίνακας 4.24).

Πίνακας 4.24: Ανάλυση συσχετίσεων (τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης)

		Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική	Pearson Correlation	1	,061	-,127	,059	,092	,048
	Sig. (2-tailed)		,589	,281	,613	,421	,682
	N	81	80	74	77	79	76

λειτουργία του
σχολείου;

Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Pearson Correlation	,061	1	-,049	,531**	,245*	,613**
	Sig. (2- tailed)	,589		,658	,000	,021	,000
	N	80	89	83	86	88	84
Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	Pearson Correlation	-,127	-,049	1	-,049	,094	-,078
	Sig. (2- tailed)	,281	,658		,663	,397	,491
	N	74	83	83	83	83	81
Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Pearson Correlation	,059	,531**	-,049	1	-,181	,930**
	Sig. (2- tailed)	,613	,000	,663		,097	,000
	N	77	86	83	86	85	84
Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	Pearson Correlation	,092	,245*	,094	-,181	1	-,181
	Sig. (2- tailed)	,421	,021	,397	,097		,102
	N	79	88	83	85	88	83
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:	Pearson Correlation	,048	,613**	-,078	,930**	-,181	1
	Sig. (2- tailed)	,682	,000	,491	,000	,102	
	N	76	84	81	84	83	84

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

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

Τέλος, οι συμμετέχοντες που πιστεύουν ότι η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου επίσης πιστεύουν στη συμβολή των επιμορφωτικών προγραμμάτων στο να βοηθούν τους διευθυντές στην αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου (πίνακας 4.25).

Πίνακας 4.25: Ανάλυση συσχετίσεων (επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας)

		Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολούθησατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;	Κατά την κρίση σας, σε ποίο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;	Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Pearson Correlation	1	-,097	-,042	,349*	-,032**
	Sig. (2-tailed)		,366	,699	,032	,400
	N	89	89	87	38	80
Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;	Pearson Correlation	-,097	1	,128	-,126	,118
	Sig. (2-tailed)	,366		,235	,445	,294
	N	89	90	88	39	81
Κατά την κρίση σας,	Pearson	-,042	,128	1	,021	,118

σε ποιά στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,699	,235		,899	,299
	N	87	88	88	38	80
Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Pearson Correlation	,349*	-,126	,021	1	,104
	Sig. (2-tailed)	,032	,445	,899		,546
	N	38	39	38	39	36
Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;	Pearson Correlation	-,032**	,118	,118	,104	1
	Sig. (2-tailed)	,400	,294	,299	,546	
	N	80	81	80	36	81

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

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

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να διερευνήσει την αναγκαιότητα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων στην Ελλάδα και ειδικότερα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Β΄ Αθήνας. Σε σχέση με αυτόν τον σκοπό, η διατριβή προσέγγισε τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι αντιλήψεις και οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β΄ Αθήνας σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης;
- Διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις και οι στάσεις των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Β΄ Αθήνας σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικοί τίτλοι, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας κτλ.);
- Ποιες προτάσεις μπορούν να παρατεθούν για να βελτιωθεί η διαδικασία διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντών;

Καταρχάς, η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε δύο βασικά στοιχεία. Πρώτον, η εφαρμογή των διοικητικών πρακτικών, και ειδικότερα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στον χώρο της εκπαίδευσης έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο. Αυτός αντικατοπτρίζεται στην απόδοση των μαθητών όσο και στα αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αυτονομίας και δέσμευσης των εκπαιδευτικών στο σχολικό σύστημα. Τα παραπάνω, καθιστούν επιτακτική ανάγκη την εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών πρακτικών στον ελληνικό εκπαιδευτικό κλάδο που θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Δεύτερον, η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τον βαθμό δυσκολίας που έχει η θέση του διευθυντή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και την ανάγκη κατάρτισής του σε θέματα που σχετίζονται με τις διοικητικές επιστήμες. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη επιπλέον επιμόρφωσης των διευθυντών των ελληνικών σχολείων

γίνεται όλο και πιο επιτακτική, αν θέλει η Ελλάδα να συμβαδίζει στην εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών με τις ανεπτυγμένες χώρες του ΟΟΣΑ.

Σε κλίμα συμφωνίας, τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας πρώτον έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δ/νσης Β' Αθήνας έχουν ιδιαίτερα θετικές στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στη διοικητική επιμόρφωση. Την αντιμετωπίζουν ως μια διαδικασία που θα τους βοηθήσει σημαντικά στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων και στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, σημαντική είναι η συμβολή της στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων στο σχολείο. Για αυτόν τον λόγο θεωρούν ως απαραίτητη διαδικασία τη μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας πριν από την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη. Τα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα πρέπει να εστιάζουν στη ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως: α) οργανωτικά και διοικητικά θέματα, β) επικοινωνιακές δεξιότητες και γ) ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ενδεικτικό της θετικής στάσης των διευθυντών απέναντι στη διοικητική επιμόρφωση είναι το γεγονός ότι σχεδόν όλοι έχουν παρακολουθήσει μαθήματα στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Παρουσιάστηκε ένα έλλειμα οργάνωσης στους φορείς που μπορούν να παρέχουν τη διοικητική επιμόρφωση στα διευθυντικά στελέχη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δεδομένου ότι ο κύριος φορέας επιμόρφωσης των συμμετεχόντων ήταν η απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών που δεν συνεπάγεται μια οργανωμένη από την πολιτεία προσπάθεια αλλά ως στρατηγική ανάπτυξης δεξιοτήτων στηρίζεται αποκλειστικά στη θέληση και στην πρωτοβουλία των ίδιων των εργαζομένων. Η προσπάθεια μάλιστα των διευθυντών να επιμορφωθούν πάνω σε διοικητικά θέματα συνάντησε και δυσκολίες. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί λόγοι μη ικανοποίησης από τα επιμορφωτικά προγράμματα αφορούσαν: τη χρονική διάρκεια του προγράμματος, το περιεχόμενό τους και την ελλιπή κατάρτιση των επιμορφωμένων. Εξίσου δύσκολη ήταν η ανεύρεση κατάλληλου προγράμματος επιμόρφωσης. Όλα τα παραπάνω, καθιστούν ακόμα πιο επιτακτική ανάγκη την οργάνωση συντονισμένων προσπαθειών διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα

από την πλευρά της πολιτείας. Χαρακτηριστικό όλων των παραπάνω είναι ότι το 95 % του δείγματος δήλωσε ότι θέλει να συμμετάσχει σε ένα πρόγραμμα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης δεδομένου ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών χρίζει βελτίωσης με στόχο να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διευθυντών επηρέασαν σε μικρό βαθμό τις στάσεις τους και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τη διοικητική επιμόρφωση. Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν με βάση το φύλο και την ηλικία. Αντίθετα, η οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επηρέασαν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Πιο αναλυτικά, οι άντρες διευθυντές έχουν επιμορφωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες σε θέματα σχολικής διοίκησης, ενώ οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Επίσης, οι νεότερης ηλικίας διευθυντές (41-50 ετών) θέλουν περισσότερο να συμμετάσχουν σε Προγράμματα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης καθώς και εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από την άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων.

Όσον αφορά στις προτάσεις των διευθυντών για τη βελτίωση της διοικητικής επιμόρφωσης των στελεχών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, τόνισαν ότι πρέπει να εστιάσουν σε θέματα: οργάνωσης της σχολικής μονάδας, στην ηγεσία, στη ψυχολογία και στη διαχείριση κρίσεων, συνδυάζοντας τη θεωρία με την πρακτική της εφαρμογή. Τα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα μπορούν να είναι είτε υπό τη μορφή σεμιναρίου είτε να πραγματοποιούνται με εξ αποστάσεως και ασύγχρονες μεθόδους. Η χρονική τους διάρκεια προτείνεται να είναι εξαμηνιαία ή ετήσια και να οργανώνονται από δημόσιους φορείς όπως το Υπουργείο ή τα Πανεπιστήμια.

Τέλος, ένα ακόμα στοιχείο που υπογραμμίζει τη σημασία της διοικητικής επιμόρφωσης είναι ότι η ικανοποίηση των διευθυντών από την άσκηση των

καθηκόντων τους σχετίζεται θετικά με το επίπεδο διοικητικής τους κατάρτισης καθώς και με την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με τη σχολική διοίκηση.

Συμπερασματικά, η παρούσα διατριβή ανέδειξε τη σημαντικότητα της ανάπτυξης των διοικητικών δεξιοτήτων των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Οι ιδιαίτερα θετικές στάσεις των διευθυντών απέναντι στη διοικητική επιμόρφωση αποτελούν ένα κρίσιμο παράγοντα προς αξιοποίηση από την πλευρά των εκπαιδευτικών φορέων. Σε αυτό το πλαίσιο, κρίνεται απαραίτητη η οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων από την πλευρά του υπουργείου με στόχο να αναπτύξει και να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους και δυναμικούς ανθρώπινους πόρους του εγχώριου εκπαιδευτικού συστήματος.

5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Σε σχέση και με τους ερευνητικούς περιορισμούς της διατριβής, οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι, μελλοντικές έρευνες μπορούν να υιοθετήσουν και ποιοτικές προσεγγίσεις, διεξάγοντας προσωπικές συνεντεύξεις με διευθυντές, εκπαιδευτές και σχεδιαστές επιμορφωτικών προγραμμάτων.
- Άλλες έρευνες μπορούν να διανείμουν ερωτηματολόγια σε διευθυντές διαφορετικών περιφερειών της χώρας με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων.
- Μελλοντικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν πιο σύνθετες στατιστικές τεχνικές για την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων.
- Άλλες μελέτες μπορούν να εστιάσουν την έρευνα τους σε διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφία:

Ξένη:

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2004). *Marketing Research* (8th ed.). USA: Wiley and Sons
- Ahmad, S. (2012). The Influence of Management Capabilities to the Effectiveness of School Implementation. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 1(3), 104-113.
- Ali, N. A., Mahat, F., & Zairi, M. (2010). Testing the criticality of HR-TQM factors in the Malaysian higher education context. *Total Quality Management*, 21(11), 1177-1188.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Human resource management practice- A guide to People management*. USA: Kogan Page
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human resource management practice, 13th edition*, USA: Kogan Page.
- Baron, D (2001) Private policies, corporate policies and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (7), pp 7– 45.
- Boselie, J. P. and Dietz, G. and Boon, C. (2005) 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance.', *Human resource management.*, 15 (3). pp. 67-94
- Bryman, A., (2004) *Social Research Methods, Second edition*, New York: Oxford University Press
- Cheng, Y., Chan, M., (2000), Implementation of School-Based Management: A Multi-Perspective Analysis of the Case of Hong Kong, *International Review of Education*, Vol.6 (3/4):pp. 205-232.
- Guest, D E (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29 (2), pp 149 – 76.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.

-
- Kaufman, B. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), pp.107-125.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach*, 2nd European edition. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach* 3rd European edition. Harlow: Pearson Education
- Moke, O. L., & Muturi, W. (2015). Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; a Case of Non Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 83-94.
- Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, S, Rayton, B and Swart, J (2003) People and Performance: How people management impacts on organizational performance, CIPD, London.
- Rea, L., Parker, R. (2005), *Designing and conducting survey research, a comprehensive guide*, 3ed edition, San Francisco: Wiley and Sons.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Organizational behaviour*. Boston: Pearson.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Saunders M., Lewis P. and Thornhill A. (2006), “*Research Methods for Business Students*” 4th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2014). *Research methods for business students*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Schneider, A., & Burton, N. (2005). An idealtype'—the characteristics of effective school principals as perceived by aspiring principals both from within education and those from an alternate career path. *Management in Education*, 19(2), 6-9.

-
- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2).
- Tobin, J. (2014). Management and Leadership Issues for School Building Leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Tran, H. (2020). Revolutionizing school HR strategies and practices to reflect talent centered education leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 1-15.
- Wilson, A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.

Ελληνική:

- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Ερευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 53-72. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/hjre.10846>
- Ευαγγέλου, Φ. (2013), Ο πολυδιάστατος ρόλος του Διευθυντή ως ηγέτη στο σύγχρονο ελληνικό δημοτικό σχολείο στο Γεωργογιάννης, Π. (2014), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης Διαπολιτισμικότητα και τα Ελληνικά ως Ξένη Γλώσσα, Πρακτικά συνεδρίου, Πάτρα, σελ. 125-135.
- Λεμονή Ι., Κολεζιάκης, Α. (2013), Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό*, Τόμος 1, Τεύχος 3, σελ. 165-182.
- Παπαλεξανδρή Α., Ν., & Μπουραντάς Κ., Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

-
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα:
Εκδόσεις Μπένου.
- Τάτσης Ν. (2004), *Κοινωνιολογία, ιστορική εισαγωγή και θεωρητικές θεμελιώσεις*,
Τόμος πρώτος, 7^η έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Οδυσσέας.

Παραρτήματα:

Α. Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από διευθυντές/ντρίες και υποδιευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απαντήσεις θα κρατηθούν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να συγκεντρώσει τις απόψεις σας για τη διοικητική σας επιμόρφωση/κατάρτιση.

Ημερομηνία.....

Α. Γενικά στοιχεία

Νομός:.....

Οργανικότητα σχολείου:

Περιοχή: Αστική Ημιαστική Αγροτική

Β. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος(-η)

Άγαμος(-η)

Άλλο

3. Ηλικία: ≤ 30

31-40

41-50

51 και πάνω

4. Τίτλοι σπουδών: (εκτός του βασικού πτυχίου)

Μετεκπαίδευση Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα

Δεύτερο πτυχίο

Διδακτορικό

Άλλο

5. Χρόνια υπηρεσίας: α. συνολικά στην εκπαίδευση

β. ως προϊστάμενος Γραφείου ή διευθυντής Εκπαίδευσης γ. ως διευθυντής στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα

δ. ως υποδιευθυντής

ε. συνολικά ως διευθυντής

Γ. Στοιχεία διοικητικής επιμόρφωσης διευθυντικών στελεχών

(Οι ερωτήσεις που ακολουθούν συμπληρώνονται από διευθυντές/ντριες και υποδιευθυντές/ντριες)

6. Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;

Ναι Όχι

7. Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης (π.χ. στο Διδασκαλείο, Π.Ε.Κ., Σ.Ε.Λ.Μ.Ε. κ.ά.) πριν ή κατά τη διάρκεια άσκησης των διευθυντικών καθηκόντων σας;

Ναι Όχι

8. Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ, (σημειώστε με X ότι ισχύει): α. Ποιος ήταν ο φορέας επιμόρφωσής σας;

β. Ποια ήταν η χρονική διάρκεια της επιμόρφωσής σας:

9. Κατά την κρίση σας, σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας; (Σημειώστε με X ότι ισχύει):

- α Πριν από την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη
- β Μετά την επιλογή τους σε θέση διευθυντικού στελέχους
- γ Άλλο.....

10. Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

11. Αν η απάντησή σας είναι «Λίγο ή Καθόλου», σε ποιους από τους παρακάτω λόγους το αποδίδετε; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει):

α Στην ελλιπή κατάρτιση των επιμορφωτών

β Στη μέθοδο διδασκαλίας

γ Στο περιεχόμενο του προγράμματος

δ Στη μικρή χρονική διάρκεια του προγράμματος

ε Άλλο, τι;

12. Η επαγγελματική πληρότητα (παιδαγωγική, επιστημονική, διοικητική) του διευθυντή επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

ΠΡΟΣΟΧΗ! Η ερώτηση 13 να συμπληρωθεί ΜΟΝΟ από τους

διευθυντές/ντριες και υποδιευθυντές/ντριες που δεν έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα «Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης»

13. Ποιοι λόγοι συνετέλεσαν έτσι ώστε να μην παρακολουθήσετε πρόγραμμα διοικητικής επιμόρφωσης ; (Σημειώστε με X ό,τι ισχύει):

α Δεν υπήρξε ανάλογο πρόγραμμα (π.χ. στο Π.Ε.Κ. της περιοχής σας);

-
- β Κάνατε αίτηση και δεν έγινε δεκτή (π.χ. από το Π.Ε.Κ.);
- γ Νομίζετε ότι η επιλογή των διευθυντικών στελεχών δεν συνδέεται με τις διοικητικές γνώσεις- ικανότητες;
- δ Νομίζετε ότι έχετε τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις;
- ε Άλλο, τι;

ΠΡΟΣΟΧΗ! Οι ερωτήσεις που ακολουθούν να συμπληρωθούν από ΟΛΟΥΣ τους διευθυντές/ντριες και υποδιευθυντές/ντριες.

14. Δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των διοικούντων, νομίζετε ότι οι διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών της Εκπαίδευσης;

Ναι Όχι

15. Αν ΝΑΙ ποια κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι η χρονική διάρκεια του προγράμματος; α. ενός μήνα β. ενός εξαμήνου γ. ενός έτους

δ. Άλλο, τι;

.....
.....
.....

16. Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;

Ναι Όχι

17. Αν απαντήσατε ΝΑΙ, ποια επιστημονικά πεδία θα σας ενδιέφεραν; (σημειώστε με X ότι ισχύει)

(α) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (επικοινωνία, συγκρούσεις, κ.α.)

(β) Διοικητικά θέματα

(γ) Εκπαιδευτική νομοθεσία

(δ) Οργανωτικά θέματα

(ε) Σχολική ηγεσία-Συναισθηματική νοημοσύνη

(στ) Άλλο τι;

18. Ποιες από τις παρακάτω γνώσεις/δεξιότητες θεωρείτε σημαντικό να διαθέτει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας για να είναι αποτελεσματικός; (σημειώστε με X ότι ισχύει)

(α) Εξειδίκευση στην οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων (π.χ. νομικά,

οργανωτικά, οικονομικά θέματα)

(β) Συναισθηματική νοημοσύνη (ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση)

(γ) Επαγγελματική ικανότητα (εμπειρία και διοικητική κατάρτιση)

(δ) Επικοινωνιακές δεξιότητες

(ε) Άλλο, τι;

19. Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια Πολύ

Πάρα πολύ

Δ. Προτάσεις διευθυντικών στελεχών (συμπληρώνεται από διευθυντές/ντρίες και υποδιευθυντές/ντρίες)

21. Τι άλλο έχετε να προτείνετε για τη βελτίωση ικανοτήτων/δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων;

α) ως προς το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων.....

.....

β) ως προς τη μέθοδο επιμόρφωσης

.....

.....

γ) ως προς την χρονική διάρκεια και τη συχνότητα που παρέχεται η επιμόρφωση

.....

.....

δ) ως προς τον φορέα της επιμόρφωσης

.....

.....

ε) Άλλο.....

.....

.....

.....

.....

Β. Συχνότητες μεταβλητών

		Φύλο			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ανδρας	46	51,1	51,7	51,7
	Γυναίκα	43	47,8	48,3	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

		Οικογενειακή κατάσταση			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Έγγαμος/ η	59	65,6	66,3	66,3
	Άγαμος/η	22	24,4	24,7	91,0
	Άλλο	8	8,9	9,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

		Ηλικία			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	41-50	13	14,4	14,6	14,6
	51+	76	84,4	85,4	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

		Τίτλος σπουδών			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Μετεκπαίδευση	8	8,9	10,3	10,3
	Δεύτερο πτυχίο	12	13,3	15,4	25,6
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	7,8	9,0	34,6

	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	38,9	44,9	79,5
	Διδακτορικό	6	6,7	7,7	87,2
	Άλλο	10	11,1	12,8	100,0
	Total	78	86,7	100,0	
Missing	System	12	13,3		
Total		90	100,0		

Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11,00	1	1,1	1,1	1,1
	18,00	2	2,2	2,2	3,4
	19,00	4	4,4	4,5	7,9
	20,00	3	3,3	3,4	11,2
	21,00	3	3,3	3,4	14,6
	22,00	3	3,3	3,4	18,0
	23,00	1	1,1	1,1	19,1
	24,00	7	7,8	7,9	27,0
	25,00	3	3,3	3,4	30,3
	26,00	9	10,0	10,1	40,4
	27,00	9	10,0	10,1	50,6
	28,00	6	6,7	6,7	57,3
	29,00	6	6,7	6,7	64,0
	30,00	9	10,0	10,1	74,2
	31,00	5	5,6	5,6	79,8
	32,00	5	5,6	5,6	85,4
	33,00	3	3,3	3,4	88,8
	34,00	2	2,2	2,2	91,0
	35,00	6	6,7	6,7	97,8
	36,00	1	1,1	1,1	98,9
38,00	1	1,1	1,1	100,0	
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

**Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/
ντρια Εκπαίδευση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	79	87,8	95,2	95,2
	3,00	2	2,2	2,4	97,6
	8,00	1	1,1	1,2	98,8
	21,00	1	1,1	1,2	100,0
	Total	83	92,2	100,0	
Missing	System	7	7,8		
Total		90	100,0		

Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	,00	23	25,6	26,7	26,7	
	1,00	1	1,1	1,2	27,9	
	2,00	1	1,1	1,2	29,1	
	3,00	31	34,4	36,0	65,1	
	4,00	12	13,3	14,0	79,1	
	5,00	4	4,4	4,7	83,7	
	6,00	7	7,8	8,1	91,9	
	8,00	2	2,2	2,3	94,2	
	9,00	1	1,1	1,2	95,3	
	10,00	1	1,1	1,2	96,5	
	13,00	2	2,2	2,3	98,8	
	17,00	1	1,1	1,2	100,0	
	Total		86	95,6	100,0	
	Missing	System	4	4,4		
Total		90	100,0			

Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	32	35,6	36,4	36,4
	1,00	2	2,2	2,3	38,6
	2,00	14	15,6	15,9	54,5
	3,00	23	25,6	26,1	80,7
	4,00	4	4,4	4,5	85,2

	5,00	5	5,6	5,7	90,9
	6,00	3	3,3	3,4	94,3
	7,00	2	2,2	2,3	96,6
	8,00	2	2,2	2,3	98,9
	10,00	1	1,1	1,1	100,0
	Total	88	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		90	100,0		

Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	22	24,4	26,2	26,2
	1,00	1	1,1	1,2	27,4
	3,00	18	20,0	21,4	48,8
	4,00	9	10,0	10,7	59,5
	5,00	10	11,1	11,9	71,4
	6,00	11	12,2	13,1	84,5
	7,00	4	4,4	4,8	89,3
	8,00	3	3,3	3,6	92,9
	10,00	1	1,1	1,2	94,0
	12,00	1	1,1	1,2	95,2
	13,00	2	2,2	2,4	97,6
	15,00	1	1,1	1,2	98,8
	17,00	1	1,1	1,2	100,0
	Total	84	93,3	100,0	
Missing	System	6	6,7		
Total		90	100,0		

Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	7	7,8	7,8	7,8
	OXI	83	92,2	92,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	33	36,7	36,7	36,7
	OXI	57	63,3	63,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Κατά την κρίση σας, σε ποιά στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πριν από την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη	74	82,2	84,1	84,1
	Μετά την επιλογή τους σε θέση διευθυντικού στελέχους	14	15,6	15,9	100,0
	Total	88	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		90	100,0		

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,1	2,6	2,6
	Λίγο	5	5,6	12,8	15,4
	Μέτρια	12	13,3	30,8	46,2
	Πολύ	19	21,1	48,7	94,9
	Πάρα πολύ	2	2,2	5,1	100,0
	Total	39	43,3	100,0	
Missing	System	51	56,7		
Total		90	100,0		

Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	1	1,1	1,1	1,1
	Πολύ	25	27,8	28,1	29,2
	Πάρα πολύ	63	70,0	70,8	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	69	76,7	85,2	85,2
	ΟΧΙ	12	13,3	14,8	100,0
	Total	81	90,0	100,0	
Missing	System	9	10,0		
Total		90	100,0		

Αν ΝΑΙ ποιά κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι η χρονική διάρκεια του προγράμματος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ενός μήνα	6	6,7	8,3	8,3
	ενός εξαμήνου	40	44,4	55,6	63,9
	ενός έτους	25	27,8	34,7	98,6
	Άλλο:	1	1,1	1,4	100,0
	Total	72	80,0	100,0	
Missing	System	18	20,0		
Total		90	100,0		

Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	75	83,3	94,9	94,9

	OXI	4	4,4	5,1	100,0
	Total	79	87,8	100,0	
Missing	System	11	12,2		
Total		90	100,0		

Σε ποίο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	4,4	4,9	4,9
	Μέτρια	21	23,3	25,9	30,9
	Πολύ	52	57,8	64,2	95,1
	Πάρα πολύ	4	4,4	4,9	100,0
	Total	81	90,0	100,0	
Missing	System	9	10,0		
Total		90	100,0		

Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	10	11,1	12,3	12,3
	Μέτρια	39	43,3	48,1	60,5
	Πολύ	28	31,1	34,6	95,1
	Πάρα πολύ	4	4,4	4,9	100,0
	Total	81	90,0	100,0	
Missing	System	9	10,0		
Total		90	100,0		

Οργανικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10,00	1	1,1	1,2	1,2
	12,00	1	1,1	1,2	2,5
	16,00	1	1,1	1,2	3,7
	17,00	2	2,2	2,5	6,2

	18,00	4	4,4	4,9	11,1
	19,00	5	5,6	6,2	17,3
	20,00	3	3,3	3,7	21,0
	21,00	3	3,3	3,7	24,7
	22,00	4	4,4	4,9	29,6
	23,00	4	4,4	4,9	34,6
	24,00	7	7,8	8,6	43,2
	25,00	5	5,6	6,2	49,4
	26,00	7	7,8	8,6	58,0
	27,00	6	6,7	7,4	65,4
	28,00	5	5,6	6,2	71,6
	29,00	3	3,3	3,7	75,3
	30,00	5	5,6	6,2	81,5
	31,00	3	3,3	3,7	85,2
	32,00	1	1,1	1,2	86,4
	33,00	1	1,1	1,2	87,7
	34,00	1	1,1	1,2	88,9
	35,00	2	2,2	2,5	91,4
	36,00	2	2,2	2,5	93,8
	38,00	2	2,2	2,5	96,3
	39,00	1	1,1	1,2	97,5
	42,00	1	1,1	1,2	98,8
	140,00	1	1,1	1,2	100,0
	Total	81	90,0	100,0	
Missing	System	9	10,0		
Total		90	100,0		

B. Συσχετίσεις όλων των μεταβλητών

Πλήρης πίνακας one-way ANOVA – ηλικία

		Descriptives						
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
						Lower Bound	Upper Bound	
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	41-50	13	22,9231	4,78647	1,32753	20,0306	25,8155	
	51+	76	28,0921	4,66241	,53482	27,0267	29,1575	
	Total	89	27,3371	5,00214	,53023	26,2834	28,3908	
Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	41-50	13	1,6154	5,82435	1,61538	-1,9042	5,1350	
	51+	70	,2000	1,07137	,12805	-,0555	,4555	
	Total	83	,4217	2,48959	,27327	-,1219	,9653	
Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	41-50	13	1,1538	1,86396	,51697	,0275	2,2802	
	51+	73	3,6849	3,14853	,36851	2,9503	4,4195	
	Total	86	3,3023	3,11758	,33618	2,6339	3,9707	
Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	41-50	13	2,5385	1,56074	,43287	1,5953	3,4816	
	51+	75	2,2000	2,35957	,27246	1,6571	2,7429	
	Total	88	2,2500	2,25526	,24041	1,7722	2,7278	
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:	41-50	12	1,0000	1,85864	,53654	-,1809	2,1809	
	51+	72	4,5417	3,56405	,42003	3,7042	5,3792	
	Total	84	4,0357	3,58862	,39155	3,2569	4,8145	
Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;	41-50	13	1,8462	,37553	,10415	1,6192	2,0731	
	51+	76	1,9474	,22478	,02578	1,8960	1,9987	
	Total	89	1,9326	,25216	,02673	1,8795	1,9857	
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	41-50	13	1,6154	,50637	,14044	1,3094	1,9214	
	51+	76	1,6447	,48177	,05526	1,5346	1,7548	
	Total	89	1,6404	,48259	,05115	1,5388	1,7421	
Κατά την κρίση σας, σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;	41-50	13	1,0769	,27735	,07692	,9093	1,2445	
	51+	74	1,1757	,38314	,04454	1,0869	1,2644	
	Total	87	1,1609	,36959	,03962	1,0821	1,2397	

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	41-50	6	3,5000	1,22474	,50000	2,2147	4,7853
	51+	32	3,3750	,83280	,14722	3,0747	3,6753
	Total	38	3,3947	,88652	,14381	3,1033	3,6861
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	41-50	13	4,8462	,37553	,10415	4,6192	5,0731
	51+	75	4,6667	,50225	,05799	4,5511	4,7822
	Total	88	4,6932	,48797	,05202	4,5898	4,7966
Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;	41-50	7	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000
	51+	73	1,1644	,37319	,04368	1,0773	1,2515
	Total	80	1,1500	,35932	,04017	1,0700	1,2300
Αν ΝΑΙ ποιά κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι η χρονική διάρκεια του προγράμματος;	41-50	7	2,1429	,69007	,26082	1,5047	2,7811
	51+	64	2,2969	,63445	,07931	2,1384	2,4554
	Total	71	2,2817	,63658	,07555	2,1310	2,4324
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	41-50	7	1,2857	,48795	,18443	,8344	1,7370
	51+	71	1,0282	,16663	,01978	,9887	1,0676
	Total	78	1,0513	,22200	,02514	1,0012	1,1013
Σε ποιο βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	41-50	7	3,8571	,37796	,14286	3,5076	4,2067
	51+	73	3,6712	,66781	,07816	3,5154	3,8270
	Total	80	3,6875	,64815	,07247	3,5433	3,8317
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	41-50	7	3,4286	,97590	,36886	2,5260	4,3311
	51+	73	3,3151	,74306	,08697	3,1417	3,4884
	Total	80	3,3250	,75933	,08490	3,1560	3,4940
Οργανικότητα	41-50	12	24,0833	5,56708	1,60708	20,5462	27,6205
	51+	69	27,5072	15,05736	1,81269	23,8901	31,1244

Total	81	27,0000	14,08812	1,56535	23,8849	30,1151
-------	----	---------	----------	---------	---------	---------

Πλήρης πίνακας one-way ANOVA – εκπαιδευτικό επίπεδο

		Descriptives					95% Confidence Interval	
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά στην εκπαίδευση:	Μετεκπαίδευση	8	28,3750	5,47560	1,93592	23,7973		
	Δεύτερο πτυχίο	12	27,5000	1,73205	,50000	26,3995		
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	24,1429	4,74091	1,79189	19,7583		
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	27,4000	5,18595	,87659	25,6186		
	Διδακτορικό	6	23,1667	4,99667	2,03988	17,9230		
	Άλλο	10	26,9000	5,62633	1,77920	22,8752		
	Total	78	26,8333	4,92652	,55782	25,7226		
Χρόνια υπηρεσίας, ως προϊστάμενος /η Γραφείου ή διευθυντής/ ντρια Εκπαίδευση	Μετεκπαίδευση	7	,0000	,00000	,00000	,0000		
	Δεύτερο πτυχίο	12	,0000	,00000	,00000	,0000		
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	1,5714	3,04725	1,15175	-1,2468		
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	,7273	3,67655	,64001	-,5764		
	Διδακτορικό	5	,0000	,00000	,00000	,0000		
	Άλλο	10	,0000	,00000	,00000	,0000		
	Total	74	,4730	2,63394	,30619	-,1373		
Χρόνια υπηρεσίας, ως διευθυντής/ντρια στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα	Μετεκπαίδευση	8	3,3750	3,20435	1,13291	,6961		
	Δεύτερο πτυχίο	12	2,8333	2,28963	,66096	1,3786		
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	3,7143	2,42997	,91844	1,4669		
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	34	3,5588	3,04702	,52256	2,4957		
	Διδακτορικό	5	3,6000	1,94936	,87178	1,1796		
	Άλλο	10	1,7000	3,09300	,97809	-,5126		
	Total	76	3,1974	2,83793	,32553	2,5489		
Χρόνια υπηρεσίας, ως υποδιευθυντής/ ντρια:	Μετεκπαίδευση	8	3,1250	3,83359	1,35538	-,0800		
	Δεύτερο πτυχίο	12	1,6667	1,66969	,48200	,6058		
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	3,4286	3,45722	1,30671	,2312		

	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	1,6286	1,98651	,33578	,9462
	Διδακτορικό	6	,8333	,98319	,40139	-,1985
	Άλλο	10	3,3000	1,33749	,42295	2,3432
	Total	78	2,1026	2,32206	,26292	1,5790
Χρόνια υπηρεσίας, συνολικά ως διευθυντής/ ντρια:	Μετεκπαίδευση	8	4,0000	3,77964	1,33631	,8401
	Δεύτερο πτυχίο	12	3,5833	2,81096	,81146	1,7973
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	4,3333	1,96638	,80277	2,2697
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	4,3636	3,46246	,60274	3,1359
	Διδακτορικό	5	4,2000	2,16795	,96954	1,5081
	Άλλο	10	2,5000	4,85913	1,53659	-,9760
	Total	74	3,9324	3,41364	,39683	3,1416
	Κατά την διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;	Μετεκπαίδευση	8	1,8750	,35355	,12500
	Δεύτερο πτυχίο	12	2,0000	,00000	,00000	2,0000
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	1,8571	,37796	,14286	1,5076
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	1,9429	,23550	,03981	1,8620
	Διδακτορικό	6	1,8333	,40825	,16667	1,4049
	Άλλο	10	2,0000	,00000	,00000	2,0000
	Total	78	1,9359	,24652	,02791	1,8803
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης πριν ή κατά τη διάρκεια των διευθυντικών καθηκόντων σας;	Μετεκπαίδευση	8	1,7500	,46291	,16366	1,3630
	Δεύτερο πτυχίο	12	1,7500	,45227	,13056	1,4626
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	1,2857	,48795	,18443	,8344
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	1,6857	,47101	,07961	1,5239
	Διδακτορικό	6	1,3333	,51640	,21082	,7914
	Άλλο	10	1,5000	,52705	,16667	1,1230
	Total	78	1,6154	,48965	,05544	1,5050
	Κατά την κρίση σας, σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;	Μετεκπαίδευση	7	1,1429	,37796	,14286
Δεύτερο πτυχίο		12	1,2500	,45227	,13056	,9626
Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση		7	1,0000	,00000	,00000	1,0000
Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα		35	1,1429	,35504	,06001	1,0209
Διδακτορικό		6	1,1667	,40825	,16667	,7382
Άλλο		10	1,2000	,42164	,13333	,8984
Total		77	1,1558	,36509	,04161	1,0730

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε σας βοήθησε για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων του σχολείου σας;	Μετεκπαίδευση	3	3,3333	,57735	,33333	1,8991
	Δεύτερο πτυχίο	3	3,0000	1,00000	,57735	,5159
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,8333	,40825	,16667	3,4049
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	13	3,0000	1,08012	,29957	2,3473
	Διδακτορικό	4	3,7500	,95743	,47871	2,2265
	Άλλο	5	3,4000	,89443	,40000	2,2894
	Total	34	3,3235	,91189	,15639	3,0054
Η επαγγελματική πληρότητα του διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Μετεκπαίδευση	8	4,5000	,53452	,18898	4,0531
	Δεύτερο πτυχίο	12	4,8333	,38925	,11237	4,5860
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	7	4,2857	,75593	,28571	3,5866
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	35	4,7143	,45835	,07748	4,5568
	Διδακτορικό	6	4,8333	,40825	,16667	4,4049
	Άλλο	10	4,7000	,48305	,15275	4,3544
	Total	78	4,6795	,49658	,05623	4,5675
Νομίζετε ότι οι διευθυντές/ντριες σχολείων πρέπει να προέρχονται από ειδικά Προγράμματα Ανάπτυξης Στελεχών Εκπαίδευσης;	Μετεκπαίδευση	7	1,2857	,48795	,18443	,8344
	Δεύτερο πτυχίο	12	1,1667	,38925	,11237	,9193
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	1,1667	,40825	,16667	,7382
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	1,1515	,36411	,06338	1,0224
	Διδακτορικό	6	1,0000	,00000	,00000	1,0000
	Άλλο	7	1,1429	,37796	,14286	,7933
	Total	71	1,1549	,36441	,04325	1,0687
Αν ΝΑΙ ποιά κατά τη γνώμη σας πρέπει να είναι η χρονική διάρκεια του προγράμματος;	Μετεκπαίδευση	6	2,3333	,81650	,33333	1,4765
	Δεύτερο πτυχίο	10	2,2000	,42164	,13333	1,8984
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	5	2,8000	,44721	,20000	2,2447
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	31	2,2258	,66881	,12012	1,9805
	Διδακτορικό	6	2,1667	,40825	,16667	1,7382
	Άλλο	6	2,3333	,81650	,33333	1,4765
	Total	64	2,2813	,62915	,07864	2,1241
Θα θέλατε να συμμετέχετε σ' ένα τέτοιο Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης;	Μετεκπαίδευση	7	1,1429	,37796	,14286	,7933
	Δεύτερο πτυχίο	12	1,0000	,00000	,00000	1,0000
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	1,3333	,51640	,21082	,7914

	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	1,0000	,00000	,00000	1,0000
	Διδακτορικό	5	1,0000	,00000	,00000	1,0000
	Άλλο	7	1,0000	,00000	,00000	1,0000
	Total	70	1,0429	,20400	,02438	,9942
Σε ποιό βαθμό νοιώθετε ικανοποιημένος (-η) από την άσκηση των διευθυντικών καθηκόντων στο σχολείο σας;	Μετεκπαίδευση	7	3,7143	,48795	,18443	3,2630
	Δεύτερο πτυχίο	12	3,5000	,67420	,19462	3,0716
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,6667	,81650	,33333	2,8098
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	3,6970	,63663	,11082	3,4712
	Διδακτορικό	6	3,6667	1,03280	,42164	2,5828
	Άλλο	7	3,7143	,75593	,28571	3,0152
	Total	71	3,6620	,67493	,08010	3,5022
Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι το τωρινό επίπεδο διοικητικής κατάρτισης συμβάλλει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου;	Μετεκπαίδευση	7	3,1429	,69007	,26082	2,5047
	Δεύτερο πτυχίο	12	3,2500	,62158	,17944	2,8551
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	3,5000	1,22474	,50000	2,2147
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	33	3,3636	,78335	,13636	3,0859
	Διδακτορικό	6	3,3333	1,03280	,42164	2,2495
	Άλλο	7	3,1429	,69007	,26082	2,5047
	Total	71	3,3099	,78543	,09321	3,1240
Οργανικότητα	Μετεκπαίδευση	7	23,5714	8,07996	3,05394	16,0987
	Δεύτερο πτυχίο	12	24,8333	3,35297	,96792	22,7030
	Μεταπτυχιακά στη Διοίκηση	6	32,0000	7,29383	2,97769	24,3456
	Μεταπτυχιακά σε άλλο τομέα	30	29,3667	21,78497	3,97737	21,2320
	Διδακτορικό	6	27,0000	7,26636	2,96648	19,3744
	Άλλο	10	24,5000	4,52769	1,43178	21,2611
	Total	71	27,3662	14,88167	1,76613	23,8438