



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε για τη χορήγηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην κατεύθυνση
«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

από την
ΧΡΙΣΤΙΝΑ Π. ΤΣΟΛΑΚΙΔΟΥ
(Α.Μ. 426Μ/2010038)

**ΘΕΜΑ: «Απόψεις Διευθυντών και Προϊσταμένων Σχολικών Μονάδων
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την επικοινωνία τους με μέλη του
Συλλόγου Διδασκόντων: Η περίπτωση της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας
Εκπαίδευσης Σάμου»**

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Παναγιώτης Σταμάτης	Λέκτορας	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Επιβλέπων
Μαρία Κάϊλα	Καθηγήτρια	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής
Περσεφόνη Φώκιαλη	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

ΡΟΔΟΣ, 2012

Η έγκριση της παρούσης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες	5
Περίληψη	6
Εισαγωγή	8
1. Κεφάλαιο 1^ο : Επικοινωνία	
1.1. Έννοια της επικοινωνίας	13
1.2. Σκοπός της επικοινωνίας	15
1.3. Σπουδαιότητα της επικοινωνίας	16
1.4. Μορφές επικοινωνίας	19
1.4.1. Λεκτική - Μη λεκτική επικοινωνία	19
1.4.2. Άμεση-Έμμεση επικοινωνία	22
1.4.3. Τυπική - Άτυπη επικοινωνία	23
1.4.4. Επικοινωνία τριπλής, διπλής και μονής κατεύθυνσης	25
1.4.4.1. Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης	25
1.4.4.2. Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης	25
1.4.4.3. Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης	26
1.4.5. Καθοδική – Ανοδική – Οριζόντια επικοινωνία	26
1.4.5.1. Καθοδική Επικοινωνία	27
1.4.5.2. Ανοδική Επικοινωνία	28
1.4.5.3. Οριζόντια Επικοινωνία	29
1.4.6. Άλλες μορφές επικοινωνίας	29
1.5. Προβλήματα - Εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας	30
2. Κεφάλαιο 2^ο : Επικοινωνία στις Ομάδες	
2.1. Ορισμός της Ομάδας	37
2.2. Χαρακτηριστικά της Ομάδας	38
2.3. Στάδια ανάπτυξης της Ομάδας	39
2.4. Παράγοντες αποτελεσματικότητας της Ομάδας	40
2.5. Συγκρούσεις στην Ομάδα	42
2.6. Επικοινωνία σε μικρές ομάδες	47
3. Κεφάλαιο 3^ο : Διοίκηση στην Εκπαίδευση	
3.1. Διοίκηση στην Εκπαίδευση	53
3.2. Διοικητικές λειτουργίες της Σχολικής Διεύθυνσης	54
3.3. Ρόλος του Διευθυντή για την αποτελεσματική Διοίκηση του Σχολείου	56
3.4. Σύλλογος Διδασκόντων: έννοια	58

3.5. Νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων	59
3.6. Επικοινωνία στη σχολική διοικητική διαδικασία	61
4. Κεφάλαιο 4^ο: Έρευνα	
4.1 Σκοπός της έρευνας	67
4.2 Στόχοι της έρευνας	68
4.3 Μεθοδολογία της έρευνας	69
4.3.1 Δειγματοληψία	69
4.3.2 Μέθοδοι ανάλυσης	69
4.4 Αποτελέσματα έρευνας	71
4.4.1 Περιγραφικά στατιστικά	71
4.4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων	71
4.4.1.2 Μεταβλητές που αναφέρονται στην επικοινωνία	73
4.4.2 Παράγοντες διαφοροποίησης των απόψεων για την επικοινωνία	82
4.5 Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	85
Βιβλιογραφία	88
Παράρτημα	94

Ευχαριστίες

Κατά πρώτο λόγο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Παναγιώτη Σταμάτη, Λέκτορα στο Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την κατανόησή που επέδειξε, την υποστήριξη και καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας έρευνας και ειδικότερα για τις χρήσιμες οδηγίες και συμβουλές του, με τις οποίες συνέβαλε αποτελεσματικά στη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, την Καθηγήτρια κ. Καίλα Μαρία και την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Περσεφόνη Φώκιαλη.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον συνάδελφό μου Λουκά Δημητρίου για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε σε όλη αυτή την πορεία.

Επίσης, θέλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στους Διευθυντές/ Προϊστάμενους και τις Διευθύντριες/ Προϊσταμένες των Δημοτικών Σχολείων Σάμου, Φούρνων και Ικαρίας που δέχτηκαν με προθυμία να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

Τέλος, εκφράζω τη βαθιά μου εκτίμηση και αγάπη, στην οικογένειά μου, που χωρίς τη βοήθεια και τη συμπαράσταση της, θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της μελέτης αυτής.

Περίληψη

Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, κατά την οποία λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για τη εύρυθμη λειτουργία και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, παίζει καθοριστικό ρόλο. Για το λόγο αυτό, γίνεται αναφορά στο σκοπό της επικοινωνίας, τη σπουδαιότητά της, καθώς επίσης και στα εμπόδια που την καθιστούν αναποτελεσματική και αποτελούν αιτία δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων. Στην παρούσα μελέτη καταγράφονται οι στάσεις των Διευθυντών και Προϊσταμένων Δημοτικών Σχολείων του Νομού Σάμου για την επικοινωνία με το Σύλλογο Διδασκόντων.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί το συλλογικό όργανο της Σχολικής Μονάδας, το οποίο λειτουργεί βάσει νόμων και εγκυκλίων, αποτελεί μία ομάδα εκπαιδευτικών και για το λόγο αυτό γίνεται αναφορά στις ομάδες, τα χαρακτηριστικά τους, τα στάδια ανάπτυξής τους, τους παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας τους και τις συγκρούσεις σε αυτές. Επιπρόσθετα, ο Διευθυντής ή Προϊστάμενος της Σχολικής Μονάδας αποτελεί την κινητήρια δύναμή της και το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί και εφαρμόζει, όπως επίσης και ο κατάλληλος τρόπος διοίκησής της αλλά και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιεί συντελούν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων και την αγωγική συνεργασία τους.

Λέξεις – Κλειδιά: επικοινωνία, ομάδες, συγκρούσεις, διοίκηση, σύλλογος Διδασκόντων

Abstract

This communication during the Teacher's association board meeting, during which significant decisions are made regarding the efficient functioning and the improvement of schools community's effectiveness, plays a crucial role. For this reason, reference is made to the communication's targets as well as to the obstacles that may hinder it and lead to conflicts among the board members. In the present study are documented the attitudes of the foreman and principals (headteachers) of the Primary Schools of Samos island in relation to their communication with the teachers' association.

The teachers' Association is the college of the School Unit , which functions based on laws and circulars, is composed of a group of educators. For this reason, reference is made to the groups, their characteristics (features), their start-up and growth phases, the factors underlying their effective functioning as well as any disputes (conflicts) that may arise. Moreover, the Headmaster (head teacher) or the Supervisor of the School Unit are its driving force and the leadership style that is adopted and applied, as well as the appropriate way not only of its administration but also of the relevant Human Resources Management in correlation with the communication ways he chooses to apply lead to (make it conducive to) a more positive climate between the members of the Teachers' Association and to a good cooperation.

Key words : communication, groups, conflicts, administration, Teachers' Association

Εισαγωγή

Η εμφάνιση της εκπαίδευσης με την σύγχρονη έννοια συνδέεται με μια σειρά από σημαντικές μεταβολές που έλαβαν χώρα τον 19^ο αιώνα. Και μία από αυτές ήταν η εμφάνιση του σχολείου. Τα σχολεία, όπως είπε ο Michel Foucault δημιουργήθηκαν σαν τμήμα του μηχανισμού του σύγχρονου κράτους. Μια σημαντική επίδραση ήταν η ανάπτυξη της τυπογραφίας και η εμφάνιση του «πολιτισμένου βιβλίου». Η μαζική διάθεση βιβλίων, εφημερίδων και άλλου έντυπου υλικού αποτελούσε ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της ανάπτυξης της βιομηχανικής κοινωνίας, μαζί με τις μηχανές και τα εργοστάσια. Η εκπαίδευση αναπτύχθηκε για να παράσχει τις δεξιότητες της γραφής, της ανάγνωσης και του υπολογισμού που έδιναν πρόσβαση στα έντυπα μέσα, διότι λόγω χάρη δεν υπάρχει τίποτε πιο χαρακτηριστικό από το σχολικό εγχειρίδιο ή βιβλίο για το σχολείο (Giddens, 2002).

Το σχολείο από μόνο του αποτελεί ένα μέσον δευτερογενούς κοινωνικοποίησης, μεταβίβασης γνώσεων και εμπειριών, εσωτερίκευσης των βασικών αξιών και προσανατολισμών του υπάρχοντος κοινωνικο-πολιτικού συστήματος, αλλά και μέσον κοινωνικού ελέγχου και βασικό φορέα κοινωνικών αλλαγών και ανακατατάξεων. Ο βασικότερος λόγος της ύπαρξης της εκπαίδευσης –και κατά συνέπεια του σχολείου- σε όλες τις χώρες είναι ο ίδιος. Από τη μία υπάρχει η διατήρηση της παράδοσης και η συντήρηση της πνευματικής κληρονομιάς μέσω της αναμετάδοσής της από γενιά σε γενιά και από την άλλη η αναμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός της κοινωνίας μέσω της κριτικής απόρριψης. Οι δύο αυτοί ρόλοι του σχολείου αποσκοπούν, ο μεν ανα-μεταδοτικός στη διατήρηση και αναπαραγωγή της ταυτότητας, στην εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και στην ιστορική συνέχεια του πολιτισμού, ο δε αναμορφωτικός/μεταρρυθμιστικός στη διαρκή βελτίωση με την εξελικτική ανανέωση και αλλαγή της κοινωνίας, την απόρριψη των δυσλειτουργικών στοιχείων και την επιλογή των λειτουργικών (Δαράκη, 2007).

Το σχολείο από μια άποψη αποτελεί θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας και αντανακλά την ίδια της ιδεολογία της, στην οποία συμπυκνώνεται το σύστημα των πολιτισμικών, γλωσσικών, οικονομικών, επιστημονικών, θρησκευτικών και πολιτικών αξιών. Αυτό σημαίνει ότι η σύνδεση του σχολείου και της κοινωνίας είναι δεδομένη και αναμφισβήτητη αλλά και καθοριστική ως προς τον τρόπο που το σχολείο εκφράζει και υλοποιεί τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες μιας κοινωνίας, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη θεσμική-οργανωτική διάρθρωση και τη μορφή λειτουργίας του. Ωστόσο, πέρα από τα παραπάνω, οφείλει και πρέπει να επιτελεί συγκεκριμένες παιδαγωγικές και διδακτικές διαδικασίες και πιο ειδικά τις διαδικασίες της αγωγής, της διδασκαλίας, της

αξιολόγησης και της κοινωνικοποίησης. Οι διαδικασίες αυτές έχουν ως σημεία αναφοράς αφενός το άτομο και αφετέρου την κοινωνία και ασφαλώς τα παράγωγά της (Κωνσταντίνου, 2002). Για το λόγο αυτό, η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος πολύ συχνά προτάσσεται ως κυρίαρχο αίτημα τόσο των άμεσα εμπλεκόμενων σε αυτήν, διοικητικών στελεχών, εκπαιδευτικών, μαθητών όσο και της κοινωνίας γενικότερα.

Στο πλαίσιο των αλλαγών αυτών, βασική κατεύθυνση της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας θα πρέπει να είναι μία νέα σύγχρονη οργάνωση και λειτουργία του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με στόχο να καταστεί η σχολική μονάδα ο εκπαιδευτικός πυρήνας όπου θα ασκείται το σύνολο των δράσεων. Η εκπαίδευση, λοιπόν, θα πρέπει να κατευθύνεται-στοχεύει προς:

A) Να μαθαίνουμε πώς να μαθαίνουμε, δηλαδή

- μαθαίνω πώς να αποκτώ τη γνώση, συνδυάζοντας ικανοποιητικά μια πλατιά γενική παιδεία με τη δυνατότητα εμβάθυνσης σε ορισμένα θέματα.
- μαθαίνω πώς να μαθαίνω για να μπορώ να επωφεληθώ από τις ευκαιρίες που η εκπαίδευση προσφέρει σ' όλη τη διάρκεια της ζωής.

B) Να μάθουμε πώς να ενεργούμε, με

- την απόκτηση δεξιοτήτων που να καθιστούν τους ανθρώπους ικανούς να αντιμετωπίζουν μια ποικιλία καταστάσεων και να εργάζονται ομαδικά.
- τη συμμετοχή σε προγράμματα εργασιακής εμπειρίας ή κοινωνικής εργασίας.
- την εναλλαγή των σπουδών με την εργασία.

Γ) Να μάθουμε πώς να συμβιώνουμε με τους άλλους, δηλαδή

- να αποκτήσουμε την ικανότητα κατανόησης των άλλων
- να σεβόμαστε την ιστορία, τις παραδόσεις, τις πνευματικές αξίες
- να αναγνωρίζουμε της αλληλεξάρτησή μας από τους άλλους και την από κοινού ανάλυση των κινδύνων και προκλήσεων του μέλλοντος.

Δ) Να μάθουμε πώς να επιβιώνουμε

- να αποκτήσουμε πνευματική ανεξαρτησία και κριτική ικανότητα εναρμονισμένη με μια ισχυρή αίσθηση προσωπικής ευθύνης για επίτευξη των κοινών στόχων.

Κομβικό σημείο για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης διαδραματίζει η εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του σχολείου, στην οποία συμβάλλουν οι αρμονικές σχέσεις των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία φορέων. Η ίδια η σχολική μονάδα έχει τη δύναμη και τη δυναμική να αναπτύξει αποτελεσματικές επικοινωνιακές στρατηγικές, ώστε να καταφέρει να αμβλύνει ή και να εξαλείψει τυχόν εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις, να διαμορφώσει ένα θετικό σχολικό κλίμα εργασίας για τους εκπαιδευτικούς και μάθησης για τους μαθητές και να οργανώσει συγκροτημένα τις λειτουργίες της, ώστε να καταστεί αποτελεσματική, αλλά και να είναι «ανοιχτή» σε περαιτέρω βελτιώσεις τόσο της δομής της

όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων που την χαρακτηρίζουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα καταφέρει να διαμορφώσει τη δική της σχολική κουλτούρα, η οποία αποτελεί και τον καθρέπτη της τόσο απέναντι στην ίδια όσο και στην κοινωνία, της οποίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι.

Στην κατεύθυνση αυτή, της ποιοτικότερης και λειτουργικότερης οργάνωσης του σχολείου στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση με το Ν.1566/85 θεσμοθετήθηκαν διάφορα όργανα στα οποία συμμετέχουν τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και άλλοι φορείς (σχολικό συμβούλιο, σχολική επιτροπή, δημοτική, νομαρχιακή επιτροπή παιδείας). Επιπλέον, ενισχύθηκε ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων, ο οποίος ορίστηκε ως όργανο διοίκησης του σχολείου.

Το σχολείο, ως θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας, είναι ένα σύστημα ανοικτό, γιατί υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, μέσα στο οποίο ο ρόλος της επικοινωνίας είναι καίριας σημασίας. Σύμφωνα με την Πασιαρδή (2001), η επικοινωνία, μαζί με τη συνεργασία και την οργάνωση του σχολείου, αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Καθημερινά, στο χώρο του σχολείου όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικοί, διευθυντής, μαθητές, γονείς) ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα, απόψεις, σχολιάζουν, παρατηρούν, αναλύουν, επικοινωνούν. Και όταν στο σχολείο υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών, διδασκόντων, διδασκομένων, διευθυντή, γονέων, τότε υπάρχει ευνοϊκό κλίμα, κλίμα που προάγει την αμοιβή και τον έπαινο και που επηρεάζει θετικά την επίδοση των μαθητών (Σαΐτης, 2005).

Στον τομέα της επικοινωνίας στη σχολική μονάδα, βασικός και εξαιρετικής σημασίας κρίνεται ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής είναι αυτός ο οποίος, αναπτύσσοντας σωστές διαπροσωπικές σχέσεις με όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, επιτυγχάνει τη συνεργασία, αποφεύγοντας εντάσεις, συγκρούσεις, διαφορές που κατά διαστήματα προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Επιπρόσθετα, ο διευθυντής/προϊστάμενος δίνοντας ευκαιρίες για ενεργό ανάμιξη και συμμετοχή των διδασκόντων στα δρώμενα της Σχολικής Μονάδας, ενισχύοντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και επιβραβεύοντάς την, καθώς και ισχυροποιώντας τη θέση τους, οδηγεί τους εκπαιδευτικούς στην αφύπνισή τους, στην ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση του ρόλου και των μορφών επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ Διευθυντή ή Προϊσταμένου του σχολείου και του Συλλόγου Διδασκόντων. Αφορμή για τη συγκεκριμένη μελέτη αποτέλεσε η εμπειρία συμμετοχής μου, στα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας, σε συνεδριάσεις Συλλόγου Διδασκόντων ως μέλος, κατά τις οποίες υπήρχαν συχνά εντάσεις και συγκρούσεις

μεταξύ των μελών. Επιπρόσθετα, η λήψη αποφάσεων δε στηριζόταν σε δημοκρατικές και συλλογικές διαδικασίες και οι συνεδριάσεις πραγματοποιούνταν, τις περισσότερες φορές, τυπικά, απλά για ενημέρωση και ανακοίνωση των αποφάσεων που είχε ήδη λάβει ο διευθυντής. Επίσης, σύνηθες ήταν το φαινόμενο μετατόπισης ευθυνών από τον διευθυντή προς τα μέλη. Τα τελευταία χρόνια ως προϊσταμένη, έχοντας την εμπειρία των προηγούμενων ετών, παρατήρησα ότι η λήψη αποφάσεων βασίζεται στην ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων όταν αναπτύσσεται με δημοκρατικές διαδικασίες, μέσα στα πλαίσια αρμοδιοτήτων του, με γνώμονα κοινά προκαθορισμένους στόχους και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, με θέμα «Απόψεις Διευθυντών και Προϊσταμένων Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την επικοινωνία τους με μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων: Η περίπτωση της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Σάμου εντάσσεται στην κατεύθυνση «Διαχείριση και Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων», του Τμήματος Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου και αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, αναλύεται, η έννοια και ο σκοπός της επικοινωνίας, η σπουδαιότητα και οι μορφές της και τέλος τα εμπόδια στην πραγμάτωση της επικοινωνίας. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην επικοινωνία μέσα στις ομάδες. Αναλύονται, οι ορισμοί της έννοιας «ομάδα», τα χαρακτηριστικά των ομάδων, τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων, οι παράγοντες αποτελεσματικότητας στις ομάδες, γίνεται αναφορά στον ορισμό των συγκρούσεων και τα είδη τους μέσα στις ομάδες και τέλος αναλύεται η επικοινωνία σε μικρές ομάδες: γενικά χαρακτηριστικά, θεωρητικά μοντέλα και έρευνες. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση του ορισμού της διοίκησης, των βασικών αρχών της, του ρόλου του διευθυντή ώστε να είναι αποτελεσματικός στον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο, αναλύεται η έννοια του Συλλόγου Διδασκόντων και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις συνεδριάσεις του, καθώς επίσης και η επικοινωνία στη σχολική διοικητική διαδικασία-γενικά χαρακτηριστικά, θεωρητικά μοντέλα και έρευνες. Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στο ερευνητικό μέρος αυτής της εργασίας. Ξεκινά με την παρουσίαση του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Στη συνέχεια, γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας καθώς και των στατιστικών μεθόδων που ακολουθήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ακολουθεί η παρουσίαση των δεδομένων σύνθεσης του δείγματος, των ποιοτικών χαρακτηριστικών του δείγματος καθώς και η περιγραφική και η στατιστική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με

συμπεράσματα και προτάσεις. Ακολουθεί η βιβλιογραφία και κατόπιν το παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τον πίνακα απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και οι πίνακες αποτελεσμάτων SPSS της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το πρώτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην έννοια της επικοινωνίας, η οποία και αποτελεί βασική έννοια της παρούσας εργασίας. Μελετώντας ετυμολογικά τον όρο «επικοινωνώ» εύκολα κατανοούμε ότι προέρχεται από την πρόθεση «επί» και το ρήμα «κοινωνώ» και σημαίνει το να έρχεται κάποιο άτομο ή ομάδα ατόμων σε συνάφεια, σε σχέση με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων, το να συμμετέχει κάποιος σε κάτι μαζί με άλλους. Από τον ορισμό αυτό της επικοινωνίας γίνεται αντιληπτό ότι για να υπάρξει η επικοινωνία απαιτούνται τουλάχιστον δυο άτομα, όπου το ένα στέλνει, μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα, ενώ το άλλο το λαμβάνει και το κατανοεί. Για να υπάρξει λοιπόν σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία δεν αρκεί μόνο η μεταβίβαση του μηνύματος από τον αποστολέα, αλλά και η λήψη και κατανόησή του από τον αποδέκτη.

Οι προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός της επικοινωνίας με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της. Σύμφωνα με το Σταμάτη (2005:21) επικοινωνία είναι «η ανατροφοδοτούμενη διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο προς άλλο, άμεσα ή με τη διαμεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό, ως προϋπόθεση παραγωγής συγκεκριμένου επικοινωνιακού αποτελέσματος».

Κατά τους Schotter & Billing (1998:16) επικοινωνία είναι «η συνεχής εξισορρόπηση κεντρομόλων και φυγόκεντρων δυνάμεων, που έχουν σχέση με την ενότητα ή τη συμφωνία και την πολλαπλότητα ή τη διαφωνία αντίστοιχα». Σύμφωνα με τον Τσιπλητάρη (1998:23), επικοινωνία είναι «η πρόσληψη και η επεξεργασία φυσικών, χημικών, βιολογικών ή κοινωνικών σημάτων μέσω ενός τρόπου ζωής». Ο Winkin (1993:32) υποστηρίζει πως η επικοινωνία αποτελεί το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες».

Όλα τα άτομα που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Τα άτομα αμοιβαία επιδρούν και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και άλλα άτομα, τα οποία με τη σειρά τους απαντούν σε αυτό το μήνυμα ως αποδέκτες ή ως αρνητές του και έτσι επικοινωνούν (Ζαβλανός, 2002: 296).

Επικοινωνία είναι η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και μεταβίβασης μηνυμάτων από ένα άτομο σε άλλο (πομπός και δέκτης), μέσω συμβόλων, ήχων, αριθμών,

γραμμάτων, χειρονομιών (Dance, 1970, αναφ. στο Πασιαρδή, 2001), ενώ σύμφωνα με τον Πετρόφσκι (1990) επικοινωνία είναι η πολύπλευρη διαδικασία ανάπτυξης των επαφών μεταξύ των ανθρώπων, η οποία υπαγορεύεται από τις ανάγκες της κοινής δραστηριότητας.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπο ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ή ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άνθρωπο ή ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν, την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας, και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992). Όπως αναφέρουν οι Κοντάκος, Πολεμικός και Παπαγιαννάκος (2002:251) επικοινωνία εννοούμε «τη διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο «πομπό» προς ένα άλλο «δέκτη», άμεσα ή με τη μεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό, δρώντας ως προϋποθέσεις παραγωγής συγκεκριμένου αποτελέσματος».

Η επικοινωνία, λοιπόν, είναι μια ευρεία έννοια στα πλαίσια της οποίας οι άνθρωποι ανταλλάσσουν, ερμηνεύουν και αξιολογούν μηνύματα, αξιοποιώντας σύμβολα, σήματα και πληροφορίες. Προϋποθέτει την ύπαρξη δύο ατόμων, του αποστολέα και του αποδέκτη, τη μεταφορά μηνύματος από τον πρώτο στο δεύτερο και την κατανόηση του μηνύματος από τον τελευταίο.

Σύμφωνα με την Πασιαρδή (2001) στην αμφίδρομη επικοινωνία, όπου εμπλέκονται περισσότερα άτομα, αποκωδικοποιούνται με σαφήνεια τα μηνύματα, υπάρχει ανατροφοδότηση και επανάδραση με αποτέλεσμα τη γνήσια και αληθινή επικοινωνία. Κατά την διαδικασία της αμφίδρομης αυτής επικοινωνίας οι συμμετέχοντες στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα συγχρόνως (Kurland & Pelled, 2000). Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία διαδραματίζουν η κωδικοποίηση, η οποία αναφέρεται στο μετασχηματισμό του μηνύματος με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η κατανόησή του από τον παραλήπτη, η αποκωδικοποίηση, η οποία λαμβάνει χώρα μετά την παραλαβή του μηνύματος από τον παραλήπτη και η οποία εφαρμόζει επί του μηνύματος τους αντίστροφους μετασχηματισμούς που υπέστη κατά την κωδικοποίησή του έτσι αυτό να επανέλθει στην αρχική του μορφή, και η ανάδραση, η οποία συνίσταται στην ενημέρωση του αποστολέα από τον παραλήπτη για το εάν η παραλαβή του μηνύματος ήταν επιτυχής ή όχι.

Τα βασικά επομένως στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- Η πηγή (πομπός)
- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- Η σύλληψη (δέκτης)

- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα
- Ο έλεγχος - ανατροφοδότηση (feedback)

Η επικοινωνία δεν είναι η απλή έκφραση σκέψεων και ιδεών, αλλά η υλοποίηση αποκωδικοποίησης του διατυπωμένου μηνύματος από τον αποδέκτη (Κοντάκος και Σταμάτης, 2002·Σταμάτης, 2005). Επιπρόσθετα, η επικοινωνία αποτελεί το μέσο ανάπτυξης των ικανοτήτων που συγκροτούν το εγώ, δηλαδή της ενσυναίσθησης, της κριτικής στάσης απέναντι στους ρόλους και της ανοχής των αντιφάσεων (Γκόβαρης, 2001, αναφ. στο Σταμάτης, 2005:21). Από μια άλλη οπτική θέασης, η επικοινωνία έγινε αντιληπτή ως μια κοινωνική δεξιότητα η οποία διδάσκεται και καλλιεργείται από και μέσα στις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκει, διαβιώνει ή δραστηριοποιείται το άτομο, όπως π.χ. η οικογένεια, το σχολείο, η τοπική κοινωνία, η εκκλησία, η εργασία, οι παρέες, οι σύλλογοι κ.λπ.(Σταμάτης, 2005).

Σύμφωνα με τον Σταμάτη (2005:23) στην επικοινωνιακή διαδικασία πραγματώνονται πολλαπλές αλληλεπιδράσεις. Η αλληλεπίδραση αφορά αφενός στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την εικόνα του εαυτού μας, που διαμορφώνεται περνώντας μέσα από την αντίληψη του άλλου (Καϊλα, 1999, αναφ. στο Σταμάτης, 2005:22), και αφετέρου τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τη συμπεριφορά και τις πράξεις του άλλου, την απόφασή μας να αντιδράσουμε σε αυτές και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιληφθούμε την αντίδραση του άλλου στις δικές μας ενέργειες (Μαλικιώση-Λοϊζου, 2001, αναφ. στο Σταμάτης, 2005:23). Σύμφωνα με τον τελευταίο (2005:23) ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο άλλος επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία της επικοινωνίας, ακριβώς επειδή η προσωπικότητα, οι απόψεις, η συμπεριφορά και γενικότερα οι στάσεις του διεγείρουν κάποιες συναισθηματικές αντιδράσεις.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σε ανάλογες περιπτώσεις οι Scott και Mitchell (1976) έχουν περιγράψει τις κύριες λειτουργίες τις οποίες η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα σε έναν οργανισμό, όπως είναι και η σχολική μονάδα. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- α. Συναισθήματα
- β. Κίνητρα
- γ. Πληροφορίες
- δ. Έλεγχος

Σύμφωνα με τον Gordon (1993), η επικοινωνία σε μια οργάνωση εξυπηρετεί τέσσερις βασικές λειτουργίες:

1. την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων.
2. τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
3. τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτή.
4. την έκφραση προσωπικών αισθημάτων.

Σύμφωνα με τον McCroskey (2005) η επικοινωνία επιτελεί τις παρακάτω λειτουργίες: α) ενημέρωση, β) συμμόρφωση στους κανόνες, γ) διαχείριση, δ) κοινωνικοποίηση και ε) συντονισμός και στ) επιρροή.

Επίσης, σύμφωνα με τους Aldag & Stearns (1991) η επικοινωνία εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

- Παρέχει πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων: τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και τις πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις.
- Βοηθά στην παρακίνηση: η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.
- Βοηθά στον έλεγχο: αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και καθίσταται δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

1.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση λειτουργίας κάθε ομάδας και τη βάση των κοινωνικών και εργασιακών σχέσεων. Τα ενδεχόμενα επικοινωνιακά προβλήματα οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Δε μπορούν να λειτουργούν ομάδες χωρίς επικοινωνία, καθώς είναι απαραίτητη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαπροσωπική και συλλογική συνεργασία, όπως και τη διοίκηση και ειδικότερα το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες (μαζί με τη συνεργασία και την οργάνωση του σχολείου) για τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος (Πασιαρδή, 2001). Καθημερινά, στο χώρο του σχολείου όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικοί, διευθυντής, μαθητές, γονείς) ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα, απόψεις, σχολιάζουν, παρατηρούν, αναλύουν, επικοινωνούν. Και όταν στο σχολείο υπάρχει

αμφίδρομη επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών, διδασκόντων, διδασκομένων, διευθυντή, γονέων, τότε υπάρχει ευνοϊκό κλίμα, κλίμα που προάγει την αμοιβή και τον έπαινο και που επηρεάζει θετικά την επίδοση των μαθητών (Σαΐτης, 2005).

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία για έναν οργανισμό, οι οποίες είναι:

1. Ο βαθμός σύγκρουσης ή ανταγωνισμού του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση του με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζονται από ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.
4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007:231) η διοίκηση της εκπαίδευσης καθίσταται αποτελεσματική, με την επικοινωνία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου διότι εκτός των άλλων α) επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πληροφοριών από τα στελέχη, που θα τις χρησιμοποιήσουν ώστε να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις, β) ελαχιστοποιούνται οι παρανοήσεις και οι συγκρούσεις ανάμεσα στα διοικητικά όργανα της εκπαίδευσης και γ) αναπτύσσονται καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978, αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2012:38), όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων του οργανισμού, τόσο πιο έντονη γίνεται η αναγκαιότητα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας. Οι Aaltio-Marjosola & Takala (2000, αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2012:39) παρατήρησαν πως εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την επικοινωνία σε έναν οργανισμό, τείνουν να είναι περισσότερο υποκινούμενοι και συνεισφέρουν περισσότερο από τους ανικανοποίητους εργαζόμενους.

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό είναι ουσιαστικά επικοινωνία ανάμεσα σε συγκεκριμένα άτομα και παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, όπως είναι και η σχολική μονάδα, όπου αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία. Η Διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί βασικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων και ένας δρόμος επίτευξης των στόχων του οργανισμού και των συντονισμένων ενεργειών δράσης. Εκτός από αυτό, η συμπεριφορά και η απόδοση των εργαζομένων βελτιώνονται όταν είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις υποθέσεις του οργανισμού τους και τον τρόπο που τους επηρεάζουν.

Τα άτομα αφιερώνουν πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία μέσω της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών, σκέψεων, συναισθημάτων, πληροφοριών. Η επικοινωνιακή πολιτική των σύγχρονων οργανισμών συνδέεται με τις διαδικασίες, μεθόδους, τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα και βελτίωση του οργανισμού. Είναι γεγονός πως η καλή επικοινωνία είναι καίριας σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωσιακής επάρκειας (Hellriegel & Slocum, 2004 . Cheney, 2007).

Τα διοικητικά στελέχη βασίζονται στην επικοινωνία προκειμένου να επιτύχουν τη συγκέντρωση πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων ακόμη και τον έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης καθώς τα στελέχη κατορθώνουν να πείσουν, να παρακινήσουν και να πράξουν αυτά τα οποία οι ίδιοι επιθυμούν (Mumby, 1994. Mumby & Stohl, 1996. Cushman, 2000). Επομένως τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μέσα σε έναν οργανισμό αναλαμβάνουν:

- Την εισροή και συγκέντρωση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για τη σωστή λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου.
- Την άσκηση επιρροής στους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο ώστε να πείθονται και να παρακινούνται να ενεργήσουν προς την κατεύθυνση επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

Με την κατάλληλη επικοινωνία τα στελέχη ενός οργανισμού επηρεάζουν και επιδρούν επί της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων, ατόμων ή ομάδων ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Επομένως, η σπουδαιότητα της επικοινωνίας δεν περιορίζεται μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά είναι πολύ σημαντική και για την ίδια τη σχολική μονάδα. Τα μέλη της σχολικής μονάδας μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να γίνουν πιο αποτελεσματικά, όταν καταφέρνουν να επικοινωνήσουν, κατανοώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο τους προσωπικούς όσο και τους στόχους της ίδιας της σχολικής τους μονάδας.

Η ίδια η σχολική μονάδα έχει τη δύναμη και τη δυναμική να αναπτύξει αποτελεσματικές επικοινωνιακές στρατηγικές, ώστε να καταφέρει να αμβλύνει ή να εξαλείψει τυχόν εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις, να διαμορφώσει ένα θετικό σχολικό κλίμα εργασίας για τους εκπαιδευτικούς και μάθησης για τους μαθητές και να οργανώσει συγκροτημένα τις λειτουργίες της, ώστε να καταστεί αποτελεσματική, αλλά και να είναι «ανοιχτή» σε περαιτέρω βελτιώσεις τόσο της δομής της όσο και των διαπροσωπικών σχέσεων που τη χαρακτηρίζουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα καταφέρει να διαμορφώσει τη

δική της σχολική κουλτούρα, η οποία αποτελεί τον καθρέπτη της τόσο απέναντι στην ίδια όσο και στην κοινωνία της οποίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι.

1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι μορφές επικοινωνίας που επιλέγονται και ακολουθούνται από έναν οργανισμό είναι ποικίλες. Ποιος τρόπος επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον θα επιλεγεί κάθε φορά εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Καλό είναι όμως, να ακολουθούνται περισσότερες της μιας μορφές επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες οποιασδήποτε μορφής.

Οι μορφές επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι: α) χορήγηση εντολών, β) υποβολή προτάσεων, γ) εξωτερίκευση σκέψεων ή επιθυμιών, δ) θέση ερωτημάτων και ε) ενημέρωση. Επιπρόσθετα, οι μορφές επικοινωνίας σε έναν οργανισμό ταξινομούνται με βάση κάποια κριτήρια:

α) με κριτήριο το μέσο, το είδος μηνύματος ή τον κώδικα που χρησιμοποιεί ο πομπός για την κωδικοποίηση των μηνυμάτων του: σε λεκτική και μη-λεκτική.

β) με κριτήριο τρόπο πραγματοποίησής της: σε άμεση και έμμεση.

γ) με κριτήριο τις θέσεις επικοινωνίας: διακρίνεται σε κάθετη (επικοινωνία ανώτερων θέσεων με κατώτερες), οριζόντια (επικοινωνία θέσεων της ίδιας ιεραρχικής τάξης) και ανιούσα (επικοινωνία κατώτερων θέσεων με ανώτερες).

δ) με κριτήριο την κατεύθυνση: σε μονής, διπλής ή τριπλής κατεύθυνσης.

ε) με κριτήριο τον τύπο επικοινωνίας: σε τυπική και άτυπη.

στ) με κριτήριο τον αριθμό των μελών που συμμετέχουν: σε εσωτερική επικοινωνία, διαπροσωπική επικοινωνία, επικοινωνία ατόμου σε ομάδα, επικοινωνία ατόμου με ομάδα, επικοινωνία ομάδας με ομάδα.

1.4.1 ΛΕΚΤΙΚΗ-ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ανάλογα με τον τρόπο που μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη η επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή. Με τον όρο λεκτική επικοινωνία εννοούμε την επικοινωνία που βασίζεται στο λόγο, προφορικό, γραπτό ή ηλεκτρονικό (Κοντάκος & Σταμάτης, 2002). Με τον όρο μη λεκτική επικοινωνία (non verbal communication) εννοείται η έκφραση των συναισθημάτων, των διαθέσεων, των στάσεων και γενικότερα του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπου μέσω του σώματος, με την εκπομπή μη λεκτικών σημάτων των οποίων η πρωταρχική σημασία για την κοινωνία έγκειται στην ιδιαίτερη ικανότητα των ανθρώπων να "επικοινωνούν" συναισθηματικές διαθέσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να εκφραστούν με λέξεις (Βρεττός, 1994. Κοντάκος & Πολεμικός, 2000, αναφ. στο Σταμάτης, 2005).

Κατά την Thompson (2000, αναφ. στο Σταμάτης, 2005), η λεκτική επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο στη βελτίωση της επικοινωνιακής ικανότητας του ανθρώπου εφόσον συμπληρώνεται από τη μη λεκτική. Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα ακόμη κι όταν δε μιλάνε, ακόμη και μόνο με το παρουσιαστικό ή την εμφάνισή τους. Αντί της ομιλίας χρησιμοποιούν τις περισσότερες φορές, κατά την επικοινωνιακή τους συμπεριφορά μέρη/μέλη του σώματος, τα οποία πλέον καθίστανται όργανα, κανάλια ή διάλογοι μη λεκτικής επικοινωνίας (Argyle, 1988. Richmond & McCroskey, 2000 κ.ά., αναφ. στο Σταμάτης, 2005).

Σύμφωνα με το Σταμάτη (2005) στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται συχνά και ο όρος γλώσσα του σώματος (body language) για να περιγραφεί ο μη λεκτικός κώδικας επικοινωνίας. Ο κώδικας αυτός περιλαμβάνει εκτός από στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας υπό την ευρεία έννοια (καλλωπισμός του σώματος, τέχνη, ηλεκτρονικά και εκτυπωτικά μέσα), στοιχεία της φωνητικής μη λεκτικής επικοινωνίας τα οποία αναφέρονται ως παραγλωσσικά φαινόμενα και σχετίζονται με τη φωνή και την ομιλία ή το λόγο γενικότερα ή άλλους αυτόνομους τύπους (γέλιο, αναστεναγμοί κ.λπ.) και στοιχεία της μη φωνητικής μη λεκτικής επικοινωνίας που συνιστούν την καθεαυτή γλώσσα του σώματος (κινητικοί, φυσιολογικοί, οικολογικοί διάλογοι επικοινωνίας, παραγραφολογικά φαινόμενα).

Στον προφορικό λόγο, μεταδίδεται ένα μήνυμα από τον πομπό (πηγή) στο δέκτη με τη χρήση της γλώσσας. Προφορικές μορφές επικοινωνίας αποτελούν η συνέντευξη, η διάλεξη, η ομιλία, η υπαγόρευση μιας εντολής κτλ. Τα μέσα αυτού του τρόπου επικοινωνίας μπορεί να είναι:

- Απευθείας προφορική επικοινωνία, π.χ. διάλογος, προγραμματισμένες συναντήσεις, προσωπική συνέντευξη κτλ
- Προσωπική προφορική επικοινωνία εξ αποστάσεως, π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία για τη μεταβίβαση επειγουσών πληροφοριών, οδηγιών κλπ..
- Άτυπος διάλογος για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής, ανταλλαγή πληροφοριών καθώς και την εξασφάλιση της πειθαρχίας.

Σύμφωνα με τη Βοσνιάδου (2002) η γλώσσα παίζει κυρίαρχο ρόλο την κοινωνικοποίηση και την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Στο γραπτό λόγο, μεταδίδεται ένα μήνυμα από τον πομπό στο δέκτη με τη μορφή γραπτού κειμένου. Οι επιστολές, οι αναφορές, τα ενημερωτικά σημειώματα αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα γραπτής μορφής επικοινωνίας. Ο ηλεκτρονικός λόγος αναφέρεται στην χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Η ηλεκτρονική επικοινωνία θεωρείται ως η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας κυρίως λόγω της γρήγορης υλοποίησης των σκοπών της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό.

Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι:

- Η ταχύτητα και ο όγκος πληροφοριών στη μεταβίβαση των μηνυμάτων και την ανταλλαγή απόψεων, αλλά και στη διαδικασία της ανατροφοδότησης.

- Η ευελιξία, καθώς φέρει τον ακροατή σε άμεση επαφή με τον ομιλητή, μπορεί να είναι αμφίδρομη και να τροποποιηθεί ανά πάσα στιγμή ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων.

- Αμεσότητα, στην επαφή και την εκπομπή της πληροφορίας, του μηνύματος.

- Εμπλουτισμός της με μη λεκτικά στοιχεία, όπως χειρονομίες, έκφραση και στάση του σώματος, εκφράσεις προσώπου και ματιών, χροιά και τόνος φωνής κτλ.(παραγλώσσα) και παραμηνύματα.

Βασικό μειονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας είναι πως δε διαρκεί στο χρόνο παρά μόνο αν η συνομιλία του ομιλητή με τους ακροατές καταγραφεί με τη βοήθεια κάποιας συσκευής όπως κάμερα ή μαγνητόφωνο. Επίσης, μπορεί να μην επιφέρει θετικά αποτελέσματα και να διαρκέσει χρονικά αρκετά αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή.

Από την άλλη πλευρά, βασικό πλεονέκτημα της γραπτής επικοινωνίας είναι η δυνατότητα προετοιμασίας πριν τη μεταβίβαση του μηνύματος. Ο συντάκτης του κειμένου έχει όλο το χρόνο να προετοιμαστεί, να ανατρέξει στις πηγές του και να οργανώσει τις ιδέες του, εν αντιθέσει με την προφορική επικοινωνία, όπου ο ακροατής είναι υποχρεωμένος να απαντήσει κατευθείαν. Επιπρόσθετα, κατά τη γραπτή επικοινωνία το περιεχόμενο του μηνύματος δε χάνεται, αλλά διατηρείται στο χρόνο. Με τη χρήση της γραπτής επικοινωνίας αποφεύγονται λάθη και τυχόν παραλείψεις, μεταδίδονται σαφή μηνύματα και η επικοινωνία αποκτά ύφος και κύρος, με τη χρήση της κατάλληλης γλώσσας.

Από την άλλη πλευρά βασικό μειονέκτημα της γραπτής επικοινωνίας είναι η μικρή ταχύτητά της και η ανύπαρκτη ανατροφοδότηση και η ανυπαρξία αμεσότητας μεταξύ πομπού και δέκτη. Επιπρόσθετα, κατά τη γραπτή επικοινωνία δεν είναι δυνατή η χρήση μη λεκτικών μηνυμάτων.

Όσον αφορά στον ηλεκτρονικό λόγο βασικά πλεονεκτήματά του είναι η ταχύτητα και ότι το κόστος του είναι μηδαμινό. Μέσω της ηλεκτρονικής μορφής επικοινωνίας μεταφέρονται άμεσα μηνύματα και μεγάλος όγκος αυτών. Παρά ταύτα, ο ηλεκτρονικός λόγος τυγχάνει έλλειψης αμεσότητας επαφής των συμμετεχόντων, και χρήσης μη λεκτικών στοιχείων επικοινωνίας.

Στο ερώτημα ποιος από τους παραπάνω τύπους επικοινωνίας είναι αποδοτικότερος, η απάντηση δεν είναι εύκολη και εύλογη. Η συνδυασμένη χρήση όλων των τύπων επικοινωνίας, ανάλογα με την περίπτωση, και μέσα από πολλαπλά κανάλια μετάδοσης μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστικά αποτελέσματα και σε σαφή μετάδοση των μηνυμάτων.

Σύμφωνα με τη Μαλικιώση (1999), η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει την έκφραση και τη χρήση του σώματος, τις αισθήσεις, τις εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, τις χειρονομίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις η μη λεκτική επικοινωνία εκφράζεται συνειδητά ενώ σε άλλες ασυνείδητα. Επιπλέον, τα μη λεκτικά μηνύματα αποκωδικοποιούνται δύσκολα, καθώς μεταφέρουν συναισθήματα και στάσεις, σε αντίθεση με τα λεκτικά. Όμως αν ερμηνευτούν σωστά από το δέκτη θα τον βοηθήσουν να προσαρμόσει και τη δική του συμπεριφορά και να ενισχυθεί η διαδικασία της επανατροφοδότησης.

Η μη λεκτική επικοινωνία παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Είναι πιο σαφής από τη λεκτική
- Μπορεί να μεταδοθεί σκόπιμα ή όχι
- Μπορεί να αντιπροσωπεύει πολλά διαφορετικά μηνύματα
- Είναι συνεχής
- Μεταφέρει πιο δυνατά τις συναισθηματικές καταστάσεις μας
- Τα μηνύματά της καθορίζονται πολιτισμικά

Μέσω της λεκτικής επικοινωνίας παρέχουμε έναν όγκο πληροφοριών για κάποιο θέμα, αλλά μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας δίνουμε και άλλα στοιχεία που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν το λεκτικό περιεχόμενο του μηνύματος μας (Κοντάκος & Πολεμικός, 2000). Μέσω της λεκτικής επικοινωνίας μεταφέρεται το περιεχόμενο της επικοινωνίας, ενώ μέσω της μη λεκτικής καθορίζεται η ποιότητά της. Επομένως η λεκτική επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της επικοινωνιακής ικανότητας του ατόμου, εφόσον αυτή συμπληρώνεται από τη μη λεκτική (Schlefen & Schlefen, 1972.Thompson, 1999). Συμπερασματικά, είναι προφανές πως η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται μαζί με τη λεκτική προκειμένου να συμβάλλει στη μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών που δε μεταδίδονται από την τελευταία.

1.4.2 ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Άμεση επικοινωνία υπάρχει όταν δεν τίγονται ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Στην άμεση επικοινωνία πρέπει να σταθμιστεί το χαμηλό κόστος και η ευελιξία με τον κίνδυνο ελλιπούς επίβλεψης των υφισταμένων από κάποια άτομα ανώτερης ιεραρχικής κλίμακας. Η θεώρηση αυτή παρέχει σύνδεση με το διοικητικό σύστημα, οι σχέσεις εξάρτησης του οποίου μεταβιβάζονται αναλογικά στο σύστημα επικοινωνιών.

Συνδυάζοντας και τα δύο είδη επικοινωνίας έχουν προκύψει διάφοροι μικτοί τύποι, οι οποίοι είναι:

- α) άμεση επικοινωνία με μεταγενέστερη άτυπη γνωστοποίηση στην αρμόδια διοικητική θέση.
- β) άμεση επικοινωνία με ακριβή αναφορά στη διοικητική θέση.

γ) επικοινωνία δια των διοικητικών θέσεων, με διαρκείς, ή περιστασιακές με εξαίρεση εγκρίσεις για άμεση επικοινωνία.

Έμμεση επικοινωνία εννοείται όταν η επικοινωνία μεταξύ δυο θέσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατρέχει δια μέσου μιας τρίτης τουλάχιστον θέσης (προϊστάμενη διοικητική θέση). Επιπλέον κατά την έμμεση επικοινωνία τηρείται η ιεραρχία και η κλίμακα των διοικητικών στελεχών. Η πλήρης όμως έμμεση επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα και δυσλειτουργία και για αυτό το λόγο θεωρείται ακριβής και περιεκτική.

Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία της επικοινωνίας δύναται να εμπλουτιστεί με το χαρακτηριστικό της ανατροφοδότησης της πληροφορίας εάν κάτι τέτοιο κριθεί αναγκαίο. Το μορφωτικό επίπεδο και γενικότερα ο ρόλος του ενδιάμεσου φορέα ασκούν ουσιαστική επίδραση στη διαδικασία της επικοινωνίας στο σύνολό της. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, είναι πολύ πιθανό η χρήση ενδιάμεσου συνομιλητή να προκαλέσει την αλλοίωση του μηνύματος που μεταδίδεται, είτε ακούσια, είτε εκ προθέσεως.

1.4.3 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η διεξαγωγή της επικοινωνίας πραγματοποιείται με τον καθορισμό καναλιών – οδών επικοινωνίας, μεταξύ των θέσεων που συντονίζονται. Με τον όρο «οδός επικοινωνίας» εννοείται, μια σύνδεση των φορέων έργων, με την οποία μεταβιβάζονται αντικείμενα εργασίας, ή πληροφορίες. Αυτού του είδους τα κανάλια υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς, όπως είναι και η σχολική μονάδα. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

Η επικοινωνία που εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης και διευκολύνει τις λειτουργίες της, τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές καλείται τυπική ή επίσημη. Παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας είναι τα οργανογράμματα των οργανισμών, οι εντολές, η ανταλλαγή εγγράφων κ.λπ. Η πλέον συνήθης και τυπική μορφή επικοινωνίας στους οργανισμούς είναι η καθοδική επικοινωνία, η οποία περιλαμβάνει κάθε μήνυμα που αποστέλλεται από την ανώτερη διοίκηση στους υφισταμένους, με τρόπο όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το φαξ κ.λπ. Στη περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, ως τυπική μορφή επικοινωνίας, που ως αντικειμενικό στόχο έχει την επίτευξη των σκοπών του, αποτελεί η μεταβίβαση οδηγιών, εντολών, γνωμών, μέσα από κανάλια επικοινωνίας από τη διοίκηση προς το προσωπικό και με βάση το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

Η άτυπη (ανεπίσημη) επικοινωνία δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν αναπτύσσεται συστηματικά ή προγραμματισμένα. Με άλλα λόγια πρόκειται για ροή

πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που δεν ακολουθούν τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται, όπως για παράδειγμα οι φήμες μέσα σε μια επιχείρηση (Σαϊτης, 2007). Στην περίπτωση αυτή, η μετάδοση μηνυμάτων γίνεται έξω από τα επίσημα κανάλια, το περιεχόμενό τους είναι ανεξέλεγκτο, με την έννοια ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πηγή από την οποία ξεκινάει, και σε πολλές περιπτώσεις είναι απόλυτα ανακριβές. Πολλές φορές οι προϊστάμενοι (ιδίως σε γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις) επιχειρούν να περιορίσουν την άτυπη επικοινωνία απαγορεύοντας τις συζητήσεις είτε για ορισμένα θέματα (π.χ. αξιολογώντας τα ως απόρρητα) είτε με ορισμένα άτομα (π.χ. δημοσιογράφους, συνδικαλιστές κ.ά.). Τέτοιου τύπου επεμβάσεις μπορούν να αποφέρουν αποτελέσματα μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα και εφ' όσον η πληροφόρηση δεν έχει διαρρεύσει σε μεγάλο αριθμό μελών, διότι ο έλεγχος των άτυπων επικοινωνιακών επαφών είναι πρακτικά αδύνατος.

Οι αρνητικές συνέπειες της άτυπης επικοινωνίας σχετίζονται με:

- Τη διάδοση ανακριβών πληροφοριών που οδηγούν σε αποπροσανατολισμό και παρεμποδίζουν το έργο της αποτελεσματικής καθοδήγησης και του σωστού ελέγχου.
- Την αλλοίωση των μηνυμάτων της τυπικής- επίσημης επικοινωνίας.

Τα πλεονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας είναι πως έχει χαμηλό κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική μορφή επικοινωνίας και η κατανόηση των μηνυμάτων θεωρείται πολλές φορές ως και η πιο σωστή.

Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους και αφορά κυρίως προσωπικά θέματά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών στους συναδέλφους τους. Μολονότι οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στον οργανισμό ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας, σχέσεις εμπιστοσύνης και κοινωνικοποίησης και προωθούν διαδικασίες ανάδρασης. Η άτυπη επικοινωνία υπάρχει σε όλων των ειδών τις οργανώσεις, συνυπάρχει με την τυπική, και σε αρκετές περιπτώσεις την υποκαθιστά, ιδίως αν η τυπική είναι ανεπαρκής και αναποτελεσματική.

Στην περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης, και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών του, αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξής της. Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της οργάνωσης αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξής. Είναι σαφές ότι υπάρχουν πολύ στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων συστημάτων πληροφόρησης. Για το λόγο αυτό, είναι

αναντικατάστατη η μορφή της «κατά πρόσωπο» επικοινωνίας (face-to-face communication), η οποία ως μορφή διαλόγου μπορεί να λάβει χώρα μόνο ως συγχρονισμένη επικοινωνία (Κοντάκος & Σταμάτης, 2002).

Σύμφωνα με τον Lewis (1987), η επιτυχής επικοινωνία με τους υπαλλήλους εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο γίνονται αντιληπτά και κατανοητά: α) τα προβλήματά τους, β) οι αντιλήψεις και τα ενδιαφέροντά τους, και γ) τα κενά που υπάρχουν στην πληροφόρησή τους. Το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας δίνει πληροφόρηση και για τα τρία αυτά σημεία.

1.4.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΡΙΠΛΗΣ, ΔΙΠΛΗΣ ΚΑΙ ΜΟΝΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

1.4.4.1 Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης (Tridimensional communications)

Οι λειτουργίες (εργασίες) κάθε προϊσταμένου μπορούν να περιγραφούν μέσα σε ένα περιβάλλον διπλής και τριπλής κατεύθυνσης. Είναι τριπλής κατεύθυνσης, υπό την έννοια ότι, ανεξάρτητα από τη θέση του προϊσταμένου στη διοικητική ιεραρχία, επικοινωνεί (1) με τους ανώτερούς του (2) με αυτούς που εποπτεύει άμεσα και (3) και με άλλα τμήματα με τα οποία έχει σχέσεις, για να επιτύχει αποτελέσματα .

1.4.4.2 Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης (Two-way communications)

Η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφέρεται για τη ροή των πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω και γι' αυτό βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί επικοινωνία πρέπει ο προϊστάμενος να αναλάβει την πρωτοβουλία. Εάν πρέπει να παίρνει από τον προϊστάμενό του τις πληροφορίες, πρέπει να τις ζητήσει. Εάν δεν προωθείται η αναπληροφόρηση από τους υφισταμένους τους, μπορεί να κάνει ενέργειες για να τη δραστηριοποιήσει. Εάν οι επικοινωνίες σε διατμηματική βάση δεν είναι ικανοποιητικές, θα μπορούσε να προτείνει βελτιώσεις. Μόνο όταν κάθε προϊστάμενος προσεγγίζει το πρόβλημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Η τυπική επικοινωνία αποτελεί μια από τις μορφές επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης. Πραγματοποιείται με καθορισμένο τρόπο και γι' αυτό λέγεται τυπική. Για παράδειγμα η επικοινωνία της Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας με τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο με θέματα ημερήσιας διάταξης αποτελεί τρόπο κάθετης τυπικής επικοινωνίας. Άλλο παράδειγμα επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης αποτελούν οι

προγραμματισμένες ενημερωτικές συναντήσεις των Διευθυντών Εκπαίδευσης με τους Διευθυντές και Προϊστάμενους των σχολικών μονάδων για ενημέρωση, λύση προβλημάτων, προγραμματισμό δράσης και λήψη αποφάσεων με ανταλλαγή γνώμων και απόψεων.

Για να αποτελέσει μια επικοινωνία αποτελεσματική θα πρέπει τόσο ο Προϊστάμενος να αναλάβει τις ευθύνες που του αναλογούν όσο και οι υφιστάμενοι. Για να αποφευχθούν τυχόν παραλείψεις, ασάφειες ή αδυναμίες ο προϊστάμενος πρέπει να παρέχει στους υφιστάμενους τους τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να καθίσταται σαφές τι επιδιώκει να επιτελέσει ο οργανισμός ποιοτικά και ποσοτικά τη δεδομένη χρονική στιγμή. Για το λόγο αυτό, ο χαρακτήρας αλληλεξάρτησης της επικοινωνίας, δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία καθένας μέσα στον οργανισμό πρέπει να νιώθει ενσυνείδητα την ανάγκη της επικοινωνίας και να κατανοεί ακριβώς τι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται. Έτσι, απαιτείται γενικότερη προσπάθεια διασφάλισης μιας πλήρους και εποικοδομητικής επικοινωνιακής διαδικασίας. Στην αντίθετη περίπτωση οι συνέπειες είναι πολλαπλές.

Στην επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, η μετάδοση της μιας κατεύθυνσης είναι η παραπάνω αναφερθείσα και η μετάδοση της δεύτερης κατεύθυνσης είναι η αντίστροφη, δηλαδή ο παραλήπτης της πρώτης περίπτωσης γίνεται αποστολέας, ο αποστολέας γίνεται παραλήπτης, η κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση γίνονται στην ίδια γλώσσα και ο διάυλος επικοινωνίας είναι ο ίδιος.

1.4.4.3 Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης

Όταν η επικοινωνία είναι μονής κατεύθυνσης, η διαδικασία θα είναι:

- ως προς τον αποστολέα της πληροφορίας: επιδιωκόμενος σκοπός – κωδικοποίηση της πληροφορίας – αποστολή μέσω του διαύλου επικοινωνίας.
- ως προς τον αποδέκτη: αποκωδικοποίηση της πληροφορίας – κατανόηση του επιδιωκόμενου σκοπού – ενέργεια.

1.4.5 ΚΑΘΟΔΙΚΗ-ΑΝΟΔΙΚΗ-ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους, η οποία αποτελεί τη βάση για κάθε εσωτερική προσπάθεια επικοινωνίας, πρέπει να αρχίζει από την καθημερινή αλληλεπίδραση των υφισταμένων με τη διοίκηση. Μια τέτοια αλληλοδράση θεωρείται απαραίτητη και θα πρέπει να ως μια φυσική διαδικασία προς ισότιμα μέλη. Δίνοντας στους υφισταμένους την εκτίμηση και το σεβασμό που τους αξίζει και ακούγοντας ή αλληλεπιδρώντας μαζί τους συχνά, τα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν τη βάση για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας (Argenti, 1998, αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2012). Επομένως μια σύγχρονη οργάνωση για να λειτουργήσει σωστά

πρέπει να διακρίνεται από μια «τρισδιάστατη» μορφή επικοινωνίας, δηλαδή η ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων πρέπει να γίνεται με καθοδική, ανοδική και οριζόντια κατεύθυνση.

1.4.5.1 Καθοδική μορφή επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Katz και Kahn (1978, αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2012:32), η καθοδική ροή επικοινωνίας διακρίνεται σε πέντε τύπους που αφορούν:

- τις οδηγίες που διευκρινίζουν το τι πρέπει να γίνει και πως θα γίνει.
- τη λογική του απαιτούμενου έργου, δηλαδή πως αυτό συνδέεται με την όλη λειτουργία της οργάνωσης.
- τις διαδικασίες που αναφέρονται σε κανόνες, πρακτικές, μεθόδους εκτέλεσης του έργου, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών.
- τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση που αναφέρεται στη μέχρι τώρα επίδοση του ατόμου ή της ομάδας.
- την ιδεολογική ενημέρωση που αναφέρεται στο αίσθημα στόχου ή σκοπού.

Η κάθετη επικοινωνία ακολουθεί συνήθως κλιμακωτή διαδρομή, δηλαδή η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από την ανώτερη βαθμίδα ιεραρχικής κλίμακας ενός οργανισμού και καταλήγει στην κατώτερη. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται συνήθως στην καθοδική μορφή επικοινωνίας είναι γραπτές οδηγίες, προφορικές εντολές, επεξηγήσεις με στόχο την εκτέλεση των εργασιών, παρατηρήσεις κ.λπ. από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στελέχη.

Η κάθετη μορφή επικοινωνίας είναι συνήθως και η πιο τυπική και τα κανάλια επικοινωνίας ορίζονται από τους ιεραρχικά ανώτερους. Έτσι, οι υφιστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, τις προσωπικές τους ανάγκες, τα παράπονά τους ή ακόμη και να εκφράσουν τις ιδέες τους ελεύθερα.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα που αντιμετωπίζει η καθοδική επικοινωνία είναι η αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του μηνύματος, λόγω της μεγάλης απόστασης μεταξύ της ανώτερης και της κατώτερης διοίκησης και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται. Αυτός ο κίνδυνος απώλειας ή αλλοίωσης του μηνύματος αναγκάζει τα ηγετικά στελέχη να εστιάζουν περισσότερο στην αυστηρή αναμετάδοση του μηνύματος δημιουργώντας ένα αυταρχικό κλίμα με πολλά προβλήματα άσκησης του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου. Το γεγονός αυτό δημιουργεί κατά συνέπεια εμπόδια κατά την διαδικασία της αμφίδρομης ανταλλαγής απόψεων (Katz & Kahn, 1978, αναφ. στο Παπαδοπούλου, 2012). Επίσης, κατά τη διάρκεια μετάδοσης της πληροφορίας λόγω της μεγάλης απόστασης μεταξύ ανώτερης και κατώτερης διοίκησης μπορεί να παρερμηνευτεί το

νόημά της και να δημιουργηθούν φήμες στον οργανισμό με αποτέλεσμα αν δε διαχειριστούν σωστά η επικοινωνία να καταστεί αναποτελεσματική.

Σύμφωνα με το Σαϊτή (2007) η καθοδική μορφή επικοινωνίας είναι λιγότερο ακριβής, αλλά και χρονοβόρα. Επομένως η Διοίκηση ενός οργανισμού που θέλει οι εντολές να φτάνουν γρήγορα και σωστά στους υφιστάμενούς της, πρέπει να ακολουθεί την τακτική των επιτελικών συναντήσεων. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία για ερωτήσεις και απαντήσεις και εξηγούνται στους αποδέκτες οι σκοποί και οι μέθοδοι πραγμάτωσης των εντολών.

1.4.5.2 Ανοδική μορφή επικοινωνίας

Η ανοδική ροή επικοινωνίας θεωρείται η κάθετη μορφή επικοινωνίας εκ των «κάτω προς τα άνω» και κατευθύνεται από τα κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Αυτή η ροή της πληροφορίας συμπληρώνει την καθοδική επικοινωνία. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταφέρουν τις απόψεις τους και τις θέσεις τους για διάφορα ζητήματα, ενώ και οι προϊστάμενοι μπορούν με αυτόν τον τρόπο να ελέγξουν καλύτερα τα μηνύματα που αποστέλλουν (Σαϊτής, 2007). Επομένως η ανοδική μορφή επικοινωνίας έχει ως στόχο την ενημέρωση και την παροχή προτάσεων από τους υφισταμένους για βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών, την πρόοδο των εργασιών, την επίτευξη των σκοπών, τη μεταβίβαση και επίλυση προσωπικών ζητημάτων, παραπόνων, κ.λπ.

Τα θετικά στοιχεία της ανοδικής επικοινωνίας είναι:

- Προωθεί την ανάδραση
- Η ελεύθερη και άμεση έκφραση των απόψεων των υφισταμένων
- Η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων
- Η αποφυγή συγκρούσεων
- Η ανάληψη πρωτοβουλιών από τα κατώτερα στελέχη

Τα αρνητικά στοιχεία της ανοδικής τυπικής επικοινωνίας είναι:

- Η άρνηση ανώτερων στελεχών να ακούσουν τις απόψεις των υφισταμένων τους.
- Τα περιορισμένα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων.
- Η επιφυλακτικότητα των υφισταμένων να εμπιστευτούν τα ανώτερα στελέχη για την επίλυση των προβλημάτων τους.
- Η δημιουργία «φίλτρου», δηλαδή οι πληροφορίες που μεταβιβάζει η κατώτερη θέση να μην είναι αξιόπιστες, αλλά υποκειμενικές, συνήθως σε περιπτώσεις που δεν παρεμβάλλονται ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις.

1.4.5.3 Οριζόντια μορφή επικοινωνίας

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου μέσα σε έναν οργανισμό ,όπως π.χ. μεταξύ των διευθυντών ή των τμηματάρχων ενός υπουργείου. Αφορά δηλαδή την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με στόχο το συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων, την αμοιβαία ενημέρωση των ατόμων που επικοινωνούν και την επίλυση προβλημάτων και διαφορών, δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας στα μέλη του οργανισμού.

Στην περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων παρατηρείται οριζόντια τυπική επικοινωνία, όταν καλύπτονται τυπικές απαιτήσεις (διαπίστωση απαρτίας, ύπαρξη ημερήσιας διάταξης, πρόσκληση σε συνεδρίαση). Επίσης, η ενημέρωση των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων με έγγραφα και θέματα εισερχόμενης αλληλογραφίας, αποτελεί οριζόντια τυπική επικοινωνία.

Επιπλέον, η οριζόντια επικοινωνία αποβλέπει στον συντονισμό των δραστηριοτήτων μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων (διατμηματικά). Τις περισσότερες φορές θεωρείται ως άτυπη μορφή επικοινωνίας και γίνεται με συζητήσεις, συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Συχνά, όμως, η διατμηματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό προσκρούει σε στερεότυπα και αντιλήψεις και τελικά η πληροφορία μεταφέρεται μόνο από τους προϊστάμενους των τμημάτων, με αποτέλεσμα αυτό να έχει αρνητικές συνέπειες στην συνεργασία, στο συντονισμό και στην ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος. Στην επικοινωνία αυτή, δεν εμφανίζονται επιδράσεις, οι οποίες να προέρχονται από την ιεραρχία. Συνεπώς, το φαινόμενο του φίλτρου παρατηρείται λιγότερο και αναδεικνύεται η τακτική εργασιακή σχέση και η διαρκής με οριζόντια γραμμή μεταβίβαση πληροφοριών.

Η οριζόντια επικοινωνία ενδείκνυται σε περιπτώσεις που χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις ή όταν η δομή του οργανισμού παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα και διασπορά των τμημάτων της. Η επικοινωνία αυτού του τύπου θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών και δημιουργεί τους απαιτούμενους κρίκους διασύνδεσης (Vecchio, 1991).

1.4.6 ΑΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Dahnke & Clatterbuck (1990), η ανθρώπινη επικοινωνία λειτουργεί κυρίως σε πέντε επίπεδα:

Αυτοαναφορική Επικοινωνία: Αυτού του είδους η επικοινωνία λαμβάνει χώρα στο ίδιο το άτομο. Το ίδιο το άτομο είναι πομπός και δέκτης μηνυμάτων. Είναι συνήθως μια σιωπηλή διαδικασία, το άτομο σκέφτεται και πολλές φορές εμπεριέχει πέρα από τα λεκτικά

στοιχεία και μη λεκτικά, όταν το άτομο εκφράζει τα συναισθήματά του, όπως χαρά, λύπη, ανακούφιση, κ.λπ.

Διαπροσωπική επικοινωνία: Αυτού του είδους η επικοινωνία προϋποθέτει την ύπαρξη τουλάχιστον δύο ατόμων, που λειτουργούν ως πομποί και ως δέκτες. Ακόμη και όταν ο δέκτης χρησιμοποιεί μη λεκτική επικοινωνία, π.χ. μορφασμούς, χειρονομίες, κ.λπ, ως απάντηση στα λεκτικά στοιχεία του ομιλητή, έχουμε διαπροσωπική επικοινωνία.

Επικοινωνία ατόμου με ομάδα: Σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας ένα άτομο στέλνει μηνύματα σε μια ομάδα ατόμων και αυτή αποκωδικοποιώντας του αποκρίνεται. Τέτοια μορφή επικοινωνίας παρατηρείται στη σχολική τάξη.

Επικοινωνία ομάδας με άτομο: Πρόκειται για μορφή επικοινωνίας όπου μια ομάδα αντιδρά συλλογικά σε μηνύματα και ερεθίσματα από έναν ομιλητή. Τέτοιο είδος επικοινωνίας παρατηρείται σε γενικές συνελεύσεις.

Επικοινωνία ομάδας με ομάδα: Σε αυτού του είδους την επικοινωνία μια ομάδα στέλνει μηνύματα σε μία άλλη. Για παράδειγμα, όταν ανατίθενται ομαδικές εργασίες μέσα στην τάξη.

1.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ-ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με το Γιαννουλέα (1998), τα συστήματα επικοινωνίας δεν είναι στατικά, αλλά διαρκώς μεταβάλλονται και η διαδικασία της επικοινωνίας είναι κυκλική, αφού οι ρόλοι μεταξύ πομπού και δέκτη εναλλάσσονται. Η κατανόηση και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας, ενώ έννοια κλειδί στη δομή της συμπεριφοράς είναι η έννοια της προθετικότητας.

Για να λάβει χώρα μια επικοινωνιακή διαδικασία απαιτείται η ύπαρξη των φυσικών προϋποθέσεων. Η συνδιαλλαγή συμβαίνει σε κάποιο συγκεκριμένο τόπο και χρόνο ανάμεσα σε τουλάχιστον δυο υποκείμενα μέσω κάποιου κώδικα, τουλάχιστον κατά ένα μέρος, κοινού. Υπάρχει πάντα ένα αντικείμενο, θέμα αυτής της συνδιαλλαγής. Η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: το πώς βιώνει και αντιμετωπίζει τα πράγματα και τον κόσμο το κάθε άτομο, η αυτογνωσία επηρεάζει το οπτικό του πεδίο σε σχέση με τα πράγματα, η διαμόρφωση του Εγώ, οι εμπειρίες, η ψυχοσωματική του διάθεση, οι προσωπικές αξίες που οριοθετούν το οπτικό του πεδίο για τον κόσμο κ.λπ..

Για να υπάρξει επικοινωνία ανάμεσα σε δυο άτομα ή στα μέλη μιας οργάνωσης χρειάζεται ο αποδέκτης του μηνύματος να μπορεί να κωδικοποιήσει τα σύμβολα που στέλνονται με πανομοιότυπο τρόπο με αυτόν του αποστολέα. Αν και η διαδικασία της επικοινωνίας φαίνεται να είναι μια απλή υπόθεση, στην πράξη όμως είναι μια πολύπλοκη διαδικασία συμβόλων (Ζαβλανός, 2002: 303).

Η επικοινωνία διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως: κίνητρα, αξίες, συγκινησιακή κατάσταση, δεξιότητες, στάση και προθέσεις (Καπετανίδου, Βαγιωνά, 2001). Για το στόχο μιας, κατά το δυνατόν συμμετρικής, επικοινωνίας πρέπει να πληρούνται οι προϋποθέσεις της αμοιβαιότητας της συμπεριφοράς, της μετεπικοινωνίας αναφορικά με την κοινωνία, της μετεπικοινωνίας αναφορικά με τα περιεχόμενα για μια αμοιβαία ανοικτότητα και αποδοχή του εταίρου ως επικοινωνούντα και ως αποδέκτη (αναγνώριση δεξιοτήτων) (Γιαννουλέας, 1998). Όσον αφορά στη μεταεπικοινωνία, σύμφωνα με τον Sillince (2000, αναφ. στο Σταμάτη, 2005) περιλαμβάνει την έννοια της συναφούς πληροφορίας, η οποία πλαισιώνει την επικοινωνιακή διαδικασία και της δίνει νόημα. Ο καθορισμός της επικοινωνίας ως επιτυχημένης ή μη εξαρτάται από το είδος και την ποιότητα των σχέσεων που θα δημιουργηθούν (Τσιπλητάρης, 1998 . Delhees, 1994).

Σύμφωνα με τους Πολεμικό, Κοντάκο & Καϊλα (2011:94) «για να είναι ένα άτομο αποτελεσματικό στην επικοινωνία πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες που να εστιάζονται όχι μόνο στην παραγωγή (κωδικοποίηση) μηνυμάτων, αλλά και στην κατανάλωση/αναγνώρισή (αποκωδικοποίηση) τους. Και στη μη λεκτική επικοινωνία αποτελεσματικό είναι ένα άτομο το οποίο όχι μόνο στέλνει εύγλωττα μηνύματα με τη γλώσσα του σώματός του, αλλά μπορεί επίσης να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί και τα μηνύματα που στέλνει και το άλλο άτομο με το οποίο αλληλεπιδρά».

Σύμφωνα με το Σταμάτη (2003) η καλή γνώση της φύσης της επικοινωνίας και των παραμέτρων της, θα μπορούσε να βοηθήσει, ουσιαστικά όλους όσους υπηρετούν σε τομείς της δημόσιας διοίκησης, και όσους η επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας στην οποία καθημερινά εμπλέκονται συνιστά θεμελιώδες κριτήριο της εργασιακής τους αποτελεσματικότητας, που ενδέχεται να επιφέρει περαιτέρω συνέπειες σε όλα τα επίπεδα της ζωής τους. Σύμφωνα με τον ίδιο (2003) η επιτυχής επικοινωνία δημιουργεί, αφενός, θετικά συναισθήματα καθώς επιβεβαιώνεται έμμεσα η διανοητική ικανότητα του επικοινωνητή, η οποία τονώνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθησή του, και αφετέρου, εξουδετερώνει ενδεχόμενες παρεξηγηματικές καταστάσεις, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε σωρεία αποτυχιών.

Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2007:240) μερικά από τα εμπόδια που προκαλούν προβλήματα στην επικοινωνία είναι τα εξής:

- Τα σημασιολογικά ή γλωσσικά προβλήματα
- Η επιλεκτική αντίληψη
- Η αξιοπιστία της πηγής
- Η κακή επιλογή του χρόνου

Οι Κοτσαϊβαζόγλου και Πασχαλούδης (2004:140-152), χωρίζουν τα εμπόδια που δημιουργούνται στην επικοινωνία με κριτήριο τον παράγοντα από τον οποίο προέρχεται το εμπόδιο. Έτσι, υπάρχουν δυο κατηγορίες τα προσωπικά και τα οργανωσιακά.

Τα προσωπικά εμπόδια οφείλονται κυρίως στα άτομα που συμμετέχουν στην επικοινωνιακή διαδικασία ως πομποί, ως δέκτες ακόμα και ως ενδιάμεσοι. Τα προσωπικά εμπόδια κυρίως που εμφανίζονται είναι τα ακόλουθα:

i) Η διαφορετικότητα στην αντίληψη. Ως αντίληψη νοείται ο τρόπος με τον οποίο υποδεχόμαστε και ερμηνεύουμε ένα μήνυμα. Ο τρόπος αυτός δεν είναι ο ίδιος σε όλους τους ανθρώπους με αποτέλεσμα όλοι οι άνθρωποι να μην υποδέχονται και να μην ερμηνεύουν το ίδιο μήνυμα με τον ίδιο τρόπο.

ii) Το λανθασμένο φιλτράρισμα. Το φιλτράρισμα είναι ένα επικοινωνιακό φαινόμενο που εμφανίζεται όταν μέρος του μηνύματος πριν φτάσει στο δέκτη περικόπτεται από κάποιον ενδιάμεσο. Από τη φύση της η επικοινωνία σε ένα οργανισμό απαιτεί την ύπαρξη του φιλτραρίσματος καθώς υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα στον οργανισμό.

iii) Τα προβλήματα γλώσσας. Πολλές φορές ο πομπός λόγω του περιορισμένου λεξιλογίου δεν μπορεί να εκφράσει με ακρίβεια αυτό που σκέφτεται, ενώ άλλες φορές είναι πιθανό να χρησιμοποιούνται δύσκολες ή αμφίσημες λέξεις.

iv) Η έλλειψη προσοχής. Όταν αποκωδικοποιείται το μήνυμα, η προσοχή του λήπτη μπορεί να αποσπαστεί, έστω και αν ο αποστολέας δεν έχει ολοκληρώσει τη μετάδοση του μηνύματος. Αποτέλεσμα της έλλειψης προσοχής είναι το νόημα που παράγεται να είναι διαφορετικό από αυτό που επιθυμούσε να στείλει ο πομπός με το μήνυμά του.

v) Οι διαφορετικές συγκινησιακές διαθέσεις. Το ποια είναι η ψυχική κατάσταση του αποδέκτη τη στιγμή της λήψης του μηνύματος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που θα εκλάβει το μήνυμα. Έντονα αισθήματα όπως η χαρά ή η στενοχώρια, είναι πολύ πιθανό να δυσκολέψουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

vi) Η πολιτισμική διαφορετικότητα. Οι άνθρωποι στέλνουν συνήθως κάποιο μήνυμα βασισμένοι στις προηγούμενες εμπειρίες και γνώσεις τους. Όταν όμως αυτές δεν είναι παρόμοιες για τον πομπό και το δέκτη, τότε υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία.

vii) Η ασυνέπεια της μη λεκτικής επικοινωνίας. Αρκετές φορές ένα μήνυμα μεταδίδεται από τον πομπό στο δέκτη με τη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας ή σε συνδυασμό λέξεων και εκφράσεων. Όταν η μη λεκτική αυτή επικοινωνία δεν συμβαδίζει με τα λεγόμενα ή τις διαθέσεις του πομπού τότε συνήθως υπάρχει παραμόρφωση του μηνύματος.

Αντίθετα τα οργανωσιακά εμπόδια οφείλονται βασικά στη δομή του ίδιου του οργανισμού, τέτοιου είδους εμπόδια είναι:

- i) Η έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής.
- ii) Η υπερφόρτωση πληροφοριών.

iii) Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων.
iv) Η έλλειψη εμπιστοσύνης.
v) Το κλειστό κλίμα επικοινωνίας. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν έχουν ελευθερία έκφρασης ούτε δυνατότητα συμμετοχής στις αποφάσεις και η πληροφόρησή τους είναι περιορισμένη.

vi) Οι περιορισμοί στις επικοινωνιακές δομές. Σε ένα οργανισμό ορίζονται μέσα από το οργανόγραμμα οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας και η διάχυση της πληροφόρησης. Υπάρχει λοιπόν η πιθανότητα να περιορίζεται η ροή της πληροφόρησης και να μην φτάσει πάντα ή στο βαθμό που θα έπρεπε στους τελικούς αποδέκτες.

vii) Η λανθασμένη επιλογή του μέσου.

viii) Η ανήθικη ή παράνομη επικοινωνία. Η ηθική και νομική πλευρά της επικοινωνίας επικεντρώνεται σε ζητήματα όπως ο σεβασμός, η τιμότητα. Οι σχέσεις ενός οργανισμού με το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον θα πρέπει να στηρίζονται στην εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη. Η επικοινωνία θεωρείται ηθική όταν τα μηνύματα που μεταδίδονται περιέχουν όλες τις πληροφορίες που θα έπρεπε να περιέχουν, όταν αυτές είναι επαρκείς, σχετικές με την κατάσταση και εντελώς αληθείς.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδοοργανωτικές επικοινωνίες, μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κύριες κατηγορίες (α) την παραμόρφωση στην επικοινωνία και (β) την υπερφόρτωση πληροφοριών.

Στην παραμόρφωση στην επικοινωνία ανήκουν τα εξής:

i) Χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Διαφορετικοί άνθρωποι αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους.

ii) Η επιλεκτική αντίληψη. Σε αυτή την περίπτωση ο αποδέκτης αξιοποιεί το πλαίσιο επικοινωνίας και επιλέγει από αυτό όσα στοιχεία ή δεδομένα ανταποκρίνονται στις ανάγκες, κλίσεις, τάσεις και γενικότερα στην προσωπικότητά του.

iii) Τα σημασιολογικά προβλήματα. Η επικοινωνία είναι διαχείριση συμβόλων και ερμηνείας αυτών. Το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται όταν οι λέξεις που χρησιμοποιούνται πολλές φορές έχουν διαφορετικό νόημα για τους ανθρώπους. Μερικές λέξεις και φράσεις πολλές φορές είναι αφηρημένες με αποτέλεσμα να επιδέχονται διάφορες ερμηνείες.

iv) Οι χρονικές πιέσεις. Ο χρόνος που διαθέτουν τα άτομα είναι αρκετές φορές περιορισμένος και αυτό οδηγεί στην παραμόρφωση της επικοινωνίας.

v) Οι διαφορές στον τύπο του ακροατή. Συχνά ο ακροατής ενός μηνύματος συμβαίνει να μην ακούει με προσοχή τον αποστολέα του μηνύματος και να εξάγει πρόωρα συμπεράσματα.

vi) Οι ιεραρχικές διαφορές. Η θέση που κατέχει το άτομο στον οργανισμό πολλές φορές μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία. Μερικές φορές είναι ευκολότερη η επικοινωνία μεταξύ δυο διευθυντών ή μεταξύ δυο προϊσταμένων γραφείων, ατόμων που κατέχουν την ίδια ιεραρχική θέση.

vii) Η προκατάληψη. Η μεροληψία και η προκατάληψη απέναντι σε ένα πρόσωπο μπορούν να θέσουν εμπόδια στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο αλλά και στην γραπτή επικοινωνία.

viii) Τα ασαφή σχέδια οργάνωσης. Σε ένα οργανισμό πολλές φορές προκύπτει πρόβλημα ποιος θα επικοινωνήσει πότε και με ποιο τρόπο, η λανθασμένη επιλογή των παραπάνω είναι ικανή να προκαλέσει προβλήματα επικοινωνίας σε ένα οργανισμό.

ix) Η έλλειψη σαφήνειας. Οι προφορικές και οι γραπτές λέξεις μπορούν να παρερμηνευτούν. Το άτομο χρειάζεται να μιλά συνοπτικά και συγκεκριμένα.

x) Η έλλειψη ικανότητας στο διάβασμα. Τα άτομα που δεν μπορούν να αποκωδικοποιήσουν τι λέει ένα γραπτό μήνυμα πολλές φορές βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Σύμφωνα με το Ζαβλανό (2002) προβλήματα στην επικοινωνία είναι πιθανό να προκύψουν από την υπερφόρτωση των πληροφοριών. Τα πιθανά αποτελέσματα που επισημαίνονται από την υπερφόρτωση είναι τα εξής: i) παράλειψη, ii) σφάλμα, iii) συσσώρευση, iv) φιλτράρισμα, v) γενίκευση, vi) πολλαπλά εμπόδια και vii) εγκατάλειψη.

Σύμφωνα με τους Koontz και Weihrich (1988) εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ πομπού και δέκτη είναι τα ακόλουθα: α) η έλλειψη σχεδιασμού της επικοινωνίας, β) οι διακοπές στη μετάδοση του μηνύματος, με αποτέλεσμα τη διατήρηση μέρους του μηνύματος από την πλευρά του δέκτη, γ) η πρώιμη αξιολόγηση του μηνύματος μιας και κάποιος μπορεί αρχικά να κρίνει και στη συνέχεια να εγκρίνει ή να απορρίπτει αυτό το οποίο του μεταδίδεται, παρά να προσπαθεί να κατανοήσει το πλαίσιο αναφοράς του αποστολέα, δ) η ύπαρξη συναισθημάτων όπως ο φόβος, η απειλή και η δυσπιστία που υπονομεύουν την επικοινωνιακή διαδικασία και οδηγούν τους δέκτες να δέχονται με έντονο σκεπτικισμό τα μηνύματα και ε) ο υπερβολικός όγκος πληροφοριών που οδηγεί τα άτομα να αντιδρούν αγνοώντας κάποιες πληροφορίες, είτε κάνοντας λάθη στην επεξεργασία των πληροφοριών αυτών είτε καθυστερώντας τη διαδικασία της επεξεργασίας είτε φιλτράροντας τις πληροφορίες είτε αποφεύγοντας την όλη επικοινωνιακή διαδικασία.

Η επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση λειτουργίας κάθε ομάδας και τη βάση των κοινωνικών και των εργασιακών σχέσεων. Τα ενδεχόμενα επικοινωνιακά προβλήματα οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, όπως είναι και η σχολική μονάδα. Δεν μπορούν να λειτουργούν ομάδες χωρίς επικοινωνία, καθώς είναι απαραίτητη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαπροσωπική και συλλογική συνεργασία, όπως και τη διοίκηση και ειδικότερα το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επικοινωνία σε μεγάλο ή μικρό βαθμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην ατομική αποτελεσματικότητα όσο και στη διοικητική και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Σαΐτης, 2007). Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, αλλά και με όλους όσους εμπλέκονται στην παιδαγωγική διαδικασία, απαραίτητα στοιχεία είναι το ήθος, η ειλικρίνεια, η ευαισθησία, αλλά και η αξιοπρέπεια (Πασιαρδή, 2001).

Σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Επίσης, πρέπει να έχει μια αμφίδρομη επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, καθώς και με διάφορους κοινωνικούς φορείς. Ο διευθυντής είναι αυτός ο οποίος, αναπτύσσοντας σωστές διαπροσωπικές σχέσεις με όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, επιτυγχάνει τη συνεργασία, αποφεύγοντας εντάσεις, συγκρούσεις, διαφορές που κατά διαστήματα προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Σύμφωνα με το Σαΐτη (2007) η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τεχνική της επικοινωνίας πρέπει να είναι ένα από τα βασικά στοιχεία κατάρτισης των διοικητικών στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση.

Σύμφωνα με το Σαΐτη (2007:241-245) αναφέρει ότι υπάρχουν μεταβλητές που μπορούν να οδηγήσουν το διευθυντικό στέλεχος στη βελτίωση και τελικά στην αποτελεσματική επικοινωνία. Αρχικά, σημαντικός παράγοντας είναι α) η οριοθέτηση των προδιαγραφών του μηνύματος. Αν και η «παραγωγή» ενός μηνύματος εξαρτάται και από τις ικανότητες του παραλήπτη, ωστόσο η σαφήνεια του μηνύματος, η πληρότητα και η ειλικρίνεια είναι στοιχεία που συνθέτουν ένα καλό μήνυμα, β) ο καθορισμός των συνθηκών λήψης του μηνύματος. Μετά την «παραγωγή» του μηνύματος το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να επιλέξει τον τρόπο, το χρόνο και τον τόπο μετάδοσης και αυτό γιατί πολλές φορές οι προθέσεις, τα νοήματα και οι στόχοι ενός μηνύματος δεν μεταφέρονται μόνο με λέξεις και προτάσεις, γ) η έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία. Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει η επαναπληροφόρηση, γιατί κάθε μήνυμα αποκτά νόημα, όταν ο παραλήπτης έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί ελεύθερα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αντιστροφή ρόλων (δηλαδή ο πομπός μετατρέπεται σε δέκτη και αντίστροφα) με αποτέλεσμα να δίνεται και στους δυο η ευκαιρία να ανταλλάζουν απόψεις και ιδέες ελεύθερα, δ) η χρήση των άτυπων ομάδων. Οι άτυπες ομάδες που υπάρχουν μέσα σε κάθε σχολική μονάδα έχουν σχηματιστεί για να εξυπηρετήσουν όχι σαφείς στόχους αλλά για να ικανοποιήσουν κοινωνικούς και ψυχαγωγικούς σκοπούς. Το διευθυντικό στέλεχος χρειάζεται να γνωρίζει την ύπαρξη των ομάδων αυτών μέσα στη σχολική μονάδα και να τις χρησιμοποιεί για να μεταφέρει πληροφορίες που πολλές φορές εξ' αιτίας προβλημάτων δεν μπορούν να μεταφερθούν.

Σύμφωνα με το Ζαβλανό (1998:346-347) το διευθυντικό στέλεχος για να υπάρξει μια αποτελεσματική – επιτυχημένη επικοινωνία θα πρέπει να:

- i) δίνει μεγάλη προσοχή στο τι λέει ο συνομιλητής.

ii) είναι ειλικρινής

iii) δείχνει κατανόηση

iv) σέβεται, που σημαίνει ότι χρειάζεται το διευθυντικό στέλεχος να δέχεται τον συνομιλητή ως κάποιον/α σπουδαίο/α ανεξάρτητα από την πείρα και τις αδυναμίες του.

v) υπολογίζει τον συνομιλητή του και να τον αποδέχεται ως άτομο που έχει τη δική του προσωπικότητα δείχνοντάς του εμπιστοσύνη.

Η επικοινωνία, επομένως, για είναι αποτελεσματική χρειάζεται να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η καθοδήγηση, η αξιολόγηση ή ακόμη και η άσκηση επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του. Τα άτομα που προσπαθούν να επικοινωνήσουν χρειάζεται να έχουν κατά νου ότι τα νοήματα των μηνυμάτων στη διαδικασία της επικοινωνίας, δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου. Παράλληλα, ένα βασικό στοιχείο για γίνει αποτελεσματικότερη η επικοινωνία είναι η ανατροφοδότηση και τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα να είναι τα κατάλληλα για να είναι αποτελεσματική και η κατανόηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1993:3) ομάδα είναι «ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι». Οι Mankin, Cohen και Bikson (1996, αναφ. στο Καναράκη, 2011:7) προσθέτουν ως χαρακτηριστικό μιας ομάδας την αλληλοεξάρτηση δραστηριοτήτων των ατόμων, καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία τουλάχιστον κάποιων άλλων μελών. Οι Larson και LaFasto (1989, αναφ. στο Καναράκη, 2011:7) τονίζουν ότι βασικό στοιχείο της ομάδας είναι και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων. Οι Francis και Young (1979, αναφ. στο Καναράκη, 2011:7) ορίζουν ως ομάδα το «ενεργητικό σύνολο ατόμων που είναι αφοσιωμένοι στη επίτευξη κοινών στόχων, δουλεύουν επιτυχώς μαζί και αντλούν ευχαρίστηση από αυτό και παράγουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα».

Σύμφωνα με τον Kur (1996:32-41) ομάδα είναι «ένα ανοικτό, με σκοπό, κοινωνικοτεχνικό σύστημα σε μία κατάσταση έντασης μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας». Σύμφωνα με τον Schein (1970, αναφ. στο Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997:65), μια μικρή ομάδα είναι «οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία αλληλεπιδρούν, συναισθάνονται το ένα το άλλο, αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας». Σύμφωνα με την Homans (1951, αναφ. στο Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997:64) ομάδα είναι «ένας αριθμός ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος κι είναι λίγα ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα άλλα, πρόσωπο με πρόσωπο κι όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου». Σύμφωνα με τον Κάντα, (1995: 11) «Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από τη μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να θεωρηθούν ομάδα».

Τα βασικά στοιχεία στον παραπάνω ορισμό είναι ότι :

1. Υπάρχει αλληλεπίδραση, δηλαδή τα άτομα αυτά έχουν κάποια τακτική επαφή και κάποια μορφή επικοινωνίας μεταξύ τους.

2. Μέσα από αυτή τη αλληλεπίδραση το ένα άτομο επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις πράξεις των άλλων ατόμων.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Σύμφωνα με το Baron, Kerr & Miller (1992) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι τα ακόλουθα:

- Το μέγεθος της ομάδας: το μέγεθος της ομάδας έχει επίδραση στην απόδοσή της, καθώς επίσης και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Η επίδοση της μειώνεται, όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών της, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ τους (Payne, 1990).

- Η δομή της ομάδας: η δομή της ομάδας αναφέρεται στη ιεραρχία, την κατανομή και τη διαμόρφωση ρόλων μέσα στις υποομάδες που δημιουργούνται, στη συνοχή της ομάδας και στις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.

- Οι κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας: οι κανόνες της ομάδας έχουν σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της (Baron, Kerr & Miller, 1992). Οι κοινά αποδεκτές στάσεις, συμπεριφορές και οι αντιλήψεις αναμένονται και πολλές φορές απαιτούνται από τα μέλη της ομάδας. Σε περιπτώσεις που οι ομάδες είναι μεγάλες, μπορεί να εμφανιστεί και το φαινόμενο της απώλειας προσωπικότητας (deindividuation), το οποίο χαρακτηρίζεται από τη πλήρη ανυπακοή στους ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Σύμφωνα με τους Tuckman & Jensen (1997), η ένταξη σε μεγάλες ομάδες ευνοεί την εμφάνιση του αισθήματος της ανωνυμίας. Έτσι, το άτομο σταματάει να νιώθει πλέον υπεύθυνο για τη δική του συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε παρορμητικές ενέργειες.

- Το βαθμό συνοχής της ομάδας (cohesiveness): Ο βαθμός συνοχής της ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των μελών της, από τις προηγούμενες επιτυχίες ή αποτυχίες της, από το βαθμό που τα μέλη συμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που τα άτομα που συγκροτούν την ομάδα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (π.χ καταγωγή, μόρφωση κ.λπ.). Ο μεγάλος βαθμός συνοχής της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη επίδοση, ανάλογα με τους κοινωνικούς αγώνες που έχει διαμορφώσει η τελευταία (Mitchell & Larson, 1987).

Οι Guzzo & Shea (1992, αναφ. στο Κάντας, 1995:11) διατύπωσαν την άποψη ότι «μια πραγματική, όχι τεχνητή, ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: α) Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα από τα μέλη της αλλά και από άτομα που τη γνωρίζουν, β) να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της και γ) να υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ καθηκόντων και ρόλων»

Σύμφωνα με τον Shaw (1976, αναφ. στο Κάντας, 1995:11) «σε μία ομάδα πρέπει να υπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τα εξής χαρακτηριστικά: α) η κοινή αντίληψη των ατόμων, β) τα κοινά κίνητρα να ικανοποιηθούν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους, γ) οι

κοινοί στόχοι και σκοποί, δ) η οργάνωση, οι σχέσεις δηλαδή των ατόμων να ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κανόνων και ε) η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση».

2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οι περισσότερες βιβλιογραφικές πηγές (Kur, 1996. Katzenbach & Smith, 1993. Rickards & Moger, 1999. Robbins & Finley. 1996. Stott & Walker, 1995, αναφ. στο Καναράκη, 2011:38) αναφέρουν πως οι ομάδες αναπτύσσονται σε στάδια. Τα στάδια αυτά καθορίζονται σύμφωνα με το μοντέλο "form-storm-norm-perform" (FSNP model) που το πρωτοπαρουσίασαν οι Bennis & Shepard (1965, αναφ. στο Καναράκη, 2011:7) και περιγράφουν τα στάδια που περνάει μία ομάδα από τη στιγμή της δημιουργίας της μέχρι να ωριμάσει, τα οποία είναι:

Στάδιο σχηματισμού (Forming). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου τα μέλη της ομάδας έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τους κανόνες και τις διαδικασίες που περιλαμβάνει η λειτουργία της και αρχίζουν να εξερευνούν τους τρόπους με τους οποίους θα συνεργαστούν καλύτερα μεταξύ τους. Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Ιδιαίτερο ρόλο έχει το άτομο που θα οριστεί επικεφαλής της ομάδας, το οποίο καλείται να προωθήσει τις γνωριμίες μεταξύ των μελών, να διαλευκάνει τις απορίες τους, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στα πρώτα καθήκοντα και να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για το ξεκίνημα. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού, γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει και τα άτομα τείνουν να συμπεριφέρονται σχετικά ανεξάρτητα.

Στάδιο ανακατατάξεων (Storming). Στο στάδιο αυτό τα μέλη συνειδητοποιούν κυριεύονται από αισθήματα αμφισβήτησης ή ακόμα και ζήλειας που οδηγούν σε αντιδράσεις πάνω σε θέματα ηγεσίας, καθηκόντων και προτεραιοτήτων. Συχνά σε αυτό το στάδιο δημιουργούνται υποομάδες με σκοπό ο ισχυρότερος να επιβληθεί και για αυτό το λόγο ο επικεφαλής πρέπει να είναι ικανός να επιλύει αυτές τις συγκρούσεις και να εξισορροπεί τη λειτουργία της ομάδας. Αυτή η φάση μπορεί να αποβεί καταστρεπτική για την ομάδα και να οδηγήσει σε χαμηλή υποκίνηση για την επίτευξη των στόχων. Η ωριμότητα κάποιων από τα μέλη της ομάδας καθορίζει το αν τελικά η ομάδα καταφέρει να περάσει αυτό το επίπεδο. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.

Στάδιο ομαλοποίησης (Norming). Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων αρχίζουν να αναπτύσσονται οι "νόρμες" της ομάδας, δηλαδή οι βάσεις, τα όρια της λειτουργίας της και οι αποδεκτές συμπεριφορές. Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται ομοφωνία και εξαλείφονται οι όποιες αντιθέσεις με αποτέλεσμα τα άτομα να αποκτούν αίσθημα εμπιστοσύνης και αισιοδοξίας. Υπάρχει, όμως, το ενδεχόμενο η ομάδα να χάσει μέρος της

δημιουργικότητας της στην περίπτωση που οι «νόρμες» είναι τόσο ισχυρές που ουσιαστικά αφανίζουν τις ατομικές προτάσεις και πρωτοβουλίες. Ο επικεφαλής θα πρέπει σε αυτή τη φάση να δώσει βάρος στην αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών ενθαρρύνοντας την ενεργητική συμμετοχή τους σε όλες τις δραστηριότητες της ομάδας. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας της ομάδας.

Στάδιο απόδοσης (Performing). Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από υψηλή απόδοση. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ τους έχει βελτιστοποιηθεί, ενώ η κατανομή αρμοδιοτήτων είναι πολύ ευέλικτη. Διαφωνίες υπάρχουν μόνο πάνω σε σημαντικά θέματα και συμβάλλουν στη σφαιρικότερη αντιμετώπισή τους. Η ομάδα είναι πλέον σε θέση να διαγνώσει και να επιλύσει προβλήματα, να επιλέξει και να εφαρμόσει αλλαγές, χαρακτηρίζεται από ωριμότητα. Ο ρόλος του επόπτη στη φάση αυτή είναι πάντα συμμετοχικός. Η ομάδα είναι εκείνη που θα πάρει τις απαραίτητες αποφάσεις.

Στάδιο διάλυσης (Adjourning). Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει αν η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη (Coffey et al., 1994). Τα μέλη των ομάδων αυτών νιώθουν υπερήφανα για ό,τι έχουν καταφέρει και πολύ χαρούμενα που συμμετείχαν σε μια τέτοια ομάδα.

2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Πρωταρχικός σκοπός μιας ομάδας πρέπει να είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της και η επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας. Επιπρόσθετα, η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές της, δηλαδή οφείλει να αφήνει τα μέλη της ικανοποιημένα και στον τομέα των καθηκόντων που αυτά εκτελούν, αλλά και στο επίπεδο των διαπροσωπικών τους σχέσεων.

Σύμφωνα με τους Guzzo & Shea (1992, αναφ. στο Κάντας, 1995), οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι οι ακόλουθοι:

- **Η σύνθεση της ομάδας.** Μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα με διάφορες γνώσεις και δεξιότητες, τα οποία πρέπει είναι σε θέση να εκπληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, πολύ βασική θεωρείται η ύπαρξη ομοιογένειας μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.

- **Το μέγεθος της ομάδας.** Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, την απόδοση της. Όταν το μέγεθος της ομάδας είναι μεγάλο, υπάρχει ποικιλία διαθέσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων, όμως ταυτόχρονα αυξάνεται και η πιθανότητα να δημιουργηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Να σημειωθεί επίσης πως όσο

αυξάνεται το μέγεθος μιας ομάδας, τόσο μειώνεται η φιλική ατμόσφαιρα και η ικανοποίηση των μελών της, παράγοντες, η ύπαρξη των οποίων αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- **Τα πρότυπα της ομάδας.** Τα πρότυπα που υιοθετούν τα μέλη ομάδας έχουν την ισχύ κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Επομένως, τα πρότυπα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της και υποδεικνύουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά και τι πρέπει να αποφευχθεί. Γενικότερα ο ορισμός αυτών των προτύπων αποτελεί έργο των μελών της ομάδας και δεν μπορεί να καθοριστεί και να επιβληθεί από τον συντονιστή ή τον ηγέτη. Αντίθετα ο συντονιστής ή ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τα άτομα να υιοθετήσουν πρότυπα, τα οποία συμβαδίζουν με τους σκοπούς του οργανισμού. Ταυτόχρονα πρέπει να επιβραβεύει και να παρέχει κίνητρα και να διοργανώνει συναντήσεις, προκειμένου να συζητούνται θέματα, που αφορούν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας, όπως είναι και οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας.

- **Οι πηγές και η τεχνολογία.** Οι ομάδες χρειάζονται τη συνδρομή πηγών, όπως το χρήμα, την τεχνολογία, το χώρο κ.λπ., οι οποίες συνδράμουν στην πραγματοποίηση του έργου τους. Ιδιαίτερα η τεχνολογία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πραγματοποίηση μιας εργασίας, καθώς μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

- **Η έννοια του "ρόλου" στην ομάδα.** Απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη ρόλων μέσα στους κόλπους της ομάδας. Άλλωστε, και η ίδια η έννοια του ρόλου δικαιολογεί τη σημαντικότητά του, δηλαδή την ύπαρξη κάποιων συγκεκριμένων συμπεριφορών που εκδηλώνει το άτομο μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Ένα άτομο κατέχει ένα συγκεκριμένο ρόλο, όταν σε σχέση με κάποια ειδική κοινωνική θέση, τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του. Ωστόσο, η εκτέλεση του ρόλου επηρεάζεται και από τις προσδοκίες των διευθυντικών στελεχών και άλλων ατόμων, τα οποία προσπαθούν να ελέγξουν την κατάσταση. Άλλωστε μέσα σε μια ομάδα η συμπεριφορά του ατόμου που έχει κάποιο ρόλο δέχεται τις επιρροές της συμπεριφοράς των άλλων ατόμων. Αν όμως τα άτομα αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, αυτό συνεπάγεται αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ομάδας.

- **Η κουλτούρα και η δομή.** Η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται άμεσα από την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή της. Αν, δηλαδή, η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική δίνοντας έμφαση στην απόδοση του ατόμου ως μονάδας, τότε η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας ως συνόλου είναι αδύνατη, καθώς η ατομικιστική νοοτροπία εμποδίζει την ομαδική ευημερία. Τέλος, όσον αφορά στον παράγοντα "δομή" της

ομάδας, έχει διαπιστωθεί πως η ευλυγισία ή η ακαμψία της επηρεάζει αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά την απόδοση της ομάδας (Ζαβλανός, 1998).

Η συνοχή μιας ομάδας είναι ένας πολύ βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητά της. Κατά τον Festinger (1950, αναφ. στο Blanchet και Trognon, 1997: 108), η συνοχή (cohesiveness) μιας ομάδας είναι «το σύνολο των διαδικασιών που συμβάλλουν στη διατήρησή της ως μονάδας, στη σταθερότητά της, και που της επιτρέπουν να αντιστέκεται στη διάσπαση. Πρόκειται για το αποτέλεσμα όλων των δυνάμεων που ασκούν επίδραση στα μέλη προκειμένου να τα συγκρατήσουν μέσα στην ομάδα».

Υπάρχουν πέντε παράγοντες που επαυξάνουν τη συνοχή μιας ομάδας (Barney & Griffin, 1992:639), οι οποίοι είναι: α) ο ανταγωνισμός με άλλες ομάδες, β) οι διαπροσωπικές έλξεις των μελών της, γ) η ευνοϊκή αξιολόγηση της ομάδας από ξένους, δ) η συμφωνία των μελών της στους στόχους, και ε) η συχνή αλληλεπίδραση των μελών της».

Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1993:5) οι κυριότερες πρακτικές ώστε μία ομάδα να είναι υψηλής απόδοσης είναι: 1) η δημιουργία κατεύθυνσης και αίσθησης επείγοντος, 2) η αντιμετώπιση των πρώτων συναντήσεων και ενεργειών των ομάδων με ιδιαίτερη προσοχή, 3) ο καθορισμός ξεκάθαρων κανόνων συμπεριφοράς, 4) ο προσδιορισμός ορισμένων άμεσα πραγματοποιήσεων εργασιών και στόχων, 5) ο τακτικός έλεγχος βάσει δεδομένων, 6) η κατανάλωση αρκετού χρόνου μαζί και 7) η χρήση θετικής ανατροφοδότησης, αναγνώρισης και ανταμοιβής.

Σε έρευνα των Ράπτη, Φώκιαλη, Κόνσολα & Ψαρά (2009) διαπιστώθηκε ότι η δυναμική της ομάδας, όπως είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι ένα φαινόμενο που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και έχει πολλές διαστάσεις: σημείο εκκίνησής της είναι η κατανόηση και η αποδοχή των στόχων της ομάδας, η σχέση μεταξύ των μελών και με το διευθυντή, η χρήση των πόρων, οι μηχανισμοί ελέγχου, αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων. Καθεμιά από αυτές τις παραμέτρους επηρεάζει καθοριστικά τη δυναμική και τη δυναμική της ομάδας.

2.5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Κάθε τυπικός οργανισμός για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της, βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Ένας καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη αυτών, είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να έχουν διαφορετικό πλαίσιο στόχων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αρκετές φορές, αναπόφευκτα, κάποιος βαθμός σύγκρουσης μεταξύ των ενδιαφερομένων ατόμων και ομάδων στην προσπάθεια να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν αναμφίβολα ένα σύνθητες και καθημερινό φαινόμενο στο εργασιακό περιβάλλον. Άτομα και ομάδες που

διαθέτουν διαφορετικές αξίες, ικανότητες, γνώσεις, αντιλήψεις, στόχους κ.λπ. είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε καταστάσεις αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας σε ό,τι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες κ.λπ. Κατά συνέπεια οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο όλων αυτών.

Ο πιο απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι η διαμάχη μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του. Πιο συγκεκριμένα, η σύγκρουση λαμβάνει χώρα, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα θεωρεί ότι οι προσπάθειές της να επιτύχει ένα στόχο εμποδίζονται από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Σύμφωνα με τους Newstrom & Davis (1993) κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστική συμπεριφορά απέναντι σε ένα άλλο μέλος, καθώς θεωρεί ότι θα σταθεί εμπόδιο στην προσπάθειά του να επιτύχει το σκοπό του. Σύμφωνα με τον Kriesburg (1973), αναφ. στο Βλαχάκη, 2008:3), οι αντιθέσεις είναι μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Σύμφωνα με τον Deutch (1973:10) σύγκρουση ορίζεται « ως η επιδίωξη ασυμβίβαστων ή τουλάχιστον φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τρόπο τέτοιο, ώστε τα οφέλη μιας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης». Σύμφωνα με τον Σαϊτη (2007:269), η κατάσταση αυτή μπορεί να είναι σύγκρουση συμφερόντων, προσωπικών ή επαγγελματικών στόχων, διαφορά γνώμης και απόψεων ή, ακόμη, να εμφανιστεί με τη μορφή ζήλιας και εχθρότητας, που προκαλείται από διάφορες προσωπικές καταστάσεις ή από τις επικρουτούμενες συνθήκες σε μια σχολική ομάδα.

Σύμφωνα με τον Stamatis (1987, στο Κωνσταντούρα και Καζάλη, 2011:7) η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίδρασης και εκτείνεται από ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου) μέχρι ενδοοργανωσιακή (αντιτιθέμενες ομάδες στην ίδια οργάνωση) ή διοργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργάνωσεων).

Σύμφωνα με τον Mullins (1996:723-725) σύγκρουση είναι «η συμπεριφορά, η οποία αποσκοπεί στην προβολή εμποδίων στην προσπάθεια κάποιου άλλου για την επίτευξη των στόχων του». Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978, αναφ. στο Κωνσταντούρα και Καζάλη, 2011:7) η σύγκρουση είναι μια αλληλεπίδραση συγκεκριμένου τύπου, που σημαδεύεται από προσπάθεια παρεμπόδισης, πράξεις περιορισμού ή προκατάληψης και από αντίσταση ή ανταπόδοση ενάντια σε αυτές τις προσπάθειες. Σύμφωνα με τους March και Simon (1993, αναφ. στο Κωνσταντούρα και Καζάλη, 2011:9) η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά στην πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή σύγκρουση αναφέρεται σε καταστάσεις που συμβαίνουν όταν δυο ή περισσότεροι άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται διαφορές σε πεποιθήσεις, αξίες ή στόχους που επιδρούν στην ικανότητα τους να συνεργάζονται και/ή επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με την Katz (1999), ενδοοργανωσιακές

συγκρούσεις μπορεί να προκύπτουν από ζητήματα όπως εκπλήρωση καθηκόντων, διαπροσωπικές διαφορές, επίπεδο απόδοσης ή ερμηνεία της εταιρικής πολιτικής.

Σύμφωνα με το Σαΐτη (2007:273-274), οι συγκρούσεις που παρουσιάζονται σ' έναν οργανισμό, μπορούν να πάρουν μία από τις ακόλουθες μορφές:

Λανθάνουσα σύγκρουση. Σ' αυτήν την περίπτωση η σύγκρουση δεν εκδηλώνεται, αλλά υποβόσκει. Για παράδειγμα, η άνιση κατανομή εργασίας ανάμεσα στα μέλη της μονάδας μπορεί να ενταχθεί στη λανθάνουσα σύγκρουση.

Αντιληπτή σύγκρουση. Η σύγκρουση προκαλείται από παρεξήγηση των απόψεων του άλλου ή των πραγματικών θέσεων του άλλου. Δε γίνονται όλες οι συγκρούσεις αντιληπτές από τα μέλη της ομάδας ούτε και με τον ίδιο τρόπο.

Φανερή σύγκρουση. Η φανερή σύγκρουση είναι συγκεκριμένη και ορατή, αφού πρόκειται για έμπρακτη εξωτερική της σύγκρουσης και μπορεί να εμφανιστεί ως ανοιχτή επίθεση που έχει ως αποτέλεσμα ένα ευρύ πεδίο φραστικών και έμπρακτων συμπεριφορών, όπως είναι ύβρεις, προσβολές, χειροδικίες και πολλές άλλες μορφές φυσικής και λεκτικής βίας.

Οι ενδοσχολικές συγκρούσεις, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007:274), ανάλογα με τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες,:

1) Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις, που προκύπτουν μεταξύ των ατόμων της ίδιας ομάδας και μπορεί να καταστρέψει τη συνοχή της ομάδας σε περίπτωση που τα εμπλεκόμενα άτομα ανήκουν στα ισχυρά άτομα της οργάνωσης, π.χ. μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και του άτυπου ηγέτη.

2) Στις ομαδικές συγκρούσεις, που αναφέρονται σε συγκρούσεις ανάμεσα σε διάφορες ομάδες μέσα στο σχολείο, όπως για παράδειγμα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών.

3) Στις συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων που ανακύπτουν, όπως για παράδειγμα μεταξύ του Διευθυντή σχολείου και του Συλλόγου Διδασκόντων.

4) Στις συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας, οι οποίες εκδηλώνονται ανάμεσα στο σχολείο και στους φορείς της σχολικής κοινότητας, όπως για παράδειγμα, ανάμεσα στο Σύλλογο Διδασκόντων με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών.

Εκτός από τις τέσσερις αυτές διακρίσεις, η σύγκρουση μπορεί να έχει επίσημο (formal) αλλά και ανεπίσημο (informal) χαρακτήρα. Συγκρούσεις επίσημου περιεχομένου υφίστανται όταν παραβιάζονται επίσημες διαδικασίες στα πλαίσια ενός οργανισμού ή ακόμα όταν ορισμένα μέλη της οργάνωσης χαρακτηρίζονται από μη ορθολογική συμπεριφορά με βάση τα πρότυπα του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, συγκρούσεις ανεπίσημου χαρακτήρα υφίστανται ανάμεσα σε άτομα του οργανισμού που έχουν διαφορετικά πιστεύω και διαφορετικές αξίες όσον αφορά στην επίλυση μιας συγκεκριμένης

εργασίας ή την κατανομή των πόρων ή που πρέπει να δίνονται προτεραιότητες. Μια άλλη διάκριση της σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος (task conflict), όπου τα μέλη μιας ομάδας διαφωνούν ως προς το περιεχόμενο και την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων, ιδεών και τρόπων προσέγγισης, και η σύγκρουση σχέσεων (relationship conflict) στην οποία η διαφωνία των μελών της ομάδας έγκειται στα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών τους επαφών.

Υπάρχουν πολλές αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση μέσα σε μια ομάδα ή σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το Σαϊτή (2007) τέτοιες είναι: α) η κακή επικοινωνία, β) οι οργανωτικές αδυναμίες, γ) οι συγκρούμενοι στόχοι, δ) οι περιορισμένοι πόροι, ε) οι ατομικές διαφορές και στ) το εξωτερικό περιβάλλον.

Στα συμπεράσματα που διεξήγαγε ο De Dreu (2008), σχετικά με το αν υπάρχει «θετική σύγκρουση» καταλήγει στο γεγονός ότι η σύγκρουση οδηγεί στην μάθηση, στην καινοτομία και στην απόδοση της ομάδας όταν και μόνο όταν: α) η σύγκρουση εστιάζεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις β) τα καθήκοντα δεν είναι πολύπλοκα γ) οι συμμετέχοντες στην σύγκρουση εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο αναζητούν λύση της διένεξης μέσω εποικοδομητικής διαπραγμάτευσης και εύρεσης μιας κοινής βέλτιστης λύσης.

Ορισμένες από τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι οι εξής:

- Η έγκυρη εκδήλωση των συγκρούσεων και η άμεση αντιμετώπισή τους μπορεί να προφυλάξει τον οργανισμό από τυχόν μελλοντικές και μεγαλύτερης έντασης συγκρούσεις.
- Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης υποδηλώνει και αδυναμία που δίνει το έρεισμα για την οριστική αντιμετώπισή της.
- Τα διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ μελών προβάλλουν την ανάγκη για έρευνα μιας τρίτης συμβιβαστικής λύσης που θα ικανοποιεί και τα δύο μέλη.
- Μέσα από μια σύγκρουση αυξάνεται η συνοχή της ομάδας, καθώς και οι δυο πλευρές επιδιώκουν να βρεθεί μια κοινή βέλτιστη λύση.
- Οι συγκρούσεις σφυρηλατούν τους ανερχόμενους ηγέτες στον στίβο του ανταγωνισμού, καθώς επιβιώνουν οι «δυνατότεροι».
- Οι συγκρούσεις οδηγούν τους συμμετέχοντες στο να μάθουν να αναπτύσσουν ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ώστε να αντιμετωπίσουν τυχόν επερχόμενες αντιπαραθέσεις.
- Η εκδήλωση μιας σύγκρουσης ταυτίζεται και με την απελευθέρωση κάποιων αρνητικών συναισθημάτων του ατόμου ως στάση εκτόνωσης και απαλλαγής από το άγχος και το στρες της καθημερινότητας.
- Η σωστή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης χαρίζει ικανοποίηση και αίσθηση ωριμότητας ή δυναμισμού στους συμβαλλόμενους.

Ορισμένες από τις πιο σημαντικές αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης είναι οι εξής:

- Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες σημαντικές υποθέσεις και καθυστερούν την εκτέλεση καθηκόντων και διαδικασιών της οργάνωσης.
- Η μη επίτευξη των στόχων κάποιων από των συμβαλλομένων της σύγκρουσης προκαλεί απογοήτευση και μείωση ηθικού.
- Η πόλωση που δημιουργείται μεταξύ των συμμετεχόντων μιας σύγκρουσης μειώνει αισθητά και την ικανότητα ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας.
- Δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα που μπορεί να επηρεάσει θετικά στη μελλοντική εμφάνιση νέων και εντονότερων συγκρούσεων.
- Συνήθως η διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση είναι διαδοχική που σημαίνει ότι στο αρχικό της στάδιο μπορεί να εκδηλωθεί ως μια απλή διαφωνία και στη συνέχεια να κάνουν την εκδήλωσή τους αντιδράσεις ανάρμοστες και επιζήμιες, τόσο για τους εμπλεκόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

Η επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Είναι γεγονός πως δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος διευθέτησης των διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων μέσα σε μια οργάνωση. Σύμφωνα με τους (Walton, 1969. Hunt, 1981. Dean, 1995. Ζαβλανός, 1999. Μπουραντάς, 2001, αναφ. στο Σαΐτης, 2007) προτείνονται οι παρακάτω τρόποι:

- Η τεχνική της αποφυγής που περιλαμβάνει το φυσικό διαχωρισμό των αντιμαχόμενων πλευρών, το λεπτομερή καθορισμό των καθηκόντων και των ρόλων και την αναβολή επίλυσης του προβλήματος.
- Η τεχνική του συμβιβασμού, κατά την οποία τα αντιμαχόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους, αλλά υποχρεώνονται σε μια μέση λύση. Κατ' αυτό τον τρόπο, δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι.
- Η τεχνική της αντιπαράθεσης, κατά την οποία ένα τρίτο πρόσωπο, με κύρος και πειθώ, φέρνει αντιμέτωπες τις δύο αντιμαχόμενες πλευρές με σκοπό την ανάπτυξη της επικοινωνίας, την εξάλειψη των παρεξηγήσεων και τον εντοπισμό των δυνατοτήτων ικανοποίησης των αναγκών και των δύο μερών.
- Η χρήση της εξουσίας, που αποτελεί και την ταχύτερη τεχνική διευθέτησης ενδοσχολικών συγκρούσεων και επιβάλλεται σε περιπτώσεις που ο χρόνος λήψης αποφάσεων είναι περιορισμένος.
- Η τεχνική του «οργανώνουν», σύμφωνα με την οποία αρχική ενέργεια είναι η ανάλυση της φύσης και των συνθηκών που δημιούργησαν τη σύγκρουση και εν συνεχεία η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου προσέγγισης λαμβάνοντας υπόψη τις αιτίες της. Το

μοντέλο αυτό είναι καταλληλότερο στην περίπτωση των «πλάγιων συγκρούσεων» μεταξύ ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου.

Το ποια μέθοδο θα επιλέξει και τελικά θα εφαρμόσει ο διευθυντής του σχολείου εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος και τον σκοπό που η συγκεκριμένη μέθοδος θα επιτελέσει ώστε να αποκατασταθεί η επικοινωνία, η αλληλοεπίδραση μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης και να δοθεί η ευκαιρία στον οργανισμό για περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη.

2.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Στα τελευταία 50 χρόνια, η έρευνα επικεντρώθηκε στη μελέτη των ομάδων εργασίας και στις επικοινωνιακές δεξιότητες των μελών τους. Η έρευνα εστιάστηκε στην απομόνωση της επικοινωνιακής συμπεριφοράς που επιδρά θετικά στην ομάδα, στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα στην ομοφωνία και στην ικανοποίηση των μελών της. Τα αποτελέσματα εξετάστηκαν στα πλαίσια ποιο είδος επικοινωνίας ευνοεί τα παραπάνω.

Μια άλλη έρευνα το 1970, έγινε για να ξεκαθαρίσει την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση και διαδικασία που συμβαίνει σταδιακά από την αρχή της ανάλυσης ενός προβλήματος μέσα σε μια ομάδα μέχρι τη λύση του. Σημαντικά επικοινωνιακά στοιχεία ανακαλύφθηκαν, όπως η ανάπτυξη ρόλων στις ομάδες, τα στάδια από τα οποία διέρχεται μια ομάδα μέχρι να οδηγηθεί σε συμφωνία και τελικά στη λύση του προβλήματος (Cragan & Wright, 1980).

Στη δεκαετία του 1980 τρεις θεωρίες επικοινωνίας στις μικρές ομάδες αναπτύχθηκαν: η Λειτουργική Θεωρία, η Θεωρία Δόμησης και η Θεωρία Συμβολικής Σύγκλισης. Η Λειτουργική Θεωρία προσδιορίζει τους παράγοντες επικοινωνίας που χρειάζεται να εφαρμόζονται κατάλληλα σε μια ομάδα ώστε να παράγει ποιοτικό έργο (Gouran & Hirokawa, 1983. Hirokawa, Ice & Cook, 1988). Αυτή η ορθολογιστική θεωρία ανέκυψε από μια γενική θεωρία επεξεργασίας πληροφοριών και ισχυρίζεται ότι η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στην ερμηνεία αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων στις ομάδες. Η Θεωρία Δόμησης εξηγεί τους επικοινωνιακούς παράγοντες και κανόνες που δημιουργούν και αναδημιουργούν οι ομάδες κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης (Poole, Seibold & McPhee, 1985). Η Θεωρία Συμβολικής Σύγκλισης δείχνει πως μικρές ομάδες δημιουργούν την προσωπική συμβολική τους ταυτότητα μέσω της εφεύρεσης και το μοίρασμα ομαδικών φαντασιώσεων (Cragan & Wright, 1990).

Από τη δεκαετία του 1990 οι επιστήμονες της επικοινωνίας αναζητούν να ενσωματώσουν θεωρίες και έρευνες που αφορούν στη λειτουργία των ομάδων, την επικοινωνιακή συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα τους καθώς επίσης και στις

επικοινωνιακές δεξιότητες που απαιτούνται σε έναν σύγχρονο οργανισμό. Νέα έρευνα εστιάζει στην εργασία σε ομάδες (Putnam & Stohl, 1996), την επίλυση προβλημάτων στις ομάδες με τη βοήθεια του υπολογιστή και την εφαρμογή των θεωριών της επικοινωνίας σε μικρές ομάδες για την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων.

Επίσης, οι ερευνητές προσπαθούν να βελτιώσουν τις θεωρίες διερευνώντας νέες κατευθύνσεις στη Θεωρία της Συμβολικής Σύγκλισης και έρευνας (Frey, Gouran, Poole, 1999). Στα τελευταία 50 χρόνια θεωρούν ομάδες σε περιβάλλοντα εργαστηρίων και ομάδες σε φυσικά περιβάλλοντα ως βάση για την ανάπτυξη της Θεωρίας Συμβολικής Σύγκλισης και την εξήγηση της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Οι Cragan, Wright & Kasch (2009) ορίζουν τη μικρή ομάδα ως μερικά άτομα, τα οποία αλληλεπιδρούν επικοινωνιακά είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε με τη διαμεσολάβηση ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα οποία έχουν κοινούς στόχους και κανόνες και τα οποία έχουν αναπτύξει μία επικοινωνιακή φόρμουλα ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους με έναν αλληλοεξαρτώμενο τρόπο. Σύμφωνα με τους τελευταίους (2009) υπάρχουν εννέα χαρακτηριστικά που έχει μια μικρή ομάδα, τα οποία είναι:

- Επικοινωνία
- Χώρος
- Χρόνος
- Μέγεθος
- Αλληλοεξάρτηση
- Κανόνες
- Δομικά πρότυπα λόγου
- Στόχους
- Κοινή ταυτότητα

Μια μικρή ομάδα ορίζεται γενικά ως μια ομάδα που αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη ή ένα μέγιστο από περίπου 12-15 μέλη. Τέτοια ομάδα μπορεί να είναι είτε επαγγελματική είτε εκπαιδευτική είτε κοινωνική. Τα μέλη που ανήκουν σε αυτή έχουν κοινό συμφέρον, κοινό στόχο και όραμα που τους ενώνει. Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των μελών είναι μικρότερος σε μια μικρή ομάδα, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους εξακολουθεί να είναι σημαντική (Botton & Kreps, 2000).

Όσον αφορά στη Λειτουργική Θεωρία οι ερευνητές που είναι στενά συνδεδεμένοι με αυτή είναι ο Dennis Gouran και ο Randy Hirokawa. Υποστηρίζουν ότι η προέλευση της θεωρίας έγκειται σε τρεις επιρροές: αυτή του Dewey, και το έργο του που αφορά στη στοχαστική σκέψη, του Bales, και στο έργο του σχετικά με την ανάλυση της διαδικασίας αλληλεπίδρασης και του Irving Janis, και το έργο για τη λήψη αποφάσεων σε εγρήγορση.

Η Λειτουργική Θεωρία της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων σε μια ομάδα στηρίζεται στην υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα αυτή δεν επηρεάζεται από την παραγωγή συγκεκριμένων επικοινωνιακών συμπεριφορών κατά άτομο, αλλά από το βαθμό που αυτές πληρούν τις προϋποθέσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών. Η επικοινωνία βοηθά τα μέλη της ομάδας, με την προώθηση της ορθολογικής κρίσης και της κριτικής σκέψης, να

αποφεύγουν λανθασμένες κινήσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε προβληματικές και δύσκολες καταστάσεις.

Έρευνα που έχει διεξαχθεί δείχνει ότι πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένες προδιαγραφές ώστε να επιτυγχάνεται η κατάλληλη επιλογή αποφάσεων και να αποφεύγονται λανθασμένες κινήσεις (Gouran & Hirokawa, 1996). Τέτοιες προϋποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

- Δέσμευση για την καλύτερη δυνατή απόφαση
- Καθορισμός διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν από την ομάδα
- Προσδιορισμών προαπαιτούμενων πόρων
- Καθορισμός δικονομικών κανονισμών
- Επανεξέταση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με σκοπό τη διόρθωση εσφαλμένων κινήσεων.

Σύμφωνα με την υπό εξέταση θεωρία οι συμμετέχοντες στην ομάδα πρέπει να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα για την επίτευξη των στόχων τους όπως είναι:

- Πρέπει να αποδείξουν ότι κατανοούν τις συνθήκες
- Πρέπει να αναπτύσσουν κριτήρια αξιολόγησης πιθανών λύσεων
- Πρέπει να αξιολογούν τις εναλλακτικές επιλογές
- Και τέλος να καταλήγουν στην επιλογή σύμφωνα με την αξιολόγηση

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή όταν η επικοινωνία διαδραματίζει προαγωγικό ρόλο, επιτρέπει στην ομάδα να ολοκληρώσει με επιτυχία τις λειτουργικές προϋποθέσεις, όταν διαδραματίζει διασπαστικό ρόλο μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια που εμποδίζουν ή αποτρέπουν την ομάδα από το να ικανοποιήσει κάποια λειτουργική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη λήψη απόφασης, ενώ όταν διαδραματίζει αντισταθμιστικό ρόλο λειτουργεί ώστε να συμβιβάζει η να εξουδετερώνει μια επικοινωνιακή πράξη που λειτούργησε διασπαστικά. Η θεωρία της λειτουργικής προσέγγισης στην επικοινωνία σε μικρές ομάδες έχει πολλά πλεονεκτήματα. Η κριτική σκέψη, η φωνή της λογικής, η τεκμηριωμένη συζήτηση και οι συστηματικές διαδικασίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων καθώς και την επίλυση προβλημάτων. Επιπροσθέτως, η υπό εξέταση προσέγγιση τονίζει ότι, χωρίς επικοινωνία, τα μέλη της ομάδας δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν τους στόχους τους (Gouran & Hirokawa, 1996).

Η θεωρία βέβαια αυτή πέρα από πλεονεκτήματα έχει μειονεκτήματα. Πρώτον, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι προκλητική και για να γίνει αυτό κατανοητό αρκεί να παρατεθεί το παρακάτω παράδειγμα: μια συγκεκριμένη λύση θα μπορούσε να είναι καλύτερη για την ομάδα, αλλά αυτό μπορεί να έχει επιβλαβείς συνέπειες για τα άλλα μέλη της οργάνωσης κι όμως να υιοθετηθεί. Επιπλέον, η απόφαση μπορεί να φαίνεται κατάλληλη σήμερα, αλλά σε 10 χρόνια, θα μπορούσε να αποδειχθεί ανεπαρκής. Δεύτερον, ορισμένοι

ερευνητές υποστηρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων δεν είναι ορθολογική. Συναισθήματα, δύναμη, κρυφές ατζέντες, διαπροσωπικές συγκρούσεις, ο στόχος του ανταγωνισμού, και δυνάμεις έξω από την ομάδα παίζουν το ρόλο τους στην τελική απόφαση μιας ομάδας. Έτσι, η θεωρία της λειτουργικής προσέγγισης δεν μπορεί να παρέχει μια πολύ χρήσιμη εικόνα της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων στις φυσικές ομάδες. Πιο πρόσφατα, μια μετα-ανάλυση της εμπειρικής έρευνας, αναλύοντας τη λειτουργική θεωρία, ανέφερε ότι η αξιολόγηση των αρνητικών συνεπειών ήταν η επικοινωνιακή λειτουργία που επηρέαζε περισσότερο την παραγωγή αποτελεσματικών αποφάσεων.

Η επόμενη θεωρία είναι η θεωρία της Συμβολικής Σύγκλισης. Η λέξη "Συμβολική" αναφέρεται σε λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα και η λέξη «σύγκλιση» αναφέρεται στην κοινή αντίληψη που αποκτάται μέσα στην ομάδα. Σε μικρές ομάδες, τα μέλη αναπτύσσουν ιδιωτικούς κώδικες και τα σήματα που μόνο εκείνα μπορούν να καταλαβαίνουν. Όταν οι ομάδες καταφέρουν και πετύχουν να επικοινωνούν με αυτό τον τρόπο διακατέχονται από το πνεύμα των κοινών εμπειριών.

Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη θεωρία είναι η ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις και εικόνες. Η κοινή χρήση εικόνων και αντιλήψεων βοηθά τα μέλη της ομάδας να δημιουργούν μια κοινωνική πραγματικότητα που δείχνει ποιος είναι μέρος της ομάδας και ο οποίος δεν είναι. Οι κοινές εικόνες και οι κοινές αντιλήψεις αυξάνουν τη συνοχή της ομάδας ως μέλη για να αναπτύξουν μια κοινή ερμηνεία των εμπειριών τους. Τέτοιες εικόνες είναι ιστορίες ή αφηγήσεις που βοηθούν τα μέλη της ομάδας να ερμηνεύσουν τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας γύρω από το περιβάλλον τους (Bormann, 1996).

Μέσα από αυτή τη θεωρία τα μέλη της ομάδας έρχονται να μοιραστούν μια σειρά από αντιλήψεις και εικόνες, και να αποκτήσουν παρόμοιες αντιλήψεις των εμπειριών τους, ώστε να αναπτυχθεί το κοινό ρητορικό όραμα της ομάδας. Το ρητορικό όραμα συχνά συμβολίζεται από μια εικόνα ή ένα σύνθημα τα οποία καλούν τη δημιουργία μιας ολόκληρης σειράς από κοινές αφηγήσεις για τα μέλη της ομάδας (Bormann, 1996). Μέσω της συμβολικής σύγκλισης τα άτομα οικοδομούν την αίσθηση της κοινότητας ή μια ομαδική συνείδηση. Μεμονωμένα μέλη αρχίζουν να χρησιμοποιούν το «εμείς» αντί του «εγώ».

Όπως όλες οι θεωρίες έτσι και αυτή έχει δεχθεί κριτική. Μερικοί πιστεύουν ότι η θεωρία αυτή δεν είναι χρήσιμη, διότι δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί ή να αξιολογηθεί. Δηλαδή, δεν μπορούν να γίνουν προβλέψεις για τα αποτελέσματα της ομάδας με βάση τα θέματα αντιλήψεων και εικόνων. Επιπλέον, η θεωρία αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι όλα τα άτομα αναπτύσσουν τις ίδιες εικόνες και διαμορφώνουν τις ίδιες αντιλήψεις γεγονός, που δεν ισχύει πάντα, γιατί ο κάθε άνθρωπος έχει τη δική του προσωπικότητα και δεν είναι απόλυτο ότι ταιριάζει με όλων των άλλων. Τελευταία, η Συμβολική Θεωρία Σύγκλισης υποθέτει ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν ίση επιρροή στη δημιουργία θεμάτων φαντασίας και οραμάτων. Αυτό είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς, αφού σχεδόν όλες οι ομάδες έχουν

ανισορροπίες ενέργειας βάσει τυπικών και / ή άτυπων ρόλων. Έτσι, οι φωνές κάποιων μελών της ομάδας αυξάνονται περισσότερο από κάποιων άλλων στις ομαδικές αλληλεπιδράσεις.

Η Θεωρία Δόμησης σύμφωνα με τους Poole, Seibold & McPhee (1985) ασχολείται με την παραγωγή και την αναπαραγωγή των ομάδων και των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία. Κάνει διάκριση μεταξύ των συστημάτων, όπως μικρές ομάδες, και τις δομές, τις πρακτικές, τους κανόνες και άλλους πόρους που το σύστημα χρησιμοποιεί για να λειτουργήσει και να στηριχτεί. Όταν εφαρμόζεται σε μικρές ομάδες, η Θεωρία της Δόμησης αντιμετωπίζει τις μικρές ομάδες, ως συστήματα τα οποία ταυτόχρονα παράγουν δομές και παράγονται από δομές. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας ακολουθούν ειδικούς κανόνες στις αλληλεπιδράσεις τους, που παράγουν κάποιου είδους αποτέλεσμα. Η έκβαση επηρεάζει τελικά το μέλλον στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας.

Σύμφωνα με Θεωρία Δόμησης, τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν σύμφωνα με ειδικούς κανόνες, και τα μέλη της ομάδας παράγουν επίσης εκείνους τους κανόνες μέσω των αλληλεπιδράσεών τους. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να διαπραγματευτούν τις δομές της ομάδας, αλλά την ίδια στιγμή, οι αλληλεπιδράσεις τους περιορίζονται από αυτές τις δομές. Για παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας μπορούν να αποφασίζουν να αναλαμβάνουν εκ περιτροπής το συντονισμό σε κάθε συνεδρίαση της ομάδας. Το μέλος της ομάδας που είναι επιφορτισμένο με μια συγκεκριμένη συνεδρίαση δημιουργεί και διανέμει την ημερήσια διάταξη, υπενθυμίζει στους άλλους για τη συνεδρίαση, και κάνει ρυθμίσεις για την αίθουσα συνεδριάσεων. Ωστόσο, αν η ομάδα συμπεράνει ότι η δομή δεν λειτουργεί (π.χ. το μέλος της ομάδας ξέχασε όταν ήταν η σειρά του να αναλάβει τη διεκπεραίωση της συνεδρίασης), τα μέλη μπορούν να εξετάσουν το ενδεχόμενο αλλαγής των διαδικασιών τους. Σύμφωνα με τον Giddens (1984) οι δομές έχουν τρεις διαστάσεις: α) την ερμηνεία ή την κατανόηση (πώς πρέπει να καταλάβουμε), β) την αίσθηση της ηθικής ή σωστής συμπεριφοράς (τι πρέπει να γίνει) και γ) την αίσθηση της δύναμης σε δράση (πώς να το κάνουμε). Επίσης, οι ενέργειές μας ενισχύουν αυτές τις δομές. Οι δομές μπορεί να μεσολαβούν αμοιβαία - η παραγωγή μιας δομής επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μια άλλης- ή οι δομές μπορεί να έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους - η παραγωγή μιας δομής απαιτεί μια άλλη δομή για να παραχθεί, γεγονός που υπονομεύει την πρώτη.

Μια δυναμική της Θεωρίας Δόμησης είναι ότι εξετάζει τις δομές στην πράξη με επίκεντρο τη διαδικασία της δόμησης. Έτσι, η προσοχή είναι στην αλληλεπίδραση σε μικρές ομάδες και πώς τα μέλη της ομάδας υιοθετούν, δημιουργούν και διατηρούν κανόνες και πόρους. Επιπλέον, η Θεωρία της Δόμησης εφαρμόζεται σε μια ποικιλία από μικρές ομάδες, όχι μόνο εκείνων που εκτελούν λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Επίσης, η Θεωρία της Δόμησης λαμβάνει υπόψη και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν τις διεργασίες της ομάδας.

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει όμως και μειονεκτήματα. Μέχρι σήμερα δεν έχει παράσχει έναν τρόπο πρόβλεψης, ποιες περιστάσεις θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ιδιαίτερων δομών, δηλαδή, έχει σε μεγάλο βαθμό περιγραφικό χαρακτήρα. Επίσης, επειδή οι δομές είναι ταυτόχρονα παραγωγί συστημάτων και αποτέλεσμα των τελευταίων, είναι δύσκολο να ερευνήσουμε τις δομές σε μικρές ομάδες. Οι ερευνητές πρέπει να εξετάζουν την επικοινωνία στις ομάδες βάζοντας δομές σε δράση. Τρίτον, ο ίδιος ο ορισμός της δόμησης σημαίνει ότι οι δομές της ομάδας αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, είναι συχνά δύσκολο να εντοπίσουμε ποιες ήταν οι διαρθρωτικές αλλαγές συνέβησαν και πότε, εξετάζοντας την αλληλεπίδραση της ομάδας σε ημερήσια βάση. Τελευταία, η έρευνα στη θεωρία της δόμησης βασίζεται κατά κύριο λόγο στις μελέτες περιπτώσεων. Η Θεωρία της Δόμησης μπορεί να προσαρμοστεί σε μεμονωμένες περιπτώσεις, αλλά επειδή είναι ευέλικτη, είναι δύσκολο να γίνουν γενικεύσεις που βασίζονται στη Θεωρία Δόμησης.

Πέρα από την άποψη ότι η επικοινωνία σε ομάδες είναι ανταλλαγή πληροφοριών, σε θεωρητικές συζητήσεις και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις παρουσιάζεται η θεωρητική σημαντικότητα και η χρησιμότητα των επικοινωνιακών διαδικασιών επιρροής, σχετικά με μοντέλα εισροών και εκροών. Ο Hewes (1986) προσφέρει μια εναλλακτική άποψη. Αν η επιρροή στην επικοινωνία υπάρχει στις ομάδες, θα πρέπει να βρεθεί από μέλος σε μέλος και από πράξη σε πράξη μέσα από διαδοχικές δομές, δηλαδή η επιρροή υφίσταται όταν η συμπεριφορά ενός μέλους της ομάδας εξαρτάται από την αμέσως προηγούμενη παραγωγή μηνύματος. Σύμφωνα με τον ίδιο (1986), δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις έως σήμερα πρέπει να διερευνηθεί αν πρόκειται να υπάρξει κάποια σημαντικότητα για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των ομάδων με βάση ορισμούς της επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Hewes επιρροή υφίσταται όταν η συμπεριφορά ενός μέλους της ομάδας φαίνεται να εξαρτάται από τη συμπεριφορά ενός άλλου. Ισχυρίζεται ότι είναι απαραίτητο να συγκρίνουμε την επεξηγηματική δύναμη της πληροφορίας βασιζόμενη σε ένα μοντέλο που δε θα περιλαμβάνει επιρροές. Έτσι εισήγαγε το Κοινωνικο-εγωκεντρικό μοντέλο, το οποίο υποθέτει ότι κάθε μέλος της ομάδας παράγει μήνυμα μόνο ως απάντηση σε εσωτερικές μεταβλητές και ως απάντηση σε προηγούμενη συμπεριφορά κάποιου μέλους. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η ομάδα είναι απλά μια ομάδα ανθρώπων που δρουν ατομικιστικά.

Ο Poole(1999) επικρίνει τον Hewes και υπογραμμίζει ότι η θεώρηση του τελευταίου για την επικοινωνία σε ομάδες σαν επιρροή από άτομο σε άτομο είναι πολύ περιοριστική και αποκλείει την επικοινωνιακή επιρροή ως μέσο σύγκλισης γύρω από μια κοινή άποψη. Επιπλέον τονίζει, ότι η επιμονή του Hewes στην επιρροή από πράξη σε πράξη συνδέεται με όρους πιθανοτήτων και αποκλείει την επιρροή /έξ κρίσιμων επικοινωνιακών συμβάντων των οποίων τα αποτελέσματα βρέθηκαν πολύ αργότερα στην ιστορία της αλληλεπίδρασης των ομάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα κοινωνικό αγαθό, στο οποίο στηρίζεται η οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη κάθε χώρας. Στις σύγχρονες συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο της εκάστοτε χώρας, όσο και της παγκόσμιας κοινότητας, η εκπαίδευση οφείλει να διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών. Για το λόγο αυτό, η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος πολύ συχνά προτάσσεται ως κυρίαρχο αίτημα τόσο των άμεσα εμπλεκόμενων σε αυτήν, διοικητικών στελεχών, εκπαιδευτικών, μαθητών όσο και της κοινωνίας γενικότερα.

Στο πλαίσιο των αλλαγών αυτών, βασική κατεύθυνση της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας θα πρέπει να είναι μία νέα σύγχρονη οργάνωση και λειτουργία του σχολείου και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, με στόχο να καταστεί η σχολική μονάδα ο εκπαιδευτικός πυρήνας όπου θα ασκείται το σύνολο των δράσεων. Το σχολείο, όπως και κάθε τυπική οργάνωση, θέτει συγκεκριμένους σκοπούς και οφείλει να αξιοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα για να τους πραγματοποιήσει. Η δυνατότητα του σχολείου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, δηλαδή να επιτύχει τους στόχους του, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σχολική διοίκηση (Σαϊτης, 2002).

Η διοίκηση, η οργάνωση και η λειτουργία του δημοτικού σχολείου είναι μια διεργασία δυναμική και εξελισσόμενη, η οποία περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου των δραστηριοτήτων με χρήση και αξιοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων του οργανισμού και με σκοπό την επίτευξη των στόχων του (Χατζηπαναγιώτου, 2003:23).

Η διοίκηση ορίζεται από τους Montana & Charnov (1993, όπως αναφέρεται στο Σαϊτης, 2005:29), ως « ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του». Όσον αφορά στη διοίκηση της εκπαίδευσης σύμφωνα με το Σαϊτη (2005:30) ορίζεται ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων-ανθρώπινων και υλικών- για την πραγματοποίηση των διάφορων στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών».

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση, αν όλα τα υποσυστήματα του σχολείου λειτουργούν καλά, τότε ο σχολικός οργανισμός συνολικά λειτουργεί καλά (Σαϊτης, 2005). Το σχολείο, όπως κάθε κοινωνική οργάνωση, είναι ανοιχτό σύστημα, διότι υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό

(Σαϊτης, 2005:38). Η κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί είναι το υπερσύστημά του, ενώ τα νηπιαγωγεία, τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα επιμορφωτικά κέντρα των εκπαιδευτικών κ.λπ τα υποσύστημά του (Σαϊτης, 2005).

Ο πιο σύγχρονος ορισμός της διοίκησης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό και εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι στα πράγματα ή τις δραστηριότητες. Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού (Καμπουρίδης Γ., 2002:13).

Σύμφωνα με το Σαϊτη (2007:53) οι βασικές αρχές εκπαιδευτικής διοίκησης είναι οι εξής:

- Η δημοκρατική αρχή διοίκησης, η οποία υπαγορεύει ότι ο διευθυντής σχολείου κατά τη λήψη αποφάσεων πρέπει να χρησιμοποιεί ουσιαστικά, τη μέθοδο της συμμετοχικής ηγεσίας. Επομένως αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας δεν πρέπει να είναι απόλυτος, αλλά ευλύγιστος και διαλλακτικός στην πολιτική του, χωρίς βέβαια, να παρεκκλίνει από το σκοπό του σχολείου και φυσικά το νόμιμο πλαίσιο.
- Η αρχή της άμεσης εποπτείας, σύμφωνα με την οποία όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή του διευθυντή σχολείου με τους συναδέλφους-υφισταμένους του, τόσο αποτελεσματικότερη είναι και η άσκηση των διευθυντικών του καθηκόντων.
- Η αρχή της δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία όλες οι ενέργειες του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι σύννομες και αμερόληπτες για όλους τους δασκάλους.
- Η αρχή της σωστής λήψης αποφάσεων, που σημαίνει ότι η λήψη κάθε απόφασης δε θα πρέπει να είναι βεβιασμένη, αλλά αποτέλεσμα ήρεμης ψυχικής κατάστασης και σφαιρικής μελέτης του όλου προβλήματος.
- Η αρχή της προσαρμοστικότητας και της ευλυγισίας, κατά την οποία ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να ενεργεί ανάλογα με τα δεδομένα του περιβάλλοντος της συγκεκριμένης σχολικής οργάνωσης.

3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Σύμφωνα με το Ζαβλανό (1998) το διευθυντικό στέλεχος που λειτουργεί ως μάνατζερ είναι ένα άτομο που καθοδηγεί τις δραστηριότητες των άλλων και τις δικές του με σκοπό να εκπληρωθούν οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού. Εκτός από την καθοδήγηση του προσωπικού χρειάζεται να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους οικονομικούς και φυσικούς πόρους αλλά και τις όποιες πληροφορίες/δεδομένα (Dubrin, 2004: 33).

Για να πετύχει όμως την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι πόροι, χρειάζεται να ασκηθούν από το διευθυντικό στέλεχος διοικητικές λειτουργίες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994. Ζαβλανός, 1998. Καμπουρίδης, 2002. Κανελλόπουλος, 1990. Καταβάτη, 2003. Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003. Σαΐτης, 2008. Click, 2005. Dubrin, 2004. Mussazi, 1982). Ο Fayol (1949, αναφ. στο Mussazi, 1982:29) αναφέρεται σε πέντε διοικητικές λειτουργίες: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Εποπτεία, Συντονισμός, Έλεγχος. Ο Scanlan (1974) (αναφ. στο Κανελλόπουλος: 1990:23-24, Σαΐτης, 2008:38) αναφέρεται σε πέντε διοικητικές λειτουργίες: Σχεδιασμός/προγραμματισμός, Λήψη αποφάσεων, Οργάνωση, Διεύθυνση/ηγεσία και Έλεγχος. Ο Dubrin (2004:27) ορίζει τέσσερις διοικητικές λειτουργίες: Σχεδιασμός/προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση και Έλεγχος. Τέλος, ο Urwick (1937) (αναφ. στο Σαΐτης, 2008:38. Mussazi, 1982:30) ασπάστηκε την κλασική θεωρία του Fayol και ανέπτυξε τις διοικητικές λειτουργίες σε οκτώ: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Επάνδρωση, Διεύθυνση, Συντονισμός, Αναφορά, Έλεγχος και Προϋπολογισμός.

Εστιάζοντας στις πέντε διοικητικές λειτουργίες του Scanlan, που είναι ο σχεδιασμός/προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία ο έλεγχος, αναφέρουμε τα παρακάτω:

Σχεδιασμός/ Προγραμματισμός. Η λειτουργία του σχεδιασμού/προγραμματισμού προηγείται όλων των άλλων διοικητικών λειτουργιών (Σαΐτης, 2008:39), με τη λειτουργία αυτή καθορίζονται εκ των προτέρων οι αντικειμενικοί σκοποί αλλά και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν (Κανελλόπουλος, 1990:23-24). Με τον σχεδιασμό/ προγραμματισμό, γεφυρώνεται το κενό που υπάρχει ανάμεσα στο σημείο της εκκίνησης και του σημείου που επιθυμούμε να φτάσουμε (Click, 2005:37-38).

Λήψη Αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία με μεγάλη σπουδαιότητα (Κανελλόπουλος, 1990:24-25). Περιλαμβάνει έξι στάδια (Ζαβλανός, 1998:143) τα οποία είναι: Ο προσδιορισμός του προβλήματος, η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της καταλληλότερης λύσης, η υλοποίηση λύσης και η παρακολούθηση – έλεγχος.

Οργάνωση. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998:140) οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Για την Click (2005:33-34) το βασικότερο χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι η ανάθεση ευθύνης από το άτομο που έχει την εξουσία σε κάποιον υφιστάμενο. Για τον Σαΐτη (2008:164-171) τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός εργασίας, το εύρος του ελέγχου, η τμηματοποίηση και τέλος η εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Διεύθυνση και ηγεσία. Η διοικητική αυτή λειτουργία είναι πολυσύνθετη και σχετίζεται με την καθοδήγηση και δραστηριοποίηση της σχολικής μονάδας για την επιτυχία

των στόχων . Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι η δυσκολότερη για το διοικητικό στέλεχος καθώς έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα (Σαΐτης, 2008:283). Επιπλέον για να ασκηθεί αποτελεσματική διεύθυνση και ηγεσία σε έναν οργανισμό, θα πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να μπορεί να εποπτεύει τους υφιστάμενους και το εργασιακό τους περιβάλλον, να παρέχει κίνητρα απόδοσης και να προωθεί αποτελεσματική επικοινωνία ώστε να δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1990:27)

Έλεγχος. Η λειτουργία του ελέγχου είναι η φυσική συνέπεια του σχεδιασμού/προγραμματισμού (Σαΐτης, 2008:313). Για να είναι επιτυχής πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να θέτει εξ' αρχής τους λόγους για τους οποίους ελέγχει τους υφιστάμενους και να διαθέτει γνώσεις, δεξιότητες και χαρακτηριστικά τα οποία θα του δώσουν τη δυνατότητα άσκησης της διοικητικής λειτουργίας του ελέγχου αποφεύγοντας τα όποια προβλήματα και συγκρούσεις. Ο έλεγχος λειτουργίας του συστήματος είναι αναγκαίος για τη διαχείρισή του και για τη διατήρηση των ισορροπιών του σε σχέση με τις δυναμικές που αναπτύσσονται από τους διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς προς το σύστημα παράγοντες.

3.3 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Μέσα στη σχολική μονάδα, βασικός και εξαιρετικής σημασίας κρίνεται ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων ηγετικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Είναι αυτός, ο οποίος αναπτύσσοντας σωστές διαπροσωπικές σχέσεις με όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, επιτυγχάνει τη συνεργασία, αποφεύγοντας ενστάσεις και συγκρούσεις που κατά διαστήματα προκύπτουν, και οδηγεί τη σχολική μονάδα σε περαιτέρω ανάπτυξη.

Για ένα αποτελεσματικό σχολείο η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν μια σχολική μονάδα στην αποτελεσματικότητα (Σαΐτης, 2002). Επίσης, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα (2002) η οργάνωση και η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας αντανακλά σε μεγάλο βαθμό την προσωπικότητα του διευθυντή.

Οι Hoy & Myskel (1996, αναφ. στο Σαΐτης, 2002) ταξινομούν τα γνωρίσματα αποτελεσματικής ηγεσίας σε τρεις κατηγορίες:

- Την προσωπικότητα
- Την εργασιακή παρακίνηση
- Τις δεξιότητες

Σύμφωνα με τον Duignan (1986:54-73) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- Η διαμόρφωση ατμόσφαιρας, όπου κυριαρχεί τάξη και πειθαρχία
- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος
- Η ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας
- Η εξασφάλιση δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων του σχολείου

Σύμφωνα με το Σαϊτή (2005) οι αρχές για μια αποτελεσματική διοίκηση είναι οι παρακάτω:

- Η αποτελεσματική διοίκηση οφείλει να έχει την κατάλληλη οργάνωση
- Ο οργανισμός πρέπει να έχει προσδιορισμένη δομή και ένα σύστημα ηγεσίας
- Ένας αποτελεσματικός οργανισμός πρέπει να έχει σαφώς προσδιορισμένους στόχους, οι οποίοι συνδέουν τα μέλη μεταξύ τους
 - Ένας οργανισμός οφείλει να προσπαθεί να διατηρήσει κάποιο μετρό σταθερότητας, αλλά και ευελιξίας στις τακτικές και τα προγράμματα του
 - Η συνεργασία είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία του οργανισμού
 - Ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να διαθέτει έναν κατάλληλο μηχανισμό για το σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.
 - Ένας οργανισμός πρέπει να αναπτύξει έναν αντικείμενο τρόπο περιοδικής αξιολόγησης των προγραμμάτων και των εφαρμογών του.

Σύμφωνα με τους Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2000) τα χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- Το όραμα
- Οι ικανότητες μετασχηματισμού
- Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών
- Η σταθερότητα και την ενσυνείδητη δράση
- Η δημιουργικότητα
- Η ευαισθησία
- Η επαγγελματική πληρότητα

Οι διάφοροι παράγοντες και δείκτες αποτελεσματικού σχολείου αποκτούν οργανωτική υπόσταση και σπουδαιότητα), όταν συνδεθούν μεταξύ τους με βάση τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων (Σαϊτής, 2002). Η αποτελεσματικότητα τους εξαρτάται από τις ικανότητες του διευθυντή, ο οποίος προγραμματίζει, οργανώνει και συντονίζει τις επιμέρους δραστηριότητες της σχολικής μονάδας, εμπυχώνοντας και παρακινώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Ο συγκεντρωτικός έλεγχος της πολιτείας μετατρέπει το διευθυντή σε τυπικό εκτελεστή εγκυκλίων και νόμων που συντάσσονται σε κεντρικό κρατικό επίπεδο. Όσες μεταρρυθμίσεις κι αν γίνονται στην εκπαίδευση, αυτές γίνονται ερήμην των στελεχών της

εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα και ο διευθυντής να αισθάνεται εντελώς, μόνος, κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Ο διευθυντής θα πρέπει να συνδυάσει τις εκάστοτε επιλογές της εκπαιδευτικής πολιτικής και το νομοθετικό πλαίσιο με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και τις ανάγκες των μαθητών, το οποίο τον αναγκάζει να λειτουργεί σε όρια και περιθώρια. Η διαχείριση των οποίων και η ανάληψη πρωτοβουλιών από τη μεριά του έγκειται στις διοικητικές και ηγετικές του ικανότητες.

3.4 ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ: ΕΝΝΟΙΑ

Ο Σύλλογος Διδασκόντων κάθε σχολείου αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες στο σχολείο με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και έχει ως πρόεδρο το Διευθυντή του σχολείου. Όταν στις συνεδριάσεις του συλλόγου εξετάζονται ειδικά θέματα μαθητών, μετέχουν και δύο εκπρόσωποι τους που ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο των μαθητικών κοινοτήτων. Ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του Διευθυντή του τουλάχιστον μια φορά πριν από την έναρξη των μαθημάτων και μια φορά στο τέλος κάθε τριμήνου και έκτακτα όταν το κρίνει σκόπιμο ο πρόεδρος ή το ζητήσει εγγράφως για συγκεκριμένα θέματα τουλάχιστον το ένα τρίτο των μελών του. Οι συνεδριάσεις γίνονται μέσα στο ωράριο εργασίας και ποτέ σε ώρες διδασκαλίας των μαθημάτων.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο με σκοπό τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολόγιου προγράμματος, την καθαριότητα των σχολικών κτιρίων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει για τον χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων. Τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου πολλές φορές δεν αναλαμβάνουν σε ικανοποιητικό βαθμό πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και ούτε αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας ιδίως σε μικρά σχολεία των αγροτικών και ημιαστικών περιοχών της χώρας. Κι αυτό γιατί από τα ερευνητικά δεδομένα προκύπτει ότι παράγοντες όπως ο περιορισμός σε αριθμό και σε χρονική διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, ο τρόπος στελέχωσης των σχολικών μονάδων, η παντελής έλλειψη κατάλληλων κτηριακών εγκαταστάσεων και της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής περιορίζουν σημαντικά τις όποιες καλές διαθέσεις των εκπαιδευτικών (Σαϊτης, 2008).

3.5 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Ο Σύλλογος Διδασκόντων, ως διοικητικός όρος, δεν εμφανίστηκε στη διοίκηση των σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με την ψήφιση του νόμου 1566/85 αλλά είναι προγενέστερος. Για πρώτη φορά το 1972 (στο εδ. ι, παρ. 3, άρθρο 2 της ΥΑ 50326/1.6.1972) γίνεται λόγος, πέρα από τον καθορισμό των καθηκόντων των Διευθυντών των δημόσιων δημοτικών σχολείων, για το βιβλίο Πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο όρος αυτός επανεμφανίζεται το 1977 μέσα από τις διατάξεις του Π.Δ. 483/77 (παρ. 6, παρ. Α, άρθρο 2), «Περί Οργανώσεως και λειτουργίας των Δημοτικών Σχολείων Δημόσιας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσης...», όπου ως αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων καταγράφονται διάφορες σχολικές εκδηλώσεις, προγραμματισμός εκδρομών καθώς και η διενέργεια κατατακτήριων ή απολυτήριων εξετάσεων για μαθητές. Με την ψήφιση όμως του 1566/85, «Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», όπου και ρυθμίζονται οι βασικές λειτουργίες, που διέπουν το εκπαιδευτικό μας σύστημα, ο Σύλλογος Διδασκόντων θεσμοθετείται και αναγνωρίζεται επισήμως ως το συλλογικό όργανο διοίκησης, το έργο του μέλλεται να συμβάλλει στην καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και τη σωστότερη λειτουργία του σχολείου (Μαλακούδης, 2005).

Ο τρόπος λειτουργίας και δράσης του Συλλόγου Διδασκόντων των Νηπιαγωγείων και των Δημοτικών σχολείων αποτυπώνεται στα Π.Δ. 200/1998 και Π.Δ. 201/1998 αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα στο Π.Δ. 201/1998 γίνεται αναφορά σε θέματα λειτουργίας των δημοτικών σχολείων. Αναφορικά με τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αυτές πραγματοποιούνται τακτικά ή έκτακτα εκτός διδακτικού ωραρίου σύμφωνα με την παράγραφο 2 της περίπτωσης ΣΤ1 του άρθρου 11 του Ν. 1566/85. Τα πρακτικά των συνεδριάσεων τηρούνται στο βιβλίο Πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων, στο οποίο καταχωρούνται οι αποφάσεις που ελήφθησαν και υπογράφουν όσοι πήραν μέρος. Ανάλογη αναφορά γίνεται και στο άρθρο 13 του Π.Δ. 201/1998 για τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων των Δημοτικών Σχολείων. Με την Υ.Α. 16/10/2002, Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1, άρθρο 37, παρ. 4 & 5 καθορίζεται με σαφήνεια κάθε πότε και με ποια διαδικασία θα γίνονται οι τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις. Έτσι οι τακτικές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων πραγματοποιούνται ύστερα από πρόσκληση του προέδρου στις εξής περιπτώσεις:

- Πριν από την έναρξη των μαθημάτων του διδακτικού έτους.
- Στο τέλος κάθε τριμήνου.
- Κατά την ημέρα έκδοσης των αποτελεσμάτων των προαγωγικών, απολυτήριων ή πτυχιικών εξετάσεων.
- Στο τελευταίο δεκαήμερο του διδακτικού έτους.

Οι έκτακτες συνεδριάσεις συγκαλούνται από τον πρόεδρο του Συλλόγου Διδασκόντων ή στην περίπτωση που το 1/3 του διδακτικού προσωπικού το ζητά εγγράφως ανακοινώνοντας τα θέματα προς συζήτηση και τον εισηγητή /τές. Στην παρ. 9 της Υ.Α. 16/10/2002 επισημαίνεται, ότι για τις τακτικές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων τα μέλη του πρέπει να ενημερώνονται με ανάρτηση πρόσκλησης στον πίνακα ανακοινώσεων δύο ημέρες τουλάχιστον πριν από την ημέρα σύγκλησης του Συλλόγου Διδασκόντων. Κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων τα μέλη του λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες είναι δεσμευτικές για όλους και είναι έγκυρες όταν ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι σε απαρτία ή οι παρόντες υπερέχουν σε αριθμό των απόντων, στις οποίες κάθε μέλος έχει μια ψήφο και σε περίπτωση ισοψηφίας προβλέπεται η υπερίσχυση της ψήφου του Προέδρου.

Το έργο που καλείται ο Σύλλογος διδασκόντων να υλοποιήσει βάσει της Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1/08-10-2002 είναι το ακόλουθο:

- Ο ετήσιος προγραμματισμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.
- Αναγκαιότητα και απόδοση των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (πχ. Πρόγραμμα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τμήματα ένταξης).
- Διορθωτικές παρεμβάσεις του αρχικού προγραμματισμού.
- Αυτοαξιολόγηση, κατ την οποία αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης τω στόχων που τέθηκαν ατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών.
- Ανάθεση τμημάτων στους εκπαιδευτικούς
- Οργανώνει τον καταμερισμό των εργασιών στα μέλη του, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή.
- Αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία.
- Ενημερώνει, σε συνεργασία με το Διευθυντή, τους γονείς και κηδεμόνες, σχετικά με τη φοίτηση, την πρόοδο και τη συμπεριφορά των μαθητών.
- Συνεργάζεται με όλα τα στελέχη Επιστημονικής - Παιδαγωγικής Καθοδήγησης και της Διοίκησης για τον καλύτερο συντονισμό

3.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Όπως αναφέρθηκε, η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε ομαδική προσπάθεια και είναι μία από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων ξοδεύουν 70% του χρόνου τους επικοινωνώντας (Hoy & Miskel, 1987, αναφ. στο Σαϊτής, 2007). Το ποσοστό αυτό μεταβάλλεται ανάλογα με τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ένα μεσαίο διευθυντικό στέλεχος χρησιμοποιεί περισσότερο από το 78% του χρόνου της εργασίας του σε κάποια μορφή επικοινωνίας (Katz & Kahn, 1978, Pitner & Ogawa, 1981, αναφ. στο Σαϊτής, 2007). Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές η δραστηριότητα του διευθυντή να ακούει και να μιλάει καλύπτει το 50-60% του εργασιμίου καθημερινού του χρόνου και αποτελεί την προφορική επικοινωνία, ενώ οι δραστηριότητες του να διαβάζει και να γράφει καλύπτουν μόνο το 20% του χρόνου εργασίας του και αποτελούν τη γραπτή επικοινωνία (Ζαβλανός, 1989, αναφ. στο Σαϊτής, 2007).

Είναι γενικώς αποδεκτό πως η επικοινωνία στη σχολική διοικητική διαδικασία είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για την αποφυγή καθημερινών προβλημάτων. Σύμφωνα με τον Shapiro (2004:239) η υποβάθμιση της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι υπεύθυνη για την πρόκληση διαταραχών στις παιδαγωγικές σχέσεις.

Για την επιτυχημένη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι απαραίτητο τα στελέχη της να έχουν ανεπτυγμένα επικοινωνιακά εφόδια καθώς και γνώση των σύγχρονων μορφών διοίκησης. Ο διευθυντής σε μια σχολική μονάδα επικοινωνεί: με τους προϊστάμενους του, με τους υφιστάμενους του (εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, διοικητικό προσωπικό) και με κοινωνικούς φορείς που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Όσον αφορά στην επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό ο διευθυντής οφείλει να δημιουργεί αποτελεσματικούς δίαυλους επικοινωνίας, δηλαδή να τους διατηρεί ενήμερους για το τι συμβαίνει, να τους ενημερώνει για διάφορες ανακοινώσεις (έγγραφα, εγκύκλιοι), να συναντιέται και να συζητάει τακτικά με τους διδάσκοντες, μπορεί και καθημερινά, ακόμη και ανεπίσημα για θέματα τόσο που αφορούν προσωπικά τον καθένα ή γενικότερα τη σχολική μονάδα και να διαμορφώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνεργασίας και παρακίνησης. Το ειλικρινές ενδιαφέρον, οι παιδαγωγικές γνώσεις, η κατανόηση του παιδικού ψυχισμού, ο σεβασμός, η ικανότητα ελιγμών, η δίκαιη αντιμετώπιση, η συνέπεια είναι στοιχεία από τα οποία θα πρέπει να διακατέχεται ο διευθυντής για μια αποτελεσματική επικοινωνία με τους μαθητές και τη διαμόρφωση ενός θετικού σχολικού κλίματος.

Η συστηματική συνεργασία σχολείου-οικογένειας είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων (Σαϊτής, 2007). Η έγκαιρη και σωστή επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα επικοινωνίας τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν κατά περίπτωση. Σύμφωνα με τους Johnson και Klare (1961), ο μαθηματικός Shannon ήταν εκείνος που συνέβαλε στην δημιουργία μοντέλων επικοινωνίας. Διάφοροι παράγοντες κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, όπως η ανάδραση και η επιλεκτική αντίληψη των μηνυμάτων από τον αποδέκτη οδήγησαν στην τροποποίηση του απλού μοντέλου: πομπός-κανάλι-μήνυμα-δέκτης και στη δημιουργία πιο αποτελεσματικών μοντέλων επικοινωνίας.

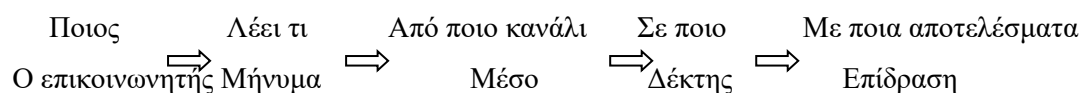
Σύμφωνα με το Σταμάτη (2005), τα θεωρητικά αυτά μοντέλα εμφανίζουν συνήθως την άποψη ότι μεταξύ δύο επικοινωνούντων, ενός πομπού κι ενός δέκτη, υπεισέρχονται παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Το μέγεθος και η υφή των παραγόντων αυτών ποικίλουν και εξαρτώνται από ενδογενείς και εξωγενείς καταστάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τον ψυχισμό και την προσωπικότητα του ανθρώπου ή το ευρύτερο πολιτισμικό περιβάλλον του και τελικά, καθορίζουν την αποτελεσματικότητα διεύθυνσής τους στη διαπροσωπική επικοινωνιακή διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιους παράγοντες αποτελούν π.χ. το μορφωτικό επίπεδο, η ψυχοσυναισθηματική κατάσταση της στιγμής, το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνιακή διαδικασία, η ηλικία, το φύλο ή το επάγγελμα (κοινωνική θέση) των επικοινωνούντων κ.ά. (Hartley, 1999, αναφ. στο Σταμάτη, 2005).

3.6.1. Φόρμουλα του Lasswell

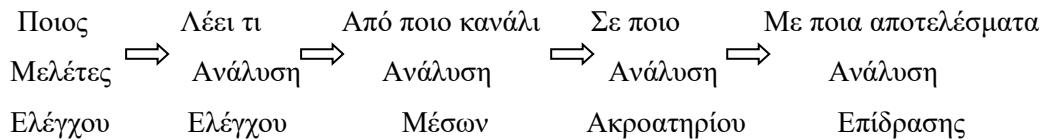
Σύμφωνα με τον Lasswell (1949) για να περιγράψουμε μια επικοινωνιακή πράξη πρέπει να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος
- Λέει τι
- Από ποιο κανάλι
- Σε ποιον
- Με ποια αποτελέσματα

Το παραπάνω, από τότε που έγινε γνωστό, καταχωρήθηκε ως η Φόρμουλα του Lasswell και αν μεταφερθεί σε γραμμικό μοντέλο, προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα:



Ο Lasswell χρησιμοποιεί τη φόρμουλα αυτή για να επισημάνει τους αυτόνομους τύπους της επικοινωνιακής έρευνας. Σε κάθε ερώτημα έχει επισυνάψει ένα ιδιαίτερο τύπο ανάλυσης, οπότε προκύπτει το ακόλουθο διάγραμμα:

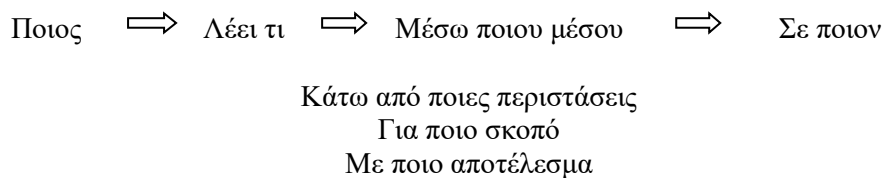


Το μοντέλο του Laswell δέχτηκε κριτική, γιατί:

- Είναι απλό
- Θεωρεί ότι υπάρχει κάποια σκοπιμότητα ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη
- Δεν περιέχει το στοιχείο της ανάδρασης
- Θεωρεί ότι τα μηνύματα έχουν πάντα κάποιο αποτέλεσμα

Τη φόρμουλα του Lasswell επέκτεινε ο Braddock (1958) προσθέτοντας δύο ακόμη στοιχεία: α) κάτω από ποιες περιστάσεις στέλνεται ένα μήνυμα (π.χ. φυσικές, συναισθηματικές συνθήκες), και β) για ποιο σκοπό ο επικοινωνητής λέει κάτι.

Επομένως, το μοντέλο του Laswell μετά τις προσθήκες του Braddock μετασχηματίζεται ως εξής:



3.6.2 Μοντέλο Shannon και Weaver

Το 1949 ο Claude Shannon και ο Warner Weaver (1949) πρότειναν ένα γραμμικό επικοινωνιακό μοντέλο, το ποίο περιλαμβάνει πέντε στοιχεία, τα οποία είναι:

- Η πηγή πληροφόρησης
- Ο αναμεταδότης
- Το κανάλι επικοινωνίας
- Ο δέκτης
- Ο προορισμός

Προσθέτουν επίσης και ένα έκτο στοιχείο ως παράγοντα δυσλειτουργίας της επικοινωνιακής διαδικασίας, το θόρυβο.

Πηγή: Θέτει το μοντέλο σε δράση. Μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο άτομο ή μια ομάδα ατόμων.

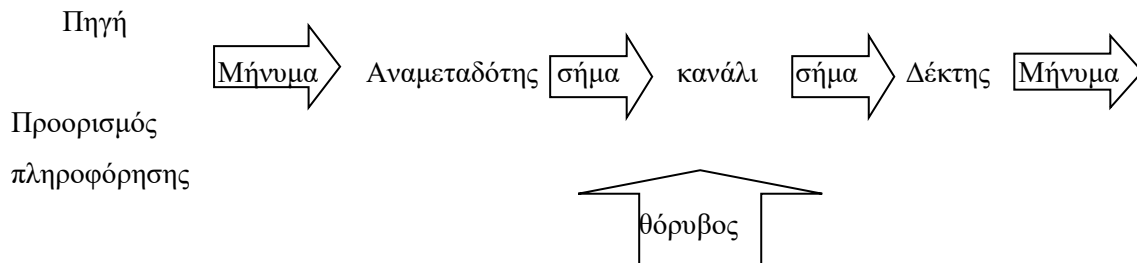
Αναμεταδότης: Μετατρέπει το μήνυμα σε σήμα

Κανάλι επικοινωνίας: Είναι η διαδρομή μέσω της οποίας το σήμα φτάνει στο δέκτη.

Δέκτης: Μετασχηματίζει το σήμα σε μήνυμα για να φτάσει στον τελικό προορισμό του.

Το μοντέλο αυτό υπογραμμίζει ότι κατά τη μεταφορά του σήματος στο δέκτη, κάποιος θόρυβος μπορεί να το μετασχηματίσει, οπότε ο δέκτη να μην ανασυγκροτήσει το ίδιο

μήνυμα που παράχθηκε από την πηγή ή να το καταστρέψει, με αποτέλεσμα στην τελευταία περίπτωση να διακοπεί η επικοινωνιακή διαδικασία. Το μοντέλο του Shannon και Weaver φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



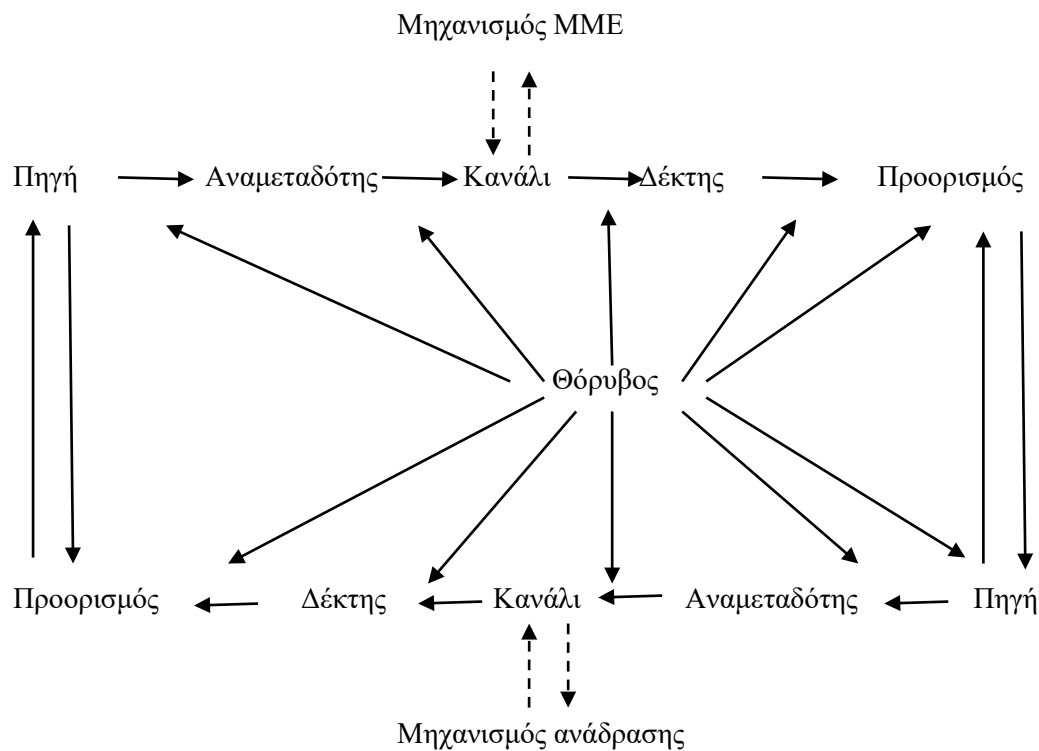
Το μοντέλο Shannon και Weaver έχει πλεονεκτήματα όπως, η απλότητά του, η γενικότητά του και η ποσοτικοποίησή του. Έχει και μειονεκτήματα, όπως: η επικοινωνία είναι μονόδρομη, δεν υπάρχει ανάδραση, δεν είναι κατάλληλο για ομάδες με πολλές αλληλεπιδράσεις.

3.6.3 Μοντέλο De Fleur

Η θεωρία του De Fleur (1966) είναι προέκταση του μοντέλου Shannon και Weaver. Επίσης βασίζεται στο μοντέλο των Westley και Maclean και περιγράφει την κυκλική επικοινωνιακή διαδικασία με ανατροφοδότηση από το δέκτη. Το μοντέλο Shannon και Weaver είναι ένα γραμμικό μοντέλο, ενώ το μοντέλο Westley και Maclean είναι ένα μοντέλο επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης. Το μοντέλο De Fleur συνδυάζει αυτά τα δύο μοντέλα.

Ο De Fleur εισάγει το μηχανισμό M.M.E. και προτείνει μια επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης που οδηγεί σε ανάδραση διπλής κατεύθυνσης. Ο θόρυβος μπορεί να παρουσιάσει σε οποιοδήποτε στάδιο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Μια άλλη σημαντική πρόταση σε αυτό το μοντέλο είναι η «μηχανή ανάδρασης». Αυτή η συσκευή βοηθάει στην ανάλυση των κοινών στόχων, ξεχωριστά από τους δέκτες.

Για να αυξηθεί η πιθανότητα να υπάρξει αντιστοιχία μεταξύ των νοημάτων, χρειάζεται η πηγή να προσαρμόσει αποτελεσματικότερα την πορεία της επικοινωνίας προς τον προορισμό, μέσω της ανάδρασης. Το μοντέλο του De Fleur απεικονίζεται παρακάτω:



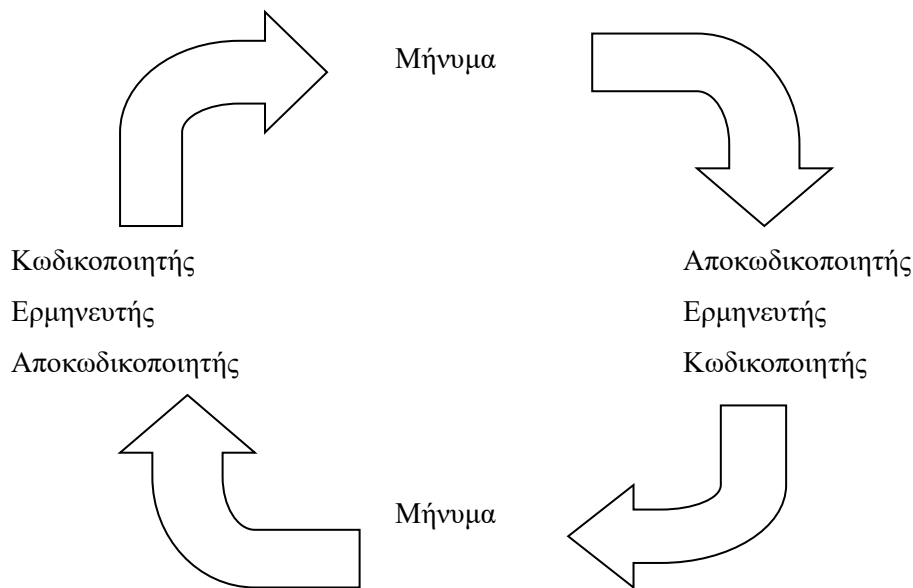
3.6.4 Μοντέλο των Osgood και Schramm

Το μοντέλο των αυτό είναι κυκλικό. Περιγράφουν τις ίδιες λειτουργίες με τους Shannon και Weaver, χωρίς ωστόσο να αναφέρονται σε αναμεταδότη και δέκτη. Τα μέρη εκτελούν ταυτόσημες λειτουργίες, κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση και ερμηνεία. Η λειτουργία της κωδικοποίησης παρομοιάζεται με αυτή της αναμετάδοσης και αυτή της αποκωδικοποίησης με αυτή της λήψης. Το μοντέλο αυτό μπορεί να λάβει χώρα τόσο σε ένα ή και σε δύο άτομα. Κάθε άτομο λειτουργεί και ως πομπός και ως δέκτης και για το λόγο αυτό χρησιμοποιεί την ερμηνεία. Ο θόρυβος υπεισέρχεται όταν πομπός και δέκτης δίνουν διαφορετική ερμηνεία για το ίδιο μήνυμα.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του μοντέλου είναι τα εξής:

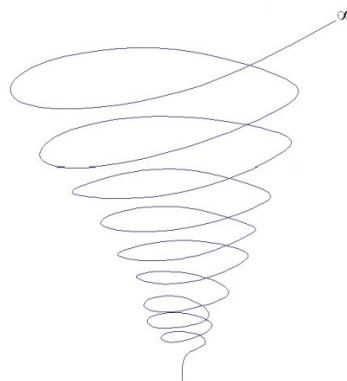
- Είναι ένα δυναμικό μοντέλο επικοινωνίας
- Πομπός και δέκτης είναι το ίδιο πρόσωπο
- Θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι κυκλική
- Η ανάδραση είναι το κύριο γνώρισμά του

Το μειονέκτημά του είναι ότι δεν αναφέρεται σε σημασιολογικούς θορύβους και υποθέτει ότι συμβαίνει κατά την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση. Το συγκεκριμένο μοντέλο απεικονίζεται παρακάτω:



3.6.5 Το ελικοειδές μοντέλο του Dance

Το ελικοειδές μοντέλο του Dance (1967) θεωρείται ότι αποτελεί ανάπτυξη του κυκλικού μοντέλου των Osgood και Schramm και αποτελεί ένα μη γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας. Απεικονίζει την επικοινωνία ως μια δυναμική διαδικασία. Σύμφωνα με τον Dance σε οποιαδήποτε και σε όλες τις στιγμές η έλικα δίνει γεωμετρικές μαρτυρίες, με την έννοια ότι η επικοινωνία ενώ κινείται προς τα εμπρός την ίδια στιγμή έρχεται πίσω στον εαυτό της και επηρεάζεται από την παρελθούσα συμπεριφορά της. Για την επόμενη καμπύλη της έλικας, τονίζει ο Dance, είναι βέβαιο ότι επηρεάζεται από την καμπύλη από την οποία προκύπτει. Η διαδικασία της επικοινωνίας, όπως της έλικας, προχωράει διαρκώς μπροστά, εξαρτάται από το παρελθόν της και ενημερώνει το παρόν και το μέλλον της. Το μοντέλο επικοινωνίας με τη μορφή έλικας προσφέρει μια ευέλικτη διαδικασία επικοινωνίας, καταλήγει ο Dance. Το μοντέλο απεικονίζεται παρακάτω:



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να κατανοηθεί και να αποσαφηνιστεί ο ρόλος και το είδος της επικοινωνίας μεταξύ Διευθυντή ή Προϊσταμένου του σχολείου και του Σύλλογου Διδασκόντων αυτού. Επίσης, να γίνει διερεύνηση, μελέτη και καταγραφή των παραγόντων, τάσεων και αντιλήψεων των εμπλεκόμενων που υπεισέρχονται στη σχέση αυτή (επικοινωνίας και συνεργασίας) και την επηρεάζουν ενισχυτικά ή ανασταλτικά (επιτυχημένη ή αναποτελεσματική επικοινωνία), έτσι ώστε να διαμορφωθούν στρατηγικές αντιμετώπισης των πιθανών προβλημάτων.

Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σχολικής Μονάδας αποτελεί την κινητήρια δύναμή της και τον εκφραστή της κουλτούρας της. Σύμφωνα με το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας είναι αυτός, ο οποίος θα καταφέρει με τον κατάλληλο τρόπο να αναπτύξει και να διατηρήσει, μέσα από τη διαχείριση πιθανών συγκρούσεων και διαφωνιών, ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς-υφιστάμενους.

Η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία ανάμεσα στο διευθυντή και το διδακτικό προσωπικό και την αποτελεσματική επικοινωνία με το Σύλλογο Διδασκόντων. Κατ' αυτό τον τρόπο ο Σύλλογος Διδασκόντων πρέπει να ενημερώνεται για τακτικές συνεδριάσεις, προγράμματα, και τα γενικότερα προβλήματα που απασχολούν το σχολικό οργανισμό, στο σύνολό του.

Για το λόγο αυτό ο διευθυντής πρέπει να ανακοινώνει στο διδακτικό προσωπικό οποιοδήποτε θέμα τους αφορά, είτε γραπτώς είτε προφορικά, να συναντά και να συζητά με κάθε εκπαιδευτικό της σχολικής μονάδας οποιοδήποτε ζήτημα αφορά τόσο στον ίδιο τον εκπαιδευτικό όσο και στη σχολική μονάδα και να παράσχει ένα φιλικό και συνεργατικό κλίμα συνάντησης και διαλόγου. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντική παράμετρος για μια επιτυχημένη επικοινωνία αποτελεί ο χρόνος και ο τόπος μετάδοσης ενός μηνύματος είτε από την πλευρά του Διευθυντή είτε από την πλευρά του εκπαιδευτικού. Επίσης, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος δίνοντας ευκαιρίες για ενεργό ανάμειξη και συμμετοχή των διδασκόντων στα δρώμενα της Σχολικής Μονάδας, ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών και επιβραβεύοντάς την, συμβάλει σημαντικά στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και κατά επέκταση στην ομαλότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία ολόκληρης της Σχολικής Μονάδας και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο θεωρητικό μέρος, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διερευνήθηκαν και καταγράφηκαν τα βασικά στοιχεία-δεδομένα που αφορούν στην επικοινωνία μέσα σε μία Σχολική Μονάδα, η έννοια της επικοινωνίας, η σπουδαιότητα, οι μορφές, τα εμπόδια που υπεισέρχονται στην επικοινωνιακή σχέση διευθυντή και εκπαιδευτικών και οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την επικοινωνιακή και συνεργατική μεταξύ τους σχέση και τη διατήρησή της.

Όσον αφορά στις ομάδες, παρουσιάζεται ο ορισμός των ομάδων, τα χαρακτηριστικά της ομάδας, τα στάδια ανάπτυξής της, οι παράγοντες που επιδρούν αποτελεσματικά στη λειτουργία των ομάδων, το φαινόμενο των συγκρούσεων-ορισμός, είδη, θετικές και αρνητικές επιπτώσεις, τεχνικές διευθέτησής τους, η επικοινωνία σε μικρές ομάδες-γενικά χαρακτηριστικά, θεωρητικά μοντέλα και έρευνες.

Τέλος, γίνεται μία παρουσίαση του ορισμού της διοίκησης, των βασικών αρχών της, του ρόλου του διευθυντή ώστε να είναι αποτελεσματικός στον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο, αναλύεται η έννοια του Συλλόγου Διδασκόντων και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις συνεδριάσεις του, καθώς επίσης και η επικοινωνία στη σχολική διοικητική διαδικασία-γενικά χαρακτηριστικά, θεωρητικά μοντέλα και έρευνες.

Οι άξονες στους οποίους θα στηριχθεί η έρευνα είναι οι ακόλουθοι:

- Διερεύνηση κατά πόσο η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή/προϊσταμένου και Συλλόγου Διδασκόντων είναι επιτυχής και κατά πόσο διαχειρίζονται οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες μέσα στη σχολική μονάδα, με τη βοήθεια ερωτηματολογίων (ερωτήσεις κλειστού τύπου, με την πεντάβαθμη κλίμακα από καθόλου έως πολύ).
- Διερεύνηση των παραγόντων που καθιστούν την επικοινωνία στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επιτυχημένη και αποτελεσματική και των παραγόντων που δυσχεραίνουν ή καταστύβουν ανύπαρκτη την ύπαρξη επικοινωνιακού κλίματος.
- Διερεύνηση κατά πόσο οι αρχές που διέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία στη σχολική μονάδα μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών διευρύνεται στη γενικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διοίκησή της.
- Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επικοινωνούν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;
- Διερεύνηση κατά πόσο η ηλικία και η εμπειρία επηρεάζουν το επίπεδο της επικοινωνίας μεταξύ του διοικητικού στελέχους και των υφισταμένων σε μια σχολική μονάδα.

- Εξέταση και παρουσίαση ύπαρξης συγκρούσεων κατά τη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων και τρόπων με τους οποίους διευθετούνται.
- Διερεύνηση προτάσεων για μια αποτελεσματική επικοινωνία στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

4.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.3.1. Δειγματοληψία

Για τη συλλογή των δεδομένων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο (παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα 1) το οποίο διανεμήθηκε το Νοέμβριο του 2012 σε σχολεία του νομού Σάμου. Τα υποκείμενα δειγματοληψίας είναι Διευθυντές και Προϊστάμενοι Δημοτικών Σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Σάμου. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 22 ερωτήσεις για 7 δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, έτη υπηρεσίας, ηλικία, σπουδές, σχέση εργασίας, εμπειρία ως διευθυντής και προγενέστερη εμπειρία σε διευθυντική θέση) και 15 μεταβλητές-χαρακτηριστικά αναφορικά με την ομάδα «Σύλλογος Διδασκόντων» και την επικοινωνία σε αυτή (πχ στόχοι επικοινωνίας, εμπόδια στην επικοινωνία και παράγοντες επιτυχίας της επικοινωνίας). Από τις ερωτήσεις προκύπτουν μεταβλητές τριών τύπων: α) ιεραρχικές ή τακτικές (ordinal) που προκύπτουν από ερωτήσεις τύπου Likert όπου οι απαντήσεις καταγράφονται σε κλίμακα, πχ από «έως 30» μέχρι «51 και πάνω» για την ηλικία των ερωτηθέντων, από «καθόλου» μέχρι «πολύ» για το βαθμό επίτευξης των λειτουργιών της επικοινωνίας ή «συμφωνώ» μέχρι «διαφωνώ» για την αποδοχή υποδείξεων εκ μέρους των μελών των Συλλόγων Διδασκόντων, β) ονομαστικές ή κατηγορικές (nominal) που οδηγούν στη δημιουργία ομάδων χωρίς, όμως, κάποια τιμή να θεωρείται μεγαλύτερη, καλύτερη, κλπ από κάποια άλλη όπως, για παράδειγμα, ο επιδιωκόμενος στόχος της επικοινωνίας και γ) ανοιχτού τύπου όπου οι ερωτηθέντες είναι πλήρως ελεύθεροι, δηλαδή χωρίς να τους δίνονται εναλλακτικές απαντήσεις, να εκφράσουν την άποψή τους, για παράδειγμα για το πώς αντιμετωπίζουν διαφωνίες εντός του Συλλόγου Διδασκόντων. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 28 υποκείμενα.

4.3.2. Μέθοδοι Ανάλυσης

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 20 και το φύλλο εργασίας Microsoft Excel (πακέτο Microsoft Office). Το πρώτο χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή των δεδομένων και τους ελέγχους για τη διαφορά

διαμέσου ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα δείγματα, ενώ το δεύτερο για την παραγωγή διαγραμμάτων πίτας που απεικονίζουν την ποσοστιαία συμμετοχή κάθε απάντησης στο σύνολο των απαντήσεων σε μία ερώτηση. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με δύο τρόπους.

Ο πρώτος τρόπος αφορά στην παρουσίαση διαγραμμάτων πίτας, δηλαδή των ποσοστών ανά απάντηση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την εύκολη καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς τόσο ο ερευνητής όσο και ο αναγνώστης έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν μία «πρώτη εικόνα» για τις υπό εξέταση μεταβλητές εξετάζοντας τα αντίστοιχα διαγράμματα και τα σχετικά ποσοστά.

Ο δεύτερος τρόπος αφορά στον έλεγχο υποθέσεων με δύο τύπους ελέγχων. Ο πρώτος αφορά στον έλεγχο για τη διαφορά μίας αναλογίας από κάποια αναμενόμενη τιμή με στόχο να εντοπιστεί αν κάποια απάντηση είναι η επικρατέστερη. Για παράδειγμα, η ερώτηση για το κλίμα που επικρατεί στις συνεδριάσεις των Συλλόγων Διδασκόντων έχει 4 πιθανές απαντήσεις. Συνεπώς, το εκ των προτέρων αναμενόμενο ποσοστό κάθε απάντησης είναι 25%. Αν ο σχετικός έλεγχος για συγκεκριμένο «τύπο-κλίματος» που επικρατεί στις συνεδριάσεις δείξει ότι το ποσοστό του, έστω 35%, είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το 25%, τότε ο συγκεκριμένο «τύπος-κλίματος» είναι επικρατέστερος απ' ό,τι αναμέναμε αρχικά. Σε αντίθετη περίπτωση δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο συγκεκριμένος τύπος εμφανίζεται σε υψηλότερη αναλογία από την αναμενόμενη. Αυτοί οι έλεγχοι καλούνται έλεγχοι για την αναλογία, βασίζονται στο στατιστικό t και επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και συνοπτικά έχουν ως εξής (Siegel, 2000):

- Υπολογίζουμε την αναλογία που μας ενδιαφέρει και τη συμβολίζουμε με p
- Ορίζουμε την τιμή αναφοράς (τιμή με την οποία θέλουμε να συγκρίνουμε την p) και τη συμβολίζουμε με π_0
- Διατυπώνουμε τη μηδενική (H_0) και την εναλλακτική (H_e ή H_1) υπόθεση ελέγχου

- $H_0: p = \pi_0$

- $H_1: p \neq \pi_0$

- Υπολογίζουμε το $t_{\text{στατιστικό}}$:

$$t_{\text{στατιστικό}} = \frac{p - \pi_0}{S_p} \text{ και } S_p \text{ το τυπικό σφάλμα με } S_p = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \text{ με } n \text{ το πλήθος}$$

παρατηρήσεων του δείγματος που εξετάζουμε

- Εντοπίζουμε το $t_{\text{κριτικό}}$ από τους σχετικούς πίνακες που υπάρχουν σε οποιοδήποτε βιβλίο Στατιστικής για επίπεδο εμπιστοσύνης 95% και βαθμούς ελευθερίας $n-1$

- Αν $|t_{\text{στατιστικό}}| > t_{\text{κριτικό}}$ απορρίπτουμε την H_0 και η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι η αναλογία που υπολογίζεται με βάση τα δεδομένα μας διαφέρει σημαντικά από την τιμή ελέγχου. Αν, σε περίπτωση απόρριψης της H_0 , ισχύει $t_{\text{στατιστικό}} > 0$, τότε η H_0 απορρίπτεται και $p > p_0$. Αν ισχύει $t_{\text{στατιστικό}} < 0$, τότε $p < p_0$.

Στην περίπτωση της σύγκρισης δύο ομάδων (για τις ιεραρχικές μεταβλητές) χρησιμοποιούμε τον έλεγχο για τη διαφορά της διαμέσου μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Η διάμεσος είναι η τιμή που βρίσκεται στο μέσο των τιμών όταν αυτές τίθενται σε αύξουσα ή φθίνουσα σειρά. Συνεπώς, διαχωρίζει τις τιμές σε «χαμηλές» και «υψηλές». Έτσι, αν η διάμεσος του δείγματος Α είναι σημαντικά μεγαλύτερη εκείνης του δείγματος Β, αυτό σημαίνει ότι οι «χαμηλές» και «υψηλές» τιμές του Α είναι υψηλότερες από τις «χαμηλές» και «υψηλές» τιμές του Β. Για παράδειγμα, έστω ότι θέλουμε να εξετάσουμε αν οι απόψεις σχετικά με το βαθμό εξυπηρέτησης των λειτουργιών της επικοινωνίας διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος των Συλλόγων Διδασκόντων. Ο βαθμός εξυπηρέτησης των λειτουργιών μετράται σε κλίμα Likert από το 1 («καθόλου») μέχρι το 5 («πολύ»). Αρχικά, χωρίζουμε το δείγμα σε ομάδες βάσει του μεγέθους των Συλλόγων Διδασκόντων. Στην προκειμένη περίπτωση το μέγεθος των Συλλόγων Διδασκόντων λαμβάνει πέντε τιμές («έως 3», «4-10», «11-15», «16-20» και «21 και πάνω»). Ακολούθως, υπολογίζουμε τη διάμεσο του βαθμού εξυπηρέτησης των λειτουργιών επικοινωνίας για κάθε επιμέρους δείγμα και διενεργούμε τον έλεγχο με το SPSS. Αν το αποτέλεσμα δείχνει ότι η διαφορά των διαμέσων είναι στατιστικά σημαντική, αυτό σημαίνει ότι οι λειτουργίες της επικοινωνίας εξυπηρετούνται σε διαφορετικό βαθμό στους συλλόγους με διαφορετικό μέγεθος ή, πιο απλά, ότι η παρουσία περισσότερων ή λιγότερων μελών στους Συλλόγους Διδασκόντων επηρεάζει το βαθμό επίτευξης των λειτουργιών της επικοινωνίας.

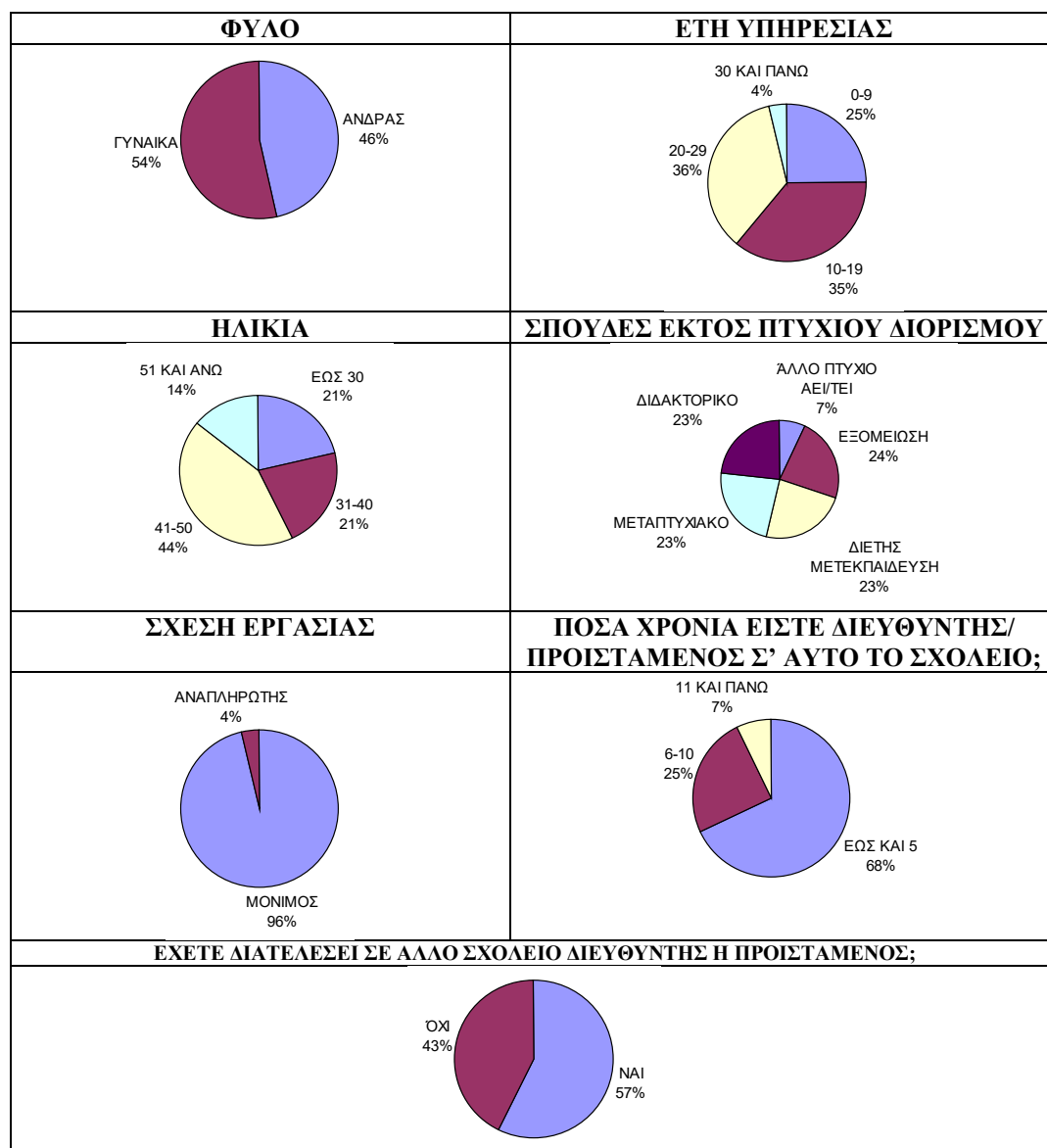
4.4 Αποτελέσματα Έρευνας

4.4.1 Περιγραφικά στατιστικά

4.4.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων

Στα διαγράμματα πίτας που ακολουθούν παρουσιάζονται γραφικά τα ποσοστά ανά απάντηση στις ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υποκείμενων της έρευνας.

Παράθεση 4.4.1-1 Διαγράμματα πίτας για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υποκείμενων έρευνας



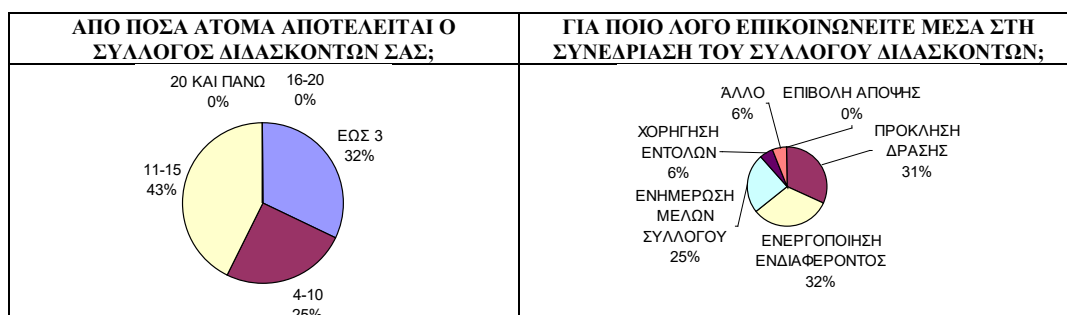
Από τα παραπάνω διαγράμματα προκύπτει, αρχικά, ότι το δείγμα αποτελείται σε, περίπου, ίδιο ποσοστό από τα δύο φύλα. Διενεργώντας τον έλεγχο t για την αναλογία, με $p_0 = 0,5$ και $n = 28$ προκύπτει ότι η υπόθεση $p_{\text{ανδρών}} = 0,5$ δεν απορρίπτεται και, συνεπώς, μπορούμε να πούμε ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα δε διαφέρει σημαντικά ή, πιο απλά, ότι το δείγμα αποτελείται από άνδρες και γυναίκες στην ίδια αναλογία. Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας, παρατηρούμε ότι οι επικρατέστερη τιμή είναι «20-29» με ποσοστό 36% ακολουθούμενη από την τιμή «10-19» με ποσοστό 35%. Ωστόσο, από τον έλεγχο t προκύπτει ότι τόσο η υπόθεση $p_{\text{«20-29»}} = 0,2$ όσο και η $p_{\text{«10-19»}} = 0,2$ (όπου $0,2 = 1/5$ η αναμενόμενη αναλογία για κάθε κατηγορία ετών προϋπηρεσίας) δεν απορρίπτονται και, συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο δείγμα «κυριαρχούν» υποκείμενα με μεγάλη εμπειρία (όπως μετράται με τα έτη προϋπηρεσίας). Σχετικά με την ηλικία των υποκειμένων έρευνας, οι

επικρατέστερες τιμές είναι «41-50» και «31-40» με ποσοστά 44% και 21%, αντίστοιχα. Από τον σχετικό έλεγχο t προκύπτει ότι οι υποθέσεις $p_{\langle 41-50 \rangle} = 0,25$ και $p_{\langle 31-40 \rangle} = 0,25$ δεν απορρίπτονται και, συνεπώς, στο δείγμα δεν επικρατεί κάποια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα. Το σχετικό διάγραμμα πίτας για τις πρόσθετες σπουδές υποδεικνύει ότι, με εξαίρεση το πρόσθετο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, οι υπόλοιπες κατηγορίες λαμβάνονται ίδιο, περίπου, ποσοστό. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν άνω της μίας απαντήσεις και έτσι τα ποσοστά κάθε κατηγορίας περιλαμβάνουν μέρος του ποσοστού άλλης ή άλλων κατηγοριών. Από τον έλεγχο t προκύπτει ότι η μοναδική υπόθεση που απορρίπτεται είναι η $p_{\langle \text{Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ} \rangle} = 0,2$, άρα μπορούμε να πούμε ότι στο δείγμα η αναλογία των υποκειμένων με πρόσθετο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι μικρότερη από την αναμενόμενη. Αναφορικά με τη σχέση εργασίας, το 96% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι είναι μόνιμοι και αυτό επιβεβαιώνεται και στατιστικά με απόρριψη της $p_{\langle \text{μόνιμος} \rangle} = 0,5$ και $t_{\text{στατιστικό}} = 12,42 > 0$. Το 68% των υποκειμένων διαθέτει εμπειρία στη διευθυντική θέση του σχολείου μέχρι και 5 έτη και η υπόθεση $p_{\langle \text{έως και 5} \rangle} = 0,33$ απορρίπτεται με $t_{\text{στατιστικό}} = 3,97 > 0$. Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αναλογία των συμμετεχόντων με εμπειρία μέχρι και 5 έτη στην τρέχουσα διευθυντική θέση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη. Τέλος, το 57% των διευθυντών έχουν παρόμοια εμπειρία σε άλλο σχολείο αλλά η υπόθεση $p_{\langle \text{ναί} \rangle} = 0,5$ δεν απορρίπτεται οπότε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το δείγμα αποτελείται στην ίδια αναλογία από διευθυντές που διαθέτουν και διευθυντές που δε διαθέτουν παρόμοια εμπειρία από άλλο σχολείο. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η «ταυτότητα» του δείγματος έχει ως εξής: «άνδρας ή γυναίκα, ανεξαρτήτως ετών υπηρεσίας και ηλικίας, με πρόσθετες σπουδές εκτός πρόσθετου πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, μόνιμος(η) με εμπειρία στην τρέχουσα θέση μέχρι και 5 έτη και ανεξαρτήτως προγενέστερης θέσης σε ανάλογη θέση».

4.4.1.2 Μεταβλητές που αναφέρονται στην επικοινωνία

Στη τρέχουσα παράγραφο θα επικεντρωθούμε στην εξέταση των μεταβλητών που αναφέρονται στην επικοινωνία, πχ βαθμός επίτευξης των λειτουργιών της επικοινωνίας, εμπόδια στην επικοινωνία κλπ. Σημειώνεται ότι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με γνώμονα τη «χωροταξία». Πιο συγκεκριμένα, επιλέξαμε να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο ώστε να εξοικονομείται χώρος, όπου είναι δυνατόν. Ούτως ή άλλως, η σειρά με την οποία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα δεν επηρεάζει τα συμπεράσματα που θα προκύψουν. Ξεκινούμε, λοιπόν, με τις ερωτήσεις που αφορούν στο μέγεθος του Συλλόγου Διδασκόντων και τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιούνται οι συνεδριάσεις αυτού.

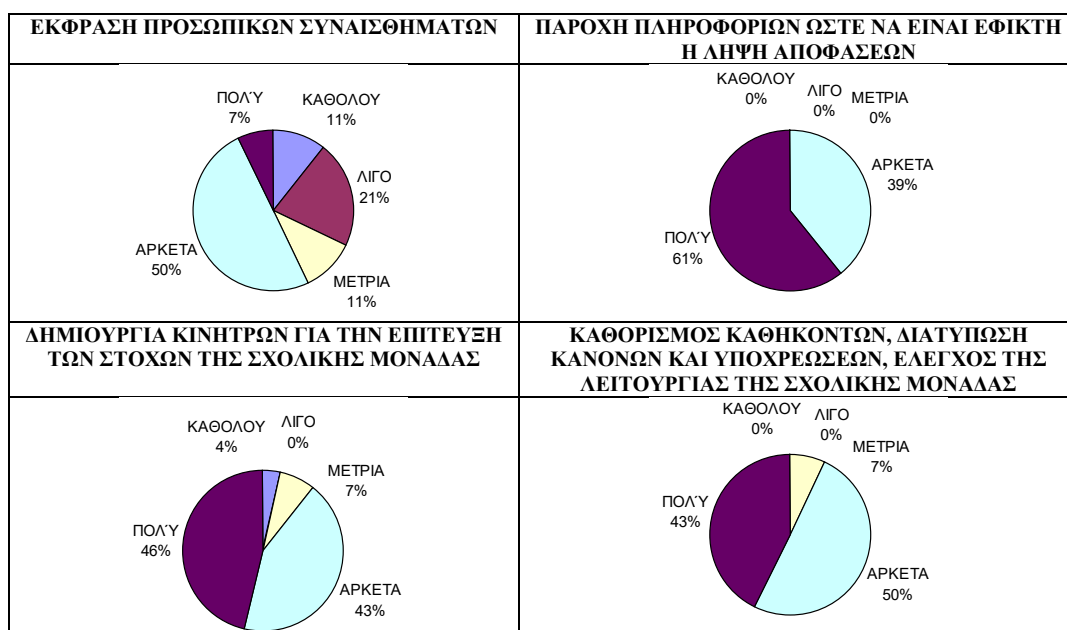
Παράθεση 0-2 Διαγράμματα πίτας για τις ερωτήσεις «Από πόσα άτομα αποτελείται ο Σύλλογος Διδασκόντων σας» και «Για ποιο λόγο επικοινωνείτε μέσα στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων»



Από τα παραπάνω διαγράμματα προκύπτει, αρχικά, ότι οι Σύλλογοι Διδασκόντων είναι «μέτριου» μεγέθους καθώς το μέγεθος «11-15» που βρίσκεται στο μέσον των διαθέσιμων μεγεθών συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό (43%). Αυτό επιβεβαιώνεται και στατιστικά διότι η υπόθεση $p_{\langle 11-15 \rangle} = 0,2$ απορρίπτεται με $t_{\text{στατιστικό}} = 10,39 > 0$. Όσον αφορά στους λόγους πραγματοποίησης των συνεδριάσεων, παρατηρούμε ότι η «ενεργοποίηση ενδιαφέροντος», η «πρόκληση δράσης» και η «ενήμερωση των μελών συλλόγου» συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά (32%, 31% και 25%, αντίστοιχα). Ωστόσο, οι σχετικοί έλεγχοι t δείχνουν ότι η αναλογία καθενός από τους παραπάνω λόγους δεν είναι σημαντικά μεγαλύτερη της αναμενόμενης ($= 1/6 = 16,67\%$) καθώς οι τιμές του $t_{\text{στατιστικό}}$ είναι, αντίστοιχα, 1,74, 1,64 και 1,02 ($t_{\text{κριτικό}} = 2,05$). Συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων πραγματοποιούνται για τους παραπάνω λόγους σε μεγαλύτερη αναλογία απ' ό,τι για τους υπόλοιπους λόγους. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες που επέλεξαν την απάντηση «άλλος λόγος» είχαν τη δυνατότητα να περιγράψουν (με κείμενο) το λόγο που υπονοούν. Αυτό συνέβη σε 4 περιπτώσεις και οι απαντήσεις ήταν οι εξής: «για τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών θεμάτων», «για να δώσω παιδαγωγικές και επικοινωνιακές κατευθύνσεις ώστε να λειτουργήσουμε εύρυθμα σαν ομάδα», «συζήτηση για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην κείμενη νομοθεσία» και «για να καθορίσουμε μαζί τους στόχους, ή να τους επανακαθορίσουμε στην πορεία».

Η επόμενη ερώτηση αφορά στο βαθμό εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τη γνώμη του ερωτηθέντος, των λειτουργιών της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο βαθμός εξυπηρέτησης μετράται σε κλίμακα Likert με 5 διαβαθμίσεις: καθόλου – λίγο – μέτρια – αρκετά – πολύ.

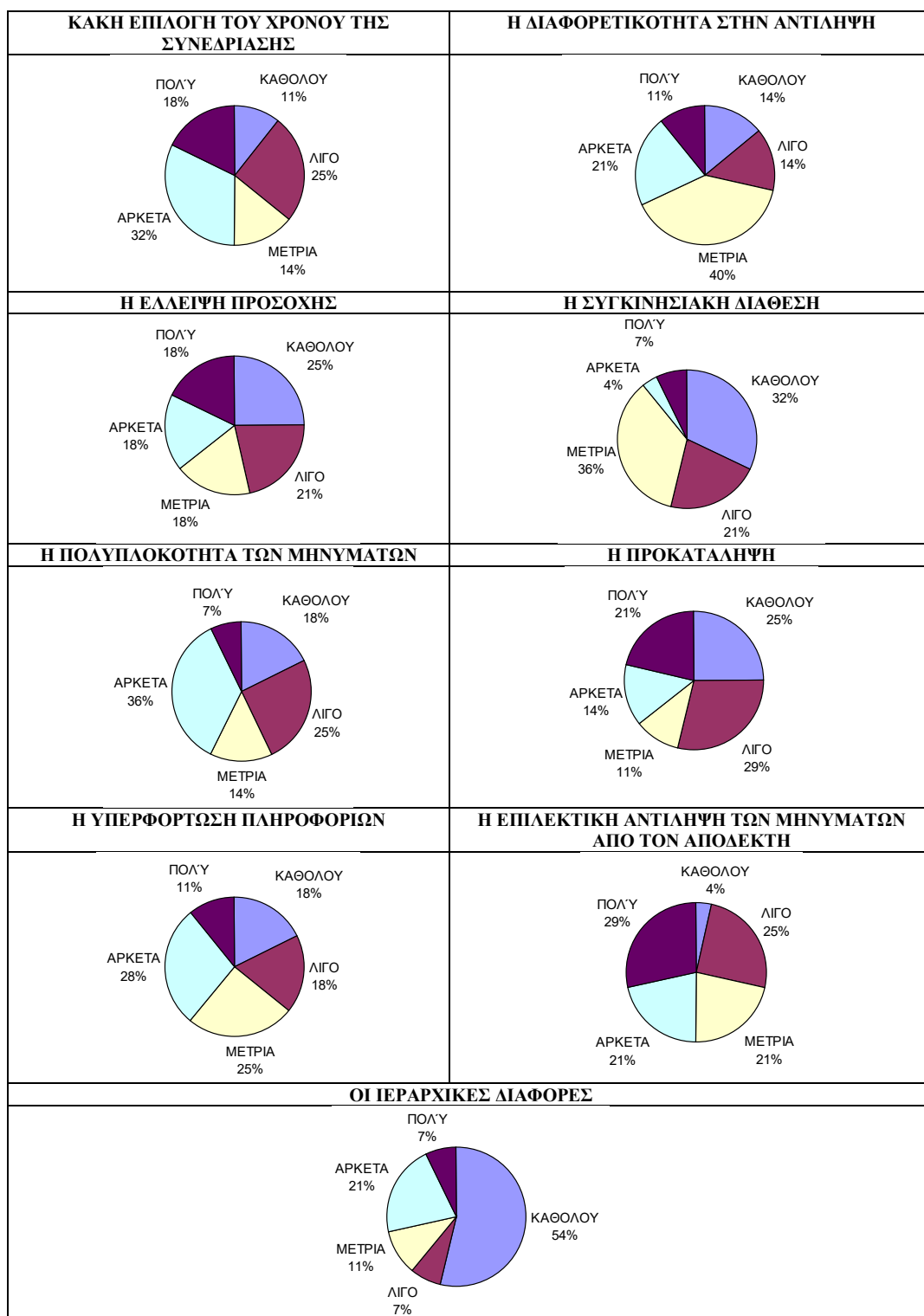
Παράθεση 0-3 Διαγράμματα πίτας για την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εξυπηρετούνται οι παρακάτω λειτουργίες από την επικοινωνία στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων»



Όσον αφορά στην έκφραση προσωπικών συναισθημάτων, το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αυτή η λειτουργία εξυπηρετείται αρκετά. Αθροίζοντας το ποσοστό αυτό με το ποσοστό της απάντησης «πολύ» προκύπτει ότι η πλειοψηφία των (57%) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η έκφραση προσωπικών συναισθημάτων επιτυγχάνεται τουλάχιστον αρκετά. Ωστόσο, η υπόθεση $p_{\text{«αρκετά»} + \text{«πολύ»}} = 0,5$ δεν απορρίπτεται και, συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αναλογία εκείνων που πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό (δηλ. «αρκετά» και «πολύ») ότι η λειτουργία της έκφρασης προσωπικών συναισθημάτων επιτυγχάνεται είναι σημαντικά μεγαλύτερη της αναλογίας εκείνων που δεν έχουν αυτήν τη γνώμη. Όσον αφορά στην επόμενη λειτουργία της επικοινωνίας, είναι εμφανές ότι το σύνολο των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι επιτυγχάνεται. Είναι αξιοσημείωτο ότι στην εν λόγω ερώτηση δεν υπάρχει ούτε μία απάντηση κάτω του «αρκετά». Παρόμοια κατάσταση επικρατεί αναφορικά με τις υπόλοιπες λειτουργίες επικοινωνίας (δημιουργία κινήτρων και τυπικά ζητήματα) καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι εξυπηρετούνται αρκετά ή πολύ (89% και 93%, αντίστοιχα). Να σημειωθεί ότι οι έλεγχοι t απλώς επιβεβαιώνουν το, σε αυτήν την περίπτωση, προφανές συμπέρασμα.

Τα διαγράμματα πίτας που ακολουθούν αφορούν στην ερώτηση σχετικά με τα εμπόδια που παρατηρούνται στην επικοινωνία. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση οι ερωτηθέντες δίνουν απαντήσεις σε μία κλίμακα 5 σημείων που ξεκινά από το «καθόλου» και καταλήγει στο «πολύ».

Παράθεση 4.4.1-4 Διαγράμματα πίτας για την ερώτηση «Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε εμπόδια στην επικοινωνία κατά τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων»



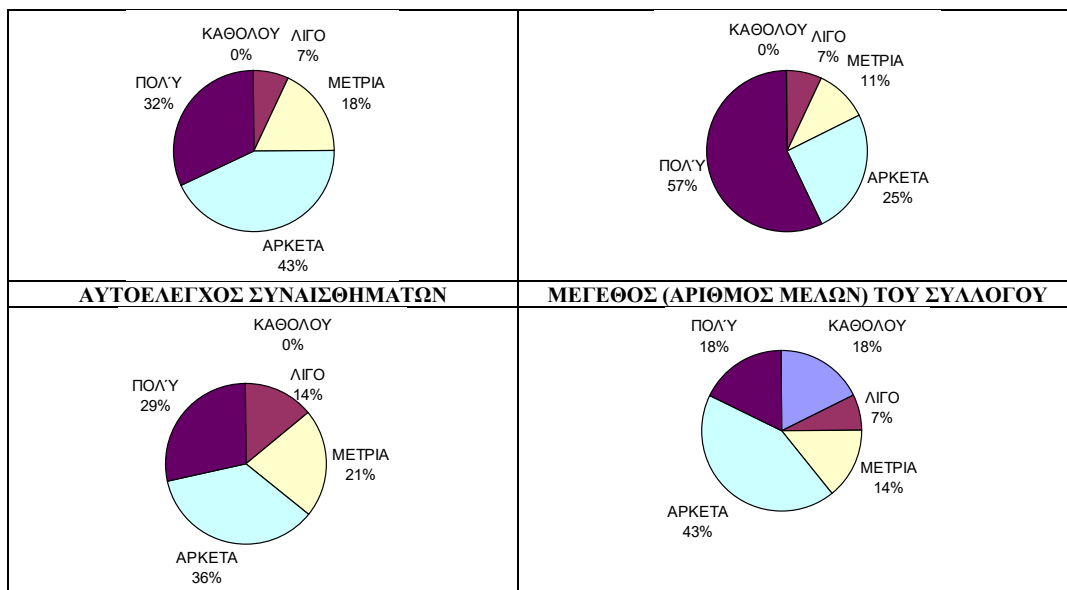
Αν, χάριν διευκόλυνσης της παρουσίασης των ευρημάτων, θεωρήσουμε δύο διαβαθμίσεις, το «πολύ» και «λίγο», τότε εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα. Αρχικά, το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η κακή επιλογή του χρόνου συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων είναι εμπόδιο στην επικοινωνία. Το ποσοστό αυτό είναι στατιστικά σημαντικό

σύμφωνα με τον έλεγχο t. Η διαφορετικότητα στην αντίληψη δε συνιστά, εκ πρώτης όψεως, ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο επικοινωνίας καθώς μόνο το 32% των ερωτηθέντων έχει αυτήν την άποψη. Ωστόσο, ο σχετικός έλεγχος t δείχνει το ποσοστό αυτό δε διαφέρει σημαντικά από το 50% (έστω και οριακά με $|t_{\text{στατιστικό}}| = 2,042$ και $t_{\text{κριτικό}} = 2,052$) και, συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αναλογία εκείνων που πιστεύουν σθεναρά ότι η διαφορετικότητα στην αντίληψη συνιστά εμπόδιο επικοινωνίας είναι μικρότερη από την αναλογία εκείνων που δεν υιοθετούν αυτήν την άποψη. Παρόμοιος σχολιασμός μπορεί να γίνει για τα υπόλοιπα υπό εξέταση εμπόδια με εξαίρεση τη «συγκινησιακή διάθεση» και τις «ιεραρχικές διαφορές». Σε αυτές τις περιπτώσεις του ποσοστό που τίθεται υπέρ της άποψης ότι συνιστούν εμπόδιο στην επικοινωνία είναι σημαντικά μικρότερο του 50% (το $t_{\text{στατιστικό}}$ ισούται με -6,6 και -2,6, αντίστοιχα).

Στα διαγράμματα πίτας που ακολουθούν παρουσιάζονται οι απόψεις σχετικά με το ποιους παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχημένη επικοινωνία. Οι απαντήσεις καταγράφονται σε κλίμακα 5 σημείων όμοια με αυτήν που έχει, ήδη, αναφερθεί.

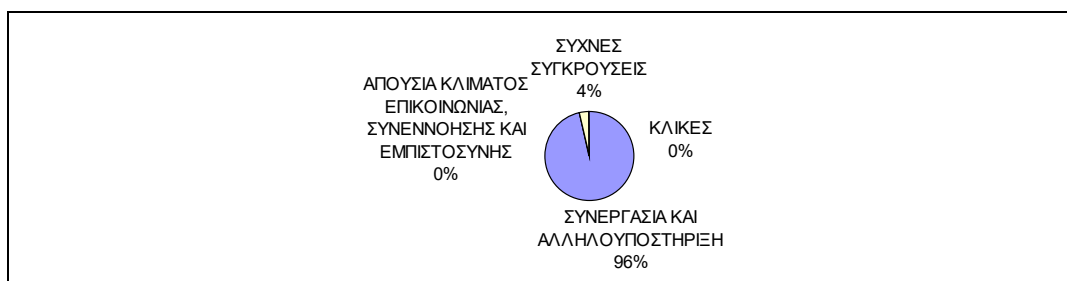
Παράθεση 4.4.1-5 Διαγράμματα πίτας για την ερώτηση «Ποιους από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε απαραίτητους για την επιτυχημένη επικοινωνία στις συνεδριάσεις με το Σύλλογο Διδασκόντων»

ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΥ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗΣ
<p>ΚΑΘΟΛΟΥ 0% ΛΙΓΟ 0% ΜΕΤΡΙΑ 0% ΑΡΚΕΤΑ 14% ΠΟΛΥ 86%</p>	<p>ΚΑΘΟΛΟΥ 0% ΛΙΓΟ 0% ΜΕΤΡΙΑ 25% ΠΟΛΥ 39% ΑΡΚΕΤΑ 36%</p>
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΟΧΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ
<p>ΚΑΘΟΛΟΥ 0% ΛΙΓΟ 4% ΜΕΤΡΙΑ 0% ΑΡΚΕΤΑ 36% ΠΟΛΥ 60%</p>	<p>ΚΑΘΟΛΟΥ 0% ΛΙΓΟ 0% ΜΕΤΡΙΑ 0% ΑΡΚΕΤΑ 11% ΠΟΛΥ 89%</p>
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΥΠΑΡΞΗ ΕΜΠΝΕΥΣΤΗ, ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ



Με εξαίρεση τους παράγοντες «αυτοέλεγχος συναισθημάτων» και «μέγεθος (αριθμός μελών) του Συλλόγου», οι υπό εξέταση παράγοντες θεωρούνται ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της επικοινωνίας σε σημαντικό ποσοστό. Αντίθετα, το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι ο «αυτοέλεγχος συναισθημάτων» και «μέγεθος (αριθμός μελών) του Συλλόγου» συνιστούν παράγοντα επιτυχίας της επικοινωνίας δε διαφέρει σημαντικά του 50% και, συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι προκύπτει ξεκάθαρη άποψη αναφορικά με τον αν οι δύο παραπάνω παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχημένη επικοινωνία. Στο διάγραμμα πίτας που ακολουθεί αναφέρονται τα ποσοστά απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με το κλίμα που επικρατεί στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση, οι απαντήσεις δίνονται με τη μορφή «ναι» ή «όχι» (εμφάνιση έναντι μη εμφάνισης κάποιας κατάστασης).

Παράθεση 4.4.1-6 Διάγραμμα πίτας για την ερώτηση «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας»

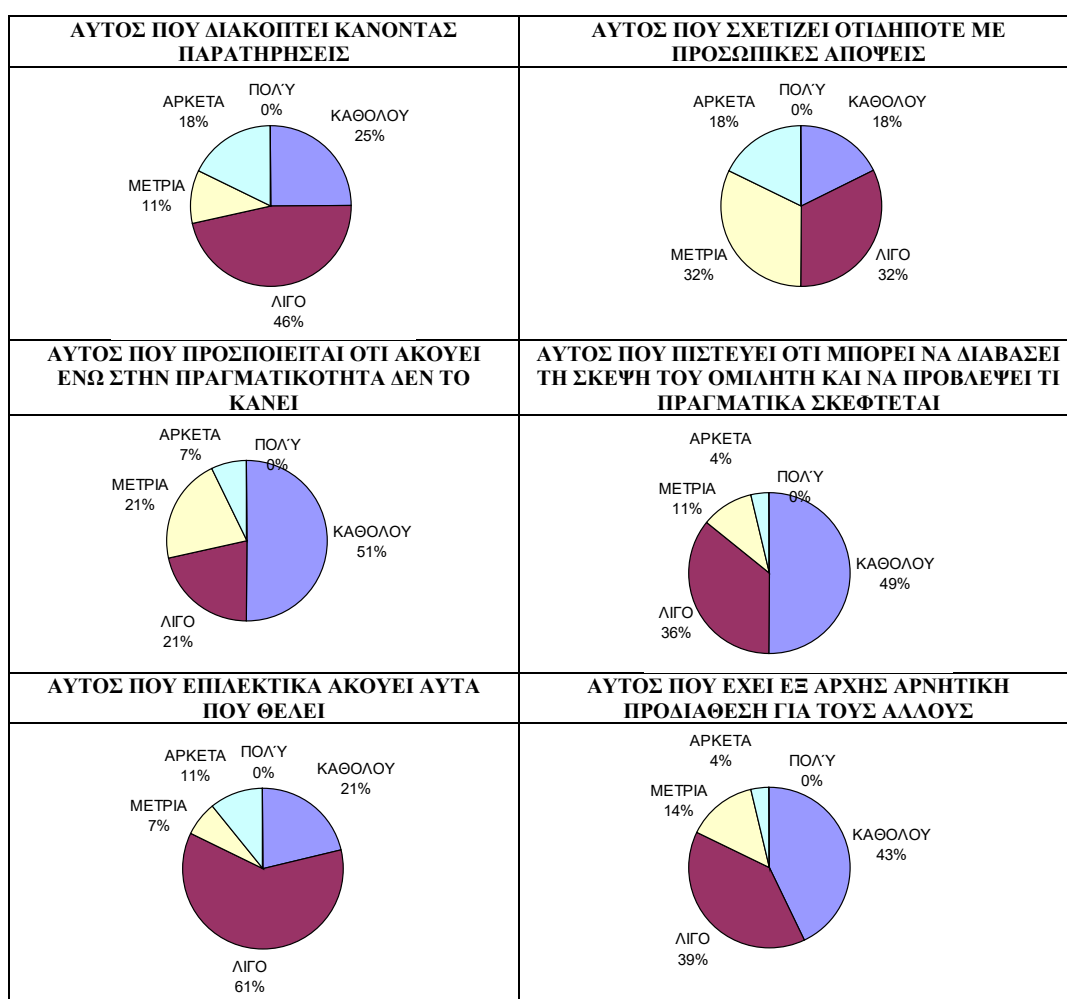


Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι στις συνεδριάσεις επικρατεί συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη. Μόνο το 4% των ερωτηθέντων απαντά ότι υπάρχουν συχνές συγκρούσεις ενώ κανείς από τους

ερωτηθέντες δεν αναφέρεται σε άλλες αρνητικές καταστάσεις όπως η απουσία κλίματος επικοινωνίας, συνεννόησης και εμπιστοσύνης και οι κλίκες.

Το ακόλουθο διάγραμμα πίτας παρουσιάζει τα ποσοστά απαντήσεων σχετικά με τα είδη συμπεριφορών που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι απαντήσεις καταγράφονται σε κλίμακα 5 σημείων, από το «καθόλου» μέχρι το «πολύ».

Παράθεση 4.4.1-7 Διαγράμματα πίτας για την ερώτηση «Ποιο από τα παρακάτω είδη συμπεριφορών έχετε συναντήσει κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων με το Σύλλογο Διδασκόντων»

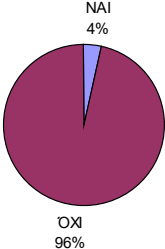

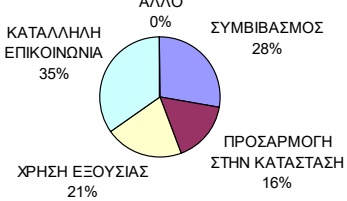

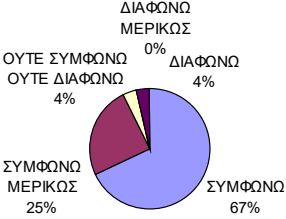
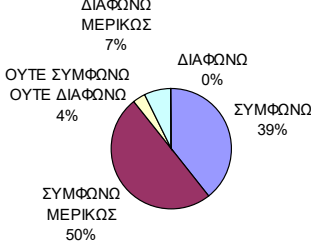


Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων, οι υπό εξέταση συμπεριφορές δεν παρατηρούνται. Είναι αξιοσημείωτο ότι, σε κάθε περίπτωση, το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι παρατηρούνται οι παραπάνω αρνητικές συμπεριφορές είναι σημαντικά μικρότερο του ποσοστού με αντίθετη γνώμη (το $t_{\text{στατιστικό}}$ ισούται, αντίστοιχα, με -4,41, -4,41, -8,92, -12,42, -6,6 και -12,42).

Στα παρακάτω διαγράμματα πίτας παρουσιάζονται οι απαντήσεις στα υπόλοιπα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν στην ύπαρξη δυσκολιών κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης, τη

συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, το βαθμό επιτυχίας της επικοινωνίας, το επίπεδο οργάνωσης των συνεδριάσεων, τη δεκτικότητα των διδασκόντων σε υποδείξεις και κριτική και την παροχή κινήτρου για βελτίωση μέσω της επικοινωνίας. Οι απαντήσεις καταγράφονται είτε με τη μορφή «ναι-όχι» (εμφάνιση έναντι μη εμφάνισης) είτε με κλίμακα 5 σημείων (από «καθόλου» έως «πολύ» ή από «συμφωνώ» μέχρι «διαφωνώ»).

Παράθεση 4.4.1. -8 Διαγράμματα πίτας για τις υπόλοιπες ερωτήσεις

<p>ΩΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΣΥΝΑΝΤΑΤΕ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ</p>	<p>ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ, ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ, Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ</p>
 <p>ΝΑΙ 4% ΟΧΙ 96%</p>	 <p>ΚΑΘΟΛΟΥ 0% ΛΙΓΟ ΜΕΤΡΙΑ 0% ΑΡΚΕΤΑ 11% ΠΟΛΥ 89%</p>
<p>ΟΤΑΝ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΠΩΣ ΤΙΣ ΛΥΝΕΤΕ</p>	<p>ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΥ ΘΕΤΕΤΕ, ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ, ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ</p>
 <p>ΆΛΛΟ 0% ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ 35% ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ 28% ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ 21% ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ 16%</p>	 <p>ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ 4% ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 4% ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 0% ΔΙΑΦΩΝΩ 0% ΣΥΜΦΩΝΩ 92%</p>
<p>ΟΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ (ΕΓΚΑΙΡΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ, ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ, ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ)</p>	<p>ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΔΕΚΤΙΚΑ ΣΕ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΠΟ ΕΣΑΣ</p>
 <p>ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 0% ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ 4% ΔΙΑΦΩΝΩ 4% ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 25% ΣΥΜΦΩΝΩ 67%</p>	 <p>ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 7% ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ 4% ΔΙΑΦΩΝΩ 0% ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ 39% ΣΥΜΦΩΝΩ 50%</p>
<p>Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΑΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΩΝ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΤΗΣ ΣΤΟΧΩΝ</p>	



Όπως φαίνεται στα παραπάνω διαγράμματα, όλοι οι ερωτηθέντες πλην ενός (96%) απαντούν ότι δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα στην επικοινωνία. Ο ερωτηθέντας που απαντά όχι σε αυτήν την ερώτηση αναφέρει ότι τα προβλήματα οφείλονται «στις διαφορετικές θέσεις για θέματα λειτουργίας, στην κείμενη νομοθεσία (άγνοια και διαφορετική ερμηνεία)». Επιπρόσθετα, το σύνολο των ερωτηθέντων απαντά ότι η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει, τουλάχιστον «αρκετά», στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην καλή λειτουργία του σχολείου και, παρόμοια, το σύνολο των ερωτηθέντων τάσσεται υπέρ της άποψης ότι η επικοινωνία με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και την επίτευξη των διδακτικών, παιδαγωγικών και κοινωνικών στόχων της. Όσον αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, η «κατάλληλη επικοινωνία» συνιστά το «δημοφιλέστερο» με ποσοστό 35% το οποία, όμως, δε διαφέρει σημαντικά του αναμενόμενου ποσοστού ($= 1/5 = 20\%$). Παρόμοια σχόλια ισχύουν για τους υπόλοιπους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων με εξαίρεση το «άλλο» που δε λαμβάνει καμία απάντηση. Συνεπώς, δε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει κάποιο μέτρο αντιμετώπισης των συγκρούσεων που υιοθετείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τα υπόλοιπα. Το μόνο ασφαλές συμπέρασμα σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι οι τέσσερις τρόποι που προτείνονται περιλαμβάνουν το σύνολο των μέσων αντιμετώπισης των συγκρούσεων καθώς δεν υπάρχουν ερωτηθέντες που απαντούν «άλλο». Το 96% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η επικοινωνία είναι επιτυχημένη και αυτό, σύμφωνα με τις απαντήσεις με μορφή κειμένου που έδωσαν οι ερωτηθέντες, οφείλεται στο μικρό μέγεθος του Συλλόγου Διδασκόντων, το καλό κλίμα και το σεβασμό στις διαφορετικές απόψεις. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινούνται και οι απαντήσεις στη μοναδική πλήρως ανοικτή ερώτηση «Ως Διευθυντής έχετε ένα συγκεκριμένο όραμα για τη σχολική σας μονάδα. Κάποιοι εκπαιδευτικοί δε συμφωνούν μαζί σας. Πώς διαχειρίζεστε αυτή την περίπτωση;» (οι σχετικές απαντήσεις παρατίθενται αυτολεξεί στο Παράρτημα 2). Ο μοναδικός ερωτηθέντας που δε θεωρεί επιτυχημένη την επικοινωνία απαντά είναι, ουσιαστικά, ουδέτερος («ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ») χωρίς, όμως, να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους εκφράζει αυτήν την άποψη. Το 92% απαντά ότι οι συνεδριάσεις είναι καλά οργανωμένες υπό την έννοια της έγκαιρης ενημέρωσης, της γνωστοποίησης των θεμάτων ημερήσιας διάταξης και της τήρησης των πρακτικών. Τέλος, το 89% απαντά ότι τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων είναι δεκτικά σε υποδείξεις και κριτική.

4.4.2 Παράγοντες διαφοροποίησης των απόψεων για την επικοινωνία

Σε αυτήν την παράγραφο θα εξετάσουμε αν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται βάσει του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου πρόσθετων σπουδών, των ετών υπηρεσίας, των ετών στην τρέχουσα διευθυντική θέση, της προγενέστερης εμπειρίας σε αντίστοιχη θέση σε άλλο σχολείο και του μεγέθους του Συλλόγου Διδασκόντων. Αναλυτικότερα, θα εξεταστεί η επιρροή του φύλου στις ιεραρχικές μεταβλητές, δηλαδή εκείνες που αποτυπώνονται σε κλίμακα, πχ από «καθόλου» έως «πολύ» ή από «συμφωνώ» έως διαφωνώ. Η ανάλυση στηρίζεται στους ελέγχους για τη διαφορά της διαμέσου με το SPSS. Πρέπει να σημειωθεί ότι αντίστοιχοι έλεγχοι για τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν πραγματοποιούνται εξαιτίας του μικρού μεγέθους του διαθέσιμου δείγματος. Πιο συγκεκριμένα σε κάποιες περιπτώσεις τα επιμέρους δείγματα (πχ άνδρες με συγκεκριμένη απάντηση σε κάποια ερώτηση) περιλαμβάνουν ελάχιστες παρατηρήσεις με αποτέλεσμα οι έλεγχοι για τη διαφορά αναλογίας να καθίστανται αδύναμοι (Siegel, 2000). Τα πλήρη αποτελέσματα των ελέγχων για τη διαφορά της διαμέσου όπως προκύπτουν από το SPSS παρατίθενται στο Παράρτημα 3. Για εξοικονόμηση χώρου, στο τρέχον σημείο θα αναφέρουμε μόνο τις περιπτώσεις όπου η υπόθεση για την ισότητα των διαμέσων απορρίπτεται. Αυτές είναι οι περιπτώσεις που ενδιαφέρουν περισσότερο καθώς ο υπό εξέταση παράγοντας, πχ φύλο, επηρεάζει την άποψη των ερωτηθέντων. Εφόσον εντοπίζονται τέτοιου είδους διαφορές θα αναλυθούν περαιτέρω, πχ ποιο επιμέρους δείγμα έχει μεγαλύτερη διάμεσο.

Πίνακας 0-1 Σημαντικές διαφορές διαμέσου βάσει διαφορετικών κατηγοριοποιήσεων

Κατηγοριοποίηση βάσει:	Σημαντική διαφορά διαμέσου στη μεταβλητή:				
Φύλο	-				
Ηλικία	Εμπόδια στην επικοινωνία – Επιλογή χρόνου				
	Κατηγορία:	Έως 30	31-40	41-50	50 και άνω
	Τιμή διαμέσου:	Λίγο	Αρκετά	Αρκετά	Λίγο
	Παράγοντες επιτυχίας – Σαφήνεια				
	Κατηγορία:	Έως 30	31-40	41-50	50 και άνω
	Τιμή διαμέσου:	Αρκετά	Πολύ	Πολύ	Πολύ
	Είδη συμπεριφορών – Διακοπές				
	Κατηγορία:	Έως 30	31-40	41-50	50 και άνω
	Τιμή διαμέσου:	Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Λίγο
Επίπεδο πρόσθετων σπουδών	-				
Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	-				
2ετής	Εμπόδια στην επικοινωνία – Συγκινησιακή διάθεση				

εκπαίδευση	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Αρκετά		Καθόλου			
	Εμπόδια στην επικοινωνία – Ιεραρχικές διαφορές						
	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Αρκετά		Καθόλου			
	Είδη συμπεριφοράς – Αρνητική προδιάθεση						
Μεταπτυχιακό	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Αρκετά		Λίγο			
	Είδη συμπεριφοράς – Διακοπές						
	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Αρκετά		Λίγο			
	Είδη συμπεριφοράς – Αρνητική προδιάθεση						
	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Μέτρια		Λίγο			
	Διδακτορικό -						
	Έτη υπηρεσίας	Εξυπηρέτηση λειτουργ. επικ. – Έκφραση προσωπικών συναισθημ.					
		Κατηγορία:	0-9	10-19	20-29	30 και πάνω	
		Τιμή διαμέσου:	Μέτρια	Πολύ	Μέτρια	Πολύ	
Εμπόδια στην επικοινωνία – Επιλογή χρόνου							
Κατηγορία:		0-9	10-19	20-29	30 και πάνω		
Τιμή διαμέσου:		Λίγο	Αρκετά	Αρκετά	Λίγο		
Εμπόδια στην επικοινωνία - Αντίληψη							
Κατηγορία:		0-9	10-19	20-29	30 και πάνω		
Τιμή διαμέσου:		Μέτρια	Πολύ	Μέτρια	Λίγο		
Έτη στην τρέχουσα θέση		Είδη συμπεριφοράς – Άτομα που διαβάζουν τη σκέψη					
	Κατηγορία:	Έως και 5		6-10	11 και πάνω		
Εμπειρία σε άλλη ανάλογη θέση	Τιμή διαμέσου:	Καθόλου		Λίγο	Μέτρια		
	Εμπόδια στην επικοινωνία – Έλλειψη προσοχής						
Μέγεθος Συλλόγου Διδασκόντων	Κατηγορία:	Ναι		Όχι			
	Τιμή διαμέσου:	Λίγο		Αρκετά			
	Παράγοντες επιτυχίας – Χρόνος συνεδρίασης						
	Κατηγορία:	Έως 3	4-10	11-15	16-20	20 και πάνω	
	Τιμή	Αρκετά	Πολύ	Αρκετά	-	-	

	διαμέσου:					
--	-----------	--	--	--	--	--

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, οι περιπτώσεις όπου κάποιο χαρακτηριστικό επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν είναι παρά ελάχιστες καθώς λαμβάνουν χώρα σε μόλις 15 περιπτώσεις από 320 συνολικά όπου θα μπορούσαν να υπάρχουν διαφορές (320 = 32 ιεραρχικές μεταβλητές * 10 διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις). Αρχικά, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις δε διαφοροποιούνται αναλόγως του φύλου. Ακολούθως, η ηλικία επηρεάζει την άποψη των ερωτηθέντων για την επιλογή του χρόνου ως εμπόδιο επικοινωνίας: οι «μέσες» ηλικίες θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η κακή επιλογή χρόνου συνεδρίασης μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην επικοινωνία. Οι μεγαλύτερες ηλικίες υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η σαφήνεια και πληρότητα των μηνυμάτων συνιστά παράγοντα επιτυχημένης επικοινωνίας. Τέλος, η ηλικιακή ομάδα 41-50 θεωρεί παρατηρεί σε μεγαλύτερο βαθμό συμπεριφορές εντός της συνεδρίασης που συνίστανται σε διακοπές εκ μέρους κάποιων ατόμων. Αναφορικά με την επίδραση του επιπέδου πρόσθετων σπουδών, παρατηρούμε, αρχικά, ότι η κατοχή άλλου πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και Διδακτορικού δε διαφοροποιεί τις απαντήσεις. Κατά τα άλλα, όσοι δεν έχουν κάνει 2ετή εκπαίδευση θεωρούν ότι η συγκινησιακή διάθεση και οι ιεραρχικές διαφορές δε συνιστούν εμπόδιο επικοινωνίας ενώ οι κάτοχοι τέτοιας εκπαίδευσης θεωρούν ότι η συγκινησιακή διάθεση και οι ιεραρχικές διαφορές συνιστούν «αρκετά» εμπόδιο επικοινωνίας. Παρόμοια, οι μη κάτοχοι 2ετούς εκπαίδευσης, συγκριτικά με τους κατόχους τέτοιας εκπαίδευσης, παρατηρούν σε μικρότερο βαθμό την αρνητική προδιάθεση ως συμπεριφορά εντός των συνεδριάσεων. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν ότι η σταθερότητα διδακτικού προσωπικού είναι σε «αρκετό» βαθμό παράγοντας επιτυχίας και οι διακοπές συνιστούν συμπεριφορά που παρατηρείται «αρκετά» ενώ οι μη κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν ότι η σταθερότητα διδακτικού προσωπικού είναι σε πολύ μικρό («λίγο») βαθμό παράγοντας επιτυχίας και οι διακοπές συνιστούν συμπεριφορά που παρατηρείται όχι συχνά («λίγο»). Τέλος, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν την αρνητική προδιάθεση συχνότερη από ότι τη θεωρούν οι μη κάτοχοι. Όσον αφορά την επίδραση των ετών υπηρεσίας, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες «νόρμες». Πιο απλά, ενώ τα έτη υπηρεσίας φαίνεται ότι επηρεάζουν την άποψη για κάποια ζητήματα δεν προκύπτει ότι αυτή η επίδραση είναι προς μία κατεύθυνση με αποτέλεσμα κάποια ομάδα να έχει την ίδια άποψη όχι με «κοντινή» της ομάδα αλλά με άλλη, πχ η άποψη για την κακή επιλογή του χρόνου ως εμπόδιο στην επικοινωνία είναι ίδια στα άτομα με πολύ μικρή (0-9 έτη) και πολύ μεγάλη (30 έτη και πάνω) προϋπηρεσία. Τα έτη που βρίσκεται ο διευθυντής στην τρέχουσα θέση επηρεάζουν προς μία κατεύθυνση την άποψη για το ποιες συμπεριφορές παρατηρούνται στις συνεδριάσεις: όσο περισσότερα τα έτη στη θέση τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός στον οποίο παρατηρούνται συμπεριφορές ατόμων που πιστεύουν ότι μπορούν να διαβάσουν τη σκέψη των άλλων και να προβλέπουν τι πραγματικά σκέφτονται οι συνομιλητές τους. Παρόμοια, οι

ερωτηθέντες που διαθέτουν προγενέστερη εμπειρία σε ανάλογη θέση θεωρούν, συγκριτικά με εκείνους που δε διαθέτουν τέτοια εμπειρία, σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η έλλειψη προσοχής συνιστά εμπόδιο στην επικοινωνία. Τέλος, το μέγεθος του Συλλόγου Διδασκόντων φαίνεται ότι επηρεάζει την άποψη για την επιλογή του κατάλληλου χρόνου συνεδρίασης ως παράγοντα επιτυχίας. Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο αν το μικρότερο ή μεγαλύτερο μέγεθος Συλλόγου Διδασκόντων αυξάνει το βαθμό στον οποίο υποστηρίζεται ότι ο κατάλληλος χρόνος συνεδρίασης συνιστά παράγοντα επιτυχημένης επικοινωνίας.

4.5 Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα ασχοληθήκαμε με την εξέταση ζητημάτων που αφορούν στην επικοινωνία στο σχολείο και, ειδικότερα, στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα 28 ατόμων που εργάζονται ως Διευθυντές – Προϊστάμενοι Δημοτικών Σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Σάμου. Τα υποκείμενα έρευνας εργάζονται σε μονάδες με «μέσο» (11-15 μέλη) μέγεθος του Συλλόγου Διδασκόντων, είναι άντρες και γυναίκες, με πρόσθετες σπουδές εκτός του βασικού πτυχίου με εμπειρία στην υπηρεσία έως 5 έτη. Οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ερωτηματολόγιο 22 ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν συνοψίζονται αμέσως παρακάτω.

Βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων, προκύπτει, αρχικά, ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων εξυπηρετούν το σύνολο των λειτουργιών επικοινωνίας που τέθηκαν υπόψη των ερωτηθέντων πλην εκείνου που αναφέρεται στην έκφραση προσωπικών συναισθημάτων. Οι ερωτηθέντες θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι η κακή επιλογή του χρόνου συνεδρίασης συνιστά εμπόδιο στην επικοινωνία ενώ δε συμβαίνει το ίδιο με τη συγκινησιακή διάθεση και τις ιεραρχικές διαφορές.

Αναφορικά με τα υπόλοιπα πιθανά εμπόδια, προκύπτει ότι οι γνώμες δίστανται. Επιπρόσθετα, κατά τη γνώμη των υποκειμένων έρευνας, υπάρχει συμφωνία ως τη σαφήνεια και πληρότητα των μηνυμάτων, την επιλογή κατάλληλου τόπου και χρόνου συνεδρίασης, την ενεργητική ακρόαση, το σεβασμό, τη σταθερότητα διδακτικού προσωπικού και την ύπαρξη εμπνευστή-συντονιστή ως παράγοντες επιτυχίας της επικοινωνίας. Αντίθετα, δεν υπάρχει ξεκάθαρη άποψη ως προς το αν ο αυτοέλεγχος συναισθημάτων και το μέγεθος του Συλλόγου Διδασκόντων συνιστούν ή όχι παράγοντες επιτυχίας. Οι ερωτηθέντες θεωρούν, επίσης, ότι οι συνεδριάσεις είναι καλά οργανωμένες, επιτυχημένες και δεν παρουσιάζουν δυσκολίες και συμπεριφορές που θα μπορούσαν να πλήξουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επικοινωνούν στις συνεδριάσεις είναι η πρόκληση δράσης, η ενεργοποίηση των μελών, καθώς επίσης και η ενημέρωση, ενώ λιγότερο η χορήγηση εντολών. Επιπρόσθετα, προκύπτει ότι οι διδάσκοντες είναι δεκτικοί σε κριτική και

υποδείξεις. Υπάρχει κλίμα αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των μελών κατά τις συνεδριάσεις, αλλά δεν υπάρχει ξεκάθαρη άποψη ως προς τα μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων που πιθανώς εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων. Επίσης, οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως η επικοινωνία με τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και την επίτευξη των διδακτικών, παιδαγωγικών, κοινωνικών της στόχων. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι οι περιπτώσεις όπου κάποιο χαρακτηριστικό-ιδιότητα διαφοροποιεί την άποψη γύρω από τα υπό εξέταση ζητήματα δεν είναι παρά ελάχιστες και, ακόμα και όταν κάτι τέτοιο συμβαίνει, η επίδραση του χαρακτηριστικού δεν είναι ξεκάθαρη. Τα μοναδικά αξιοποιήσιμα ευρήματα συνίστανται στο ότι οι ερωτηθέντες μεγαλύτερης ηλικίας δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στη σημασία της σαφήνειας και πληρότητας των μηνυμάτων ως παράγοντα επιτυχίας και οι ερωτηθέντες με μεγαλύτερη εμπειρία στη διευθυντική θέση εντοπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ένα τύπο αρνητικής συμπεριφοράς (του ανθρώπου «που πιστεύει ότι μπορεί να διαβάσει τη σκέψη του ομιλητή και να προβλέψει τι πραγματικά σκέφτεται»). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, γενικά, η επικοινωνία στο σχολείο όπως εξειδικεύεται για τους σκοπούς της έρευνας πληροί πολλά «κριτήρια» επιτυχίας δεδομένου ότι, σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επικοινωνίας είναι υψηλός και η επικοινωνία συμβάλει στην βελτίωση του σχολείου. Επιπρόσθετα, απουσιάζουν εμπόδια που θα μπορούσαν να καταστήσουν προβληματική την επικοινωνία. Σε αυτό, ίσως, συμβάλει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των Διευθυντών – Προϊσταμένων, η ύπαρξη κάποιας εμπειρίας στη θέση ευθύνης και η πρόθεσή τους να αντιμετωπίζουν με συμμετοχικό τρόπο τις όποιες διαφορές προκύπτουν.

Ωστόσο, δεν πρέπει να λησμονούμε τα παραπάνω συμπεράσματα βασίζονται στις, εξορισμού, υποκειμενικές (έστω και σε μικρό βαθμό) τοποθετήσεις των υποκειμένων έρευνας. Το εν λόγω στοιχείο έρευνας είναι ιδιαίτερα εμφανές σε κάποιες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι ερωτηθέντες απαντούν ότι δεν παρουσιάζονται εμπόδια στην επικοινωνία. Κατά συνέπεια, είναι προφανές ότι δε διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία επίλυσης τέτοιων προβλημάτων και, έτσι, η τοποθέτησή τους επί των μέσων επίλυσης προβλημάτων τίθεται σε αμφισβήτηση (πώς μπορεί κάποιος που δεν έχει αντιμετωπίσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα να γνωρίζει τον τρόπο επίλυσής του;). Υποκειμενικότητα αναμένεται, επίσης, για διάφορους λόγους όπως η πρόθεση των ερωτηθέντων να μην αποκαλύψουν προβλήματα στην επικοινωνία με στόχο την προστασία του ατομικού κύρους τους και του κύρους του κλάδου (συναδέλφων). Εκτός του παραπάνω περιορισμού, υπάρχει κι ένας ακόμη, «τεχνικής» φύσης». Πιο συγκεκριμένα, το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε δεν είναι αρκούντως μεγάλο με αποτέλεσμα κάποιοι από τους ελέγχους που διενεργήθηκαν να είναι σχετικά αδύναμοι.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να κατευθυνθεί προς την εξέταση μεγαλύτερων δειγμάτων αναφορικά τόσο με το πλήθος των ερωτηθέντων

όσο και την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Αυτό θα επέτρεπε την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων γύρω από την επικοινωνία στο σχολείο. Επιπρόσθετα, η μελλοντική διερεύνηση του ζητήματος θα έπρεπε να κατευθυνθεί προς την αντιμετώπιση του στοιχείου της υποκειμενικότητας. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με την επέκταση της έρευνας σε υποκείμενα που εκ των πραγμάτων αναμένονται αντικειμενικότερα, πχ διδάσκοντες που δεν κατέχουν διευθυντική θέση. Επίσης, η έρευνα θα μπορούσε να συμπεριλάβει ποσοτικές μεταβλητές που είναι απαλλαγμένες από το στοιχείο της υποκειμενικότητας όπως για παράδειγμα το πλήθος ή η συχνότητα και η διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, το ποσοστό και η συχνότητα απουσιών διδασκόντων, το πλήθος των ζητημάτων ημερήσιας διάταξης, ο απαιτούμενος χρόνος εξέτασης και επίλυσης αυτών των ζητημάτων κ.ά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Blanchet, A. & Trognon, A. (1997). *Ψυχολογία Ομάδων: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Click, P. (2005). *Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Αγωγής*. Μετάφραση Μ.
- Dubrin, A. (2004). *Βασικές αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Giddens, A. (2002). *Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Gutenberg.
- Winkin, Y. (1993). Γενική παρουσίαση στο *Επικοινωνία*. Αθήνα: Μάγια. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Βλαχάκη, Χ. (2008). *Εργασικές Συγκρούσεις*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηρακλείου, Ηράκλειο.
- Βοσνιάδου, Στ. (2002). *Εισαγωγή στην Ψυχολογία. τ. Α΄*, Αθήνα: Gutenberg.
- Γιαννουλέας, Μ. (1998). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*.
- Δαράκη, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζευγαρίδης Σπ. & Σταματιάδης Γ. (1997). *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.
- Θεοφιλίδης Χ. & Στυλιανίδης Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικών Σχολείων στην Κύπρο*. Λευκωσία: ιδίου.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καναράκη, Σ. (2011). *Βιβλιογραφική Διερεύνηση της Έννοιας της Μικρής Ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: International Publishing.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καπετανίδου Μ. & Βαγιανά Γ. (2001). *Διαπολιτισμική Επικοινωνία: Μαζί ζούμε – Μαζί μαθαίνουμε*, 1^ο Διεθνές Συνέδριο *Ελληνική Παιδεία και Παγκοσμιοποίηση*. Ναύπλιο: Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος.
- Καταβάτη, Ε. (2003). Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. *Τα εκπαιδευτικά*, 69-70, 191-195.

- Κοντάκος Α. & Πολεμικός Ν. (2000). *Μη λεκτική επικοινωνία στο νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κοντάκος Α. & Σταμάτης Π. (2002). «Αρχές μιας επικοινωνιακής υγιεινής στο νηπιαγωγείο». Στο Ν. Πολεμικός, Μ. Καΐλα και Φ. Καλαβάσης (επιμ.), *Εκπαιδευτική, Οικογενειακή και Πολιτική Ψυχοπαθολογία*, τ. Γ': *Αποκλίσεις στο χώρο της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Κοντάκος, Α., Πολεμικός, Ν., Παπαγιαννάκος, Α. (2002). Σύστημα αξιολόγησης Αντιληπτών μη Λεκτικών Επικοινωνιακών Δεξιοτήτων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στο Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α. (επιμ.) *Μη λεκτική επικοινωνία-Σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα*. (σσ.249-271). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κοτζαϊβάζογλου Ι. & Πασχαλούδης Δ. (2004). *Οργανωσιακή Επικοινωνία*. Αθήνα: Πατάκη.
- Κωνσταντίνου, Χ. (2002). *Η αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή ως παιδαγωγική λογική και σχολική πρακτική*. Αθήνα: Gutenberg.
- Κωνσταντούρα Ε. & Καζάλη Α. (2011). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηρακλείου, Ηράκλειο.
- Μαλακούδης, Ε. (2005). Η «Διαμόρφωση» Εσωτερικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής από το Σύλλογο Διδασκόντων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των σχολικών μονάδων Διεύθυνσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Μαλικιώση - Λοΐζου, Μ. (1999). *Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Παπαζήση
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πετρόφσκι, Α.Β. (1990). Επικοινωνία. *Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια Λεξικό*, τ. 4, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, τόμος 4.
- Πολεμικός Ν., Κοντάκος Α. & Καΐλα Μ. (2011). Οργανωτική – διοικητική επικοινωνία: Μη λεκτικές επιρροές σε διαπροσωπικές επαγγελματικές σχέσεις ισχύος. Στο: Α. Κοντάκος & Φ. Καλαβάσης, (επιμ.) *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Αλλαγής και Διακυβέρνησης Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, σσ.92-114.
- Ράπτης, Ν., Φώκιαλη, Π., Κόνσολας, Μ., & Ψαράς, Χ., (2009). Η Δυναμική της ομάδας στους Συλλόγους Διδασκόντων των Δημοτικών Σχολείων, στο: Α. Κοντάκος & Φ.

Καλαβάσης, (επιμ.) *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Αλλαγής και Διακυβέρνησης Εκπαιδευτικών Συστημάτων*, σσ.232-250.

- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: ιδίου.
- Σαΐτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: ιδίου.
- Σαΐτης, Χ., (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ιδίου.
- Σαΐτης, Χ.Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ιδίου.
- Σταμάτης, Π. (2003). Προϋποθέσεις επιτυχίας κάθε επικοινωνιακής διαδικασίας. *Νέα της ιρα(international Police Association)*, 77, 18-20.
- Σταμάτης, Π. (2005). *Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία: Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς στην προσχολική και πρωτοσχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σταμάτης, Π. (2005). Η συμβολή της όσφρησης στην πραγμάτωση της μη λεκτικής επικοινωνίας. Στο Χ. Παπαηλιού, Γ. Ξανθάκου, Χ. Χατζηχρήστου (Επιμ.) *Εκπαιδευτική Σχολική Ψυχολογία*. (σσ. 140-156). Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.
- Τσιπλητάρης, Α. (1998). *Ψυχοκοινωνιολογία της Σχολικής Τάξης*. Αθήνα: ιδίου.
- ΦΕΚ 167/30.9.1985: *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Ξενόγλωσση

- Aldag R.J. & Stearns T.M. (1991). *Management*. Cincinnati: South-Western.
- Braddock, R. (1958). An Extension of the "Lasswell Formula". *Journal of Communication*, 8, 88-93
- Barney J.B. & Griffin R.W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*, Boston: Houghton Mifflin.
- Baron R.S., Kerr N.L. & Miller N. (1992). *Group process, group decision, group action*. Buckingham: Open University Press.
- Bormann, E. (1996). Symbolic convergence theory and communication in group decision making. In R. Hirokawa & M. Poole (Eds.), *Communication and group decision making*, 2nd ed. (pp. 81-113). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boton C. & Kreps G. (2000). *Investigating communication: An introduction to research methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cheney, G. (2007). *Organizational Communication Comes Out*, *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91

- Coffey R. E., Curtis W., Cook P. & Hunsaker L. (1994). *Management and Organizational Behavior* (3rd ed). Boston:Mcgraw-Hill Irwin.
- Gragan J.F., Wright D.W. & Kasch R. (2009). *Communication in small groups: Theory, Process, Skills*, USA: Lyn Uhl.
- Cragan J.F. & Wright D.W. (1980). Small group communication research of the 1970s: a synthesis and critique. *Central States Speech Journal*, 31, 197-213.
- Cragan, J.F. & Wright, D.W. (1990). Small group communication research of the 1980s: a synthesis and critique of the field. *Communication studies*, 41, 212-236.
- Cushman, D.P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13(3), 486-501.
- Dahnke G. L. & Clatterbuck G. W. (1990). *Human communication: Theory and research*. Belmont:Wadsworth Pub. Company.
- Dance, F.E.X. (1967). A Helical Model of Communication. In F.E.X. Dance (ed.) *Human Communication Theory*. New York: Holt , Rinehart and Winston.
- De Dreu, C.K.W (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- DeFleur, M.L. (1966) *Theories of Mass Communication*, New York: David McKay.
- Delhees, K.H. (1994). *Soziale Kommunikation*. Westdeutscher Verlag:Opladen
- Deutch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Duignan, P. A. (1986). Research on Effective Schooling: Some implications for School improvement. *Journal of Educational Administration*, 23 (1), 54-73.
- Frey L.R., Gouran D.S. & Poole M.S. (1999). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Gordon, J.R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behaviour* (4th Ed) Boston: Allyn and Bacon.
- Gouran D. S. & Hirokawa R. Y. (1983). The role of communication in decision-making groups: A functional perspective. In M. S. Mander (Ed.), *Communications in transition* (pp. 168–185). New York: Praeger.
- Gouran D. & Hirokawa R. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. In R. Hirokawa & M. Poole (Eds.), *Communication and group decision making*, 2nd ed. (pp. 55-80). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hirokawa R.Y., Ice R. & Cokk J. (1988). Preference for procedural order, discussion structure and group decision performance. *Communication Quarterly*, 36, 217-226.
- Hellriegel D. & Slocum J. (2004). *Organizational Behaviour*, Cengage: Learning Editions.
- Hewes, D.F. (1985). *A socio-egocentric of group decision-making. Communication and group decision-making*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Johnson, F.C. and Klare, G.R. (1961). General Models of Communication Research: a Survey of a Decade, *Journal of Communication*, 11, 13-26.
- Katz, J.J. (1999). Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework. *The International Journal of Conflict Management*, 10 (3), 268-294.
- Katzenbach - Smith D. (1993). *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organisation*. Harvard Business School Press. Available: //cerc.stanford.edu
- Koontz H. & Wehrich H. (1988). *Management*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(1), 32-41.
- Kurland N.B. & Pelled L.H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management*, 25, 428-438.
- Lasswell, H.D. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. In Bryson (ed.) *The Communication of Ideas*, New York: Harper and Brothers.
- Lewis, P.V. (1987). *Organizational Communication: The essence of effective management*, 3rd Edition. New York: Wiley.
- McCroskey, R. (2005). *Organizational Communication for Survival: Making Work, Work*. Available: //my.ilstu.edu
- Mitchell T.R. & Larson J.R. (1987). *People in organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mullins L.J. (1989). *Management and Organizational Behaviour*, 2nd edition, London: Pitman
- Mumby D.K. & Stohl C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Mumby, D.K. (1994). *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Ablex, Norwood, N.J.
- Musaazi, J. C. S. (1982). *The theory and practice of educational administration*. London: Mcmillan Press.
- Newstrom J. & Davis K. (1993). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. London: Mcmillan Press.
- Payne, R. (1990). *Innovation and creativity at work*. Chichester: John Wiley.

- Poole, M.S. (1999). Group communication theory. In L.R. Frey, D.S. Gouran & M.s. Poole, *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Poole M., Seibold D., & McPhee R. (1985). *Group decision-making as a structural process*, *Quarterly Journal of speech*, 71, 74-102.
- Putnam L., & Stohl C. (1996). Bona fide groups: An alternative perspective for communication and small group decision making. In R. Hirokawa & M. Poole (Eds.), *Communication and group decision making*, 2nd ed. (pp. 147-178). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schlefen A. & Schlefen A. (1972). *Body language and social order*. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice – Hall
- Scott W.G. & Mitchell T.R. (1976). *Organizational Theory: A Structural and Behavioural Approach*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Shannon C. & Weaver W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Shapiro, D. (2004). *Conflict and Communication. A guide through the labyrinth of conflict management*. N.Y.: IDEA Press Books.
- Shotter J. & Billing M. (1998). A bakhtinian psychology out of the heads of individuals and into the dialogues between them. In M.M. Bell & J. M. Gardiner (Eds.), *Bakhtin and the human sciences* (pp. 13-29). London: Sage Publications.
- Siegel, A.F. (2000). *Practical Business Statistics – Fourth Edition*, Irwin: McGraw-Hill
- Thompson, J. (1999). *Strategic management-awareness and change* (3rd ed.). London: International Thompson Business Press.
- Tuckman B.W. & Jensen M. (1997). *Stages of Small Group Development Revisited*. London: International Thompson Business Press.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organizational behavior* (2nd ed.). Chicago: The Dryden Press.

Παραρτήματα

1. Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Έτη υπηρεσίας: 0-9 10-19 20-29 30 και πάνω
3. Ηλικία : έως 30 31-40 41-50 51 και πάνω
4. Σπουδές εκτός πτυχίου διορισμού: άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
(σημειώσε με X σε όσα ισχύουν) εξομοίωση διετής μετεκπαίδευση
μεταπτυχιακό διδακτορικό
5. Σχέση εργασίας: μόνιμος αναπληρωτής

B. ΚΥΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

6. Πόσα χρόνια είστε διευθυντής/προϊστάμενος σ' αυτό το σχολείο;
Έως και 5 6-10 11 και πάνω
7. Έχετε διατελέσει σε άλλο σχολείο Διευθυντής ή Προϊστάμενος; Ναι Όχι
8. Από πόσα άτομα αποτελείται ο Σύλλογος Διδασκόντων σας;
Έως 3 4-10 11-15 16-20 20 και πάνω
9. Για ποιο λόγο επικοινωνείτε μέσα στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων;
(σημειώστε με X σε όσα ισχύουν)
- Για να επιβάλλετε την άποψή σας
 - Για να προκαλέσετε κάποια δράση
 - Για να ενεργοποιήσετε το ενδιαφέρον των μελών
 - Απλά για να ενημερώσετε τα μέλη του Συλλόγου
 - Για να χορηγήσετε εντολές
 - Για κάποιο άλλο λόγο; Ποιο;.....
-

10. Σε ποιο βαθμό εξυπηρετούνται οι παρακάτω λειτουργίες από την επικοινωνία στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Έκφραση προσωπικών συναισθημάτων					
Παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων					
Δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας					
Καθορισμός καθηκόντων, διατύπωση κανόνων και υποχρεώσεων, έλεγχος της λειτουργίας της σχολικής μονάδας					

11. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε εμπόδια στην επικοινωνία κατά τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων; (Σημειώστε με X το βαθμό σημαντικότητας)

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Κακή επιλογή του χρόνου της συνεδρίασης					
Η διαφορετικότητα στην αντίληψη					
Η έλλειψη προσοχής					
Η συγκινησιακή διάθεση					
Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων					
Η προκατάληψη					
Η υπερφόρτωση πληροφοριών					
Η επιλεκτική αντίληψη των μηνυμάτων από τον αποδέκτη					
Οι ιεραρχικές διαφορές					

12. Ποιους από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε απαραίτητους για την επιτυχημένη επικοινωνία στις συνεδριάσεις με το Σύλλογο Διδασκόντων; (Σημειώστε με X το βαθμό σημαντικότητας)

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Σαφήνεια και πληρότητα μηνυμάτων					
Κατάλληλη επιλογή τόπου και χρόνου συνεδρίασης					
Ενεργητική ακρόαση					
Σεβασμός και αποδοχή της προσωπικότητας του άλλου					
Σταθερότητα διδακτικού προσωπικού					
Ύπαρξη εμπνευστή, συντονιστή, συνεργάτη					
Αυτοέλεγχος συναισθημάτων					
Μέγεθος (αριθμός μελών) του Συλλόγου					

13. Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας:

- Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται
- Δεν υπάρχει κλίμα επικοινωνίας, συνεννόησης και εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών
- Υπάρχουν συχνά συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών
- Υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εκπαιδευτικών

14. Ποιο από τα παρακάτω είδη συμπεριφορών έχετε συναντήσει κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων με το Σύλλογο Διδασκόντων; (Σημειώστε X το βαθμό συχνότητας).

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Αυτός που διακόπτει κάνοντας παρατηρήσεις					
Αυτός που σχετίζει οτιδήποτε με προσωπικές απόψεις					
Αυτός που προσποιείται ότι					

ακούει ενώ στην πραγματικότητα δεν το κάνει					
Αυτός που πιστεύει ότι μπορεί να διαβάσει τη σκέψη του ομιλητή και να προβλέψει τι πραγματικά σκέφτεται					
Αυτός που επιλεκτικά ακούει αυτά που θέλει					
Αυτός που έχει εξ αρχής αρνητική προδιάθεση για τους άλλους					

15. Ως Πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων συναντάτε δυσκολίες στις συνεδριάσεις ως προς την επικοινωνία με τα μέλη του; Ναι Όχι
 Αν ναι, που πιστεύετε ότι οφείλονται αυτές;

.....

16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι συμβάλλει, στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην καλή λειτουργία του σχολείου, η λήψη αποφάσεων που στηρίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων με το Διευθυντή;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

17. Όταν προκαλούνται συγκρούσεις κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων πώς τις λύνεται;

- λειτουργείτε συμβιβαστικά
- προσαρμόζετε την κατάσταση στα αμοιβαία συμφέροντα των εμπλεκομένων στη σύγκρουση
- κάνετε χρήση εξουσίας, δηλ. επικαλείστε το Νόμο
- επιλέγετε την κατάλληλη μορφή ή μορφές επικοινωνίας ανάλογα με τους στόχους που έχετε θέσει;
- Άλλο τι;.....

18. Θεωρείτε επιτυχημένη ως προς την επίτευξη των στόχων που θέτετε, για κάθε συνεδρίαση, την επικοινωνία στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Συμφωνώ Συμφωνώ μερικώς Ούτε συμφωνώ-Ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ Διαφωνώ μερικώς

Αν ναι, που οφείλεται αυτό;

.....

Αν όχι, τι προτείνετε;.....

.....

19. Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων είναι καλά οργανωμένες διοικητικά ; (έγκαιρη ενημέρωση, γνωστοποίηση θεμάτων ημερήσιας διάταξης, τήρηση πρακτικών)

Συμφωνώ Συμφωνώ μερικώς Ούτε συμφωνώ-Ούτε διαφωνώ

Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>	Διαφωνώ μερικώς	<input type="checkbox"/>
20. Ως Διευθυντής έχετε ένα συγκεκριμένο όραμα για τη σχολική σας μονάδα. Κάποιοι εκπαιδευτικοί δε συμφωνούν μαζί σας. Πώς διαχειρίζεστε αυτή την περίπτωση;			
.....			
.....			
.....			
.....			
21. Τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων είναι δεκτικά σε υποδείξεις και κριτική από εσάς;			
Συμφωνώ	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ μερικώς	<input type="checkbox"/>
Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>	Διαφωνώ μερικώς	<input type="checkbox"/>
22. Η επικοινωνία σας με τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων λειτουργεί ως κίνητρο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και την επίτευξη των διδακτικών, παιδαγωγικών, κοινωνικών της στόχων;			
Συμφωνώ	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ μερικώς	<input type="checkbox"/>
Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>	Διαφωνώ μερικώς	<input type="checkbox"/>

2. Απαντήσεις στην ερώτηση 20

α/α	Απάντηση
1	Αν το όραμά μου είναι πραγματοποιήσιμο, το αναλύω ακούγοντας προσεκτικά και τα υπόλοιπα μέλη και αν δω ότι έχουν δίκαιο το απορρίπτω ή το μετασχηματίζω
2	Προσπαθώ να τους πείσω για τους στόχους που έχω θέσει και προσαρμόζω τον τρόπο δράσης ενσωματώνοντας και τις διαφορετικές οπτικές, όταν είναι στα πλαίσια του νόμου, ή όταν είναι εφικτές.
3	Αν δε μπορώ να πείσω την πλειοψηφία για την πραγματοποίησή του το αλλάζω
4	Αναλύω το σχέδιό μου και τα θετικά, αφήνω χώρο και στη διαφορετικότητα σε συνδυασμό με το νόμο και με συλλογική απόφαση συνδιαμορφώνουμε το πλαίσιο δράσης. Χρειάζεται και ευελιξία
5	Ανεξάρτητα από το ιδεολογικό πλαίσιο του καθενός, σεβόμαστε από κοινού τους νόμους και επιλέγω τη σωστή επικοινωνιακή διαδικασία. Κατατίθενται όλες οι απόψεις και αν υπάρξει σύγκρουση αφήνω λίγο χρόνο και επαναφέρω το θέμα
6	Εκθέτω την άποψή μου με επιχειρήματα και ζητώ ψηφοφορία
7	Το όραμα είναι κοινό, αν υπάρχει συνεργασία, υπάρχει και κοινό όραμα, παρουσιάζω επιχειρήματα και τα θετικά του οράματος, προϋποθέτει σταθερότητα προσωπικού, αν κάνω λάθος μέσα από τη συνεργασία και την ομόνοια θα καταλάβω το λάθος μου.
8	Εκθέτω την άποψή μου με επιχειρήματα
9	Συζητώ μαζί τους, ίσως έχουν ενδιαφέρουσες απόψεις, τις οποίες μπορώ να υιοθετήσω
10	Αναφέρω τις θέσεις μου. Ακούω αυτές των συναδέλφων και βασιζόμενη στη νομοθεσία προσπαθώ να στηρίξω τη διαφοροποιημένη πλέον ή αρχική ιδέα.
11	Συζήτηση και εύρεση μιας μέσης λύσης
12	Συνδιαλέγομαι μαζί τους και από κοινού προβάλλονται τα επιχειρήματα και τα δικά μου και τα δικά τους τεκμηριωμένα
13	Με διαλογική συζήτηση
14	Επιλέγω την κατάλληλη μορφή επικοινωνίας
15	Θέτοντας υψηλούς στόχους, με σωστή καθοδήγηση, βοήθεια και συνεργασία, προσπαθώ να αμβλύνω τις αντιθέσεις και να δημιουργήσω συνεργατικό και δημοκρατικό κλίμα
16	Προσπαθώ να τους πείσω για τους στόχους και αναφέρω παλιότερες επιτυχίες ξεπερνώντας

	αντιθέσεις και δρώντας με αμοιβαιότητα. Αφήνω περιθώρια για προαιρετική συμμετοχή.
17	Γίνεται συζήτηση αλλά οι αποφάσεις είναι σύννομες
18	Πληροφόρηση με ακρίβεια, θέτω στόχους, απάντηση σε κάθε ερώτηση, εάν υπάρχει διαφωνία από το σύνολο των διδασκόντων θα τροποποιήσω κάποιους στόχους ή άξονες δράσης.
19	Δεν μου έτυχε τέτοια περίπτωση
20	Προσπαθώ να πείσω για τα θετικά
21	Παρουσιάζω επιχειρήματα, δίνω προσωπικό παράδειγμα, αφήνω τις προσωπικές αντιθέσεις να υπάρχουν αν είναι σύννομες και δεν διαταράσσω το κλίμα του σχολείου
22	Συμβιβαστικά
23	Με διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, ενθάρρυνση προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
24	Με διάλογο, επιχειρήματα, συνεργασία και καλή διάθεση
25	Εξηγώ τι αξία έχει το όραμα για το σχολείο και την κοινωνία. Αν υπάρχει άλλη πρόταση κατατίθεται.
26	Με διάλογο, συνεργασία, στήριξη των εκπαιδευτικών, παροχή κίνητρων, ενεργοποίηση, δημοκρατικό πνεύμα, ελεύθερη έκφραση απόψεων
27	Με επιχειρήματα, τονίζοντας τα θετικά. Αν χρειαστεί θα καλέσω και φορείς.
28	Διαλογική συζήτηση, προσπάθεια συνδιαμόρφωσης. Ίσως χρειαστεί να αλλάξω τρόπο δράσης

3. Αποτελέσματα SPSS του ελέγχου για τη διαφορά της διαμέσου

Α. Με ομαδοποίηση βάσει του Φύλου

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,476 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,276 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,114 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,254 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,276 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,476 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,460 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,449 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,410 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,333 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,221 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,449 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΣΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,639 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,228 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The medians of ANTIΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗΦΥΛΛΟ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,583 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΦΥΛΛΟ.	Independent-Samples Median Test	,206 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

B. Με ομαδοποίηση βάσει της Ηλικίας

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,147	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,332	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,288	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,725	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,011	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,366	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,743	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΛ_ΜΗΝΥ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,208	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,108	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΑΗΡΟΦ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,269	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΑΝΤΙΑΗΨΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,245	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,816	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,423	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,468	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,811	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,284	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΕΧ_ΣΥΝΤΟΝΙ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,450	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,087	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,537	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,043	Reject the null hypothesis.
23	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,067	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,235	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΣΕΙ_ΣΚΕΨΗΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,232	Retain the null hypothesis.
26	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,142	Retain the null hypothesis.
27	The distribution of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,686	Retain the null hypothesis.
28	The distribution of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,053	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,688	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,242	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The distribution of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗΣ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,862	Retain the null hypothesis.
32	The distribution of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ is the same across categories of ΗΛΙΚΙΑ.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,669	Retain the null hypothesis.

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

Γ. Με ομαδοποίηση βάσει του Επιπέδου πρόσθετων σπουδών

Άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,311 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,596 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,601 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,113 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,102 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,596 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,600 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	,555 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΑΛΛΟ_ΑΕΙ_ΤΕΙ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,476 ¹²	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,276 ¹²	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,449 ¹²	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,435 ¹²	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,705 ¹²	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,718 ¹²	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,476 ¹²	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,460 ¹²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,246 ²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,333 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,686 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,449 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,449 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,639 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,333 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,438 ²	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,583 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ.	Independent-Samples Median Test	,484 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Ζετής μετεκπαίδευση

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,270 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,311 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,596 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,601 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,035 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,035 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,596 ¹²	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,036 ¹²	Reject the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,269 ¹²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,574 ¹²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,555 ¹²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,555 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,596 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,596 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,135 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,011 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,270 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,574 ²	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,382 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_2ΕΤΗΣ_ΜΕΤΕΚΠ.	Independent-Samples Median Test	,270 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,206 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,583 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,560 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,234 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,583 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,560 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,087 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,543 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,087 ¹²	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,026 ¹²	Reject the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,188 ¹²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,073 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,017 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,222 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,222 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,459 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,003 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,206 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,234 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΜΕΤΑΠΤ.	Independent-Samples Median Test	,206 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,464 ²	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,429 ²	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,321 ²	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,357 ²	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,393 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,286 ¹²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	,286 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΣΠΟΥΔΕΣ_ΔΙΔΑΚΤ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Δ. Με ομαδοποίηση βάσει των Ετών υπηρεσίας

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,002	Reject the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,704	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,706	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,002	Reject the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,448	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,104	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,613	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΛ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,803	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,389	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,690	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΑΝΤΙΑΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,016	Reject the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,061	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,059	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,845	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΕΧ_ΣΥΝΤΟΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,241	Retain the null hypothesis.
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent Samples Median Test	,428	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,141	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,672	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,379	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΣΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,443	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,138	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,138	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,275	Retain the null hypothesis.
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,615	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,601	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΕΤΗ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.	Independent-Samples Median Test	,680	Retain the null hypothesis.

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

Ε. Με ομαδοποίηση βάσει των Ετών στην τρέχουσα διευθυντική θέση

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,672	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,356	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,676	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,907	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,242	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,528	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,974	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΛ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,977	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,162	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,294	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΑΝΤΙΑΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,270	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,356	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,498	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,470	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΕΧ_ΣΥΝΤΟΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,461	Retain the null hypothesis.
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent Samples Median Test	,216	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,143	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,907	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,907	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΣΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,017	Reject the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,595	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,731	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,600	Retain the null hypothesis.
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,620	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,206	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΕΤΗ_ΔΙΕΥΘΥΝ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,600	Retain the null hypothesis.

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

ΣΤ. Με ομαδοποίηση βάσει της Προγενέστερης εμπειρίας σε αντίστοιχη θέση

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,492 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,702 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,432 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,005 ^{1,2}	Reject the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ²	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΑ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,702 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,125 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΑΗΡΟΦ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,441 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΑΝΤΙΛΗΨΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,704 ¹²	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,445 ¹²	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,054 ¹²	Retain the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ¹²	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΞΗ_ΣΥΝΤΟΝΙ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΒΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,401 ¹²	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,355 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,691 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,252 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,704 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΖΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,114 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	,238 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΔΙΕΥΘΥΝ_ΑΛΛΟ_ΣΧΟΛΕΙΟ.	Independent-Samples Median Test	1,000 ^{1,2}	Retain the null hypothesis.

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

¹Exact significance is displayed for this test.

²Fisher Exact Sig.

Z. Με ομαδοποίηση βάσει του Μεγέθους του Συλλόγου Διδασκόντων

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΣ_ΣΥΝ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,238	Retain the null hypothesis.
2	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΠΑΡ_ΠΛΗΡ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
3	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΔΗΜ_ΚΙΝΗΤ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,086	Retain the null hypothesis.
4	The medians of ΕΞΥΠ_ΛΕΙΤ_ΕΠΙΚ_ΚΑΘ_ΚΑΘΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,656	Retain the null hypothesis.
5	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΑ_ΧΡΟΝΟΥ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,119	Retain the null hypothesis.
6	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΔΙΑΦ_ΑΝΤΙΑ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,260	Retain the null hypothesis.
7	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΛΛ_ΠΡΟΣΟΧΗΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,288	Retain the null hypothesis.
8	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΣΥΓΚ_ΔΙΑΘΕΣΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,143	Retain the null hypothesis.
9	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΟΛΥΠΛ_ΜΗΝΥ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,656	Retain the null hypothesis.
10	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,532	Retain the null hypothesis.
11	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΥΠΕΡΦ_ΠΛΗΡΟΦ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,905	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΕΠΙΛ_ΑΝΤΙΑΨΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,319	Retain the null hypothesis.
13	The medians of ΕΜΠΟΔ_ΕΠΙΚ_ΙΕΡΑΡ_ΔΙΑΦΟΡΕΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,512	Retain the null hypothesis.
14	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΑΦΗΝΕΙΑ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
15	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΧΡΟΝΟΣ_ΣΥΝΕΔ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,048	Reject the null hypothesis.
16	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΕΝΕΡΓ_ΑΚΡΟΑΣΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
17	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΕΒΑΣΜΟΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
18	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,676	Retain the null hypothesis.
19	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΥΠΑΡΕΧ_ΣΥΝΤΟΝ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	.	Unable to compute.
20	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,308	Retain the null hypothesis.
21	The medians of ΠΑΡ_ΕΠΙΤΥΧ_ΜΕΓΕΘΟΣ_ΣΔ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent Samples Median Test	,685	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΚΟΠΕΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,070	Retain the null hypothesis.
23	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣ_ΑΠΟΨΕΙΣ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,290	Retain the null hypothesis.
24	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,119	Retain the null hypothesis.
25	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΔΙΑΒΑΣΕΙ_ΣΚΕΨΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,290	Retain the null hypothesis.
26	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ_ΑΚΟΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,232	Retain the null hypothesis.
27	The medians of ΕΙΔΗ_ΣΥΜΠΕΡ_ΑΡΝ_ΠΡΟΔΙΑΘΕ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,137	Retain the null hypothesis.
28	The medians of ΣΥΜΒ_ΑΠΟΤ_ΕΠΙΚ_ΑΝΤΙΜ_ΠΡΟΒΛ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	.	Unable to compute.
29	The medians of ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,678	Retain the null hypothesis.
30	The medians of ΚΑΛΗ_ΟΡΓΑΝ_ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,466	Retain the null hypothesis.

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

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
31	The medians of ΑΝΤΙΔΡ_ΜΕΛΩΝ_ΣΔ_ΣΕ_ΚΡΙΤΙΚΗ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,445	Retain the null hypothesis.
32	The medians of ΕΠΙΚΟΙ_ΩΣ_ΚΙΝΗΤΡΟ_ΒΕΛΤ are the same across categories of ΜΕΛΗ_ΣΥΛ_ΔΙΔΑΣΚ.	Independent-Samples Median Test	,678	Retain the null hypothesis.

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