



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
Π.Μ.Σ.
«ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Της ΨΥΡΗ ΜΑΡΙΑΣ

A.M.:4272018037

ΘΕΜΑ: «Από την απομόνωση στη συνεργασία στην εκπαίδευση: μορφές συνεργασίας στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

SUBJECT: «From isolation to cooperation in education: forms of cooperation in school units of primary education»

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Περσεφόνη Φώκιαλη	Ομότιμη Καθηγήτρια Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ
Νικόλαος Ράπτης	Επίκουρος Καθηγητής ΤΕΠΑΕΣ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
Μαρία Κουρουτσίδου	ΕΔΙΠ ΤΕΠΑΕΣ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΡΟΔΟΣ, 2020

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	10
Πρόλογος	12
Εισαγωγή.....	15
Κεφάλαιο 1: Η κουλτούρα της απομόνωσης.....	18
1.1. Η κουλτούρα της απομόνωσης και του κατακερματισμού.....	18
Κεφάλαιο 2: Η συνεργασία στην κοινωνία των πολιτών	21
2.1. Από το Άτομο στην Ομάδα	25
2.2. Γενικά για την ομάδα (τύποι – σύνθεση – ρόλοι - ανάπτυξη).....	26
Κεφάλαιο 3 - Συνεργατικότητα και τύποι ομάδων.....	29
3.1. Συνεργατικότητα και χαρακτηριστικά Ομάδων (η σύνθεση, το μέγεθος, ο σχηματισμός, η ανάπτυξη)	30
3.2. Δυναμική και αποτελεσματικότητα των ομάδων	33
3.4. Τυπικές και άτυπες ομάδες	34
3.5. Groupthink (=αγελαία σκέψη) και πώς να την αποφύγουμε.....	35
3.6. Τα συμπτώματα της αγελαίας σκέψης και πώς να την αποφύγουμε.....	36
3.7. Αποτελεσματικότητα ομάδας - Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων.....	39
3.8. Κίνητρα - Ανταμοιβές στην ομάδα για ενίσχυση της συνεργατικότητας.....	41
Κεφάλαιο 4 – Συνεργατικότητα στην εκπαίδευση	44
4.1. Η ανάπτυξη ομάδων και η συνεργασία στο σχολείο	45
4.2. Σχολική κουλτούρα και συνεργασία.....	46
4.3. Η ομαδική δουλειά στο σχολείο.....	48
Επίλογος.....	50
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΡΕΥΝΑ	51
Κεφάλαιο 5 - Μεθοδολογία της έρευνας	52
5.1 Η σημαντικότητα του θέματος	52
5.2 Σκοπός, στόχοι και διερευνητικά ερωτήματα	52
5.3 Μεθοδολογία της έρευνας	53
5.3.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	54
5.3.2 Πιλοτική έρευνα του ερωτηματολογίου.....	57
5.3.3 Πληθυσμός, δείγμα και χρονοδιάγραμμα της έρευνας	57
Κεφάλαιο 6 - Αποτελέσματα της έρευνας.....	59
6.1 Το προφίλ του δείγματος.....	59

6.2 Περιγραφική ανάλυση του δείγματος.....	62
6.3 Επαγωγική ανάλυση του δείγματος	84
6.3.1 Επίδραση του φύλου	89
6.3.2 Επίδραση της εργασιακής σχέσης	94
6.3.3 Επίδραση της προϋπηρεσίας.....	99
6.3.4 Επίδραση του φύλου της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας	108
6.3.5 Επίδραση της ηλικίας των εκπαιδευτικών	117
Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	126
Βιβλιογραφία	134
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	137
Παράρτημα 1 - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	137
Παράρτημα 2 - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ SPSS.....	143
Παράρτημα 3 - One Way Anova SPSS.....	154

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1:Βαθμός διαφοροποίησης χαρακτηριστικών των ομάδων υψηλής απόδοσης- πηγή: Biech (2008).....	40
---	----

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Απλές και σύνθετες ομάδες με βάση κάποιο χαρακτηριστικό – πηγή: Ράπτης & Ψαράς (2015)	30
Πίνακας 2:Δέκα κύρια χαρακτηριστικά ομάδων υψηλής απόδοσης - πηγή: Biech (2008)	39
Πίνακας 3:χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων	41
Πίνακας 4:Συνθήκες μείωσης παραγωγικότητας ομάδας - Προτεινόμενες Λύσεις - πηγή: Ράπτης & Ψαράς (2015).....	42
Πίνακας 5:Πλεονεκτήματα - 12 Μειονεκτήματα δουλεύοντας με ομάδες στο σχολείο - - πηγή: (Glanz, 2006)	49
Πίνακας 6:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το φύλο	59
Πίνακας 7:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία τους	59
Πίνακας 8:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία τους (ομαδοποίηση κατηγοριών).....	60
Πίνακας 9:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την εργασιακή τους σχέση	60

Πίνακας 10:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την ηλικία τους	61
Πίνακας 11:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το φύλο της Διεύθυνσης	61
Πίνακας 12:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 1η δήλωση: «Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει».....	62
Πίνακας 13:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 2η δήλωση: «Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα».....	63
Πίνακας 14:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 3η δήλωση: «Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια».....	63
Πίνακας 15:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 4η δήλωση: «Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής».....	64
Πίνακας 16:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 5η δήλωση: «Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία»	65
Πίνακας 17:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 6η δήλωση: «Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία».....	65
Πίνακας 18:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 7η δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση».....	66
Πίνακας 19:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 8η δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς»	66
Πίνακας 20:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 9η δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο».....	67
Πίνακας 21:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 10η δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας»	68
Πίνακας 22:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 11η δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων»	68
Πίνακας 23:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 12η δήλωση: «Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις».....	69
Πίνακας 24:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 13η δήλωση: «Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας»	70
Πίνακας 25:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 14η δήλωση: «Έχεις συμμετάσχει την τελευταία διετία σε τουλάχιστον μία δραστηριότητα που σχετίζεται με το χτίσιμο της ομάδας;»	70
Πίνακας 26:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 15η δήλωση: «Έχεις συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε διαδικασία λήψης συλλογικής απόφασης;»	71

Πίνακας 27:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 16η δήλωση: «Έχω συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε ερευνητική διαδικασία που χρειαζόταν τη συνεργασία μελών του Συλλόγου Διδασκόντων»	71
Πίνακας 28:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις»	72
Πίνακας 29:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου»	72
Πίνακας 30:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα»	73
Πίνακας 31:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες».....	73
Πίνακας 32:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων»	74
Πίνακας 33:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα»	75
Πίνακας 34:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις»	75
Πίνακας 35:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών»	76
Πίνακας 36:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση»	76
Πίνακας 37:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό»	77
Πίνακας 38:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της	78
Πίνακας 39:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές»	78
Πίνακας 40:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία»	79
Πίνακας 41:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση»	79
Πίνακας 42:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο».....	80
Πίνακας 43:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σέβεται τη διαφορετικότητα».....	81

Πίνακας 44:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών»	81
Πίνακας 45:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς».....	82
Πίνακας 46:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό»	82
Πίνακας 47:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας».....	83
Πίνακας 48:Συντελεστής Alpha Cronbach για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου.....	84
Πίνακας 49:Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το σύνολο των δηλώσεων αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία.	85
Πίνακας 50:Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις δηλώσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία.	85
Πίνακας 51:Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το σύνολο των δηλώσεων αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.	87
Πίνακας 52:Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις δηλώσεις αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.	87
Πίνακας 53:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση το φύλο.....	89
Πίνακας 54:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση το φύλο.....	91
Πίνακας 55:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση την εργασιακή σχέση	94
Πίνακας 56:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση την εργασιακή σχέση τους	97
Πίνακας 57:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση την ομαδοποιημένη προϋπηρεσία τους.....	100
Πίνακας 58:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση την ομαδοποιημένη προϋπηρεσία τους.....	103
Πίνακας 59:Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση το φύλο της διεύθυνσης.....	109
Πίνακας 60:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνειδητοποίηση των διευθυντών/ριών για την αναγκαιότητα συνεργασίας περισσότερων ανθρώπων για την επιτυχία των σκοπών (1η Δήλωση)	118
Πίνακας 61:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργατική λήψη αποφάσεων (2η Δήλωση)	118
Πίνακας 62:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων από το Σύλλογο Διδασκόντων (3η Δήλωση).....	119
Πίνακας 63:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το εάν η συνεργασία της σχολικής μονάδας είναι επιφανειακή (4η Δήλωση).....	119

Πίνακας 64:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον εάν η δημοκρατία στις σχολικές μονάδες απαιτεί συνεργασία (5η Δήλωση).....	120
Πίνακας 65:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ύπαρξη ανταγωνισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες (6η Δήλωση).....	120
Πίνακας 66:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συναίνεση στη σχολική μονάδα (7η Δήλωση).....	121
Πίνακας 67:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τους διπλωματικούς ελιγμούς στη σχολική μονάδα (8η Δήλωση)	121
Πίνακας 68: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα (9η Δήλωση).....	122
Πίνακας 69:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το μοίρασμα κοινών πεποιθήσεων στη σχολική μονάδα (10η Δήλωση)	122
Πίνακας 70:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα από τους/τις διευθυντές/ριες (11η Δήλωση)	123
Πίνακας 71:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σχολείου και ιδιωτικών επιχειρήσεων(12η Δήλωση)	123
Πίνακας 72:Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης στη σχολική μονάδα από τους/τις διευθυντές/ριες (13η Δήλωση).....	124
Πίνακας 73: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία στη σχολική μονάδα (Συνολική)	124

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στόχος της μελέτης αυτής ήταν η διερεύνηση της σχολικής κουλτούρας που στο ένα άκρο του συνεχούς είναι η κουλτούρα της απομόνωσης και στο άλλο άκρο η κουλτούρα της συνεργασίας. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για πολλές δεκαετίες ήταν εμποδωμένη η κουλτούρα της απομόνωσης των εκπαιδευτικών, με ελάχιστους μηχανισμούς επαγγελματικής κοινωνικοποίησης στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της εφαρμογής της διδασκαλίας.

Η παρούσα εργασία διερευνά σε πρώτο επίπεδο τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με μια σειρά από παραμέτρους της συνεργασίας. Σε ένα δεύτερο επίπεδο εκτιμάται, μέσω των δηλώσεων των εκπαιδευτικών, η διευθυντική συμπεριφορά ανάμεσα στους/στις διευθυντές/ριες σχολείων και των εκπαιδευτικών. Αρχικά αναφερόμαστε στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο εξελίσσεται η συνεργασία της σχολικής ηγεσίας. Κατόπιν γίνεται μια προσπάθεια να κατανοηθεί η έννοια της συνεργασίας από την άποψη της λεγόμενης σχολικής ηγεσίας του συστήματος.

Η έρευνα έγινε με γραπτό ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε δύο βασικούς ερευνητικούς άξονες. Ο πρώτος ερευνητικός άξονας σχετίζεται με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την έννοια της συνεργασίας στις σχολικές μονάδες. Ο δεύτερος άξονας αναφέρεται στη συμπεριφορά των διευθυντών/ριών σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 175 εκπαιδευτικοί της Α΄/θμιας από το Βόρειο συγκρότημα του Νομού Δωδεκανήσου. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τη σημασία της σχολικής ηγεσίας στη σχολική συνεργασία. Επιμέρους βασικά ερευνητικά ευρήματα είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για την έννοια της συνεργασίας στις σχολικές μονάδες και η εκτίμηση της διευθυντικής συμπεριφοράς σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς αναφορικά με τη συνεργασία.

Λέξεις-κλειδιά: διευθυντής/ρια, κουλτούρα απομόνωσης, συνεργασία, ομαδική εργασία, Σύλλογος Διδασκόντων.

ABSTRACT

The purpose of this study was the analysis of the school culture, at the one edge of which is the culture of alienation and at the other one lies the culture of cooperation. In primary education, for many years, the culture of the isolation of educators was established, with very few mechanisms of professional socialization, in the framework of planning and teaching application.

The present assignment analyzes, on a first level, the views of Primary Education teachers, regarding a series of cooperation parameters. On a second level, through the teachers' statements, the managerial behaviour among headteachers and teachers is assessed. At first, we refer to the educational framework, where the cooperation of school leadership is built. Then, an attempt is made to make the concept of cooperation understood, on the terms of the so-called school leadership of the system.

The study was conducted with written questionnaires, which included two main research directions. The former is related to the educators' views on the notion of cooperation inside school units. The latter concerns the headteachers' behaviour, regarding the educators of the school unit. The control group were 175 teachers of primary education from the Northern Part of the Dodecanese prefecture. The basic question involves the importance of school leadership on school cooperation. Further main study findings are the search of the teachers' beliefs about the meaning of cooperation in school units, as well as the assessment of managerial behavior in relation to educators, regarding cooperation.

Keywords: headteacher, culture of alienation, team work, Teacher Association.

Πρόλογος

Με την παρούσα εργασία επιδιώκουμε τη διερεύνηση των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, εξετάζοντας το συνεχές από την απομόνωση στη συνεργασία. Η μορφή των διαπροσωπικών σχέσεων των εκπαιδευτικών μπορεί να κινηθεί ανάμεσα σε έναν από τους ακόλουθους τρεις τρόπους: ατομιστική, ανταγωνιστική και συνεργατική. Εκεί όπου επικρατεί η ατομιστική μορφή οργάνωσης, βλέπουμε τους εκπαιδευτικούς να επιδιώκουν να εργάζονται μόνοι τους, για να πετύχουν στόχους, οι οποίοι όμως δεν εφάπτονται ούτε αλληλεπικαλύπτονται από τους στόχους των συναδέλφων τους, δεν αισθάνονται την ανάγκη να μοιραστούν ειδημοσύνη και πείρα και, κατά συνέπεια, ο βαθμός υποστήριξης του ενός προς τον άλλο είναι μηδαμινός. Εκεί όπου επικρατεί το ανταγωνιστικό σύστημα οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να ξεπεράσουν τους συναδέλφους τους στην επίτευξη των στόχων και, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να χαιρόνται με τις δυσκολίες των άλλων, αφού έτσι θα αυξηθούν οι πιθανότητες της δικής τους επιτυχίας.

Τέλος, εκεί όπου επικρατεί η συνεργασία, όλοι οι εκπαιδευτικοί συντονίζουν τις προσπάθειές τους στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση της επίδρασής τους στη μαθησιακή διαδικασία, προσπαθούν για αμοιβαίο όφελος και αναγνωρίζουν ότι μοιράζονται έναν κοινό στόχο και ένα κοινό όραμα. Αντιλαμβάνονται ότι η ατομική τους επίδοση το πιθανότερο είναι ότι θα επηρεάσει θετικά την επίδοση των άλλων, προκαλώντας θετικά συναισθήματα επαγγελματικής αυτοεκπλήρωσης και επάρκειας (Hopkins, Ainscow & West, 1994).

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα αναπτύξουμε το θεωρητικό τμήμα της, αναπτύσσοντας θέματα και ζητήματα που εννοιολογικά εντάσσονται στην ευρύτερη έννοια της σχολικής κουλτούρας. Θα περιγράψουμε τις διάφορες μορφές της, οριοθετώντας το συνεχές από την απομόνωση στη συνεργασία με εστίαση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε αναλυτικότερα τη σχολική κουλτούρα της απομόνωσης και θα εξηγήσουμε πώς αυτή εκδηλώνεται, πώς οδηγεί σε κατακερματισμό το εκπαιδευτικό προσωπικό διαμερίζοντάς το σε ομάδες (τυπικές ή άτυπες).

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα δούμε τη συνεργασία στην κοινωνία των πολιτών και θα εστιάσουμε στη συνέχεια τη διαδικασία με την οποία από το άτομο προχωρούμε στην ομάδα για να αναπτύξουμε την συναδελφικότητα και τη συνεργασία.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο των ομάδων στην ανάπτυξη της συνεργασίας σε υγιείς και στέρεες βάσεις. Αναφερόμαστε στη δυναμική των ομάδων, στην αποτελεσματικότητά τους, στα θετικά και αρνητικά της ομαδικότητας. Θα δοθεί έμφαση στο φαινόμενο της αγελαίας σκέψης (groupthink) στα συμπτώματά της και στους τρόπους αποφυγής και αντιμετώπισής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο η εστίαση γίνεται στη συνεργασία στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, στο ρόλο και τη λειτουργία των συνεργατικών ηγετών, στην ανάπτυξη ομάδων εργασίας επικεντρωμένες σε στόχους.

Στο δεύτερο μέρος θα αναπτυχθεί η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήσαμε για να απαντήσουμε σε ερωτήματα που είχαμε θέσει αρχικά, όταν ο σχετικός προβληματισμός μας οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος.

Το κεφάλαιο πέντε αναφέρεται διεξοδικά στη μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας. Πρώτα αναφέρεται η σημαντικότητα της έρευνας και ο λόγος που η ερευνήτρια ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο θέμα. Στη συνέχεια, περιγράφονται ο βασικός σκοπός της έρευνας, οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Κατόπιν, αφού γίνει λεπτομερή περιγραφή του εργαλείου της έρευνας, αναφέρονται διεξοδικά: η διαδικασία της πιλοτικής εφαρμογής του ερωτηματολογίου, ο πληθυσμός και η δειγματοληπτική διαδικασία, το χρονοδιάγραμμα της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και τέλος ο τρόπος καταχώρησης και ανάλυσης των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά γίνεται η παρουσίαση του προφίλ του δείγματος (παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων). Στη συνέχεια γίνεται περιγραφική παρουσίαση του πρώτου ερευνητικού άξονα, ο οποίος σχετίζεται με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την έννοια της συνεργασίας στους σχολικούς οργανισμούς. Κατόπιν περιγράφεται ο δεύτερος ερευνητικός άξονας ο οποίος σχετίζεται με την εκτίμηση της διευθυντικής συμπεριφοράς μεταξύ των διευθυντών/ριών και των εκπαιδευτικών. Μετά από την περιγραφική παρουσίαση (περιγραφική στατιστική) των δηλώσεων του ερευνητικού εργαλείου, εξετάζεται η ύπαρξη

διαφοροποιήσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών του δείγματος και της διευθυντικής συμπεριφοράς, με βάση τα δημογραφικά στοιχεία.

Η ερευνητική εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο επτά, όπου παρουσιάζουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν και τις ενδεικτικές προτάσεις της ερευνήτριας.

Στο τέλος της εργασίας, «επισυνάπτεται» ένα αντίγραφο του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε και τρία παραρτήματα με αναλυτικούς στατιστικούς πίνακες που αναφέρονται στα ευρήματα της περιγραφικής και επαγωγικής διαδικασίας.

Εισαγωγή

Το τέλος του προηγούμενου αιώνα έθεσε τους εκπαιδευτικούς σε όλον τον κόσμο αντιμέτωπους με συνεχείς αλλαγές τόσο στις σχολικές μονάδες όσο και στα υποστηρικτικά τους συστήματα, οι οποίες ουσιαστικά επιβλήθηκαν χωρίς την απαραίτητη προηγούμενη συναίνεση. Οι εκπαιδευτικοί επιχειρούν να κατανοήσουν τις αλλαγές και να συγχρονιστούν τις ανάγκες της εποχής προσαρμόζοντας κατάλληλα το επαγγελματικό τους προφίλ. Το περιεχόμενο των αλλαγών αυτών κυρίως οικονομικό και πολιτικό, ενώ το η ατζέντα των μεταρρυθμίσεων καταρτίζεται μακριά από τους εκπαιδευτικούς και ακαδημαϊκούς φορείς, προκαλώντας με τον τρόπο αυτό μια αίσθηση αμηχανίας στον εκπαιδευτικό κόσμο. Δεν αποτελεί κατά συνέπεια έκπληξη η εχθρική στάση μερίδας εκπαιδευτικών απέναντι στις αλλαγές αυτές.

Είναι επίσης εμφανές ότι πολυπλοκότητα και περιπλοκότητα των εκπαιδευτικών απαιτήσεων που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί βαίνει διαρκώς αύξουσα. Οι πτυχές αυτής της πολυπλοκότητας περιλαμβάνουν την πολιτιστική και κοινωνική σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού των σχολικών μονάδων στις αστικές και ημιαστικές περιοχές, η οποία έχει αλλάξει με πολύ γρήγορους ρυθμούς, με αποτέλεσμα να έχουμε σε επίπεδο σχολικών συστημάτων κλείσιμο σχολείων, συγχωνεύσεις και αναδομήσεις σχολικών μονάδων κ.ά. Τα δεδομένα αυτά ασκούν μία έντονη επίδραση σε όλους όσοι ασχολούνται κατά οιοδήποτε τρόπο με την εκπαίδευση, καθώς φαίνεται να παγιώνεται η αίσθηση ότι χάνεται η σταθερή και ασφαλής βάση σε δομές, προγράμματα και προσωπικό.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και οι συνεργασίες που αναπτύσσεται μεταξύ τους στις σχολικές μονάδες είναι ένα θέμα που απασχόλησε τους θεωρητικούς της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της έρευνας για την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας. Επίσης, συνιστά και ένα μείζον ζήτημα που απασχολεί όλους τους εκπαιδευτικούς, αφού επηρεάζει την ποιότητα του παρεχόμενου διδακτικού έργου και την επαγγελματική ικανοποίηση που αποκομίζουν.

Όπως αναφέρει ο R. Barth (1990), ο πιο σημαντικός παράγοντας που επιδρά καθοριστικά στην ποιότητα ενός σχολείου είναι η φύση και η ποιότητα των σχέσεων των ενηλίκων που εργάζονται σε αυτό. Το σχολείο μπορεί να γίνει ένα καλό μέρος για τα παιδιά, μόνο αν γίνει ένα καλό επαγγελματικό μέρος για το προσωπικό του.

Οι σχολικές μονάδες εκτός από κτίρια, αναλυτικά προγράμματα και ωρολόγια προγράμματα, συναπαρτίζονται, εξίσου θεμελιωδώς, από σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ μεγάλων ομάδων ανθρώπων, οι οποίοι συνήθως δεν εμφορούνται από τις ίδιες αξίες και αντιλήψεις για τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Ο βαθμός επιτυχίας των στόχων του σχολείου εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις (Hopkins, Ainscow & West, 1994:166). Πρωτίστως, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί επιδεικνύουν μεγάλο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Κάθε φορά, στην αρχή του σχολικού έτους οι εκπαιδευτικοί που εντάσσονται σε ένα καινούριο σχολικό περιβάλλον προβληματίζονται σχετικά με το είδος των συναδελφικών σχέσεων και το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο που εργάζονται. Όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν νιώσει παρόμοια συναισθήματα πολλές φορές.

Έχει αναδειχθεί στην σχετική βιβλιογραφία η επίδραση των συναδέρφων στην επαγγελματική κοινωνικοποίηση των εκπαιδευτικών (Zeichner & Gore, 1990:339). Η πλειονότητα όμως των έρευνών για την κοινωνική διάσταση της εργασίας στο χώρο της εκπαίδευσης, επικεντρώνονται κυρίως στη διερεύνηση της διασύνδεσης και της σχέσης της συνεργασίας των εκπαιδευτικών με τα μαθησιακά αποτελέσματα. Έτσι, παραθεωρείται η οπτική των ωφελημάτων της συναδελφικότητας για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς σε τομείς όπως η συναισθηματική ευεξία του προσωπικού, η μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)

Η έμφαση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των σχολικών μονάδων, ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και τους γονείς και διάφορους φορείς και επίσης μέσα στη σχολική μονάδα μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης και των μαθητών/ριών, συνεχώς αυξάνεται. (Bush & Middlewood, 2019. Middlewood, Abbot & Robinson, 2018. Harris & West-Burnham, 2018). Η συνεργασία τονίζεται επίσης από πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές ως προϋπόθεση για βαθιές μαθησιακές εμπειρίες (Fullan, 2017).

Σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της συνεργασίας μέσα στη σχολική μονάδα και την έκταση που θα πάρει διαδραματίζει η συμπεριφορά της σχολικής διεύθυνσης/ηγεσίας. Ερωτήματα όπως: «Ποια μοτίβα συμπεριφοράς πρέπει να προσθέσουν ή να αλλάξουν οι διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων;», «Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την έκταση της συνεργασίας στην πράξη;», «Η συνεργασία παρουσιάζεται μέσα στα σχολεία ως μια

επιφανειακή διαδικασία ή αποτελεί για όλους μια συνειδητή εμπλοκή;» είναι στη ημερήσια ατζέντα της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Στην παρούσα εργασία φιλοδοξούμε να προσεγγιστεί το θέμα της συνεργασίας μέσα από την κατανόηση της έννοιας της συνεργασίας από τους εκπαιδευτικούς και από τον τρόπο σκέψης και δράσης των διευθυντών/ριών των σχολικών μονάδων. Αποτελείται, η παρούσα διπλωματική εργασία από δύο μέρη: Το πρώτο μέρος, όπου αντιστοιχεί στη θεωρητική μελέτη του θέματος, και στο δεύτερο μέρος που αντιστοιχεί στην ερευνητική διαδικασία.

Κεφάλαιο 1: Η κουλτούρα της απομόνωσης

1.1. Η κουλτούρα της απομόνωσης και του κατακερματισμού

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει το γεγονός ότι η απομόνωση (individualism) των εκπαιδευτικών θεωρούνταν ως τυπική κατάσταση στα σχολεία, η οποία μάλιστα ήταν φυσικό αποτέλεσμα ενός εκπαιδευτικού συστήματος που περιμένει από τους εκπαιδευτικούς να εκπληρώσουν το έργο μόνοι τους (Δηλαβέρη, 2010). Οι συνεργατικές πρακτικές και η συναδελφικότητα ήρθε στο προσκήνιο ως επιλέξιμη στρατηγική τις τελευταίες δεκαετίες, όχι μόνο από ερευνητές και θεωρητικούς αλλά και από εκπαιδευτικούς, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι κλειστές πόρτες των σχολικών τάξεων πρέπει γρήγορα να αποτελέσουν μέρος του εκπαιδευτικού παρελθόντος (Vargas, 2005).

Παρόλα αυτά όμως, το ατομικό στυλ διδασκαλίας παραμένει κυρίαρχο για μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών (Graves, 2001). Το στυλ αυτό αναφέρεται στη διδασκαλία σε απομονωμένες τάξεις, με τους εκπαιδευτικούς να ανταλλάσσουν λίγη βοήθεια ή/και επαγγελματικές συμβουλές ή/και υποστήριξη και ανατροφοδότηση. Εννοείται ότι δεν εμπλέκονται σε κοινό σχεδιασμό διδασκαλίας ούτε σε αναστοχαστικό διάλογο για τις πρακτικές τους. Οι εκπαιδευτικοί εργάζονται απομονωμένοι, χωρίς να ακούν ή να βλέπουν ο ένας τον άλλο, προετοιμάζουν διδάσκουν τα μαθήματα και το υλικό τους μόνοι τους και προσπαθούν ατομικά να λύσουν όσα διδακτικά ή άλλα προβλήματα αντιμετωπίζουν (A. Hargreaves, 1994).

Η δημοφιλία αυτής της πρακτικής εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί με τον τρόπο αυτό προστατεύονται από εξωτερικές παρεμβάσεις, καθώς η τάξη λειτουργεί ως ένα είδος καταφύγιου και ως απαραβίαστο άσυλο (Feiman-Nemser και συν., 2007). Αυτή η επαγγελματική επιλογή δεν σηματοδοτεί εχθρικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών που εργάζονται στο ίδιο σχολείο. Αντίθετα, επιδιώκουν φιλικές σχέσεις και προσδοκούν σε συναισθηματική υποστήριξη από τους συναδέλφους τους. Οι διδακτικές πρακτικές όμως δεν είναι το θέμα που θα συζητήσουν μεταξύ τους. Εκπέμπεται έτσι ένα μήνυμα πως η διδασκαλία είναι κατά βάση μια μοναχική δραστηριότητα (ό.π.).

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν την κυριαρχία της κουλτούρας της απομόνωσης στη διδασκαλία. Το στυλ αυτό αποδόθηκε ερμηνευτικά: α) στην ανασφάλεια και την αγωνία των εκπαιδευτικών (Lortie, 1975:210), β) στο φόβο της κριτικής για την

επάρκειά τους (D. Hargreaves, 1980: 187-98), γ) στο φόβο που συνδέεται με την ασυμβατότητα της προσωπικής επαγγελματικής θεωρίας των εκπαιδευτικών με την εκπαιδευτική φιλοσοφία και παιδαγωγική προτίμηση (Nias, 1998, Fernandez, 2000). Απέναντι σε τέτοιες ψυχολογικές ερμηνείες του φαινομένου του απομονωτισμού των εκπαιδευτικών στάθηκε κριτικά ο A. Hargreaves, επισημαίνοντας τον κίνδυνο να θεωρηθούν οι εκπαιδευτικοί οι αποδιοπομπαίοι τράγοι κάθε απόπειρας ανεκπλήρωτης αλλαγής και αποτυχημένης εφαρμογής καινοτομιών (A. Hargreaves, 1994).

Χωρίς να αποκλείεται βέβαια η πιθανότητα της επιλογής αυτής από τους εκπαιδευτικούς και να καταφεύγουν στην ασφάλεια της κλειστής αίθουσας διδασκαλίας είτε από έλλειψη αυτοπεποίθησης είτε από αμυντικότητα, ο Hargreaves διατυπώνει μια συνθετότερη ερμηνεία αυτής της απομόνωσης, αποδίδοντάς την σε διοικητικούς περιορισμούς και άλλες υλικοτεχνικές παρεμβολές, όπως η παραδοσιακή αρχιτεκτονική των σχολείων και η οργάνωσή τους σε ξεχωριστές τάξεις – κουτιά, η έλλειψη (ή η χαμηλή ποιότητα, αν υπάρχουν, των διαθέσιμων χώρων κοινής εργασίας για τους εκπαιδευτικούς)

Μία άλλη ερμηνεία της απομόνωσης των εκπαιδευτικών μπορεί να διατυπωθεί ότι συνιστά μία προσωπική επιλογή του εκπαιδευτικού – ίσως και με τα χρόνια να παγιώνεται ως νοοτροπία - και έτσι, ακόμα παραμένει εκεί και όταν του δίνονται κατάλληλες ευκαιρίες και παρέχεται ενθάρρυνση να εργαστεί συνεργατικά με τους συναδέλφους του. Είναι δηλαδή προσωπική προτίμηση επαγγελματικής συμπεριφοράς, που στηρίζεται διδακτικούς, παιδαγωγικούς και προσωπικούς λόγους (A. Hargreaves, 1994).

Ανεξάρτητα όμως από τους λόγους που η απομόνωση επιβάλλεται ως επιλογή, στη βιβλιογραφία φαίνεται ότι οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι το στυλ της απομόνωσης οδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε προσωπική ανασφάλεια, σε χαμηλά επίπεδα πρωτοβουλιών και σε μειωμένη ποιότητα διδασκαλίας. Τελικά, αποστερεί τους εκπαιδευτικούς από τη θετική ανατροφοδότηση και την υποστήριξη των συναδέλφων τους και βάζει εμπόδια στη δημιουργικότητα και την ανάπτυξή τους (Δηλαβέρη, 2010).

Η υπονόμηση της επαγγελματικής ταυτότητας των εκπαιδευτικών τους αποπροσανατολίζει και τους οδηγεί σε ένα είδος συντηρητισμού με σταθερή προσήλωση στις παραδοσιακές μεθόδους (μετωπική, δασκαλοκεντρική διδασκαλία) (Ματσαγγούρας, 2008) και εμπιστοσύνη στις αναμνήσεις τους από το παρελθόν τους ως μαθητών, προκειμένου να διαμορφώσουν το δικό τους στυλ και να συγκροτήσουν τη δική τους

επαγγελματική θεωρία διδασκαλίας. Χωρίς θετική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους, οι παραδοσιακές μέθοδοι καταυγάζονται στη συνείδησή τους ως επιτυχής διαδικασία. (A.Hargreaves, 1988).

Περισσότερο από όλους, αυτό το στυλ της απομόνωσης επηρεάζει αρνητικά τους πρωτοδιόριστους/αναπληρωτές εκπαιδευτικούς, οι οποίοι πρέπει να «κολυμπήσουν στα βαθιά» χωρίς βοήθεια και καθοδήγηση, περιοριζόμενοι αναγκαστικά στην μέθοδο μάθησης με δοκιμή και πλάνη ή στις αναμνήσεις των καλών δασκάλων από τα δικά τους μαθητικά χρόνια (Ματσαγγούρας, 2008).

Απαραίτητες είναι οι συνεργασίες και η δικτύωση των εκπαιδευτικών, αφού ξεπεραστεί το φαινόμενο της «βαλκανιοποίησης», ότι οι τάξεις δεν είναι «σφραγισμένες» την ώρα της διδασκαλίας και ότι, ο ένας εκπαιδευτικός μπορεί να παρατηρεί τις διδακτικές πρακτικές του άλλου (Smith & Piele, 2006). Στη βιβλιογραφία, ο όρος «βαλκανιοποίηση», αναφέρεται με την έννοια του κατακερματισμού και της πολυμορφίας των δυνάμεων της ομάδας των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας και της τακτικής της «διδασκαλίας πίσω από κλειστές πόρτες» (Ng-Shun-wing, 2011). Για να αντιμετωπιστεί αυτό, χρειάζονται ευκαιρίες δικτύωσης και συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών, πρώτα της ίδιας σχολικής μονάδας, στη συνέχεια με όμορες σχολικές μονάδες και, αφού αποκτηθεί η συνεργατική εμπειρία, με σχολικές μονάδες χωρίς χωρικό περιορισμό.

Κεφάλαιο 2: Η συνεργασία στην κοινωνία των πολιτών

Μία σύντομη διερεύνηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας για την αποτύπωση της συνεργασίας στο δυτικό κόσμο, θα δούμε μια μεγάλη αύξηση στην ποσότητα και στην ποιότητα των συνεργασιών ανάμεσα στις κυβερνήσεις και τον ιδιωτικό τομέα. Στην σύγχρονη ιστορία, ουδέποτε ήταν τόσο σημαντική η δυνατότητα οργανισμών διαφορετικού υπόβαθρου και από διαφορετικές κουλτούρες να συνεργαστούν, απ' όσο εμφανίζεται να είναι στις μέρες μας. Στις χώρες του δυτικού παραδείγματος αισιοδοξούμε και βασιζόμαστε στο καλό μέλλον των δημοσίων υπηρεσιών μας, ανάλογα με τη δυνατότητα που θα εμφανίσουν στο να χτίσουν συνεργασίες ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό χώρο.

Την ίδια στιγμή, μεγάλος αριθμός διεθνών οργανισμών ισχυροποιούν τη φήμη τους στην ικανότητά τους να συνεργαστούν μέσα σε ένα παγκόσμιο δίκτυο προμηθευτών, κάποιιοι από τους οποίους ίσως να μην συναντηθούν ποτέ δια ζώσης. Επίσης, είναι σημαντικό ότι δείχνουμε να αποθέτουμε το μέλλον του πλανήτη στην ικανότητα των κρατών, ως νομικών μορφών, να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν τα γιγαντωμένα παγκόσμια προβλήματα (κυριότερα των οποίων είναι η κλιματική αλλαγή, η οικονομική κρίση και η τρομοκρατία).

Αν η συνεργασία φαίνεται να είναι το πρόταγμα της νέας εποχής, ο κεντρικός στόχος της συνεργατικότητας στην εκπαίδευση είναι να προσπορίζεται το πλεονέκτημα από τη διαφορά. Η διαφορά που αναδεικνύεται στις ικανότητες, την εμπειρία, την υποδομή ή την κουλτούρα είναι αρκετές φορές αυτό το οποίο παρακινεί τους οργανισμούς να συνεργαστούν. Η συνεργατικότητα είναι μια περίπλοκη τέχνη και, γι' αυτό, η καλλιέργεια και η κατοχή αυτής της περιπλοκότητας συνιστά θεμελιακό εχέγγυο για την μελλοντική επιτυχία.

Για μια εννοιολογική αποσαφήνιση των σχετικών όρων, θα αναλύσουμε τις έννοιες και τα χαρακτηριστικά της συνεργασίας. Θα παρουσιάσουμε τα δομικά στοιχεία που απαιτούνται, έτσι ώστε η συνεργασία να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Επίσης, θα αναδείξουμε τα θεμέλια που πρέπει να υποστηρίζουν όλες αυτές τις προσπάθειες, δηλαδή τη χρηστή διοίκηση, τις αποδοτικές διαδικασίες και τις σωστές συμπεριφορές. Πιστεύουμε ότι το να λειτουργούν οι εκπαιδευτικοί συνεργατικά, συνιστά μια προσωπική πρόκληση, στην οποία αξίζει να ανταποκριθούν όλες και όλοι. Άλλωστε, στο

τέλος της ημέρας, αποτελεί μια πολύ ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία, όταν όλοι βλέπουν ομάδες εκπαιδευτικών ή/και μαθητών να πετυχαίνουν από κοινού πράγματα, που δεν θα μπορούσαν να έχουν πετύχει αν λειτουργούσαν στην απομόνωση.

Συνεχίζοντας για λίγο ακόμα στον χώρο της κοινωνίας των πολιτών και την παρουσίαση σ' αυτόν της συνεργασίας θα αναφέρουμε κάποια παραδείγματα από το χώρο της αγοράς, η οποία κινείται πιο ευέλικτα, αναζητώντας την αποτελεσματικότητα (δηλαδή το κέρδος). Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχούς συνεργασίας στο χώρο της οικονομίας θα δώσουμε μόνο, το οποίο είναι ενδεικτικό της σημασίας της. Μια οικονομική εταιρία με έδρα τον Άγιο Φραγκίσκο των ΗΠΑ, τον Μάρτιο του 2008 άντλησε από την εισαγωγή της στην χρηματαγορά της Νέας Υόρκης περίπου 18 δισεκατομμύρια δολάρια. Θεωρήθηκε μία από τις μεγαλύτερες αρχικές δημόσιες προσφορές μετοχών από μια εταιρεία προς τους επενδυτές που έγινε ποτέ, και μάλιστα σε δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, λόγω της συγκυριακής πιστωτικής κατάρρευσης μεγάλων τραπεζών. Η εταιρεία αυτή ήταν η γνωστή σε όλον τον πλανήτη VISA, μια εξολοκλήρου συνεργατική επιχείρηση, η οποία είχε ιδρυθεί τριάντα χρόνια νωρίτερα και έχει χαρακτηριστεί ως η εταιρία η οποία έχει ως προϊόν την συνεργασία. Η εταιρία αυτή λειτουργεί με υψηλό βαθμό αποκέντρωσης και στην ουσία είναι μια μεγάλη αυτό-οργανωμένη ομάδα με μέλη της άλλες εταιρείες που συνεργάζονται (αλλά μπορεί και να ανταγωνίζονται) μεταξύ τους κάτω από τη σημαία της VISA (Archer & Cameron, 2009:98).

Θα αναφέρουμε ακόμα ένα δεύτερο παράδειγμα. Το ίδιο έτος (2008), μία καθιερωμένη ετήσια συνάντηση ηγετών κρατών, επιχειρήσεων και μη κυβερνητικών οργανισμών στο ελβετικό Davos (παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ) είχε ως θέμα την «Συνεργατικότητα και Καινοτομία». Ο στόχος της συνάντησης ήταν να αναδειχθούν οι τρόποι με τους οποίους οι κυβερνήσεις και άλλοι οργανισμοί θα μπορούσαν να συνεργαστούν, ώστε να αντιμετωπίσουν σύγχρονα προβλήματα, όπως οι περιφερειακές συγκρούσεις, η τρομοκρατία, η αειφόρος γεωργία και η κλιματική αλλαγή. Ένας από τους συν-προέδρους της συνάντησης, ο τότε πρωθυπουργός της Μεγάλης Βρετανίας Τόνι Μπλερ, με έμφαση ανέφερε: «Η παγκοσμιοποίηση επιφέρει αναγκαστικές αλλαγές στο πώς συνεργάζονται οι άνθρωποι με έναν θεμελιώδη τρόπο. Αφού είμαστε διασυνδεδεμένοι και ο κόσμος είναι διασυνδεδεμένος, ο μόνος τρόπος για να πάμε καλά

είναι να ορίσουμε ένα σύνολο κοινών αξιών. Δεν έχουμε καμία επιλογή παρά να συνεργαστούμε» (ο.π., 146).

Αυτό που είναι σήμερα απαιτητό από τη λειτουργία των θεσμών της κοινωνίας των πολιτών, το να είμαστε όλοι και όλες σε κάποιο βαθμό ικανοί να συνεργαστούμε στην εργασιακή μας ζωή (είτε σχετίζεται με τις λειτουργίες ενός οργανισμού, είτε με ολόκληρες επιχειρήσεις είτε εξ αποστάσεως είτε δια ζώσης είτε εικονικά), θα καταστεί ακόμα πιο αναγκαίο, αλλάζοντας την εικόνα που έχουμε όλοι για το μέλλον.

Το επιθυμητό είναι σαφώς προσδιορισμένο και επαρκώς αναπτυγμένο στην βιβλιογραφία. Η πραγματικότητα όμως δείχνει ότι, σε γενικές γραμμές, οι άνθρωποι δεν είναι πολύ καλοί στο να συνεργάζονται. Για παράδειγμα, όπως αναφέρουν οι J. Dyer, P. Kale & H. Singh στο *Harvard Business Review*, (July – August 2004), το 48% των συνεργασιών μεταξύ αμερικανικών επιχειρήσεων κατέληξε σε αποτυχία σε χρονικό διάστημα λιγότερο από δύο χρόνια, επιφέροντας οικονομική ζημία για όλους όσοι συμμετείχαν στο εγχείρημα. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η αιτία της αποτυχίας των συμπράξεων αυτών εντοπίζεται στο ότι η συνεργασία είναι πράγματι δύσκολη. Η δυσκολία αυτή εντοπίζεται στο γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να τη διαχειριστούμε σε προσωπικό επίπεδο, επειδή χρειάζεται να ξεμάθουμε παραδοσιακές διοικητικές δεξιότητες (για προσωπική ανάδειξη και καταξίωση, κ.ά.), οι οποίες υπονομεύουν τις συνεργατικές πρωτοβουλίες. Αν θέλουμε να εντοπίσουμε τις αιτίες του φαινομένου αυτού, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η διαδικασία αυτή είναι δύσκολη διότι επιβάλλεται να δείξουμε εμπιστοσύνη στους συνεργάτες μας, να νιώσουμε άνετα με τη διαφορετική άποψη και τη διαφορετική προσέγγιση και τέλος, να αποδεχτούμε ότι η συνεργασία δημιουργεί πολύπλοκα συστήματα και τα πολύπλοκα συστήματα μπορούν εύκολα να ξεφύγουν από τον έλεγχο μας (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

Έχει αναφερθεί ότι η μεγαλύτερη δυσκολία στις προσπάθειες εμπέδωσης της συνεργατικότητας για τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη δεν είναι άλλο από την αίσθηση ότι χάνουν τη δύναμη και την εξουσία που είχαν. Αν δεν εγκαταλείψουμε αυτήν την παρήγορη αυταπάτη ότι ελέγχουμε τους μοχλούς της εξουσίας και αν δεν αποδεχθούμε ένα ποσοστό αβεβαιότητας που αναλογεί στο να αναμένουμε την πρωτοβουλία και τις δράσεις των άλλων, δεν μπορεί να ανθίσει η συνεργασία. Τα στελέχη διοίκησης πρέπει να κατανοήσουν και να βοηθήσουν και τα υπόλοιπα στελέχη των

οργανισμών να αντιληφθούν ότι το να είναι κάποιος καλός στο να διευθύνει ένα έργο φαίνεται ότι δεν είναι πια αρκετό. Μόνο μέσα από την κατανόηση και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούμε να εμπεδώσουμε ανώτερα επίπεδα εμπιστοσύνης στους συνεργάτες μας, ώστε να αναλάβει ο καθένας την ευθύνη που του αναλογεί. Τα τελικά αποτελέσματα αντανακλούν την κοινή προσπάθεια όλων και όχι του στελέχους που διοικεί. Στο επίκεντρο των επιτυχημένων συνεργασιών βρίσκεται η εμπιστοσύνη. Με αυτό δεν εννοούμε βέβαια την τυφλή (ή την χωρίς όρους) εμπιστοσύνη, αλλά αυτή που είναι εξαρχής οριοθετημένη σωστά και η οποία στηρίζεται σε γερές βάσεις. Η κατάσταση αυτή προϋποθέτει πως γνωρίζουμε και πιστεύουμε ότι οι συνεργάτες μας διαθέτουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να εκτελέσουν το έργο, ότι κατανοούμε τα κίνητρά τους και ότι έχουν πρόσβαση στις σωστές πληροφορίες (Archer & Cameron 2009:187).

Έχει καταγραφεί ότι ο θεσμός του σχολείου στο παρελθόν, στο παρόν αλλά και στο μέλλον ήθελε, θέλει και θα συνεχίσει να χρειάζονται διαχείριση ικανή να εμπεδώσει ένα κλίμα συνεργασίας. Για να υλοποιηθεί το όραμα αυτό χρειάζονται άνθρωποι οι οποίοι θα είναι σε θέση να καθιερώσουν αλλά και να διατηρήσουν τις καθημερινές δραστηριότητες του σχολείου, ώστε να κάνουν τους εκπαιδευτικούς να θέλουν να υπηρετήσουν το όραμα του σχολείου. Χρειάζονται άνθρωποι που θα λειτουργούν βοηθητικά για να επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί του σχολείου, ακόμη και αν το προσωπικό του αλλάζει με μεγάλη συχνότητα. Τα σχολεία λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον που ασκεί σταθερές, αλλά συχνά αντιφατικές, πιέσεις για αλλαγή. Τα μελλοντικά σχολεία είναι πιθανόν να δοκιμάσουν ακόμα μεγαλύτερες πιέσεις αυτού του είδους. Και τα σχολεία επίσης πρέπει να αλλάζουν, και για να γίνει αυτό, ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή που θα οδηγήσει στη βελτίωση, χρειάζεται συνεργασία (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

Οι συνθήκες στα σχολεία στα αστικά περιβάλλοντα είναι κατά πολύ δυσκολότερες πια, άρα και η συμβολή του Συλλόγου Διδασκόντων μέσα από τη συλλογική λειτουργία παρουσιάζει σήμερα αυξημένο ενδιαφέρον. Σε αυτά τα σχολεία, ηγέτες και εκπαιδευτικοί έρχονται αντιμέτωποι με πρωτόγνωρες και δύσκολες καταστάσεις, καθώς προσπαθούν να φέρουν θετικά αποτελέσματα στους μαθητές και σ' όλη τη σχολική κοινότητα γενικότερα. Άρα πρέπει να εγκαταλειφθεί η λογική της απομόνωσης, που οδηγεί σε συνθήκες εγκλεισμού το σύστημα, και να εμπεδωθούν συνεργατικές οπτικές, για να επιτευχθεί

βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Μόνο μέσα σε ένα συνεργατικό πλαίσιο μπορούν να εφαρμοστούν στο χώρο εργασίας ξεχωριστές ιδέες, γνώσεις και ικανότητες, υιοθετώντας ένα πολύπλοκο τρόπο λειτουργίας, ο οποίος θα τους επιτρέψει να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μέσα σ' αυτό το προβληματικό πλαίσιο που αντιμετωπίζουν καθημερινά και, παρά τις συνθήκες κρίσης στην εκπαίδευση, μέσα από μια συλλογικότητα, να οργανωθούν και να λειτουργήσουν επιτυχημένα σχολεία.

Στο κόσμο μας σήμερα εμφανίζονται προβλήματα εθνικής και φυλετικής πολυμορφίας. Οι κοινότητες και οι περιφέρειες παραμένουν διαιρεμένες, επειδή πολώνονται για πλειάδα θεμάτων και προβλημάτων, τα οποία τους ανησυχούν. Τα παλιά εργαλεία επίλυσης συγκρούσεων δεν είναι πια το ίδιο αποδοτικά σήμερα και γι' αυτό πρέπει να βρεθούν νέα και αποτελεσματικότερα. Εδώ, η εκπαίδευση καλείται να παίξει το ρόλο της, ώστε να αναδυθεί η νέα γενιά πολιτών που θα είναι ικανή να προστατέψει όχι μόνο την αξιοπρέπεια της ζωής αλλά και την κοινωνική δικαιοσύνη δια μέσου συνεργατικών προσπαθειών.

Η κουλτούρα της απομόνωσης ευνόησε και ευνοεί τους λίγους και ισχυρούς. Η κοινωνία των πολιτών θα μπορέσει να προσεγγίσει τα νέα προβλήματα με νέα εργαλεία, θεσπίζοντας ξανά τους κανόνες. Κανένας από μόνος του δεν είναι πιο έξυπνος από ό, τι είμαστε όλοι μαζί. (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

2.1. Από το Άτομο στην Ομάδα

Στο κεφάλαιο αυτό θα κάνουμε μία συνοπτική παρουσίαση των σύγχρονων δεδομένων για τις ομάδες (θεωρίας και έρευνας), για τις ομάδες εργασίας, για το άτομο και την ομάδα και για το τι είναι ομάδα. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε βασικές πτυχές της δημιουργίας, της ανάπτυξης, της σύνθεσης και του μεγέθους της ομάδας, τα μοντέλα κλασικών επιπέδων, της λειτουργίας και διαχείρισης των ομάδων εργασίας, το χτίσιμο της ομάδας, το φαινόμενο του «groupthink» ή αγελαίας σκέψης και για την αντιμετώπισή του, την αποτελεσματικότητα της ομάδας, τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων, ηγεσία ομάδας και τα κίνητρα στην ομάδα.

2.2. Γενικά για την ομάδα (τύποι – σύνθεση – ρόλοι - ανάπτυξη)

Σήμερα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχημένων σχολικών μονάδων θεωρείται η ομαδική εργασία. Η αξιοποίηση των ομάδων σε μία μεγάλη κλίμακα και σε πλαίσιο επιχειρησιακής στρατηγικής και δομής δεν ήταν σύνηθες φαινόμενο μέχρι και τη δεκαετία του 1980. Στο ξεκίνημα του αιώνα μας, οι ομάδες εργασίας τείνουν να γίνουν ένα κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα σε πολλές οργανώσεις παραγωγής και ανάπτυξης προϊόντων, σε οργανώσεις παροχής υπηρεσιών, σε κυβερνητικές υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης, κ.α. (Cameron & Green, 2015).

Στη συνεργατικότητα και στην ομαδική εργασία και τις ομάδες στράφηκαν οι οργανισμοί στην οικονομία και την αγορά, οι οποίοι επιθυμούν να προωθήσουν την παραγωγικότητα, να παρέχουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, να υποπέσουν σε λιγότερα λάθη και να προσφέρουν προϊόντα και ασφάλεια, ενώ ταυτόχρονα να καταφέρνουν να παραμένουν ανταγωνιστικοί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Όλες οι προσπάθειες επέμβασης και βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών κινήθηκαν προς την κατεύθυνση της συνεργατικότητας και των ομάδων εργασίας. Η σύγχρονη βιβλιογραφία προσφέρει μεγάλο αριθμό θεωριών, εργαλείων, μεθοδολογιών και στρατηγικών για να καταλάβουμε και να διευκολύνουμε τη συνεργατικότητα στους οργανισμούς (Cameron & Green, 2015).

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της συνεργασίας στην εκπαίδευση είναι απαραίτητες μερικές εννοιολογικές διασαφήσεις των όρων που θα χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυσή μας. Οι οικονομικές εξελίξεις του τέλους του προηγούμενου και της αρχής του τρέχοντος αιώνα έχουν προκαλέσει έναν αισθητό μετασχηματισμό των οργανωσιακών δομών σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορούμε να αναδείξουμε ικανές στρατηγικές, οικονομικές και τεχνολογικές διεργασίες οι οποίες οδήγησαν σ' αυτό το μετασχηματισμό. Μια από τις σημαντικότερες πλευρές των διεργασιών αυτών αποτελεί η συνεχής μετακίνηση από την εργασία που ήταν αναπτυγμένη γύρω από τα άτομα, σε εργασιακές δομές οι οποίες βασίζονται σε ομάδες και προϋποθέτουν τη συνεργασία.

Η συνεργατικότητα ως παράγοντας που επηρέασε καίρια και ανάδειξε την αναγκαιότητα μετακίνησης από το άτομο στην ομάδα ως βασικό δομικό στοιχείο των οργανισμών είναι:

- Ο αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός
- Οι συγχωνεύσεις και
- Η ανάγκη για καινοτομία.

Η πυκνότητα και το είδος των εξελίξεων αυτών στο οικονομικοπολιτικό πλαίσιο (με διεθνοποίηση των διαδικασιών μέσω εξάπλωσης ή/και συγχωνεύσεων ή/και εξαγορών ή/και κοινοπραξιών) αναπτύσσουν πιέσεις οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη για ποικίλες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες. Συνέπεια αυτού είναι η απαίτηση για ταχύτερες, πιο ευέλικτες και περισσότερο προσαρμοστικές αντιδράσεις. Οι ταχύτατα αναπτυσσόμενες τεχνολογίες υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών προσφέρουν νέα εργαλεία για την ποιοτικότερη διασύνδεση ατόμων και ομάδων σε πραγματικό χρόνο (Troen & Boles, 2010).

Με βάση τα ανωτέρω, βρισκόμαστε εν εξελίξει σε μια διαδικασία μετασχηματισμού της βασικής οργάνωσης της εργασίας, η οποία έχει ελκύσει το ενδιαφέρον μελετητών και ερευνητών και εντοπίζεται στις νέες θεωρίες της λειτουργίας της ομάδας. Η συνεργατικότητα και οι ομάδες εργασίας είναι σύνθετες κοινωνικές και δυναμικές οντότητες, που έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέλη τα οποία έχουν αναλάβει σημαίνουσα αποστολή, σκοπό και στόχο και ανατροφοδοτούν τις μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις.
- Τα μέλη των ομάδων αυτών αλληλεπιδρούν σε τακτική βάση και είναι προσαρμοστικά
- Δηλώνουν ότι υπηρετούν ένα κοινό, μοιρασμένο και προσανατολισμένο προς τις αξίες όραμα.
- Έχουν ιεραρχική οργάνωση
- Λειτουργούν σε έναν (περι-)ορισμένο κύκλο ζωής,
- Έχουν πείρα, ρόλους, και λειτουργίες που διανέμονται και, τέλος,
- Λειτουργούν εντός ενός οργανωτικού περιβάλλοντος το οποίο επηρεάζει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των επιδόσεων (Kozlowsky & Bell, 2003).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν τα κριτήρια και το περιεχόμενο ενός ορισμού που μπορεί να λειτουργήσει ως μια εννοιολογική ομπρέλα για την περιγραφή του είδους ομάδων που ανθίζουν με την πειθαρχημένη εφαρμογή της συνεργατικότητας και συνήθως

εντοπίζονται στη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει η Marcellino (2006), πολύ συχνά η λέξη ομάδα εναλλάσσεται στη χρήση της με τη λέξη όμιλος. Επίσης, στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία εντοπίζουμε τους όρους group και team. Όπως αναφέρεται στο Oxford English-Greek Dictionary (1998) οι όροι group και team ερμηνεύονται αντίστοιχα όμιλος και ομάδα. Στην ελληνική γλώσσα, σύμφωνα με το λεξικό Μπαμπινιώτη (2004) όμιλος είναι ένα σύνολο προσώπων, μία ομάδα συγκεντρωμένων ανθρώπων και ομάδα είναι ένα σύνολο προσώπων τα οποία συνδέονται με κάτι κοινό και εκλαμβάνονται ως ενιαίο σύνολο. Εντοπίζουμε θεωρητικούς των ομάδων που υποστηρίζουν ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ομάδα και τον όμιλο, αφού γι' αυτούς, οι ομάδες είναι όμιλοι, αλλά οι όμιλοι δεν είναι ομάδες.

Επίσης, οι όμιλοι και οι ομάδες φαίνεται πως αξιοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη δυνατότητα των μελών να δουλεύουν συνεργατικά και να συμμετέχουν σε ομαδικές εργασίες, σε αντίθεση με τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, όπου η έμφαση δίνεται κυρίως στην απόδοση των στόχων (Troen & Boles, 2010).

Όπως αναφέρουν οι Kozlowsky & Bell (2003), σε πολλές μελέτες γίνεται διάκριση μεταξύ δυάδων- τριάδων από μεγαλύτερες ομάδες. Αναφέρουν επίσης ότι οι ενδο-ομαδικές διαδικασίες γίνονται πιο πολύπλοκες καθώς αυξάνεται ο αριθμός των μελών στην ομάδα. Μία άλλη προσέγγιση των ομάδων εργασίας εστιάζει στο γεγονός ότι αποτελούνται από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία:

- Βρίσκονται μαζί με στόχο να υλοποιήσουν σκοπούς σχετικούς με τον οργανισμό,
- Μοιράζονται έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους,
- Έχουν αλληλεξάρτηση ως προς τους στόχους (π.χ. ροή εργασίας, στόχοι, αποτελέσματα),
- Αλληλεπιδρούν κοινωνικά και
- Ενσωματώνονται σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο που θέτει όρια, περιορίζει τα μέλη της ομάδας και επηρεάζει τις ανταλλαγές με άλλες μονάδες ευρύτερης οντότητας. (βλέπε αναλυτικά τα χαρακτηριστικά αυτά στο Kozlowsky & Bell (2003).

Κεφάλαιο 3 - Συνεργατικότητα και τύποι ομάδων

Η συνεργατικότητα μέσα στις ομάδες εργασίας μπορούν να εμφανίσουν μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών μορφών. Δεν έχουν με άλλα λόγια την υπόσταση της ενιαίας οντότητας.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας σχετίζεται άμεσα με τον τύπο της ομάδας και υπάρχουν πολλοί και ποικίλοι παράγοντες και απρόβλεπτα την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί ερμηνεύουν τις διαφορές μεταξύ των ομάδων, γεγονός που αναδεικνύεται από τις πολλές προσπάθειες να περιγραφούν, να ταξινομηθούν ή να διακριθούν αυτές οι διαφορές με άλλο τρόπο (Cameron & Green, 2015).

Η κατανόηση της συνεργατικότητας ενισχύεται από την μελέτη των γενικών τυπολογιών των ομάδων, οι οποίες αντανακλούν μια προσπάθεια να γίνει διάκριση σε μια διευρυμένη σειρά ομάδων. Οι Ράπτης & Ψαράς (2015) ανασκοπώντας σχετικές έρευνες κατέληξαν ότι στους οργανισμούς είναι διακριτή η λειτουργία και παρουσία έξι κατηγοριών ομάδων. Οι ομάδες αυτές είναι δυνατόν να είναι:

1. Παραγωγής,
2. Υπηρεσιών,
3. Διαχείρισης,
4. Προγράμματος,
5. Δράσης και εφαρμογής και
6. Συμβουλευτικές.

Άλλοι ερευνητές της συνεργατικότητας (όπως οι Kozlowsky & Bell, 2003) επικεντρώνονται στις διαστάσεις των ομάδων (απλές - σύνθετες) και όχι στην ταξινόμησή τους, εντοπίζοντας πέντε χαρακτηριστικά τα οποία τοποθετούν τις ομάδες σε ένα συνεχές από τις απλές στις σύνθετες. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- α) σκοποί
- β) στόχοι
- γ) ρόλοι
- δ) έμφαση στη διαδικασία και
- ε) απαιτήσεις απόδοσης.

Έχει ενδιαφέρον για την κατανόηση της λειτουργίας των ομάδων στην εμπέδωση της συνεργατικότητας να δούμε τον παρακάτω πίνακα, όπου παρουσιάζεται αναλυτικότερα η τυπολογία των ομάδων σε απλές και σύνθετες ανάλογα με το χαρακτηριστικό που τις προσεγγίζουμε:

Χαρακτηριστικό	Απλές ομάδες	Σύνθετες ομάδες
α) σκοποί	Είναι εσωτερικά προσανατολισμένοι, στατικοί και μη δομημένοι (με την έννοια της έλλειψης σαφούς ροής εργασίας)	Έχουν εξωτερική προέλευση, είναι δυναμικοί και έχουν δομημένη ροή εργασίας.
β) στόχοι	Δεν προβάλλουν καμία συγκεκριμένη απαίτηση για ατομικές συνεισφορές και είναι πάγιοι για τον κύκλο ζωής της ομάδας	Απαιτούν ειδικές συγκεκριμένες ατομικές συνεισφορές οι οποίες μπορούν να μετατοπιστούν κατά την ροή της εργασίας.
γ) ρόλοι	Απροσδιόριστοι και αδιαφοροποίητοι, έτσι ώστε όλα τα μέλη της ομάδας κατέχουν ουσιαστικά ισοδύναμη γνώση και ικανότητα	Καθορισμένοι και διαφοροποιημένοι έτσι ώστε να απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.
δ) έμφαση στη διαδικασία	Έμφαση στη λειτουργική διαδικασία, η οποία εστιάζει στους κοινωνικούς ρόλους	Έμφαση η οποία εστιάζει στην εργασία με βάση το ρόλο, την αλληλεπίδραση των στόχων και το συντονισμό της απόδοσης.
ε) απαιτήσεις απόδοσης	Απαιτήσεις που αναφέρονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση, την κανονιστική συμπεριφορά και τη διαχείριση της σύγκρουσης.	Απαιτήσεις που έχουν ανάγκη συντονισμένης ατομικής απόδοσης σε πραγματικό χρόνο, τη δυνατότητα να προσαρμοστούν στην αλλαγή στόχων και την ικανότητα να βελτιώνονται συνεχώς με την πάροδο του χρόνου.

Πίνακας 1: Απλές και σύνθετες ομάδες με βάση κάποιο χαρακτηριστικό – πηγή: Ράπτης & Ψαράς (2015)

3.1. Συνεργατικότητα και χαρακτηριστικά Ομάδων (η σύνθεση, το μέγεθος, ο σχηματισμός, η ανάπτυξη)

Η συνεργασία ως διεργασία επηρεάζεται άμεσα από τον αριθμό και το είδος των ανθρώπων που είναι μέλη της ομάδας αυτής. Το ενδιαφέρον για την σύνθεση και για το μέγεθος μιας ομάδας είναι όχι μόνο ερευνητικό αλλά είναι και πρακτικό, διότι η

αλληλεπίδραση των ιδιοτήτων των μελών των ομάδων μπορεί να ασκήσει ισχυρή επίδραση στις διαδικασίες και στα αποτελέσματά της. Όσο περισσότερο γίνεται κατανοητή αυτή η επιρροή, τόσο περισσότερο θα βοηθηθούν οι επαγγελματίες να επιλέξουν τον καταλληλότερο τύπο και να δομήσουν τις πιο αποτελεσματικές ομάδες.

Στο ερώτημα «ποιο είναι το ιδανικότερο μέγεθος ομάδας» για να προαχθεί η συνεργατικότητα σε έναν οργανισμό, θα βρούμε πολλές απαντήσεις στην βιβλιογραφία. Θα συναντήσουμε προτάσεις σχετικά με το ιδανικότερο μέγεθος, ανάλογα με τον τύπο της ομάδας. Κάποιοι προτείνουν περίπου δώδεκα, άλλοι ισχυρίζονται ότι ο αριθμός επτά αποτελεί το καλύτερο μέγεθος, ενώ κάποιοι άλλοι ισχυρίζονται ότι το μέγεθος της ομάδας έχει μια καμπυλόγραμμη σχέση με την αποτελεσματικότητα, η οποία αποτυπώνεται με τη βοήθεια μιας κωδωνοειδούς καμπύλης (ή καμπύλης του Gauss). Συγκεκριμένα, αν έχουν πολύ λίγα ή πάρα πολλά μέλη, μειώνεται η απόδοση. Τέλος, άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της ομάδας δεν έχει θετική συσχέτιση με τις επιδόσεις της· ή έχουν διαπιστώσει ότι η αύξηση του μεγέθους της ομάδας μπορεί να βελτιώσει θετικά την απόδοση χωρίς όριο (Kozlowsky & Bell, 2003).

Αυτές τα διαφορετικά και αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τη συνεργατικότητα και τις ομάδες ερμηνεύονται από το γεγονός ότι η απάντηση για το κατάλληλο μέγεθος της ομάδας βρίσκεται σε εξάρτηση από παράγοντες όπως το έργο, ο στόχος και το περιβάλλον στο οποίο αυτή αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Έτσι για παράδειγμα, συμβαίνει οι μεγαλύτερες ομάδες να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερη ποσότητα και ποικιλία πόρων (χρόνος, ενέργεια, χρήματα και τεχνογνωσία), οι οποίοι είναι σε θέση να διευκολύνουν την απόδοσή της σε πιο δύσκολες αποστολές, αλλά μπορούν και να την κάνουν ικανότερη, ιδίως όταν οι περιβαλλοντικές συνθήκες επιδεινώνονται (Ματσαγγούρας, 2008).

Εκτός όμως από τα προφανή θετικά αποτελέσματα που απορρέουν από το μέγεθος των ομάδων στη συνεργατικότητα, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι εντοπίζονται και αρνητικές συνέπειες. Οι μεγαλύτερες ομάδες μπορούν να βρεθούν αντιμέτωπες με προβλήματα συντονισμού, τα οποία εν δυνάμει μπορούν να παρεμποδίζουν την απόδοση ή/και να μειώνουν τα κίνητρα των εργαζομένων, εξαιτίας της διασποράς των ευθυνών. Τέλος, για το θέμα του βέλτιστου μεγέθους της ομάδας, η σύγχρονη έρευνα έχει οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι είναι ένα θέμα περίπλοκο, σύνθετο και πολύπλοκο και ότι απαιτείται

περαιτέρω έρευνα για να διαπιστωθεί ακριβέστερα η επίδραση του μεγέθους της ομάδας την επίτευξη των στόχων της.

Σχετικά με το θέμα της ανάπτυξης της ομάδας και των αναπτυξιακών σταδίων που διέρχεται η συγκεκριμένη διαδικασία, θα υιοθετήσουμε την εργασία του Tuckman (1965) σχετικά με την ανάπτυξη των ομάδων, η οποία αποτελεί ακόμα και σήμερα το πλέον αποδεκτό πρότυπο στη σχετική βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Tuckman, οι ομάδες περνούν από τα ακόλουθα αναπτυξιακά στάδια:

1. του σχηματισμού (forming),
2. του καταιγισμού (storming),
3. του κανονιστικού σταδίου (norming) και
4. του σταδίου της εκτέλεσης (performing).

Αναλυτικά:

Για το πρώτο αναπτυξιακό στάδιο, τα μέλη της ομάδας αναπτύσσουν μία εγγύτητα και ενεργοποιείται η διαδικασία του σχηματισμού (forming). Τότε ξεκινούν διακριτικά να διερευνούν την ομάδα και να προσπαθούν να θεσπίσουν κάποια μορφή κοινωνικής δομής. Πρωταρχικό ενδιαφέρον των μελών είναι να προσδιορίσουν τους στόχους της ομάδας και να αποφασίσουν πώς θα τον πετύχουν. Η διαδικασία αυτή φαίνεται να έχει κάποιο βαθμό δυσκολίας, ότι απαιτεί προσπάθεια και ότι δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η δυσκολία αυτή οδηγεί τα μέλη της ομάδας να συνειδητοποιήσουν ότι ο καθορισμός του στόχου είναι δυσκολότερος από ό,τι αρχικά φαινόταν ότι να είναι.

Η εξέλιξη του πρώτου σταδίου οδηγεί τα μέλη της ομάδας προς το δεύτερο στάδιο, αυτό του καταιγισμού (storming). Στο στάδιο αυτό μπορεί να προκύψουν διαφωνίες για τη μορφή των πράξεων που θα χρειαστεί να κάνει η ομάδα. Οι διαφωνίες ενδέχεται να προκαλέσουν σύγκρουση, η οποία όπως θα εξελίσσεται, θα είναι πιθανόν να διαμορφωθούν διαφορετικές υποομάδες (φατρίες). Οι προσπάθειες των μελών της ομάδας όμως θα κατατείνουν στο να συμφιλιώσει τα ανταγωνιστικά πιστεύω, ώστε να ξεκινήσει να καθιερώνει με σταθερό τρόπο τους βασικούς κανόνες, τους ρόλους και τις θέσεις.

Η διεκπεραίωση των δύο πρώτων σταδίων θα οδηγήσει με φυσικό τρόπο στην ανάπτυξη του τρίτου σταδίου, του κανονιστικού (norming). Κατά τη διάρκεια του σταδίου

αυτού, τα μέλη ελαττώνουν τη συναισθηματική σύγκρουση, με αποτέλεσμα να γίνονται περισσότερο συνεργατικά, αναπτύσσοντας μια αίσθηση συνοχής και κοινών στόχων.

Η εξέλιξη των τριών σταδίων οδηγεί στο τέταρτο στάδιο, της εκτέλεσης (performing), αφού οι κανονιστικές προσδοκίες έχουν παγιωθεί. Τότε τα μέλη της ομάδας μπορούν να ενεργήσουν αποτρεπτικά για να μην προκύψουν προβλήματα στην ομάδα ή να εργαστούν μαζί, ακόμα και αν δεν είναι δυνατόν να αποτραπούν κάποια προβλήματα. Αναπτύσσονται στενές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και η πρόοδος της στην επίτευξη των στόχων προσφέρει στα μέλη της εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως αναφέρουν οι Sanborn & Huszycz (2007), το είδος της ομάδας καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο οι αυτές οικοδομούνται. Ανεξάρτητα όμως από το είδος της ομάδας, όλες οι προσπάθειες για την οικοδόμησή της, πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ευθυγράμμιση γύρω από τους στόχους της
- διευκρίνιση των ρόλων των μελών της
- καθιέρωση των πολιτικών και των διαδικασιών λειτουργίας της, και
- χτίσιμο αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων

3.2. Δυναμική και αποτελεσματικότητα των ομάδων

Η ανάπτυξη της συνεργατικότητας αποτελεί πρωτεύοντα στόχο για τις σχολικές μονάδες. Τα στελέχη διοίκησης και οι εκπαιδευτικοί των Συλλόγων Διδασκόντων, προκειμένου να καλλιεργήσουν την συνεργασία, πρέπει να γνωρίζουν τα δεδομένα της λειτουργίας των ομάδων, όπως αυτά θεμελιώνονται στις σχετικές θεωρίες που προέκυψαν από μια μεγάλη ιστορική ερευνητική παράδοση. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε μια ακόμα σημαντική έννοια, αυτή της δυναμικής των ομάδων και των τρόπων που αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων στο να αναπτυχθούν συνεργατικά (Troen & Boles, 2010).

Ο όρος «δυναμική της ομάδας» είναι μια έννοια που περιγράφει την ενέργεια και την αλληλεπίδραση που προκαλείται ως αποτέλεσμα αλληλεξάρτησης που προκύπτει από την δύο ή περισσότερων ατόμων που λειτουργούν ομαδικά για να επιτευχθεί ένας σκοπός ή στόχος. Η ομαδοποίηση με κατάλληλο τρόπο των ατόμων βοηθά την επίτευξη των σκοπών, την επιτυχία των δραστηριοτήτων και των στόχων σε ένα οργανισμό. Οι ομάδες

εμφανίζουν είτε εσωτερική είτε εξωτερική δυναμική. Η εξωτερική επικεντρώνεται στους στόχους απόδοσης, ενώ η εσωτερική δυναμική αναφέρεται στις εσωτερικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας.

3.4. Τυπικές και άτυπες ομάδες

Σε έναν οργανισμό λειτουργούν όχι μόνο τυπικές αλλά και άτυπες ομάδες. Τυπική ομάδα ονομάζουμε αυτή που ορίζεται επίσημα από τη διοίκηση ενός οργανισμού αλλά σχετίζεται και με την εργασιακή κατάσταση. Τα μέλη της λειτουργούν σε αλληλεξάρτηση μέσα από την τυπική εργασία που εκτελούν. Αντίθετα, άτυπες είναι οι ομάδες εργασίας που αναπτύσσονται στη βάση διαπροσωπικών σχέσεων που οικοδομούνται μεταξύ των μελών τους. Η δράση μιας άτυπης ομάδας εκτείνεται και πέρα από τα εργασιακά οριζόμενα όρια από τη διοίκηση ή σε σχέση με τα καθήκοντα που θα εκτελούνται (Troen & Boles, 2010).

Η Marcellino (2006) αναφέρει ότι οι ομάδες αναπτύσσουν πρότυπα και έχουν κοινωνικές και τεχνικές ανάγκες. Συνήθως οι ομάδες ως τρόπος λειτουργίας είναι επιλέξιμες στους οργανισμούς για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων εξαιτίας της διαφορετικότητας των προσώπων που απαρτίζουν τις ομάδες (ως προς τα χαρακτηριστικά της ηλικίας, του πολιτισμού, του φύλου, της καταγωγής, του υπόβαθρου, της εμπειρίας, κ.ά.). Επίσης, διατυπώνει την άποψη ότι, τα μέλη των ομάδων μπορούν να λειτουργούν με αποτελεσματικό τρόπο όταν:

- υπάρχει συνοχή μεταξύ τους,
- ο αριθμός των μελών είναι περιορισμένος σε μέγεθος,
- είναι επικεντρωμένα στους στόχους και την απόδοση
- επικοινωνούν ανοιχτά

Παράλληλα, εκτός από το έργο των μελών – όπως αναφέρθηκε παραπάνω - για να λειτουργήσουν με επιτυχία οι ομάδες πρέπει κατά τον ορισμό τους από τις διοικήσεις των οργανισμών να υπάρχουν (Jolliffe, 2007):

- σαφήνεια στόχων
- σαφήνεια ρόλων

- υψηλή αποτελεσματικότητα

Ιδιαίτερα για το τελευταίο στοιχείο που μόλις αναφέρθηκε – η αποτελεσματικότητα – υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά των ομάδων, τα οποία φαίνεται ότι διασφαλίζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν ερευνηθεί με αξιοποίηση τη μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης και έχουν αναχθεί σε διαφορετικούς πληθυσμούς και καταστάσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- η συναινετικότητα
- η ευσυνειδησία
- η εξωστρέφεια
- η συναισθηματική ρυθμιστικότητα
- το άνοιγμα στην εμπειρία

Συμπερασματικά, οι ομάδες εργασίας θα πετύχουν την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, όταν τα μέλη τους επιδεικνύουν χαρακτηριστικά παικτών ομάδας και είναι περισσότερο συνεργατικά στις αλληλεπιδράσεις με τα άλλα μέλη (Marcellino, 2006).

3.5. Groupthink (=αγελαία σκέψη) και πώς να την αποφύγουμε

Για την ανάπτυξη της συνεργατικότητας έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη της συνεκτικότητας της ομάδας, η οποία είναι προϋπόθεση καλλιέργειας κατάλληλου περιβάλλοντος που θα περιορίζει πραγματικά την ένταση των επιμέρους διαφωνιών και κριτικής, διασφαλίζοντας κατά το δυνατόν τη ζωτική ενέργεια της δημιουργικότητάς της. Η μείωση της ατομικότητας και της επιθυμίας των μελών της να φιλοξενηθούν σ' αυτήν, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια της λειτουργικής διαδικασίας της ομάδας. Όταν τα μέλη της ομάδας επιθυμούν να υπογραμμίσουν τη σχέση μεταξύ τους και να αναδείξουν την επιθυμία τους να προσαρμοστούν σε αυτήν, τότε το αποτέλεσμα είναι η εγκατάλειψη της επιθυμίας να παράγουν ή να εφαρμόσουν διαφορετικές ιδέες και έννοιες εντός της ομάδας. Αυτή η κατάσταση είναι γνωστή ως groupthink ή αγελαία σκέψη) (Jolliffe, 2007).

Ο όρος αγελαία σκέψη διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1971 από τον Irving Janis και αναδεικνύει έναν σημαντικό κίνδυνο ακύρωσης των ομαδικών προσπαθειών, «ένα σαράκι συλλογικότητας». Η αγελαία σκέψη είναι μια τάση για επιζήτηση μιας γρήγορης συμφωνίας, που θέτει εμπόδια στις συλλογικές διαδικασίες λήψης απόφασης και οδηγεί σε «εύκολες και γρήγορες» αποφάσεις.

Οι ταυτόχρονες πιέσεις αφενός της πιεστικής πραγματικότητας και αφετέρου της πίεσης της ομάδας για να επιδιωχθεί η επιθυμητή συναίνεση, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της διανοητικής αποδοτικότητας των μελών της ομάδα (Ράπτης & Ψαράς, 2015).

Όταν λαμβάνει χώρα η αγελαία σκέψη, τότε τα μέλη της ομάδας τείνουν να κάνουν απλοϊκές σκέψεις και δηλώσεις για τα ζητήματα που απασχολούν την ομάδα και διατυπώνουν θετικότερες αναφορές για αυτούς που είναι μέσα στην ομάδα σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν συμμετέχουν σ' αυτήν. Η θεωρία για την αγελαία σκέψη λειτουργεί ως ένα ισχυρό πλαίσιο για την ερμηνεία των αιτίων που οδήγησαν σε αποτυχία διαδικασίες λήψεως αποφάσεων ομάδων.

Σύμφωνα με τους Taggar & MacDonald (2007), η αγελαία σκέψη εμφανίζεται όταν τα άτομα:

- είναι μέλη σε μια έντονα συνεκτική ομάδα
- αντιλαμβάνονται το πλαίσιο που λειτουργούν ως πηγή άγχους (για παράδειγμα, λήψη απόφασης κάτω από την πίεση του χρόνου)
- αντιλαμβάνονται ότι ο στόχος που επιδιώκουν μπορεί να είναι σημαντικός ταυτόχρονα όμως είναι και πολύ δύσκολος
- ενδιαφέρονται πιο πολύ (από μόνοι τους ή απαιτείται από τη διοίκηση) για τη γρήγορη ομοφωνία και όχι για την στοχαστική αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης

3.6. Τα συμπτώματα της αγελαίας σκέψης και πώς να την αποφύγουμε (Taggar & MacDonald, 2007):

- Τα μέλη των ομάδων αγνοούν τον συγκεκριμένο κίνδυνο, παίρνουν πολλά ρίσκα και είναι υπερβολικά αισιόδοξα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας .
- Τα μέλη των ομάδων δεν παίρνουν στα σοβαρά τα πρώιμα σημάδια κινδύνου.

- Δημιουργείται στα μέλη μια ψευδαίσθηση ηθικής. Πιστεύουν ότι οι αποφάσεις τους είναι ηθικά σωστές, ενώ αγνοούν τις συνέπειες των αποφάσεων τους.

- Τα μέλη είναι υπερβολικά στερεοτυπικά και κατασκευάζουν αρνητικά στερεότυπα για τους ανταγωνιστές που βρίσκονται έξω από την ομάδα.

- Ασκείται πίεση στους αντιφρονούντες για συμμόρφωση. Για τα μέλη της ομάδας που διαφωνούν με τα στερεότυπα και τις ψευδαισθήσεις της επικρατούσας ομάδας, τους καταλογίζεται έλλειψη αφοσίωσης στην ομάδα και γι' αυτό τους ασκείται πίεση.

- Επέρχεται η αυτολογοκρισία, αφού όσα μέλη έχουν διαφορετικές απόψεις και αντεπιχειρήματα, τα συγκρατούν μέσα τους.

- Καλλιεργείται μια ψευδαίσθηση ομοφωνίας, αφού αντιλαμβάνονται ψευδώς ότι όλοι συμφωνούν με τις αποφάσεις της ομάδας. Έτσι, η σιωπή εκλαμβάνεται ως συναίνεση.

- Επιδεικνύεται εμπιστοσύνη στους αυτόκλητους προστάτες, οι οποίοι αναδεικνύονται εντός της ομάδας, αναλαμβάνοντας το ρόλο της προστασίας της ομάδας από δυσάρεστες πληροφορίες που μπορεί να υπονομεύσουν την ικανοποίηση της ομάδας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η αγελαία σκέψη μπορεί να αποδειχθεί μία ιδιαίτερα δυσάρεστη εμπειρία, αφού μπορεί να καλλιεργήσει συναισθήματα ματαιώσης και απογοήτευσης από τα φτωχά και ανάξια των πόρων που επενδύθηκαν αποτελέσματα της λειτουργίας της ομάδας.

Η ομάδα μπορεί να αποφύγει την αγελαία σκέψη, εάν λάβει σοβαρά υπόψη τα ακόλουθα:

- Να γίνει κατανοητή η αγελαία σκέψη, με το να ενημερωθεί η ομάδα για τις αιτίες του φαινομένου καθώς και για τις συνέπειες της.

- Να διαμορφωθεί εντός της ομάδας ένα ανοιχτό κλίμα. Ο ηγέτης της να είναι ουδέτερος. Κατά την ανάθεση ως στόχο τη λήψη απόφασης στην ομάδα να μην διατυπώνει τις προτιμήσεις/προσδοκίες του.

- Να ενθαρρύνεται μια ατμόσφαιρα ανοιχτής επικοινωνίας με ελεύθερες συζητήσεις και να υιοθετούνται μη επικριτικές συμπεριφορές, με την αποδοχή των διαφορετικών σκέψεων.

- Να μην μπλοκάρονται, αλλά, αντίθετα, να δίνεται προτεραιότητα στο να ακούγονται οι αντιρρήσεις και οι αμφιβολίες και να είναι ανεκτή η κριτική.

- Να αποφεύγεται το έντονο καθοδηγητικό στυλ. Ο ηγέτης να ασκεί τον καθοδηγητικό ρόλο του αποφεύγοντας τις υπερβολικές οδηγίες.
- Να μην ασκείται αθέμιτη επιρροή σε άλλα μέλη της ομάδας.
- Να αποφεύγεται η απομόνωση και, όταν είναι απαραίτητο, να καλούνται εξωτερικοί εμπειρογνώμονες (π.χ. Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου ή/και προϊστάμενοι ή/και άλλοι διευθυντές) για να ενταχθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, αποφεύγεται η απομόνωση με τα περιορισμένα δεδομένα και τις ελάχιστες επιλογές που μπορεί να έχει στη διάθεσή της.
- Επιλέγονται σκόπιμα και ορίζονται κάποια μέλη της ομάδας να ασκούν κριτική αξιολόγηση. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί και πρέπει να είναι ένας κριτικός αξιολογητής (ο «συνήγορος του διαβόλου»).
- Μετά την επίτευξη μιας προκαταρκτικής συναίνεσης για μια απόφαση, τότε εκφράζονται ελεύθερα όλες οι αμφιβολίες και το θέμα επανεξετάζεται.

Οι γνώσεις αυτές μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες στις προσπάθειες ανάπτυξης της συνεργατικότητας αρκεί να βρίσκονται όλες/όλοι σε εγρήγορση κατά την προσπάθεια τους να οργανώσουν τους Συλλόγους Διδασκόντων. Το βαθύτερο περιεχόμενο των παραπάνω σκέψεων αναδεικνύει ένα σημαντικό εννοιολογικό δίπολο. Ο ένας πόλος είναι η θετική εκδοχή της ανάπτυξης των ομάδων, της καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος, της ενίσχυσης της συνεργατικότητας. Ο άλλος πόλος είναι ο κίνδυνος της αγελαίας σκέψης (του «Groupthink») που παραμονεύει εντός των ομάδων. Το πεδίο εφαρμογής της δυναμικής της ομάδας στην εκπαίδευση είναι πολύ ευρύ και το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας πρέπει να αξιοποιήσει τη γνώση αυτή για να προωθήσει τους στόχους του εμπεδώνοντας την συνεργατικότητα. Η αξιοποίηση αυτή περιλαμβάνει μια σειρά δράσεων και διαδικασιών, όπως: η χρήση των συνεργατικών ομάδων στην τάξη, η εκπαίδευση ευαίσθητων ομάδων, η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε ομάδες, η ουσιαστική αποκέντρωση υπευθυνοτήτων, κ.α. (Cameron & Green, 2015)

3.7. Αποτελεσματικότητα ομάδας - Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων

Η ανάπτυξη της συνεργατικότητας είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Το ζήτημα αυτό βρίσκεται στο επίκεντρο της θεωρίας και της έρευνας σχετικά με τη συνεργατικότητα και γίνεται κατανοητό ως μια διαδικασία πολύπλευρη, με έμφαση σε:

- εσωτερικά κριτήρια (ικανοποίηση μελών, βιωσιμότητα ομάδων)
- εξωτερικά κριτήρια (παραγωγικότητα, απόδοση).

Όπως αναφέρει η Biech (2008), οι αποτελεσματικές, επιτυχημένες και υψηλής απόδοσης ομάδες έχουν πολλά παρόμοια χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων είναι τα ακόλουθα:

1	σαφείς στόχοι	6	εκτίμηση στην ποικιλομορφία
2	καθορισμένοι ρόλοι	7	διαχείριση των συγκρούσεων
3	ανοικτή και σαφής επικοινωνία	8	θετική ατμόσφαιρα
4	αποτελεσματική λήψη αποφάσεων	9	συνεργατικές σχέσεις
5	ισόρροπη συμμετοχή	10	συμμετοχική ηγεσία

Πίνακας 2: Δέκα κύρια χαρακτηριστικά ομάδων υψηλής απόδοσης - πηγή: Biech (2008)

Η σχηματική τοποθέτηση των χαρακτηριστικών αυτών σε μορφή πυραμίδας – όπως φαίνεται στο σχήμα 1, μπορούν να αποτυπώσουν το βαθμό διαφοροποίησης που υπάρχει ανάμεσά τους (Biech, 2008). Όσα από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τοποθετημένα στη βάση της πυραμίδας (σαφείς στόχοι, καθορισμένοι ρόλοι, ανοικτή και σαφής επικοινωνία, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων) αποτελούν τα θεμέλια για ομάδες οι οποίες επιδιώκουν να είναι αποτελεσματικές, επιτυχημένες και να χαρακτηριστούν ως υψηλής απόδοσης. Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να είναι ισχυρά και να διαμορφωθούν νωρίς στη φάση διαμόρφωσης των ομάδων. Τα χαρακτηριστικά που είναι τοποθετημένα πάνω από τη βάση (ισόρροπη συμμετοχή, εκτίμηση στην ποικιλομορφία, διαχείριση των συγκρούσεων) είναι το ίδιο απαραίτητο να έχουν κατακτηθεί έγκαιρα. Η τρίτη σειρά

περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η θετική ατμόσφαιρα, οι συνεργατικές σχέσεις, τα οποία κάνουν την εργασία σε μια ομάδα να είναι ικανοποιητική για τα μέλη της και που τα ανταμείβει προσωπικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι αναγκαία προαπαιτούμενα για την ολοκλήρωση του στόχου της ομάδας. Παρόλα αυτά, πολλά μέλη ομάδων εργασίας μπορούν να πουν ότι η ύπαρξη μιας θετικής ατμόσφαιρας και η ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων μπορεί να αποτελέσουν και τους τελικούς σκοπούς της ομαδικής εργασίας.



Σχήμα 1:Βαθμός διαφοροποίησης χαρακτηριστικών των ομάδων υψηλής απόδοσης- πηγή: Biech (2008)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην κορυφή της πυραμίδας έχει τοποθετηθεί η συμμετοχική ηγεσία (ίσως και να είναι το μόνο κομμάτι της πυραμίδας που μπορεί να αφαιρεθεί χωρίς να διαταραχθεί η λειτουργικότητά της). Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, ένας μόνος ηγέτης δεν είναι πάντα απαραίτητος για την αποδοτικότητα μιας ομάδας. Επίσης, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συμμετοχική ηγεσία προκύπτει, χρονικά, αργότερα κατά τη διαδικασία σχηματισμού μιας ομάδας (Biech, 2008).

Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει παραπάνω χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων με ένα μικρό επίπεδο ανάλυσης:

Χαρακτηριστικά	Περιγραφή
σαφείς στόχοι	Όλοι είναι στην ίδια πλευρά. Όλα τα μέλη ξέρουν προς τα πού κατευθύνονται οι προσπάθειες τους.

καθορισμένοι ρόλοι	Κάθε μέλος της ομάδας έχει ένα καθήκον ή μια υπευθυνότητα. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζουμε τη λογοδοσία.
ανοικτή και σαφής επικοινωνία	Οι δεξιότητες επικοινωνίας μπορούν να διδαχθούν και να εξασκηθούν.
αποτελεσματική λήψη αποφάσεων	Τα μέλη της ομάδας δουλεύουν αδιάλειπτα για να πετύχουν μια κοινή συμφωνία. Δεν αναιρούνται άλλες εναλλακτικές μορφές λήψης αποφάσεων - για παράδειγμα η αρχή της πλειοψηφίας - γίνεται όμως προσπάθεια ενεργοποίησης των συνεργατικών μεθόδων.
ισόρροπη συμμετοχή	Γίνεται προσπάθεια να εξασφαλιστεί η ισορροπημένη συμμετοχή, ώστε να συνεισφέρουν όλοι στην ομάδα.
εκτίμηση στην ποικιλομορφία	Ποικιλομορφία των ιδεών όχι μόνο είναι επιθυμητή, αλλά ενθαρρύνεται συστηματικά.
διαχείριση των συγκρούσεων	Η σύγκρουση είναι κάτι που δεν μπορούμε να αποφύγουμε και στην πραγματικότητα όλοι μας, μέλη των ομάδων και διευθυντές, είναι κάτι που περιμένουμε ότι θα συμβεί. Μερικές φορές, οι έντονες συγκρούσεις οδηγούν σε απογοήτευση. Μπορούμε όμως να διαχειριστούμε τις συγκρούσεις και να λύσουμε τα σχετικά προβλήματα. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι στις ομάδες μπορούμε να εντοπίσουμε και να αξιοποιήσουμε πλεονεκτήματα από τις υγιείς συγκρούσεις.
θετική ατμόσφαιρα	Οι συναντήσεις μπορούν να γίνονται σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού.
συνεργατικές σχέσεις	Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται στην προσπάθεια μέσω θετικής ενίσχυσης, παραγωγικής αναγνώρισης και αναγνώρισης των επιτευγμάτων.
συμμετοχική ηγεσία	Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να λειτουργήσουν με τρόπους οι οποίοι τους κάνουν να αισθάνονται άνετα.

Πίνακας 3: χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

3.8. Κίνητρα - Ανταμοιβές στην ομάδα για ενίσχυση της συνεργατικότητας

Ενώ μέχρι σήμερα οι σχετικές με τα κίνητρα θεωρίες και έρευνες έχουν επικεντρωθεί στο επίπεδο του ατόμου, είναι σχετικά λίγες αυτές που έχουν γίνει για τον τρόπο που λειτουργούν τα κίνητρα στα πλαίσια της ομάδας. Ο τρόπος αύξησης των κινήτρων των ομάδων είναι θέμα προτάσεων από πολλούς θεωρητικούς. Ένας από αυτούς, ο Sheppard (1993) διατύπωσε την άποψη ότι η μείωση παραγωγικότητας μιας ομάδας μπορεί να προκύψει εξαιτίας κάποιων συνθηκών στη λειτουργία της. Για να ξεπεραστούν αυτές οι

συνέπειες, πρέπει να επιλεγούν λύσεις, οι οποίες να ανταποκρίνονται σε καθεμία από τις αιτίες μείωσης της παραγωγικότητας.

Συνθήκες μείωσης παραγωγικότητας ομάδας – Λύσεις			
Συνθήκες		Λύσεις	
1	Όταν τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται καμία αξία από τη δική τους συμμετοχή στην ομάδα	1	Παροχή κινήτρων για τη συμβολή του καθενός
2	Όταν θεωρούν ότι δεν υπάρχει καμία πιθανότητα να συνδεθεί η δική τους συμβολή με την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος	2	Να κατασταθεί σαφές ότι οι δικές τους συνεισφορές είναι απαραίτητες για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα
3	Όταν αντιλαμβάνονται ότι το κόστος της δικής τους συμμετοχής είναι υπερβολικό.	3	Να μειωθούν τα ατομικά κόστη που συνδέονται με τη συμμετοχή τους, αντίστοιχα.

Πίνακας 4: Συνθήκες μείωσης παραγωγικότητας ομάδας - Προτεινόμενες Λύσεις - πηγή: Ράπτης & Ψαράς (2015)

Το ζήτημα των επιπτώσεων των ανταμοιβών στην ενίσχυση της συνεργατικότητας και της αποτελεσματικότητας των ομάδων έχει γίνει αντικείμενο αρκετών ερευνών. Σύμφωνα με τους Kozlowsky & Bell (2003), οι οποίοι κάνουν αναφορά σε αρκετές τέτοιες μελέτες, έχουν διαπιστώσει ότι οι ανταμοιβές δεν έχουν θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα των ομάδων, ενώ άλλες έρευνες έχουν βρει ότι οι ανταμοιβές έχουν θετική συσχέτιση, υπό ορισμένες συνθήκες. Συνοψίζοντας, αναφέρουν ότι κάποια στοιχεία υποδηλώνουν ότι οι βασισμένες στην ομάδα ανταμοιβές, είναι δυνατόν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Αν τα στελέχη διοίκησης των οργανισμών (σχολικών ή άλλων του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα) επιδιώκουν να αυξήσουν την χρησιμοποιούμενη συνεργατικότητα και θέλουν να το πέτυχουν επενδύοντας την ομαδική εργασία, πρέπει να επιλέξουν με τρόπο μεθοδικό τα κίνητρα που θα ενεργοποιήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Οι κυριότερες κατευθυντήριες γραμμές για την παροχή κινήτρων στην ομάδα είναι οι ακόλουθες:

- Η υιοθέτηση θετικών τεχνικών ενίσχυσης και η ανάπτυξη ενός συστήματος ανταμοιβών να αφορά κυρίως εκείνα τα μέλη της ομάδας που εμφανίζουν υποστηρικτική συμπεριφορά προς τα άλλα μέλη της ομάδας.

- Η απόδοση των ομάδων ενισχύεται όταν οι στόχοι, η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές και οι σκοποί αλληλεξαρτώνται και είναι συμβατές μεταξύ τους.

- Το πλαίσιο εργασίας να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε τα κίνητρα για τα άτομα και για τις ομάδες να ευθυγραμμίζονται και να μην έρχονται σε αντίθεση το ένα με το άλλο (Kozlowsky & Bell, 2003).

Οι ομάδες διαρκώς και αυξάνονται στους οργανισμούς, δημιουργώντας μια πραγματικότητα πρέπει να προβληματίσει σοβαρά τα στελέχη διοίκησης των οργανισμών και να εντείνου τις προσπάθειές τους για αρτιότερη οργάνωση των ομάδων στους χώρους δουλειάς. Είναι ένας στόχος δύσκολος, γιατί οι παραδοσιακές μας ρίζες (κοινωνικές και πολιτισμικές) ενισχύουν την προτίμηση στην ατομική δράση και τα ατομικά επιτεύγματα. Πρέπει όμως να κατευθυνθούμε προς μία διαφορετική αντίληψη, η οποία να περιλαμβάνει πολλαπλά επίπεδα: από το άτομο, στην ομάδα και στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 4 – Συνεργατικότητα στην εκπαίδευση

Η εστίαση πολλών θεωριών ηγεσίας είναι στο ατομικό επίπεδο και με τον ίδιο τρόπο καθοδηγήθηκαν οι σχετικές έρευνες. Όμως, η ηγεσία σε επίπεδο ομάδας είναι το ίδιο πράγμα με την ηγεσία στο ατομικό επίπεδο; Έχουν εντοπιστεί διαφορές μεταξύ ηγεσίας σε πλαίσιο ομάδας και ηγεσίας σε πλαίσιο ατόμου; Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα διερευνήθηκαν στην βιβλιογραφία και συνοπτικά θα παρουσιαστούν παρακάτω. Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών ηγεσίας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης στην ομάδα, ωστόσο, υπάρχει ένα σώμα ερευνών που ερευνά την έννοια της κοινής ηγεσίας (διανεμημένης – shared / distributed). Η κοινή ηγεσία επικεντρώνεται στην ηγεσία από την προοπτική της ομάδας και όχι από την οπτική γωνία του μεμονωμένου ηγέτη που εργάζεται εντός της ομάδας και έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της συνεργατικότητας (Marcellino, 2006).

Οι λειτουργίες των ηγετών για την ανάπτυξη των ομάδων έχουν περιγραφεί από διάφορους μελετητές, οι οποίοι έχουν χρησιμοποιήσει διάφορους όρους. Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν οι λειτουργίες αυτές:

1. ανάπτυξη και διαμόρφωση διαδικασιών ομάδας
2. παρακολούθηση και διαχείριση της τρέχουσας απόδοσης της ομάδας.

Σχετικά με την ανάπτυξη και διαμόρφωση των ομάδων, οι ηγέτες συχνά αναλαμβάνουν το έργο της οικοδόμησης μιας νέας ομάδας. Ο λειτουργικός ρόλος τους εδώ είναι να αναπτύξουν τα άτομα σε μια συνεκτική, συμπαγή, καλά ολοκληρωμένη ομάδα εργασίας. Πιο συνηθισμένο σε εκπαιδευτικά πλαίσια είναι το φαινόμενο οι ομάδες βιώνουν εισροές και εκροές προσωπικού με την πάροδο του χρόνου. Καθώς το νέο προσωπικό αντικατάστασης αυτού που έφυγε, παρουσιάζεται στην ομάδα, θα πρέπει να ενεργοποιηθούν διαδικασίες κοινωνικοποίησης και ένταξης. Στην περίπτωση αυτή ο ρόλος του ηγέτη είναι κρίσιμος για την ένταξη των νέων συναδέλφων (Jolliffe, 2007).

Η δεύτερη σημαντική αναπτυξιακή λειτουργία των ηγετών των ομάδων αναφέρεται στον προσδιορισμό της κατεύθυνσης της ομάδας αλλά και στην εκπαίδευση της ομάδας, ώστε να διασφαλιστεί η συνοχή της. Ο προσδιορισμό της κατεύθυνσης της ομάδας περιλαμβάνει παράγοντες με κινητήριες επιπτώσεις, όπως η δέσμευση σε κοινούς στόχους, η δημιουργία θετικής επιρροή και η διαμόρφωση κλίματος συναντίληψης. Η συνοχή της ομάδας περιλαμβάνει την ανάπτυξη των συνδεδεμένων ατομικών στόχων, μια γκάμα

στρατηγικών στόχων της ομάδας, και συμβατών προσδοκιών για τους ρόλους των μελών των ομάδων. Η ικανότητα του ηγέτη να προωθήσει την ανάπτυξη της ομάδας έγκειται στο να καθιερώσει και να διατηρήσει τη συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας. Η συνοχή τότε επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αυτορυθμιστούν κατά τη διάρκεια περιόδων με έντονη εμπλοκή εργασίας (Kozlowsky & Bell, 2003).

Ο δεύτερος λειτουργικός ρόλος των ηγετών των ομάδων αναφέρεται στην ευθύνη του να καθιερώσει και να διατηρήσει ευνοϊκούς και θετικούς όρους για την απόδοση της ομάδας. Ο ρόλος αυτός οδηγεί τους ηγέτες να εμπλέκονται σε δύο μορφές συμπεριφοράς: στην παρακολούθηση του σχεδίου και στην ανάληψη δράσης, όταν απαιτείται. Παρακολούθηση σημαίνει συγκέντρωση και ερμηνεία των δεδομένων σχετικά με τις συνθήκες απόδοσης καθώς και των γεγονότων που θα μπορούσαν να την επηρεάσουν. Οι ηγέτες επίσης οφείλουν να μαζεύουν πληροφορίες για την απόδοση της ομάδας και να παρέχουν κατάλληλη ανατροφοδότηση. Έτσι, οδηγούν τα μέλη της ομάδας να έχουν επίγνωση των συνεπειών των συμπεριφορών τους (Kozlowsky & Bell, 2003).

Επίσης, για την οικοδόμηση της ομάδας, οι ηγέτες ακολουθούν τις εξής λειτουργίες: του προγραμματισμού, του ξεκινήματος των προσπαθειών, του ελέγχου, της υποστήριξης, της πληροφόρησης και της αξιολόγησης. Ένας καλός ηγέτης οφείλει να ενεργεί ως ενθαρρυντής, να εναρμονίζει και να συμβιβάζει, να ενδιαφέρεται για τη γρήγορη εφαρμογή των αποφάσεων, να θέτει τα πρότυπα, να είναι παρατηρητής αλλά και κριτικός φίλος της ομάδας (Adair, 2004).

Οι ηγέτες των ομάδων πρέπει να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών, αλλά πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων ομαδικής εργασίας. Οι αρχηγοί των ομάδων πρέπει να ενισχύσουν την ανάπτυξη μιας συλλογικής αποτελεσματικότητας - την πεποίθηση δηλαδή ότι η ομάδα πρέπει να εργαστεί αποτελεσματικά για να ολοκληρώσει το στόχο ή τους σκοπούς που έθεσε από πριν (Kozlowsky & Bell, 2003).

4.1. Η ανάπτυξη ομάδων και η συνεργασία στο σχολείο

Η παραδοσιακή σχολική κουλτούρα στηρίχθηκε στην επαγγελματική απομόνωση και την αυτονομία. Η παράδοση αυτή κυριάρχησε σε σχολεία όπου κυριαρχούσαν στενές ακαδημαϊκές προσδοκίες, και μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης των μαθητών γίνονταν με την

σημαντική συμβολή των γονέων. Επίσης, η λογοδοσία ήταν ελάχιστη ή ανύπαρκτη, οι σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας ήταν χαλαρές και δεν υπήρχαν εξωτερικές πιέσεις για αλλαγή. Η διδασκαλία θεωρούνταν μια τέχνη που δεν είχε ανάγκη τεχνικών γνώσεων. Σήμερα, η σχολική κουλτούρα έχει λίγο πολύ αλλάξει και φαίνεται ότι είναι ώριμες οι συνθήκες να αναδυθεί μια διαφορετική κουλτούρα, η οποία ευρέως αποκαλείται συνεργατική κουλτούρα (Jolliffe, 2007).

4.2. Σχολική κουλτούρα και συνεργασία

Η κατανόηση της συνεργασίας προϋποθέτει την γνώση μας σχετικά με το περιβάλλον της κουλτούρας μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται. Η σχολική κουλτούρα και το ψυχολογικό κλίμα επηρεάζουν τη φυσική μορφή της συνεργασίας σε κάθε σχολείο. Ιδιαίτερα κατατοπιστική είναι η εργασία των Hargreaves & Dawe (2016) σχετικά με το σχολικό περιβάλλον. Στην εργασία τους η σχολική κουλτούρα κατατάσσεται σε τέσσερις τύπους, τους εξής:

- του διασπασμένου ατομικισμού,
- της βαλκανιοποίησης,
- της σκηνοθετημένης συλλογικότητας
- της αληθινής συνεργατικής κουλτούρας.

Ο πρώτος τύπος, αυτός του διασπασμένου ατομικισμού, περιγράφει την παραδοσιακή ιδέα της διοίκησης και αναφέρεται σε ένα σχολείο στο οποίο ο διευθυντής λειτουργεί σαν ένα πρόσωπο που κατέχει την εξουσία και που επιβλέπει ένα Σύλλογο Διδασκόντων. Οι δάσκαλοι εργάζονται, και αυτοί, απομονωμένοι, χωρίς να συνεργάζεται ο ένας με τον άλλο. Η ροή των πληροφοριών είναι κάθετη, από πάνω προς τα κάτω και συνήθως έχει τον τύπο της διοικητικής εντολής. Οι επικρατέστερες σχέσεις είναι συνήθως απρόσωπες και γραφειοκρατικές. Στο πλαίσιο αυτό, η διδασκαλία είναι μια απλή διαδικασία κατά την οποία οι δάσκαλοι μεταφέρουν τη γνώση στους μαθητές. Έτσι, η λειτουργία του σχολείου καθίσταται προβλέψιμη και γίνεται με σταθερούς τρόπους. Το πρόσωπο είναι υποταγμένο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του οργανισμού (Cameron & Green, 2015).

Ο επόμενος τύπος σχολικής κουλτούρας είναι αυτός της βαλκανιοποίησης. Είναι σχετικά όμοιος με τον προηγούμενο τύπο και εμφανίζεται εντός ενός ανταγωνιστικού

περιβάλλοντος, στο οποίο κυριαρχεί η λειτουργία των υποομάδων. Αυτές, λειτουργώντας σε ένα τέτοιο πλαίσιο, τελικά ανταγωνίζονται για την κυριαρχία στη διαχείριση της εξουσίας και των πόρων.

Ο τρίτος τύπος, αυτός της σκηνοθετημένης συλλογικότητας, μπορεί να ονομαστεί και ως φτιαχτή και στημένη συνεργατικότητα. Εδώ βλέπουμε μια προσπάθεια δημιουργίας μιας επιφανειακής αίσθησης συνεργατικότητας. Τα αποτελέσματά της δεν είναι θετικά, συνήθως δεν διαρκούν στο χρόνο και φυσικά δεν επηρεάζουν τη λειτουργία όλου του σχολείου.

Ο τελευταίος τύπος σχολικής κουλτούρας και ο δυσκολότερος, είναι αυτός της αληθινής συνεργατικής κουλτούρας. Σ' αυτόν τον τύπο, οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη διοίκησης προσπαθούν να διαμορφώσουν ένα κλίμα, το οποίο θα βελτιώσει αισθητά το σχολείο. Η προσπάθεια να λυθούν προβλήματα είναι συλλογική και θεωρείται ότι είναι μια υπευθυνότητα όλης της σχολικής κοινότητας. Αν και είναι γνωστό ότι, πολλές φορές, δεν είναι εύκολες οι λύσεις σε όλα τα προβλήματα, όμως, μέσα από μια βαθιά και ειλικρινή προσωπική αφοσίωση σε μια κοινή προσπάθεια, αναζητούνται και εφαρμόζονται οι καλύτερες για την περίπτωση λύσεις.

Πολύ συχνά οι εκπαιδευτικοί εργαζόμαστε χωριστά ο ένας απ' τον άλλο. Οι ευκαιρίες για να δικτυωθούμε δημιουργικά και προγραμματισμένα έξω από την τάξη είναι λίγες. Κάθε φορά που θα αναπτυχθεί μια ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη κάποιων στόχων, δεν είναι αυτονόητο ότι αυτή θα τύχει και της ανάλογης αναγνώρισης και υποστήριξης. Από την πλευρά τους τα στελέχη διοίκησης κατανοούν ότι η δουλειά τους περιλαμβάνει και το να εμπνεύσουν ξεχωριστά πρόσωπα, τα οποία με τη σειρά τους θα εμπνεύσουν τους μαθητές τους, ώστε αυτοί να βελτιωθούν. Όμως, το πόσο συχνό είναι το φαινόμενο να έχουμε συναντήσει στελέχη διοίκησης, τα οποία να πιστεύουν στο ομαδικό πνεύμα και να εργάζονται, ώστε να το αναπτύξουν και να καταφέρουν να πείσουν του δασκάλους να δουλεύουν μαζί δικτυωμένοι για ένα κοινό σκοπό, εξαρτάται από διάφορους τυχαίους παράγοντες.

Όπως αναφέρει η Biech (2008), η ομαδική εργασία δεν είναι φυσική κατάσταση για τους περισσότερους από μας. Αυτό συμβαίνει για τον λόγο ότι οι περισσότεροι από εμάς μεγαλώσαμε με τρόπο, ώστε να κάνουμε το καλύτερο που μπορούμε ως άτομα. Ακόμη και τώρα στους περισσότερους οργανισμούς, είναι πιο πιθανό το προσωπικό να ανταμειφθεί

ανάλογα με τις επιτυχίες που επιτεύχθηκαν ατομικά και όχι ως ένα καλό μέλος μιας ομάδας.

Έτσι, καταλήγουμε στο ότι αυτό που χρειάζεται είναι ένας νέος τρόπος σκέψης και μερικές νέες δεξιότητες, τις οποίες μπορεί να έχουν οι άνθρωποι αλλά δεν τις χρησιμοποιούν πάντα. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι η ομαδική εργασία και το να δουλεύει κανείς με τους συναδέλφους του για το κοινό καλό, είναι αναγκαίο και προσφέρει ικανοποίηση στους ανθρώπους. Γι' αυτό λοιπόν τα στελέχη διοίκησης των σχολείων πρέπει να καταπολεμήσουν έμπρακτα, όχι μόνο μέσα τους αλλά και στο χώρο εργασίας τους, την ιδέα και την έννοια ότι μπορώ να το κάνω καλύτερα μόνος μου. Μέσα στα σχολεία μας υπάρχει ένα ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο διαθέτει πολλά ταλέντα. Αυτά πρέπει να συγκεντρωθούν, να οργανωθούν και να διοχετευθούν σε δράση για τη βελτίωση του σχολείου. Είναι κοινό διαπίστωση άλλωστε ότι ο θεσμός του σχολείου είναι πάρα πολύ σύνθετος, περίπλοκος και πολύπλοκος και σε τέτοια περιβάλλοντα είναι αδύνατον κάποιος να πετύχει το μέγιστο μόνος του.

4.3. Η ομαδική δουλειά στο σχολείο.

Στη βιβλιογραφία έχουμε εντοπίσει μια αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της ομαδικής εργασίας. Αυτές οι διαπιστώσεις είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζομένους στους οργανισμούς (και στους εκπαιδευτικούς) και ο παρακάτω πίνακας συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο για μελέτη, τόσο από τα στελέχη διοίκησης όσο και τους εκπαιδευτικούς (Glanz, 2006).

	12 πλεονεκτήματα	12 μειονεκτήματα
1	Μεγαλύτερη εισροή ιδεών οδηγεί σε καλύτερες ιδέες και αποφάσεις.	Απαιτείται περισσότερος χρόνος.
2	Απόδοση υψηλότερης ποιότητας.	Μπορεί να οδηγήσει σε πολλές συναντήσεις.
3	Ανάμειξη πολλών στη διαδικασία.	Συχνά είναι δύσκολο να σχεδιαστεί χρόνος που να βολεύει όλους.
4	Αυξημένο αίσθημα ιδιοκτησίας από τα μέλη.	Απαιτεί από τα άτομα να δώσουν περισσότερο από τον εαυτό τους.

5	Μεγαλύτερη πιθανότητα εφαρμογής νέων ιδεών.	Μπορεί να πάρει περισσότερο χρόνο για να φτάσει σε μια απόφαση.
6	Διεύρυνση του κύκλου επικοινωνίας.	Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δικαιολογία για μια έλλειψη ατομικής απόδοσης.
7	Μοίρασμα πληροφοριών σημαίνει αύξηση της μάθησης.	Μεγιστοποιούνται οι συγκρούσεις των προσωπικοτήτων.
8	Μεγαλύτερη κατανόηση του τρόπου σκέψης των άλλων.	Οι διαφωνίες μπορεί να προκαλέσουν τεταμένες σχέσεις.
9	Περισσότερες πιθανότητες να βασιστούμε στα δυνατά σημεία των άλλων.	Πιθανότητα να σχηματιστούν υποομάδες.
10	Δυνατότητα να βελτιώσουμε τις ιδέες και τις αδυναμίες των άλλων.	Οι ομάδες μπορεί να οδηγήσουν σε αποκλεισμούς αντί για συμπερίληψη.
11	Παρέχει ένας αίσθημα ασφάλειας.	Μπορεί να οδηγήσει σε ασαφείς ρόλους.
12	Αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις.	Η εμφάνιση της αγελαίας σκέψης (“Groupthink”), μπορεί να περιορίσει την καινοτομικότητα.

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα - 12 Μειονεκτήματα δουλεύοντας με ομάδες στο σχολείο -- πηγή: (Glanz, 2006)

Μια στοχαστική ανάγνωση του παραπάνω πίνακα θα είναι βοηθητική για την περαιτέρω εμβάθυνση της συνεργασίας στους οργανισμούς και στην εκπαίδευση. Σίγουρα, το βασικό πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας είναι ένα καλύτερο τελικό αποτέλεσμα. Τα δώδεκα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας υποστηρίζουν τους στόχους και τους σκοπούς της ανάπτυξης της συνεργασίας, την ίδια στιγμή που τα δώδεκα μειονεκτήματα δεν πρέπει να μας αποθαρρύνουν και να μας αποτρέψουν από τις προσπάθειες να οικοδομήσουμε μια αποτελεσματική συνεργατική διαδικασία. τα στελέχη διοίκησης των σχολικών μονάδων έχοντας υπόψη αυτά τα μειονεκτήματα, οφείλουν να καταβάλουν προσπάθειες ώστε να εμπεδωθούν υποστηρικτικοί μηχανισμοί και να αποφευχθούν (ή έστω να περιοριστούν) οι πιθανές αρνητικές συνέπειες (Ματσαγγούρας, 2008) .

Επίλογος

Ο χώρος της εκπαίδευσης βιώνει διαρκώς αλλαγές (άλλες σημαντικές, άλλες λιγότερο σημαντικές), οι οποίες τείνουν να ανατρέψουν εκ βάθρων τη συνοχή στη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών όλων των ειδικοτήτων (αρκετές εκ των οποίων κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους λίγο ή καθόλου δεν φαντάζονταν ότι είχαν σχέση με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση), επιβάλλει την ανάπτυξη προβληματισμού σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργάνου αυτού. Η διενέργεια σχετικών σεμιναρίων από τα στελέχη παιδαγωγικής καθοδήγησης, ο ορισμός διευκολυντή - βοηθού για την ανάπτυξη ομάδων μπορεί να βοηθήσουν στις προσπάθειες καλλιέργειας της συνεργατικότητας).

Η συνεργασία δεν είναι απλά μια πράξη θέλησης ή επιθυμίας. Ουσιαστικά είναι μια διαδικασία προσεκτικά σχεδιασμένη και επιμελώς εκτελεσμένη, η οποία προκύπτει και εξελίσσεται ως απάντηση σε ιδιαίτερες ανάγκες των οργανισμών, κατά συνέπεια και των σχολικών μονάδων. Κάθε τέτοια προσπάθεια είναι μοναδική, γιατί κάθε μία είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σχολικής κοινότητας. Το πρόταγμα για συνεργασία και οι αρχές που την διέπουν, διαμορφώνουν το πλαίσιο και τη διαδικασία θα οδηγήσει όλους όσοι την επιδιώκουν στο δρόμο της εφαρμογής της με κάθε κόστος. Η συνεργασία δεν μπορεί να ανθήσει, εάν οι άνθρωποι που έχουν ενδιαφέρον για τις κοινότητες που ζουν και εργάζονται, δεν αντιληφθούν ότι μπορεί να υπάρχουν βελτιστες μέθοδοι για να λύσουν τα προβλήματά τους, από τις κλασικές μεθόδους αξιοποίησης μόνο των ατομικών ηγετικών τους ικανοτήτων. Οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως ενεργό μέρος ενός δικτύου αμοιβαιότητας, οφείλουν να μάθουν να ζουν σε μια ισορροπία, ώστε οι σχέσεις των μελών τους να τείνουν στην συνεργασία και να εγγυώνται την επιτυχία των στόχων τους.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 5 - Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Η σημαντικότητα του θέματος

Το συγκεκριμένο θέμα αποτέλεσε μια συνειδητή επιλογή της ερευνήτριας. Ως διευθύντρια σε πολυθέσια εκπαιδευτική μονάδα, τη μεγαλύτερη σε διδακτικό και μαθητικό πληθυσμό στην πόλη της Κω, ένα από τα βασικά ζητήματα που απασχολεί την καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι η συνεργασία ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και μεταξύ της σχολικής διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και των διάφορων φορέων. Η έρευνα εστιάστηκε στη συνεργασία μεταξύ των διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών.

Η διεθνής βιβλιογραφία, emphaticά αναφέρεται στη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των σχολικών μονάδων, ανάμεσα στις σχολικές μονάδες και τους γονείς και διάφορους φορείς και επίσης μέσα στη σχολική μονάδα μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης και των μαθητών/ριών. Η συνεργασία τονίζεται από πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές ως προϋπόθεση για βαθιές μαθησιακές εμπειρίες (Bush & Middlewood, 2019. Wayne Mondy & Martocchio, 2019. Middlewood, Abbot & Robinson, 2018. Harris & West-Burnham, 2018. Fullan, 2017. Robbins, Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017. Coulter & Decenzo, 2017. Earley & Greany, 2017. Sharratt & Planche, 2016. Harris & Jones, 2016. Aguilar, 2016. Ράπτης & Ψαράς, 2015. Harris, 2014. Gordon & Alston, 2010).

Η αυξανόμενη συνεργασία μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη βελτίωση του σχολείου και στον περιορισμό της «απομόνωσης» του. Η βαθιά μάθηση «απαιτεί» βαθιές μαθησιακές συνεργασίες και βαθιές μαθησιακές εμπειρίες, σε όλα τα περιβάλλοντα, προκειμένου να επιτευχθεί θετική και βαθιά αλλαγή σε ατομικό, κοινωνικό επίπεδο.

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στην αναζήτηση και εκτίμηση, από τη μεριά των εκπαιδευτικών, όχι μόνο των δικών τους νοημάτων για τη «συνεργασία», αλλά την καθημερινή διευθυντική συμπεριφορά στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

5.2 Σκοπός, στόχοι και διερευνητικά ερωτήματα

Βασικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Δωδεκανήσου αναφορικά με τη

συνεργασία ανάμεσα στους/στις διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών. Αναλυτικότερα οι επιμέρους στόχοι της έρευνας, οι οποίοι και αποτελούν ταυτόχρονα και τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι:

1) Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με μια σειρά από παραμέτρους που σχετίζονται με τη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα, ανάμεσα στη σχολική διεύθυνση και το διδακτικό προσωπικό;

2) Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά (στην πράξη) μέσα στη σχολική μονάδα; (δηλαδή με το βαθμό συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών/τριών και των εκπαιδευτικών)

3) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με το βιολογικό φύλο;

4) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με το βιολογικό φύλο;

5) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την προϋπηρεσία;

6) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με την προϋπηρεσία;

7) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την εργασιακή τους σύμβαση;

8) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με την εργασιακή τους σύμβαση;

9) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με το φύλο της διεύθυνσης;

10) Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την ηλικία τους;

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιείται η ποσοτική προσέγγιση, σε αναζήτηση της αλήθειας, οπότε και το εργαλείο συλλογής δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο (Gray,

2018: 53). Πρόθεσή της ερευνητικής διαδικασίας είναι η είναι η παραγωγή αποτελεσμάτων που να είναι έγκυρα, αντικειμενικά και να έχουν τη δυνατότητα να αναπαραχθούν είτε από τον ίδιο/α ερευνητή/ρια, είτε από άλλους/ες (Gray, 2018: 116). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ερευνήτρια ασχολείται επί σειρά ετών με θέματα που σχετίζονται με τη συνεργασία στις σχολικές μονάδες, αφού είναι στέλεχος της εκπαίδευσης.

5.3.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε, για τη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια είναι ερευνητικά εργαλεία, ευρέως χρησιμοποιούμενα, μέσα από τα οποία ζητάμε από μια ομάδα ανθρώπων να μας απαντήσουν στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων (Gray, 2018: 300). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δεν πάρθηκε τυποποιημένο από κάποιον προηγούμενο ερευνητή, αλλά σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε με τη βοήθεια της επιβλέπουσας για τη συγκεκριμένη εργασία.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι συνολικά σελίδες. Ο χρόνος για τη συμπλήρωσή του κυμαίνεται περίπου στα δώδεκα λεπτά. Έγινε συνειδητή και μεγάλη προσπάθεια να προσεχθεί η γενική μορφή του ερωτηματολογίου, δηλαδή να είναι οι ερωτήσεις ξεκάθαρες και τακτοποιημένες στις σελίδες του. Ένα στρωματωμένο και ατακτοποιημένο ερωτηματολόγιο θα επιδράσει αρνητικά στους/στις συμμετέχοντες/ουσες, οπότε υπάρχει ο κίνδυνος να μην έχουμε απαντήσεις για όλες τις ερωτήσεις ή και σε όσες απαντηθούν να μην έχουμε ειλικρινείς απαντήσεις. Ταυτόχρονα, ένα τέτοιο ερωτηματολόγιο θα δημιουργούσε και πρόβλημα στην επεξεργασία του (Babbie, 2018: 464).

Η πρώτη σελίδα αποτελεί την εισαγωγή του/της συμμετέχοντα/ουσας στη συγκεκριμένη έρευνα. Είναι η σελίδα η οποία προδιαθέτει τον/την συμμετέχοντα/ουσα στην έρευνα θετικά για να απαντήσει με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Αναλυτικότερα, η πρώτη σελίδα:

- Πληροφορεί τους/τις ερωτώμενους/ες για το φορέα πραγματοποίησης της έρευνας (Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών) και το πρόσωπο υλοποίησης αυτής (το όνομα και την ιδιότητα ης ερευνήτριας).
- Αναφέρει το σκοπό για τον οποίο γίνεται η έρευνα.

- Δίνεται η ηλεκτρονική διεύθυνση της ερευνήτριας προκειμένου να υπάρξει τυχόν ανατροφοδότηση σε κάποιους/ες συμμετέχοντες/ουσες.
- Αναφέρει με σαφήνεια πως το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι προσωπικές πληροφορίες θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς/ακαδημαϊκούς σκοπούς.
- Τέλος, μέσω της πρώτης σελίδας, η ερευνήτρια ευχαριστεί όλους/ες όσους/ες μπήκαν στη διαδικασία να αφιερώσουν προσωπικό εθελοντικό χρόνο για τη συμπλήρωσή του.

Η δεύτερη σελίδα του ερωτηματολογίου αποτελεί στην ουσία και το πρώτο του μέρος. Στη σελίδα αυτή (2η σελίδα) παρατίθενται δημογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες είναι σημαντικές για την ερευνητική διαδικασία, αφού θα μας βοηθήσουν στις περαιτέρω αναλύσεις και συγκρίσεις που θα πραγματοποιήσουμε. Οι δημογραφικές ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται είναι:

- Τα χρόνια προϋπηρεσίας για κάθε εκπαιδευτικό. Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους/ες να απαντήσουν σε μια ομαδοποιημένη, σε πέντε κατηγορίες, ερώτηση. Συγκεκριμένα, το εύρος κατηγοριών ήταν: α) μέχρι 5 έτη, β) από 6 έως 10μ έτη, γ) από 11 έως 15 έτη, δ) απ' 16 έως 20 έτη και ε) πάνω από 20 έτη. Η ομαδοποίηση έγινε μ' αυτόν τον τρόπο, διότι σχετίζεται τόσο με τη μείωση του διδακτικού ωραρίου που υπάρχει (ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας, όσο και με την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας. Είναι μία κατηγορική μεταβλητή.
- Το βιολογικό φύλο. Είναι επίσης μια κατηγορική μεταβλητή, όπου ζητείται από τους ερωτώμενους/ες να απαντήσουν στην κατηγορία «Άνδρας» ή «Γυναίκα».
- Η εργασιακή σχέση. Είναι επίσης μια κατηγορική μεταβλητή, όπου ζητείται από τους ερωτώμενους/ες να απαντήσουν στην κατηγορία «Μόνιμος/η» ή «Αναπληρωτής/ρια». Η δημογραφική αυτή ερώτηση θεωρήθηκε απαραίτητη διότι στα Δωδεκάνησα ένα ποσοστό εκπαιδευτικών πάνω από 40% δουλεύουν με τη σύμβαση του/της αναπληρωτή/ριας.
- Την ηλικία. Η ερώτηση για την ηλικία διατυπώθηκε σε ένα εύρος τεσσάρων κατηγοριών: α) μέχρι 29 έτη, β) από 30 έως 39 έτη, γ) από 40 έως 49 έτη και δ) από 50 κα άνω έτη.

- Το φύλο της διεύθυνσης. Επίσης μια κατηγορική μεταβλητή όπου ζητείται από τους ερωτώμενους/ες να απαντήσουν στην κατηγορία «Άνδρας» ή «Γυναίκα» αναφορικά με το φύλο της διεύθυνσης, δηλαδή αν η σχολική μονάδα έχει διευθυντή ή διευθύντρια στη θεσμική διοικητική αυτή θέση. Θεωρήθηκε απαραίτητη η συγκεκριμένη κατηγορική μεταβλητή προκειμένου να υπάρξει σύγκριση και αντιπαραβολή των απόψεων των εκπαιδευτικών σε σχέση το φύλο της διευθυντικής θέσης.

Οι σελίδες τρία έως έξι αναφέρονται στο κύριο μέρος της έρευνας. Αναλυτικότερα παρατίθενται δύο ομάδες ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικής με το θέμα της έρευνας.

Η πρώτη ομάδα (B1) περιέχει 16 ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με παραμέτρους συνεργασίας, όπου οι ερωτώμενοι/ες κλήθηκαν να απαντήσουν στην έννοια της συνεργασίας μέσα στη σχολική μονάδα, δηλαδή να εκφράσουν δικές τους απόψεις για το νόημα και την ερμηνεία της «συνεργασίας». Οι πρώτες 13 ερωτήσεις μετρούνε την εννοιολογική κατασκευή της «συνεργασίας», οι οποίες πολλές από αυτές προέρχονται από προηγούμενες μελέτες (Gray, 2018: 303) και έχουν διατυπωθεί κατάλληλα για την παρούσα εργασία. Οι ερωτώμενοι/ες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert, από: α) «Συμφωνώ έντονα», β) «Συμφωνώ», γ) «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», δ) «Διαφωνώ» και ε) «Διαφωνώ έντονα». Στις επόμενες τρεις δηλώσεις οι ερωτώμενοι/ες κλήθηκαν να απαντήσουν με «Ναι» ή «Όχι». Στην αρχή της υπο-ενότητας (B1) η ερευνήτρια εισήγαγε μια μικρή δήλωση όπου αναφέρονταν το περιεχόμενο και ο σκοπός των δεκαέξι ερωτήσεων που ακολουθούσαν.

Η δεύτερη ομάδα (B2) περιέχει είκοσι προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στη διευθυντική συμπεριφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και των ιδίων των διευθυντών/ριών. Οι ερωτώμενοι/ες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια επίσης πενταβάθμια κλίμακα Likert, και να διατυπώσουν το βαθμό που ισχύει η κάθε δήλωση στη σχολική μονάδα που υπηρετούν και αντιπροσωπεύει τη συμπεριφορά των διευθυντών/ριών αναφορικά με τη συνεργασία τους με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Το εύρος κατηγοριών της ισοδιαστημικής κλίμακας, αναφορικά με το βαθμό που ισχύουν οι δηλώσεις είναι: α) «Πάντα», β) «Αρκετές φορές», γ) «Μερικές φορές», δ) «Ελάχιστες φορές» και ε) «Καθόλου». Στην αρχή της συγκεκριμένης υπο-ενότητας (B2) η ερευνήτρια

εισήγαγε μια μικρή δήλωση όπου αναφέρονταν το περιεχόμενο και ο σκοπός των είκοσι ερωτήσεων που ακολουθούσαν, και ζητούσε με σαφήνεια να εκτιμήσουν το βαθμό ισχύος κάθε δήλωσης.

Οι δύο ομάδες ερωτήσεων, η ομάδα που αναφέρονταν στη συνεργασία και η ομάδα που αναφέρονταν στη διευθυντική συμπεριφορά, αποτελούν τις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνάς μας. Επίσης, προκειμένου το ερευνητικό μας εργαλείο να γίνει περισσότερο ελκυστικό στους/στις ερωτώμενους/ες και να αυξηθούν τα ποσοστά απόκρισης, χρησιμοποιήθηκε τετραχρωμία.

5.3.2 Πιλοτική έρευνα του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να μειωθούν τα περιστατικά της μη απόκρισης στο ερωτηματολόγιο, να διαφοροποιηθούν τυχόν ασαφείς ερωτήσεις και να αυξήσουμε τα ποσοστά ειλικρινών απαντήσεων στην αρχή υπήρξε μια στενή συνεργασία με τέσσερις συναδέλφους διευθυντές σχολικών μονάδων. Μέσα από αυτή τη άτυπη συνάντηση, η οποία λειτούργησε και ως ομάδα εστίασης, έγινε η πρώτη προετοιμασία του ερευνητικού εργαλείου. Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε είκοσι εκπαιδευτικούς δύο σχολικών μονάδων (δέκα σε κάθε μία) με σκοπό να γίνουν επιπρόσθετες βελτιώσεις, μέσω διαγραφών, προσθηκών, διατάξεων ερωτήσεων και σαφήνειας περιεχομένου. Αυτός ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου, επί της ουσίας η δεύτερη πιλοτική εφαρμογή, συνέβαλε στην ολοκλήρωση του ερευνητικού εργαλείου και ετοιμάστηκε για να χορηγηθεί στο δείγμα της έρευνάς μας.

5.3.3 Πληθυσμός, δείγμα και χρονοδιάγραμμα της έρευνας

Από την αρχή έγινε ξεκάθαρο πως θα υιοθετηθεί μια ποσοτική προσέγγιση για το ερευνητικό μας θέμα. Πληθυσμό αναφοράς της έρευνας αποτέλεσαν οι εκπαιδευτική της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του βόρειου συγκροτήματος του νομού Δωδεκανήσου. Συγκεκριμένα, η έρευνα εστιάστηκε στα δημοτικά σχολεία των μεγάλων νησιών του βόρειου συγκροτήματος. Συγκεκριμένα, οι σχολικές μονάδες που υπάρχουν στην Κω, Κάλυμνο Λέρο και Πάτμο. Οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στις 27 σχολικές μονάδες του βορείου συγκροτήματος είναι 715, δάσκαλοι/ες και ειδικότητες. Το συνολικό δείγμα συντίθεται από 200 συνολικά εκπαιδευτικούς, όπως αναλυτικά παρουσιάζονται πιο κάτω.

Μετά την πιλοτική εφαρμογή σε δύο σχολικές μονάδες της Κω, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στα τέσσερα προαναφερόμενα νησιά ως εξής:

- Στο νησί της Κω 90 ερωτηματολόγια
- Στο νησί της Καλύμνου 70 ερωτηματολόγια
- Στο νησί της Λέρου 30 ερωτηματολόγια, και
- Στο νησί της Πάτμου 10 ερωτηματολόγια.

Στο νησί της Κω το μοίρασμα των ερωτηματολογίων και η λήψη τους έγινε από την ίδια την ερευνήτρια σε επισκέψεις στις σχολικές μονάδες. Στα υπόλοιπα νησιά η ερευνήτρια έδωσε η ίδια τα ερωτηματολόγια στα νησιά, αλλά η λήψη τους έγινε με ευθύνη των εκεί διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων, οι οποίοι/ες και απέστειλαν τα ερωτηματολόγια στην ερευνήτρια. Ο αριθμός των ερωτώμενων που ανταποκρίθηκαν ήταν 175, δηλαδή ποσοστό απόκρισης 24,5% επί του συνόλου των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν.

Αναφορικά με το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας, αυτό διήρκησε από τις 7 του Οκτώβρη 2019 έως 25 Οκτωβρίου 2019. Η καταχώρηση και η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων βασίστηκε στο στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες. Το SPSS-IBM 25.

Κεφάλαιο 6 - Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Το προφίλ του δείγματος

Πίνακας 6: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το φύλο

	ΦΥΛΟ			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρες	45	25,7	25,7	25,7
Γυναίκες	130	74,3	74,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 6 προκύπτει, αρχικά, ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 100%) απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Από τους/τις 175 εκπαιδευτικούς που δήλωσαν το φύλο τους, οι 130 είναι γυναίκες (ή ποσοστό 74,3%) και οι υπόλοιποι 45 είναι άνδρες (ή ποσοστό 25,7%). Διαπιστώνεται δηλαδή μεγάλη υπεροχή των γυναικών στο δείγμα, εφόσον για κάθε άνδρα εκπαιδευτικό αντιστοιχούν περίπου από τρεις γυναίκες συνάδελφοι.

Πίνακας 7: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία τους

	ΠΡΟΥΪΠΗΡΕΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
1-5 έτη	37	21,1	21,1	21,1
6-10 έτη	27	15,4	15,4	36,6
11-15 έτη	43	24,6	24,6	61,1
16-20 έτη	42	24,0	24,0	85,1
21 και άνω	26	14,9	14,9	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 7 προκύπτει ότι από τους/τις 175 εκπαιδευτικούς που δήλωσαν την προϋπηρεσία τους, οι 37 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 21,1%) έχουν υπηρεσία έως και 5 έτη, οι 27 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 15,4%) έχουν υπηρεσία από 6 έως και 10 έτη, οι 43 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 24,6%) έχουν υπηρεσία από 11 έως και 15 έτη, οι 42 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 24%) έχουν υπηρεσία από 16 έως και 20 έτη και 26 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,9%) έχουν υπηρεσία 21 και άνω έτη. Διαπιστώνεται δηλαδή πως ο μέσος όρος τους βρίσκεται στη Τρίτη κατηγορία, μεταξύ 11 και 15 έτη.

Με βάση την παραπάνω διαπίστωση, προβήκαμε σε μια νέα ομαδοποίηση της προϋπηρεσίας, με δυο βασικές κατηγορίες: τους/τις εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία έως και 15 έτη και τους/τις εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών.

Πίνακας 8: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την προϋπηρεσία τους (ομαδοποίηση κατηγοριών)

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ (ομαδοποίηση κατηγοριών)				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 15 έτη	107	61,1	61,1	61,1
Πάνω από 15	68	38,9	38,9	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα 3 δημιουργήσαμε μια νέα ομαδοποίηση της προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών με δυο βασικές κατηγορίες: τους/τις εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία έως και 15 έτη και τους/τις εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 15 ετών. Η νέα αυτή ομαδοποίηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και θα μας διευκολύνει σε επίπεδο επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων, λόγω κυρίως του μικρού μεγέθους του ερευνητικού δείγματος, όπου για τη μεταβλητή «συνολικά έτη ως εκπαιδευτικοί» αντί να έχουμε ένα πολυάριθμο αριθμό κατηγοριών (5 κατηγορίες στον πίνακα 2) θα έχουμε έναν ολιγάριθμο αριθμό κατηγοριών (2 κατηγορίες στον πίνακα 3).

Από τα συνοπτικά στοιχεία του πίνακα 3 προκύπτει ότι από τους 175 εκπαιδευτικούς που απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα, οι 107 (ή ποσοστό 61,1%) έχουν έως και 15 χρόνια υπηρεσίας και οι υπόλοιποι 68 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 38,9%) έχουν περισσότερα από 15 χρόνια.

Πίνακας 9: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την εργασιακή τους σχέση

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ (ομαδοποίηση κατηγοριών)				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μόνιμος/η	73	41,7	41,7	41,7
Αναπληρωτής/ρια	102	58,3	58,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από την παράθεση των στοιχείων στον πίνακα 9, προκύπτει ότι 73 συνολικά εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 41,7%) είναι στα σχολεία με τη σχέση του/της μόνιμου/ης εκπαιδευτικού και 102 (ή ποσοστό 58,3%) είναι στα σχολεία με τη σχέση του/της αναπληρωτή/ριας εκπαιδευτικού.

Διαπιστώνεται μια σημαντική υπεροχή των αναπληρωτών/ριών στο δείγμα, κάτι το οποίο συμβαίνει και στην πράξη.

Πίνακας 10: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την ηλικία τους

ΗΛΙΚΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 29 ετών	28	16,0	16,0	16,0
Από 30 -39 έτη	71	40,6	40,6	56,6
Από 40-49 έτη	56	32,0	32,0	88,6
Από 50 και άνω	20	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 10 διαπιστώνεται ότι από το σύνολο των εκπαιδευτικών του δείγματος, 28 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 16%) έχουν ηλικία έως 29 έτη, 71 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 40,6%) έχουν ηλικία από 30 έως 39 έτη, 56 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32%) έχουν ηλικία από 40 έως 49 έτη και 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,4%) έχουν ηλικία από 50 και άνω έτη.

Πίνακας 11: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το φύλο της Διεύθυνσης

ΦΥΛΟ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρες	74	42,3	42,3	42,3
Γυναίκες	101	57,7	57,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 11 προκύπτει, ότι από τους/τις 175 εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν πως το φύλο της διεύθυνσης οι άνδρες είναι 74 (ή ποσοστό 42,3%) και οι γυναίκες 101 (ή ποσοστό 57,7%). Διαπιστώνεται δηλαδή μεγάλη υπεροχή των γυναικών στο δείγμα, το οποίο συμβαίνει και στην πραγματικότητα με βάση τα στοιχεία από την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση Δωδεκανήσου.

6.2 Περιγραφική ανάλυση του δείγματος

Οι πρώτες δεκαέξι δηλώσεις αναφέρονται στις αντιλήψεις και στις αξίες των ίδιων των εκπαιδευτικών. Σε μια πενταβάθμια ισοδιαστημική κλίμακα Likert έχουν σημειώσει οι ερωτώμενοι/ες αυτό το οποίο τους/τις αντιπροσωπεύει, από το «Συμφωνώ έντονα» έως το «Διαφωνώ έντονα». Οι πίνακες 7 έως και 22 αποτυπώνουν τις απαντήσεις που έδωσαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες/ουσες στο δείγμα της έρευνας.

Πίνακας 12: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 1η δήλωση: «Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει»

1^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	49	28,0	28,0	28,0
Συμφωνώ	110	62,9	62,9	90,9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	5,1	5,1	96,0
Διαφωνώ	7	4,0	4,0	100,0
Διαφωνώ έντονα	-	-	-	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 12 διαπιστώνεται ότι 49 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει», 110 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 62,9%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν» και μόλις 7 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» με την παραπάνω δήλωση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (159 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 90,9%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 13: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 2η δήλωση: «Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα»

2^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	59	33,7	33,7	33,7
Συμφωνώ	80	45,7	45,7	79,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	32	18,3	18,3	97,7
Διαφωνώ	3	1,7	1,7	99,4
Διαφωνώ έντονα	1	0,6	0,6	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 13 προκύπτει ότι 59 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 33,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα», 80 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 45,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 32 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 18,3%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 3 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 1,7%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και μόλις ένας εκπαιδευτικός (ή ποσοστό 0,6%) δήλωσε πως «Διαφωνεί έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (139 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 79,4%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 14: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 3η δήλωση: «Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια»

3^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	68	38,9	38,9	38,9
Συμφωνώ	66	37,7	37,7	76,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	16,0	16,0	92,6
Διαφωνώ	12	6,9	6,9	99,4
Διαφωνώ έντονα	1	0,6	0,6	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 14 προκύπτει ότι 68 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 38,9%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια», 66 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 37,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 28 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 16%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 12 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,9%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και μόλις ένας εκπαιδευτικός (ή ποσοστό 0,6%) δήλωσε πως «Διαφωνεί έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (134 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 76,6%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 15: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 4η δήλωση: «Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής»

4^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	15	8,6	8,6	8,6
Συμφωνώ	27	15,4	15,4	24,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	34	19,4	19,4	43,4
Διαφωνώ	74	42,3	42,3	85,7
Διαφωνώ έντονα	25	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 10 προκύπτει ότι 15 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8,6%) δήλωσαν πως «Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής», 27 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 15,4%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 34 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 19,4%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 74 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 42,3%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 25 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,3 %) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι δεν υπάρχει μία προτίμηση των εκπαιδευτικών σε μια συγκεκριμένη κατηγορία, αλλά μια διασπορά των απαντήσεων σε όλες τις κατηγορικές κλίμακες.

Πίνακας 16: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 5η δήλωση: «Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία»

5^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	75	42,9	42,9	42,9
Συμφωνώ	64	36,6	36,6	79,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	13,1	13,1	92,6
Διαφωνώ	7	4,0	4,0	96,6
Διαφωνώ έντονα	6	3,4	3,4	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 16 προκύπτει ότι 75 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 42,9%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία», 64 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 36,6%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 23 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 13,1%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 7 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 6 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 3,4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (139 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 79,4%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 17: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 6η δήλωση: «Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία»

6^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	50	28,6	28,6	28,6
Συμφωνώ	70	40,0	40,0	68,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	25	14,3	14,3	82,9
Διαφωνώ	29	16,6	16,6	99,4
Διαφωνώ έντονα	1	0,6	0,6	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 17 προκύπτει ότι 50 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28,6%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία», 70 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 40%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 25 εκπαιδευτικοί (ή

ποσοστό 14,3%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 29 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 16,6%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και μόλις ένας εκπαιδευτικός (ή ποσοστό 0,6%) δήλωσε πως «Διαφωνεί έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (120 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68,6%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 18:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 7η δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση»

7^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	32	18,3	18,3	18,3
Συμφωνώ	102	58,3	58,3	76,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	17,1	17,1	93,7
Διαφωνώ	9	5,1	5,1	98,9
Διαφωνώ έντονα	2	1,1	1,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 18 διαπιστώνεται ότι 32 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 18,3%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση», 102 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 58,3%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 30 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 17,1%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και μόλις 2 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 1,1%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (134 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 76,6%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 19:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 8η δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς»

8^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	38	21,7	21,7	21,7
Συμφωνώ	77	44,0	44,0	65,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	22,9	22,9	88,6

Διαφωνώ	13	7,4	7,4	96,0
Διαφωνώ έντονα	7	4,0	4,0	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 19 διαπιστώνεται ότι 38 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 21,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς», 77 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 44%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 40 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 22,9%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 13 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 7,4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 7 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι οι τέσσερις στους δέκα εκπαιδευτικούς απαντούν «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 20: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 9η δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο»

9^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	63	36,0	36,0	36,0
Συμφωνώ	82	46,9	46,9	82,9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	10,3	10,3	93,1
Διαφωνώ	8	4,6	4,6	97,7
Διαφωνώ έντονα	4	2,3	2,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 20 διαπιστώνεται ότι 63 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 36%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο», 82 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 46,9%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 18 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,3%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 8 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4,6%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 4 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 2,3%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (145 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 82,9%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 21: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 10η δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας»

10^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	53	30,3	30,3	30,3
Συμφωνώ	79	45,1	45,1	75,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	14,9	14,9	90,3
Διαφωνώ	9	5,1	5,1	95,4
Διαφωνώ έντονα	8	4,6	4,6	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 21 διαπιστώνεται ότι 53 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 30,3%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας», 79 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 45,1%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 26 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,9%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 8 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4,6%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (132 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 75,4%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 22: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 11η δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων»

11^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	52	29,7	29,7	29,7
Συμφωνώ	87	49,7	49,7	79,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	9,7	9,7	89,1
Διαφωνώ	12	6,9	6,9	96,0
Διαφωνώ έντονα	7	4,0	4,0	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 22 διαπιστώνεται ότι 52 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 29,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων», 87 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 49,7%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,7%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 12 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,9%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 7 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (149 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 79,4%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 23: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 12η δήλωση: «Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις»

12^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	22	12,6	12,6	12,6
Συμφωνώ	57	32,6	32,6	45,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	74	42,3	42,3	87,4
Διαφωνώ	17	9,7	9,7	97,1
Διαφωνώ έντονα	5	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 23 διαπιστώνεται ότι 22 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12,6%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις», 57 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,6%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 74 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 42,3%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,7%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 5 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 2,9%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι περισσότερο από τέσσερις στους δέκα εκπαιδευτικούς (ποσοστό 42,3%) απαντούν «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 24: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 13η δήλωση: «Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας»

13^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ έντονα	32	18,3	18,3	18,3
Συμφωνώ	82	46,9	46,9	65,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	20,0	20,0	85,1
Διαφωνώ	20	11,4	11,4	96,6
Διαφωνώ έντονα	6	3,4	3,4	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 24 διαπιστώνεται ότι 32 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 18,3%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν έντονα» με τη δήλωση: «Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας», 82 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 46,9%) δήλωσαν πως «Συμφωνούν», 35 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 20%) δήλωσαν πως «Ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν», 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν» και 6 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 3,4%) δήλωσαν πως «Διαφωνούν έντονα» με την παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (114 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 65,1%) απαντούν πως είτε «Συμφωνούν έντονα», είτε «Συμφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 25: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 14η δήλωση: «Έχεις συμμετάσχει την τελευταία διετία σε τουλάχιστον μία δραστηριότητα που σχετίζεται με το χτίσιμο της ομάδας;»

14^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΝΑΙ	18	10,3	10,3	10,3
ΟΧΙ	157	89,7	89,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 25 προκύπτει ότι 18 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,3%) δήλωσαν πως έχουν συμμετάσχει την τελευταία διετία σε τουλάχιστον μία δραστηριότητα που να σχετίζεται με το χτίσιμο της ομάδας και 157 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 89,7%) δήλωσαν πως δεν έχουν συμμετάσχει. Διαπιστώνεται δηλαδή πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε αρνητικά στη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 26:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 15η δήλωση: «Έχεις συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε διαδικασία λήψης συλλογικής απόφασης;»

15^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΝΑΙ	131	74,9	74,9	74,9
ΟΧΙ	44	25,1	25,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 26 προκύπτει ότι 131 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 74,9%) δήλωσαν πως έχουν συμμετάσχει το τελευταίο χρονικό διάστημα σε διαδικασία λήψης συλλογικής απόφασης και 44 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 25,1%) δήλωσαν πως δεν έχουν συμμετάσχει. Διαπιστώνεται δηλαδή πως οι τρεις στους τέσσερις εκπαιδευτικούς έχουν συμμετάσχει το τελευταίο χρονικό διάστημα σε διαδικασία λήψης συλλογικής απόφασης

Πίνακας 27:Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την 16η δήλωση: «Έχω συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε ερευνητική διαδικασία που χρειαζόταν τη συνεργασία μελών του Συλλόγου Διδασκόντων»

16^η ΔΗΛΩΣΗ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΝΑΙ	11	6,3	6,3	6,3
ΟΧΙ	164	93,7	93,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 27 προκύπτει ότι 11 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,3%) δήλωσαν πως έχουν συμμετάσχει το τελευταίο χρονικό διάστημα σε ερευνητική διαδικασία που χρειαζόταν τη συνεργασία μελών του Συλλόγου Διδασκόντων και 164 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 93,7%) δήλωσαν πως δεν έχουν συμμετάσχει. Διαπιστώνεται δηλαδή πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών απάντησε αρνητικά στη συγκεκριμένη δήλωση.

Οι επόμενες είκοσι δηλώσεις αναφέρονται στη συμπεριφορά των διευθυντών/ριών μέσα στη σχολική μονάδα, όπως αυτή αποτυπώθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων/ουσών της έρευνας. Σε μια πενταβάθμια ισοδιαστημική κλίμακα Likert έχουν σημειώσει οι ερωτώμενοι/ες τη συμπεριφορά που δέχονται από τον/την διευθυντή /ρια της σχολικής μονάδας, από το «Πάντα» έως το «Καθόλου». Οι πίνακες 23 έως και 42 αποτυπώνουν τις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνα.

Πίνακας 28: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις»

	Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	16	9,1	9,1	9,1
Αρκετές φορές	36	20,6	20,6	29,7
Μερικές φορές	55	31,4	31,4	61,1
Ελάχιστες φορές	52	29,7	29,7	90,9
Καθόλου	16	9,1	9,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 28 προκύπτει ότι 16 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,1%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις», 36 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 20,6%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 55 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 31,4%) απάντησαν «Μερικές φορές», 52 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 29,7%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 16 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,1%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (107 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 61,1%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 29: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου»

	Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	27	15,4	15,4	15,4
Αρκετές φορές	72	41,1	41,1	56,6
Μερικές φορές	47	26,9	26,9	83,4
Ελάχιστες φορές	22	12,6	12,6	96,0
Καθόλου	7	4,0	4,0	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 29 προκύπτει ότι 27 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 15,4%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου», 72 εκπαιδευτικοί (ή

ποσοστό 41,1%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 47 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 26,9%) απάντησαν «Μερικές φορές», 22 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12,6%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 7 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (119 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 30: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα»

Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	64	36,6	36,6	36,6
Αρκετές φορές	61	34,9	34,9	71,4
Μερικές φορές	26	14,9	14,9	86,3
Ελάχιστες φορές	18	10,3	10,3	96,6
Καθόλου	6	3,4	3,4	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 30 προκύπτει ότι 64 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 36,6%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα», 61 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 34,9%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 26 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,9%) απάντησαν «Μερικές φορές», 18 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,3%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 6 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (125 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 71,5%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 31: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες»

Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	73	41,7	41,7	41,7
Αρκετές φορές	46	26,3	26,3	68,0
Μερικές φορές	33	18,9	18,9	86,9

Ελάχιστες φορές	12	6,9	6,9	93,7
Καθόλου	11	6,3	6,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 31 προκύπτει ότι 73 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 41,7%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες», 46 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 26,3%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 33 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 18,9%) απάντησαν «Μερικές φορές», 12 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 11 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,3%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (119 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 32: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων»

Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	58	33,1	33,1	33,1
Αρκετές φορές	57	32,6	32,6	65,7
Μερικές φορές	26	14,9	14,9	80,6
Ελάχιστες φορές	20	11,4	11,4	92,0
Καθόλου	14	8,0	8,0	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 32 προκύπτει ότι 58 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 33,1%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων», 57 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,6%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 26 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,9%) απάντησαν «Μερικές φορές», 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,4%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 14 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (115 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 65,7%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 33: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα»

Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	36	20,6	20,6	20,6
Αρκετές φορές	84	48,0	48,0	68,6
Μερικές φορές	37	21,1	21,1	89,7
Ελάχιστες φορές	13	7,4	7,4	97,1
Καθόλου	5	2,9	2,9	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 33 προκύπτει ότι 36 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 20,6%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα», 84 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 48%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 37 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 21,1%) απάντησαν «Μερικές φορές», 13 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 7,4%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 5 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 2,9%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (120 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68,6%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 34: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις»

Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	17	9,7	9,7	9,7
Αρκετές φορές	84	48,0	48,0	57,7
Μερικές φορές	52	29,7	29,7	87,4
Ελάχιστες φορές	14	8,0	8,0	95,4
Καθόλου	8	4,6	4,6	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 34 προκύπτει ότι 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,7%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις», 84 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό

48%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 52 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 29,7%) απάντησαν «Μερικές φορές», 14 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 8 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4,6%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (136 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 77,7%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 35: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών»

	Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	50	28,6	28,6	28,6
Αρκετές φορές	62	35,4	35,4	64,0
Μερικές φορές	31	17,7	17,7	81,7
Ελάχιστες φορές	22	12,6	12,6	94,3
Καθόλου	10	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 35 προκύπτει ότι 50 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28,6%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών», 62 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 35,4%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 31 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 17,7%) απάντησαν «Μερικές φορές», 22 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12,6%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 10 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,7%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (112 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 64%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 36: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση»

	Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	59	33,7	33,7	33,7
Αρκετές φορές	54	30,9	30,9	64,6
Μερικές φορές	36	20,6	20,6	85,1
Ελάχιστες φορές	17	9,7	9,7	94,9
Καθόλου	9	5,1	5,1	100,0

Σύνολο	175	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

Από τα δεδομένα του πίνακα 36 προκύπτει ότι 59 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 33,7%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση», 54 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 30,9%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 36 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 20,6%) απάντησαν «Μερικές φορές», 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,7%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (113 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 64,6%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 37: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό»

Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	62	35,4	35,4	35,4
Αρκετές φορές	57	32,6	32,6	68,0
Μερικές φορές	27	15,4	15,4	83,4
Ελάχιστες φορές	19	10,9	10,9	94,3
Καθόλου	10	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 37 προκύπτει ότι 62 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 35,4%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό», 57 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,6%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 27 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 15,4%) απάντησαν «Μερικές φορές», 19 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,9%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 10 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,7%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (119 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 71,5%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 38: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων»

Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	22	12,6	12,6	12,6
Αρκετές φορές	74	42,3	42,3	54,9
Μερικές φορές	50	28,6	28,6	83,4
Ελάχιστες φορές	20	11,4	11,4	94,9
Καθόλου	9	5,1	5,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 38 προκύπτει ότι 22 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12,6%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων», 74 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 42,3%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 50 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28,6%) απάντησαν «Μερικές φορές», 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,4%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (124 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 70,9%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 39: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές»

Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	21	12,0	12,0	12,0
Αρκετές φορές	53	30,3	30,3	42,3
Μερικές φορές	60	34,3	34,3	76,6
Ελάχιστες φορές	32	18,3	18,3	94,9
Καθόλου	9	5,1	5,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 39 προκύπτει ότι 21 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές», 53 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 30,3%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 60 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 34,3%) απάντησαν «Μερικές φορές», 32 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 18,3%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 9 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,1%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (113 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 64,6%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 40: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία»

	Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	49	28,0	28,0	28,0
Αρκετές φορές	60	34,3	34,3	62,3
Μερικές φορές	41	23,4	23,4	85,7
Ελάχιστες φορές	15	8,6	8,6	94,3
Καθόλου	10	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 40 προκύπτει ότι 49 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία», 60 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 34,3%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 41 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 23,4%) απάντησαν «Μερικές φορές», 15 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8,6%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 10 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,7%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (109 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 62,3%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 41: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση»

	Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	46	26,3	26,3	26,3

Αρκετές φορές	57	32,6	32,6	58,9
Μερικές φορές	45	25,7	25,7	84,6
Ελάχιστες φορές	16	9,1	9,1	93,7
Καθόλου	11	6,3	6,3	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 41 προκύπτει ότι 46 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 26,3%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση», 57 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,6%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 45 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 25,7%) απάντησαν «Μερικές φορές», 16 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,1%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 11 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,3%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (103 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 58,9%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 42: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο»

Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	39	22,3	22,3	22,3
Αρκετές φορές	66	37,7	37,7	60,0
Μερικές φορές	35	20,0	20,0	80,0
Ελάχιστες φορές	25	14,3	14,3	94,3
Καθόλου	10	5,7	5,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 42 προκύπτει ότι 39 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 22,3%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο», 66 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 37,7%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 35 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 20%) απάντησαν «Μερικές φορές», 25 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,3%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 10 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 5,7%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (105 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 60%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 43: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σέβεται τη διαφορετικότητα»

Σέβεται τη διαφορετικότητα				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	63	36,0	36,0	36,0
Αρκετές φορές	52	29,7	29,7	65,7
Μερικές φορές	27	15,4	15,4	81,1
Ελάχιστες φορές	19	10,9	10,9	92,0
Καθόλου	14	8,0	8,0	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 43 προκύπτει ότι 63 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 36%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σέβεται τη διαφορετικότητα», 52 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 29,7%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 27 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 15,4%) απάντησαν «Μερικές φορές», 19 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,9%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 14 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (115 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 65,7%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 44: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών»

Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	19	10,9	10,9	10,9
Αρκετές φορές	68	38,9	38,9	49,7
Μερικές φορές	52	29,7	29,7	79,4
Ελάχιστες φορές	24	13,7	13,7	93,1
Καθόλου	12	6,9	6,9	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 44 διαπιστώνεται ότι 19 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,9%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών», 68 εκπαιδευτικοί (ή

ποσοστό 38,9%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 52 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 29,7%) απάντησαν «Μερικές φορές», 24 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 13,7%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 12 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (120 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68,6%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 45: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς»

Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	28	16,0	16,0	16,0
Αρκετές φορές	49	28,0	28,0	44,0
Μερικές φορές	60	34,3	34,3	78,3
Ελάχιστες φορές	21	12,0	12,0	90,3
Καθόλου	17	9,7	9,7	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 45 διαπιστώνεται ότι 28 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 16%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς», 49 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 28%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 60 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 34,3%) απάντησαν «Μερικές φορές», 21 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 12%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,7%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Προκύπτει δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (109 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 62,3%) απαντούν είτε «Μερικές φορές», είτε «Ελάχιστες φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 46: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό»

Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	57	32,6	32,6	32,6
Αρκετές φορές	62	35,4	35,4	68,0
Μερικές φορές	24	13,7	13,7	81,7
Ελάχιστες φορές	18	10,3	10,3	92,0
Καθόλου	14	8,0	8,0	100,0

Σύνολο	175	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

Από τα δεδομένα του πίνακα 46 προκύπτει ότι 57 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,6%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό», 62 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 35,4%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 24 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 13,7%) απάντησαν «Μερικές φορές», 18 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 10,3%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 14 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 8%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (119 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 68%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

Πίνακας 47: Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την δήλωση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας»

Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πάντα	54	30,9	30,9	30,9
Αρκετές φορές	60	34,3	34,3	65,1
Μερικές φορές	25	14,3	14,3	79,4
Ελάχιστες φορές	20	11,4	11,4	90,9
Καθόλου	16	9,1	9,1	100,0
Σύνολο	175	100,0	100,0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 47 προκύπτει ότι 54 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 30,9%) απάντησαν «Πάντα» στην πρόταση: «Ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας», 60 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 34,3%) απάντησαν «Αρκετές φορές», 25 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,3%) απάντησαν «Μερικές φορές», 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,4%) απάντησαν «Ελάχιστες φορές» και 16 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 9,1%) απάντησαν «Καθόλου» στην παραπάνω πρόταση. Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (114 εκπαιδευτικοί ή ποσοστό 65,1%) απαντούν είτε «Πάντα», είτε «Αρκετές φορές» στη συγκεκριμένη πρόταση.

6.3 Επαγωγική ανάλυση του δείγματος

Πριν προχωρήσουμε στην επαγωγική στατιστικά ανάλυση του δείγματος θα ερευνήσουμε κατά πόσο οι δηλώσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου (B1) και οι δηλώσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου (B2) μετράνε την ίδια έννοια, έχουν δηλαδή ομοιογένεια. Αυτό ονομάζεται αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής, η οποία μετριέται με το τεστ alpha του Cronbach. Ο συντελεστής alpha παίρνει τιμές από 1 (τέλεια αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής) μέχρι 0 (καθόλου αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής). Μία τιμή ίση ή μεγαλύτερη του 0,7 θεωρείται αποδεκτή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν τα στοιχεία-προτάσεις είναι λιγότερα από 10, τότε μπορούμε να πάρουμε και τιμές γύρω στο 0.5 (Gray, 2018: 137). Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (B1) έχουμε 16 προτάσεις/δηλώσεις οι οποίες μετράνε τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος αναφορικά με μια σειρά από παραμέτρους της συνεργασίας. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου (B2), οι απαντήσεις των υποκειμένων του δείγματος στις είκοσι προτάσεις μετράνε τη διευθυντική συμπεριφορά στον τομέα της συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διακυμάνσεις του συντελεστή alpha στις δύο ομάδες του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 48: Συντελεστής Alpha Cronbach για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου

Μέρη του ερωτηματολογίου	Αριθμός δηλώσεων	Συντελεστής Alpha Cronbach
B1 (αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία στη σχολική μονάδα)	16	0,737
B2 (διευθυντική συμπεριφορά στον τομέα της συνεργασίας)	20	0,947

Στον πίνακα 48 διαπιστώνουμε πως οι τιμές του συντελεστή Alpha Cronbach για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (B1=16 προτάσεις) είναι 0,737 και για το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου (B2= 20 προτάσεις) είναι 0,947. Και στις δύο περιπτώσεις έχουμε τιμές πάνω από 0,7, ενώ στη δεύτερη περίπτωση έχουμε ιδιαίτερα υψηλή τιμή. Αυτό φανερώνει πως ο βαθμός ομοιογένειας για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου είναι αρκετά υψηλός και κατά συνέπεια αποδεκτός για την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του ερευνητικού εργαλείου.

Το 1ο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με παραμέτρους της συνεργασίας και είναι διατυπωμένο ως εξής: *Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα;*

Πίνακας 49: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το σύνολο των δηλώσεων αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία.

ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Μ.Ο.	s (τ.α.)
ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	2,19	0,47

Από τα δεδομένα του πίνακα 49, διαπιστώνεται ότι ο μέσος όρος των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών του δείγματος για το σύνολο των δηλώσεων που σχετίζονται με τη συνεργασία μέσα στο σχολείο είναι 2,19. Αυτό τοποθετεί τους/τις εκπαιδευτικούς στην κατηγορία «Συμφωνώ».

Πίνακας 50: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις δηλώσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία.

α/α	ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Μ.Ο.	s (τ.α.)
1.	Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει.	1,85	0,687
2.	Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα.	1,90	0,769
3.	Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια.	1,93	0,935
4.	Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής	3,38	1,163
5.	Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία.	1,89	1,011
6.	Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία.	2,21	1,052
7.	Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση.	2,13	0,807
8.	Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς	2,28	1,015
9.	Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο	1,90	0,920
10.	Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας	2,09	1,033
11.	Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο		

	κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων.	2,06	1,015
12.	Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.	2,58	0,931
13.	Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας .	2,35	1,016

Στον πίνακα 50, παρουσιάζονται, για το σύνολο των εκπαιδευτικών του δείγματος, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις του βαθμού συμφωνίας από τις δέκα τρεις δηλώσεις που σχετίζονται με τις αντιλήψεις τους σε μια σειρά από παραμέτρους της συνεργασίας.

Από τα δεδομένα του πίνακα 45 διαπιστώνεται ότι, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος συμφωνούν κατά μέσο όρο («Συμφωνώ/Αρκετά») με όλες τις δηλώσεις που αφορούν παραμέτρους της συνεργασίας. Οι μέσοι όροι σχεδόν όλων κυμαίνονται γύρω από το 2 («Συμφωνώ»). Συγκεκριμένα από 1,85 έως και 2,21. Μοναδικές εξαιρέσεις αποτελούν τέσσερις δηλώσεις: 1) η δήλωση «Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις» (2,58), 2) η δήλωση «Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας» (2,35), και 3) η δήλωση «Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς» (2,28) οι οποίες τοποθετούν τους εκπαιδευτικούς ανάμεσα στις κατηγορίες: «Συμφωνώ» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Η 4η δήλωση: «Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσπονητή) και όχι ειλικρινής» (3,38) τοποθετεί τους εκπαιδευτικούς στην κατηγορία «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Με τις υπόλοιπες εννιά δηλώσεις, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος φαίνεται να συμφωνούν (αρκετά). Αναλυτικότερα, με φθίνουσα σειρά ιεράρχησης των μέσων όρων, έχουμε: «Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία» (2,21), «Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση» (2,13), «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας» (2,09, «Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων» (2,06), «Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια» (1,93), «Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα» (1,90), «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο» (1,90), «Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία» (1,89) και «Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει» (1,85).

Πίνακας 51: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για το σύνολο των δηλώσεων αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

α/α	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Μ.Ο.	s (τ.α.)
1.	Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	2,40	0,80

Από τα δεδομένα του πίνακα 51, διαπιστώνεται ότι ο μέσος όρος των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών του δείγματος για το σύνολο των δηλώσεων που σχετίζονται με τη διευθυντική συμπεριφορά μέσα στο σχολείο είναι 2,40. Αυτό τοποθετεί τους/τις εκπαιδευτικούς ανάμεσα στην κατηγορία «Μερικές φορές» και στην κατηγορία «Αρκετές φορές».

Το 2ο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συνεργατική συμπεριφορά και είναι διατυπωμένο ως εξής: *Ποιες είναι οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά στη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα;*

Πίνακας 52: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις δηλώσεις αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

α/α	ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Μ.Ο.	s (τ.α.)
1.	Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	3,09	1,110
2.	Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου	2,49	1,028
3.	Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα	2,09	1,110
4.	Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες	2,10	1,202
5.	Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2,29	1,259
6.	Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα	2,24	0,959
7.	Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις	2,50	0,94
8.	Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών	2,31	1,179
9.	Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση	2,22	1,164
10.	Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.	2,19	1,196
11.	Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων	2,54	1,021
12.	Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες	2,74	1,054

συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές			
13.	Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία	2,30	1,136
14.	Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση	2,37	1,151
15.	Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο.	2,43	1,152
16.	Σέβεται τη διαφορετικότητα	2,25	1,271
17.	Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών	2,67	1,063
18.	Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς	2,71	1,164
19.	Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.	2,26	1,240
20.	Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας	2,34	1,276

Από τα δεδομένα του πίνακα 52, διαπιστώνεται ότι, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος αποτιμούν τη διευθυντική συμπεριφορά αναφορικά με τη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα, κατά μέσο όρο από την κατηγορία «Μερικές φορές» έως «Αρκετές φορές». Αναλυτικότερα, με φθίνουσα σειρά ιεράρχησης των μέσων όρων ως προς τη συχνότητα συνάντησης της διευθυντικής συμπεριφοράς (από το «μερικές φορές» προς το «Αρκετές φορές») έχουμε: «Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις» (3,09), «Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές» (2,74), «Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς» (2,71), «Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών» (2,67), «Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων» (2,54), «Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις» (2,50), «Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου» (2,49), «Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο» (2,43), «Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση» (2,37), «Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας» (2,34), «Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών» (2,31), «Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία» (2,30), «Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων» (2,29), «Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό» (2,26), «Σέβεται τη διαφορετικότητα» (2,25), «Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα» (2,24), «Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση» (2,22), «Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό» (2,19), «Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες» (2,10) και «Μοιράζεται

πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα» (2,09).

6.3.1 Επίδραση του φύλου

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις δηλώσεις των ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα αναφορικά με: α) τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία και β) τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά. Η ανεξάρτητη μεταβλητή, το φύλο, αποτελείται από δύο κατηγορίες (άνδρας και γυναίκα). Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι στην πρώτη περίπτωση οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία και στη δεύτερη περίπτωση οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία.

Για τον υπολογισμό της ύπαρξης ή μη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ των μέσων όρων των ανδρών και γυναικών θα κάνουμε χρήση το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα, αφού καλύπτονται οι προϋποθέσεις χρήσης του. Αναλυτικότερα, κάθε άτομο, γυναίκα ή άνδρας, συμμετέχει σε μια μόνο ομάδα, ή των γυναικών ή των ανδρών, συνεπώς πρόκειται για ανεξάρτητα δείγματα. Η κλίμακα μέτρησης είναι μια κλίμακα ίσως διαστημάτων και στις δύο περιπτώσεις και τα δεδομένα πληρούν τις προϋποθέσεις χρήσης παραμετρικών κριτηρίων (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2011: 306).

Στο σημείο αυτό διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας:

α) Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία

Μηδενική Υπόθεση (H0): Οι αντιλήψεις των ανδρών για τη συνεργασία δεν διαφέρουν από τις αντιλήψεις εκείνες των γυναικών.

Εναλλακτική Υπόθεση (H1): Οι αντιλήψεις των ανδρών για τη συνεργασία διαφέρουν από τις αντιλήψεις εκείνες των γυναικών.

Πίνακας 53: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση το φύλο

Δηλώσεις	Άνδρες		Γυναίκες		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει.	1,93	0,654	1,82	0,698	0,927	ns
Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική	1,98	0,892	1,87	0,761	0,788	ns

απόφαση στη σχολική μονάδα.						
Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια.	2,11	1,005	1,86	0,904	1,550	ns
Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής	3,18	1,211	3,45	1,142	1,376	ns
Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία.	2,07	1,195	1,82	0,936	1,397	ns
Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία.	2,40	1,195	2,14	0,994	1,319	ns
Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση.	2,04	0,767	2,15	0,821	0,783	ns
Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς	2,22	0,850	2,30	1,069	0,442	ns
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο	2,04	1,021	1,85	0,881	1,199	ns
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας	2,31	1,145	2,01	0,984	1,707	ns
Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων.	2,02	1,076	2,07	0,998	0,267	ns
Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.	2,44	0,918	2,62	0,934	1,110	ns
Ένας/μία αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας .	2,56	1,056	2,28	0,996	1,592	ns

Από τον πίνακα 53, διαπιστώνεται ότι σε καμία δήλωση δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, δηλαδή τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν τις ίδιες αντιλήψεις για τις παραμέτρους της συνεργασίας. Συνεπώς αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Η στατιστική παρουσίαση των παραπάνω αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, για κάθε πρόταση είναι:

1. $t(173) = 0,927$ $p = 0,355 > 0,05$, ns
2. $t(173) = 0,788$ $p = 0,432 > 0,05$, ns
3. $t(173) = 1,150$ $p = 0,123 > 0,05$, ns
4. $t(173) = -1,376$ $p = 0,171 > 0,05$, ns
5. $t(173) = 0,936$ $p = 0,164 > 0,05$, ns

6. $t(173) = 0,994$ $p = 0,151 > 0,05$, ns
7. $t(173) = 0,821$ $p = 0,435 > 0,05$, ns
8. $t(173) = 1,069$ $p = 0,659 > 0,05$, ns
9. $t(173) = 0,881$ $p = 0,232 > 0,05$, ns
10. $t(173) = 0,984$ $p = 0,090 > 0,05$, ns
11. $t(173) = 0,998$ $p = 0,790 > 0,05$, ns
12. $t(173) = 0,934$ $p = 0,268 > 0,05$, ns
13. $t(173) = 0,996$ $p = 0,113 > 0,05$, ns

β) Εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά.

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι εκτιμήσεις των ανδρών για τη διευθυντική συμπεριφορά δεν διαφέρουν από εκείνες των γυναικών.

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι εκτιμήσεις των ανδρών για τη διευθυντική συμπεριφορά διαφέρουν από εκείνες των γυναικών.

Πίνακας 54: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση το φύλο

Δηλώσεις	Ανδρες		Γυναίκες		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	2,98	1,097	3,13	1,116	-0,796*	ns
Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου	2,69	1,125	2,42	0,987	1,545	ns
Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα	2,33	1,206	2,01	1,067	1,705	ns
Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες	2,18	1,211	2,07	1,202	0,521	ns
Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2,51	1,141	2,21	1,292	1,397	ns
Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα	2,29	1,100	2,22	0,909	0,396	ns
Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις	2,64	1,026	2,45	0,907	1,221	ns

Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών	2,42	1,177	2,28	1,181	0,712	ns
Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση	2,47	1,179	2,13	1,151	1,677	ns
Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.	2,47	1,307	2,09	1,144	1,822	ns
Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων	2,93	1,074	2,41	0,970	3,046	0,003
Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές	2,73	1,214	2,75	0,999	-0,070	ns
Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία	2,44	1,179	2,25	1,121	1,009	ns
Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση	2,44	1,078	2,34	1,178	0,531	ns
Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο.	2,62	1,093	2,37	1,169	1,272	ns
Σέβεται τη διαφορετικότητα	2,42	1,340	2,19	1,246	1,046	ns
Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών	2,80	1,120	2,62	1,044	0,962	ns
Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς	2,73	1,176	2,71	1,164	0,127	ns
Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.	2,36	1,090	2,22	1,290	0,617	ns
Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας	2,64	1,368	2,23	1,230	1,889	ns

*Το πρόσημο δεν παίζει κανένα ρόλο στο συγκεκριμένο κριτήριο (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2011: 316)

Από τον πίνακα 54, διαπιστώνεται ότι σε όλες τις δηλώσεις, με εξαίρεση μία δήλωση, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, δηλαδή τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες προέβησαν στις ίδιες εκτιμήσεις αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία. Η δήλωση που υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά είναι: «Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της

κοινής λήψης αποφάσεων», όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,003<0,05$. Επίσης (Παράρτημα 2, σελ. 14) προκύπτει ότι στο διάστημα εμπιστοσύνης 95% για τη διαφορά των μέσων όρων (0,185, 0,866) δεν περιέχει το μηδέν, οπότε μπορούμε κι από δω να συμπεράνουμε πως δεν ισχύει η μηδενική υπόθεση. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες αναφορικά με την εκτίμησή της διευθυντικής συμπεριφοράς στην εμπλοκή των συλλογικών οργάνων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους των ανδρών (2,93) και γυναικών (2,41) διαπιστώνεται πως οι άνδρες πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τις γυναίκες πως οι διευθυντές/ριες των σχολικών μονάδων εμπλέκουν τα συλλογικά όργανα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 2,898, p=0,003$$

Η στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, που δεν είναι στατιστικά σημαντικά, σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, για κάθε πρόταση είναι:

1. $t(173) = -0,796$ $p= 0,427>0,05$, ns
2. $t(173) = 1,545$ $p= 0,124>0,05$, ns
3. $t(173) = 1,705$ $p= 0,090>0,05$, ns
4. $t(173) = 0,521$ $p= 0,603>0,05$, ns
5. $t(173) = 1,397$ $p= 0,164>0,05$, ns
6. $t(173) = 0,396$ $p= 0,693>0,05$, ns
7. $t(173) = 1,221$ $p= 0,224>0,05$, ns
8. $t(173) = 0,712$ $p= 0,478>0,05$, ns
9. $t(173) = 1,677$ $p= 0,095>0,05$, ns
10. $t(173) = 1,822$ $p= 0,070>0,05$, ns
11. $t(173) = -0,070$ $p= 0,944>0,05$, ns
12. $t(173) = 1,009$ $p= 0,314>0,05$, ns
13. $t(173) = 0,531$ $p= 0,596>0,05$, ns
14. $t(173) = 1,272$ $p= 0,205>0,05$, ns
15. $t(173) = 1,046$ $p= 0,297>0,05$, ns
16. $t(173) = 0,962$ $p= 0,338>0,05$, ns

17. $t(173) = 0,127$ $p = 0,899 > 0,05$, ns
 18. $t(173) = 0,617$ $p = 0,538 > 0,05$, ns
 19. $t(173) = 1,889$ $p = 0,061 > 0,05$, ns

6.3.2 Επίδραση της εργασιακής σχέσης

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα αναφορικά με την εργασιακή σχέση σε δύο άξονες: α) στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία και β) στις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά. Η ανεξάρτητη μεταβλητή, η εργασιακή σχέση, αποτελείται από δύο κατηγορίες (μόνιμος/η και αναπληρωτής/ρια). Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι στην πρώτη περίπτωση οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία και στη δεύτερη περίπτωση οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία.

Για τον υπολογισμό της ύπαρξης ή μη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ των μέσων όρων των μονίμων και αναπληρωτών θα κάνουμε χρήση το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα, αφού καλύπτονται οι προϋποθέσεις χρήσης του. Αναλυτικότερα, κάθε άτομο, μόνιμος ή αναπληρωτής, συμμετέχει σε μια μόνο ομάδα, ή των γυναικών ή των ανδρών, συνεπώς πρόκειται για ανεξάρτητα δείγματα. Η κλίμακα μέτρησης είναι μια κλίμακα ίσως διαστημάτων και στις δύο περιπτώσεις και τα δεδομένα πληρούν τις προϋποθέσεις χρήσης παραμετρικών κριτηρίων (Ρούσσο & Τσαούσης, 2011: 306).

Στο σημείο αυτό διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας:

α) Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία

Μηδενική Υπόθεση (H0): Οι αντιλήψεις των μονίμων εκπαιδευτικών για τη συνεργασία δεν διαφέρουν από τις αντιλήψεις αναπληρωτών/ριών εκπαιδευτικών.

Εναλλακτική Υπόθεση (H1): Οι αντιλήψεις των μονίμων εκπαιδευτικών για τη συνεργασία διαφέρουν από τις αντιλήψεις αναπληρωτών/ριών εκπαιδευτικών.

Πίνακας 55: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση την εργασιακή σχέση

Δηλώσεις	Μόνιμοι		Αναπληρωτές		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει.	1,84	0,707	1,86	0,675	0,257	ns

Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα.	1,93	0,694	1,87	0,864	0,500	ns
Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια.	1,85	0,776	1,98	1,034	0,914	ns
Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσπονητή) και όχι ειλικρινής	3,30	1,139	3,44	1,182	0,783	ns
Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία.	1,88	1,053	1,89	0,984	0,099	ns
Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία.	2,22	1,109	2,20	1,015	0,143	ns
Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση.	1,96	0,716	2,25	0,849	2,411	0,017
Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς	2,14	0,918	2,38	1,072	1,625	ns
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο	1,84	0,850	1,95	0,969	0,817	ns
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας	2,03	0,971	2,13	1,078	0,631	ns
Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων.	1,95	0,896	2,14	1,090	1,235	ns
Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.	2,63	1,007	2,54	0,875	0,636	ns
Ένας/μία αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας .	2,30	1,009	2,38	1,025	0,519	ns

Από τον πίνακα 55, διαπιστώνεται ότι σε όλες τις δηλώσεις, με εξαίρεση μία δήλωση, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ μονίμων εκπαιδευτικών και των αναπληρωτών, δηλαδή τόσο οι μόνιμοι όσο και οι αναπληρωτές έχουν τις ίδιες αντιλήψεις για τις παραμέτρους της συνεργασίας. Συνεπώς αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Η δήλωση που παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά είναι: «*Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,020 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις μόνιμους/ες εκπαιδευτικούς και στους/στις αναπληρωτές/ριες αναφορικά με αντιλήψεις τους στο ότι η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους των μονίμων (1,96) και αναπληρωτών (2,25) διαπιστώνεται πως οι αναπληρωτές πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από ότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί πως η

συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = -2,411, p=0,017$$

Η στατιστική παρουσίαση των άλλων δηλώσεων σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, για κάθε πρόταση είναι:

1. $t(173) = -0,257$ $p = 0,798 > 0,05$, ns
2. $t(173) = 0,482$ $p = 0,618 > 0,05$, ns
3. $t(173) = -0,914$ $p = 0,362 > 0,05$, ns
4. $t(173) = -0,783$ $p = 0,435 > 0,05$, ns
5. $t(173) = -0,099$ $p = 0,921 > 0,05$, ns
6. $t(173) = 0,143$ $p = 0,887 > 0,05$, ns
7. $t(173) = -1,584$ $p = 0,115 > 0,05$, ns
8. $t(173) = -0,817$ $p = 0,415 > 0,05$, ns
9. $t(173) = -0,631$ $p = 0,529 > 0,05$, ns
10. $t(173) = -1,235$ $p = 0,218 > 0,05$, ns
11. $t(173) = 0,636$ $p = 0,526 > 0,05$, ns
12. $t(173) = -0,519$ $p = 0,605 > 0,05$, ns

β) Εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά.

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι εκτιμήσεις των μονίμων εκπαιδευτικών για διευθυντική συμπεριφορά δεν διαφέρουν από εκείνες των αναπληρωτών/ριών εκπαιδευτικών

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Οι εκτιμήσεις των μονίμων εκπαιδευτικών για διευθυντική συμπεριφορά διαφέρουν από εκείνες των αναπληρωτών/ριών εκπαιδευτικών.

Πίνακας 56: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση την εργασιακή σχέση τους

Δηλώσεις	Μόνιμοι		Αναπληρωτές		t	P
	Μ.Ο.	s	Μ.Ο.	s		
Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	3,11	1,100	3,08	1,123	0,183	ns
Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου	2,37	0,993	2,57	1,048	-1,264	ns
Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα	2,03	1,118	2,14	1,108	-0,644	ns
Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες	2,03	1,166	2,15	1,230	-0,648	ns
Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2,25	1,234	2,31	1,282	-0,347	ns
Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα	2,27	0,886	2,22	1,011	0,396	ns
Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις	2,55	0,851	2,46	1,002	0,604	ns
Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών	2,30	1,163	2,32	1,195	-0,122	ns
Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση	2,18	1,171	2,25	1,164	-0,375	ns
Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.	2,16	1,143	2,21	1,238	-0,226	ns
Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων	2,51	1,002	2,57	1,039	-0,394	ns
Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές	2,81	1,063	2,70	1,051	0,693	ns
Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία	2,23	1,137	2,34	1,139	-0,632	ns
Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση	2,33	1,225	2,39	1,100	-0,358	ns
Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό	2,41	1,188	2,45	1,131	-0,226	ns

να βελτιώσει το σχολείο.						
Σέβεται τη διαφορετικότητα	2,21	1,213	2,28	1,315	-0,404	ns
Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών	2,71	1,112	2,64	1,032	0,459	ns
Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς	2,68	1,268	2,74	1,089	-0,275	ns
Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.	2,27	1,205	2,25	1,270	0,151	ns
Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας	2,25	1,222	2,40	1,315	-0,794	ns

Από τον πίνακα 56, διαπιστώνεται ότι σε όλες τις δηλώσεις δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ μονίμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών, δηλαδή τόσο οι μόνιμοι όσο και οι αναπληρωτές προέβησαν στις ίδιες εκτιμήσεις αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία.

Η στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA για κάθε πρόταση, είναι:

1. $t(173) = 0,183$ $p = 0,855 > 0,05$, ns
2. $t(173) = -1,264$ $p = 0,208 > 0,05$, ns
3. $t(173) = -0,644$ $p = 0,520 > 0,05$, ns
4. $t(173) = -0,648$ $p = 0,518 > 0,05$, ns
5. $t(173) = -0,347$ $p = 0,729 > 0,05$, ns
6. $t(173) = 0,396$ $p = 0,693 > 0,05$, ns
7. $t(173) = 0,604$ $p = 0,547 > 0,05$, ns
8. $t(173) = -0,122$ $p = 0,903 > 0,05$, ns
9. $t(173) = -0,375$ $p = 0,708 > 0,05$, ns
10. $t(173) = -0,226$ $p = 0,822 > 0,05$, ns
11. $t(173) = -0,394$ $p = 0,694 > 0,05$, ns
12. $t(173) = 0,693$ $p = 0,489 > 0,05$, ns
13. $t(173) = -0,632$ $p = 0,528 > 0,05$, ns
14. $t(173) = -0,358$ $p = 0,721 > 0,05$, ns

15. $t(173) = -0,226$ $p = 0,822 > 0,05$, ns
16. $t(173) = -0,404$ $p = 0,687 > 0,05$, ns
17. $t(173) = 0,459$ $p = 0,646 > 0,05$, ns
18. $t(173) = -0,282$ $p = 0,784 > 0,05$, ns
19. $t(173) = 0,151$ $p = 0,880 > 0,05$, ns
20. $t(173) = -0,794$ $p = 0,428 > 0,05$, ns

6.3.3 Επίδραση της προϋπηρεσίας

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα αναφορικά με την προϋπηρεσία τους σε δύο άξονες: α) στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία και β) στις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά. Η ανεξάρτητη μεταβλητή, προϋπηρεσία, ομαδοποιήθηκε και αποτελείται από δύο κατηγορίες (η μία μέχρι 15 έτη και η δεύτερη πάνω από 15 έτη). Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι στην πρώτη περίπτωση οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία και στη δεύτερη περίπτωση οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία.

Για τον υπολογισμό της ύπαρξης ή μη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ των μέσων όρων των δύο κατηγοριών της προϋπηρεσίας θα κάνουμε χρήση το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα, αφού καλύπτονται οι προϋποθέσεις χρήσης του. Αναλυτικότερα, κάθε άτομο της έρευνας συμμετέχει σε μια μόνο ομάδα, συνεπώς πρόκειται για ανεξάρτητα δείγματα. Η κλίμακα μέτρησης είναι μια κλίμακα ίσως διαστημάτων και στις δύο περιπτώσεις και τα δεδομένα πληρούν τις προϋποθέσεις χρήσης παραμετρικών κριτηρίων (Ρούσσοσ & Τσαούσης, 2011: 306).

Στο σημείο αυτό διατυπώνονται οι υποθέσεις της έρευνας:

α) Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη συνεργασία

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας δεν διαφέρουν από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη.

Εναλλακτική Υπόθεση (H₁): Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας διαφέρουν από τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη.

Πίνακας 57: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία με βάση την ομαδοποιημένη προϋπηρεσία τους.

Δηλώσεις	Μέχρι 15 έτη		Πάνω από 15 έτη		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει.	1,90	0,739	1,78	0,595	1,106	ns
Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα.	1,79	0,847	2,07	0,676	2,369	0,019
Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια.	1,89	1,003	1,99	0,819	0,702	ns
Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής	3,57	1,091	3,09	1,218	2,720	0,007
Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία.	1,77	1,015	2,07	0,982	1,976	ns
Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία.	2,21	1,037	2,19	1,083	0,145	ns
Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση.	20,9	0,906	2,18	0,622	0,718	ns
Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς	2,26	1,076	2,31	0,918	0,299	ns
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο	1,77	0,808	2,12	1,044	2,498	0,013
Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας	2,04	1,018	2,16	1,060	0,775	ns
Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων.	1,98	1,019	2,18	1,007	1,241	ns
Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.	2,58	0,901	2,57	0,982	0,041	ns
Ένας/μία αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας .	2,29	1,046	2,44	0,968	0,961	ns

Από τον πίνακα 57, διαπιστώνεται ότι σε όλες τις δηλώσεις, με εξαίρεση τρεις δηλώσεις, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας και των εκπαιδευτικών πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας, δηλαδή τόσο οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία, όσο και όσοι έχουν προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη,

έχουν τις ίδιες αντιλήψεις για τις παραμέτρους της συνεργασίας. Συνεπώς αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Οι δηλώσεις που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά είναι: «*Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,019 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με αντιλήψεις τους στο ότι η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (1,79 και 2,07 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες πάνω από 15 έτη προϋπηρεσία πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους/τις έχοντες μέχρι 15 έτη πως η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = -2,369, p=0,019$$

Η δεύτερη δήλωση που παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων είναι: «*Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής.*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,007 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με αντιλήψεις τους ότι η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή και όχι ειλικρινής. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (3,57 και 3,09 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους/τις έχοντες πάνω από 15 έτη πως η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή και όχι ειλικρινής. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,720, p=0,007$$

Η τρίτη δήλωση που παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά μέσων όρων είναι: «Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,013<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με αντιλήψεις τους ότι μέσα από τη συνεργασία αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (1,77 και 2,12 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες πάνω από 15 έτη προϋπηρεσία πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους/τις έχοντες μέχρι 15 έτη πως η συνεργασία μεταξύ διευθυντή/ριας και διδακτικού προσωπικού αναπτύσσει αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = -2,498, p=0,013$$

Η στατιστική παρουσίαση των άλλων δηλώσεων, όπου δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά, σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, για κάθε πρόταση είναι:

1. $t(173) = 1,106$ $p= 0,270>0,05$, ns
2. $t(173) = -0,702$ $p= 0,484>0,05$, ns
3. $t(173) = 1,976$ $p= 0,05=0,05$, οριακή
4. $t(173) = 0,145$ $p= 0,885>0,05$, ns
5. $t(173) = -0,781$ $p= 0,474>0,05$, ns
6. $t(173) = -0,299$ $p= 0,766>0,05$, ns
7. $t(173) = -0,775$ $p= 0,439>0,05$, ns
8. $t(173) = 1,241$ $p= 0,216>0,05$, ns
9. $t(173) = 0,41$ $p= 0,967>0,05$, ns
10. $t(173) = -0,961$ $p= 0,338>0,05$, ns

β) Εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά.

Μηδενική Υπόθεση (H₀): Οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας δεν διαφέρουν από τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη.

Εναλλακτική Υπόθεση (H₁): Οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας διαφέρουν από τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη.

Πίνακας 58: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση την ομαδοποιημένη προϋπηρεσία τους

Δηλώσεις	Μέχρι 15 έτη		Πάνω από 15		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	3,37	1,042	2,65	1,076	4,442	0,000
Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου	2,61	1,097	2,29	0,882	2,081	0,039
Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα	2,06	1,167	2,15	1,026	0,527	ns
Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες	1,98	1,124	2,28	1,303	1,607	ns
Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2,17	1,240	2,47	1,275	1,555	ns
Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα	2,35	1,001	2,07	0,869	1,844	ns
Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις	2,51	1,058	2,47	0,722	0,322	ns
Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών	2,20	1,247	2,50	1,044	1,670	ns
Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση	2,04	1,124	2,50	1,178	2,605	0,010
Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.	2,07	1,203	2,37	1,171	1,586	ns
Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα						

της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων	2,53	1,084	2,56	0,920	0,164	ns
Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές	2,64	1,066	2,90	1,024	1,549	ns
Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία	2,12	1,096	2,57	1,150	2,608	0,010
Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση	2,21	1,064	2,60	1,248	2,197	0,029
Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο.	2,36	1,185	2,54	1,099	1,005	ns
Σέβεται τη διαφορετικότητα	2,15	1,280	2,41	1,249	1,334	ns
Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών	2,56	1,048	2,84	1,074	1,691	ns
Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς	2,54	1,084	2,99	1,240	2,492	0,014
Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.	2,11	1,216	2,49	1,252	1,956	ns
Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας	2,17	1,240	2,60	1,295	2,222	0,028

Από τον πίνακα 58, διαπιστώνεται στις δεκατρείς δηλώσεις από τις είκοσι ότι δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας και των εκπαιδευτικών πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας, δηλαδή τόσο οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία, όσο και όσοι έχουν προϋπηρεσία πάνω από 15 έτη, αναφέρουν τις ίδιες εκτιμήσεις για τη διευθυντική συμπεριφορά σχετικά με τη συνεργασία. Συνεπώς, στις 13 αυτές προτάσεις, όπου αναφέρονται ως «ns», αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Οι επτά δηλώσεις που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά είναι:

- 1) Η δήλωση: «Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις

εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια παίρνει μόνος/η τις αποφάσεις. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (3,37 και 2,65 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μικρότερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας παίρνει μόνος/ης του/της τις αποφάσεις. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 4,442, p=0,000$$

- 2) Η δήλωση: «Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,039 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,61 και 2,29 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μικρότερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,081, p=0,039$$

- 3) Η δήλωση: «Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,010 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια θεωρεί πως η συνεργασία

αποτελεί ηθική υποχρέωση. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,04 και 2,50 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,605, p=0,010$$

- 4) Η δήλωση: «*Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,010 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,12 και 2,57 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,608, p=0,010$$

- 5) Η δήλωση: «*Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,029 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,21 και 2,60 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες/ουσες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής

μονάδας υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 2,197, p=0,029$$

- 6) Η δήλωση: «Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,014 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,54 και 2,99 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 2,492, p=0,014$$

- 7) Η δήλωση: «Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,028 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους/στις εκπαιδευτικούς με 15 έτη προϋπηρεσίας και στους/στις εκπαιδευτικούς πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για το εάν ο/η διευθυντής/ρια εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,17 και 2,60 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι έχοντες μέχρι 15 έτη προϋπηρεσία δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη πως ο/η διευθυντής/ρια της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της

σχολικής μονάδας. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 2,222, p=0,028$$

Η στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, για τις προτάσεις που δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA για κάθε πρόταση, είναι:

1. $t(173) = 0,527$ $p = 0,599 > 0,05$, ns
2. $t(173) = 1,607$ $p = 0,110 > 0,05$, ns
3. $t(173) = 1,555$ $p = 0,122 > 0,05$, ns
4. $t(173) = 1,844$ $p = 0,067 > 0,05$, ns
5. $t(173) = 0,322$ $p = 0,747 > 0,05$, ns
6. $t(173) = 1,670$ $p = 0,097 > 0,05$, ns
7. $t(173) = 1,586$ $p = 0,115 > 0,05$, ns
8. $t(173) = 0,164$ $p = 0,870 > 0,05$, ns
9. $t(173) = 1,549$ $p = 0,123 > 0,05$, ns
10. $t(173) = 1,005$ $p = 0,316 > 0,05$, ns
11. $t(173) = 1,334$ $p = 0,184 > 0,05$, ns
12. $t(173) = 1,691$ $p = 0,093 > 0,05$, ns
13. $t(173) = 1,956$ $p = 0,052 > 0,05$, ns

6.3.4 Επίδραση του φύλου της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα αναφορικά με το φύλο της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας στον άξονα της διευθυντικής συμπεριφοράς. Η ανεξάρτητη μεταβλητή, φύλο διεύθυνσης αποτελείται από δύο κατηγορίες (άνδρας και γυναίκα). Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά για τη συνεργασία με βάση το φύλο.

Για τον υπολογισμό της ύπαρξης ή μη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ των μέσων όρων των δύο κατηγοριών του φύλου θα κάνουμε χρήση το κριτήριο t για ανεξάρτητα δείγματα, αφού καλύπτονται κι εδώ οι προϋποθέσεις χρήσης του.

Εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τη διευθυντική συμπεριφορά.

Μηδενική Υπόθεση (H₀): Οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά των ανδρών δεν διαφέρουν από εκείνη των γυναικών

Εναλλακτική Υπόθεση (H₁): Οι εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά των ανδρών διαφέρουν από εκείνη των γυναικών

Πίνακας 59: Διαφορές στις προτάσεις αναφορικά με τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά με βάση το φύλο της διεύθυνσης

Δηλώσεις	Διευθυντές		Διευθύντριες		t	P
	M.O.	s	M.O.	s		
Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις	2,68	1,124	3,40	1,001	4,464	0,000
Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου	2,65	0,999	2,37	1,037	1,807	0,072
Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα	2,35	1,065	1,90	1,109	2,698	0,008
Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες	2,46	1,207	1,83	1,132	3,524	0,001
Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2,61	1,237	2,05	1,228	2,964	0,003
Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα	2,09	0,939	2,35	0,964	1,727	0,086
Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις	2,68	0,952	2,37	0,913	2,174	0,031
Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών	2,66	1,162	2,06	1,130	3,445	0,001
Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση	2,65	1,243	1,90	0,995	4,267	0,000

Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.	2,68	1,304	1,83	0,970	4,695	0,000
Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων	2,70	1,069	2,43	0,973	1,784	0,076
Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές	2,80	1,020	2,70	1,082	0,584	0,560
Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία	2,62	1,155	2,06	1,066	3,327	0,001
Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση	2,66	1,063	2,15	1,169	2,981	0,003
Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο.	2,70	1,131	2,24	1,133	2,685	0,008
Σέβεται τη διαφορετικότητα	2,66	1,296	1,95	1,169	3,799	0,000
Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών	2,85	1,143	2,53	0,986	1,962	0,051
Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς	2,91	1,161	2,57	1,152	1,873	0,063
Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.	2,61	1,259	2,00	1,166	3,295	0,001
Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας	2,84	1,293	1,97	1,135	4,614	0,000

Από τον πίνακα 59, διαπιστώνεται στις δεκατέσσερις δηλώσεις από τις είκοσι ότι προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διευθυντών εκπαιδευτικών και διευθυντριών εκπαιδευτικών, με βάση τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών. Συνεπώς, στις 14 αυτές προτάσεις δεν αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Οι υπόλοιπες έξι δηλώσεις δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

Οι δεκατέσσερις δηλώσεις που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διευθυντών και διευθυντριών, με βάση τις εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών, είναι:

1) Η δήλωση: «*Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,68 και 3,40 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθυντές, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μικρότερο βαθμό συνεργασίας στον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις από ότι οι διευθύντριες, δηλαδή οι άνδρες παίρνουν περισσότερες φορές μόνοι τους αποφάσεις. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 4,464, p=0,000$$

2) Η δήλωση: «*Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,008<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,35 και 1,90 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες με το εκπαιδευτικό προσωπικό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,698, p=0,008$$

3) Η δήλωση: «*Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,001<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των

σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,46 και 1,83 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάσει τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να ακούσουν τους/τις συναδέλφους/ισσες, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 3,524, p=0,001$$

- 4) Η δήλωση: «*Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,003<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,61 και 2,05 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάσει τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και ενθαρρύνουν περισσότερο τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,964, p=0,003$$

- 5) Η δήλωση: «*Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,031<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,68 και 2,37 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάσει τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και εξακτινώνουν περισσότερες αρμοδιότητες σε άλλους/ες δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις, από

ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,174, p=0,031$$

- 6) Η δήλωση: «Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,001 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,66 και 2,06 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και αναζητούν περισσότερο τη γνώμη των εκπαιδευτικών, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 3,445, p=0,001$$

- 7) Η δήλωση: «Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,65 και 1,90 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και τη θεωρούν περισσότερο ηθική υποχρέωση, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 4,267, p=0,000$$

8) Η δήλωση: «*Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,68 και 1,83 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, έχουν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και εμπνέουν μεγαλύτερο βαθμό εμπιστοσύνης στο διδακτικό προσωπικό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 4,695, p=0,000$$

9) Η δήλωση: «*Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,001<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,62 και 2,06 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, θεωρούν τη συνεργασία ως κυρίαρχη αξία σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 3,327, p=0,001$$

10) Η δήλωση: «*Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,003<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,66 και 2,15 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως

οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, υποστηρίζουν τη συνεργατική μάθηση σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,981, p=0,003$$

11) Η δήλωση: «*Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,008<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,70 και 2,24 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, δημιουργούν βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσουν το σχολείο σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t (173) = 2,685, p=0,008$$

12) Η δήλωση: «*Σέβεται τη διαφορετικότητα*» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000<0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,66 και 1,95 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, σέβονται τη διαφορετικότητα σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 3,799, p=0,000$$

13) Η δήλωση: «Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,001 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,61 και 2,00 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, εφαρμόζουν μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 3,295, p=0,001$$

14) Η δήλωση: «Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας» όπου το επίπεδο σημαντικότητας είναι $p=0,000 < 0,05$. Συνεπώς, για την περίπτωση αυτή απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφορά στη διευθυντική συμπεριφορά (στο βαθμό συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό) ανάμεσα στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων. Αναλυτικότερα, από τους μέσους όρους (2,84 και 1,97 αντίστοιχα) διαπιστώνεται πως οι διευθύντριες, με βάση τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, εξασφαλίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό μια ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας, από ότι οι άνδρες διευθυντές. Η στατιστική παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA, είναι:

$$t(173) = 4,614, p=0,000$$

Η στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων, για τις προτάσεις που δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, σύμφωνα με τα πρότυπα παρουσίασης της APA για κάθε πρόταση, είναι:

1. $t(173) = 1,807$ $p = 0,072 > 0,05$, ns
2. $t(173) = 1,727$ $p = 0,086 > 0,05$, ns
3. $t(173) = 1,784$ $p = 0,076 > 0,05$, ns
4. $t(173) = 0,584$ $p = 0,560 > 0,05$, ns
5. $t(173) = 1,962$ $p = 0,051 > 0,05$, ns
6. $t(173) = 1,873$ $p = 0,063 > 0,05$, ns

6.3.5 Επίδραση της ηλικίας των εκπαιδευτικών

Παρακάτω, εξετάζεται κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα αναφορικά με την ηλικία τους. Προκειμένου να διευκολυνθούμε στη στατιστική ανάλυση, από την αρχή του ερευνητικού εργαλείου η ηλικία δόθηκε ομαδοποιημένη σε τέσσερις κατηγορίες. Στην προκειμένη περίπτωση, η ηλικία αποτελεί την ανεξάρτητη κατηγορική μεταβλητή και οι δύο άξονες που αναφέρθηκαν και πριν, οι παράμετροι συνεργασίας και η διευθυντική συμπεριφορά τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές.

Για τον υπολογισμό της ύπαρξης ή μη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ των μέσων όρων των τεσσάρων κατηγοριών της θα κάνουμε χρήση το κριτήριο της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης (One-Way Analysis of Variance), αφού καλύπτονται κι εδώ οι προϋποθέσεις χρήσης του.

Εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν τις παραμέτρους συνεργασίας.

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών ως προς τις παραμέτρους της συνεργασίας.

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Υπάρχει διαφορά μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών ως προς τις παραμέτρους της συνεργασίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά και οι δεκατρείς παράμετροι της συνεργασίας, από τους πίνακες 55 έως και 67. Στον 68^ο πίνακα παρουσιάζεται η συνολική

μεταβλητή για τη συνεργασία. Οι post hoc συγκρίσεις έγιναν με τη συντηρητική μέθοδο Tukey.

Πίνακας 60: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνειδητοποίηση των διευθυντών/ριών για την αναγκαιότητα συνεργασίας περισσότερων ανθρώπων για την επιτυχία των σκοπών (1η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			0,880	0,453
Μέχρι 29 έτη	28	2,04		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,85		
Από 40 έως 49 έτη	56	1,79		
Από 50 και άνω	20	1,80		

Από τον παραπάνω πίνακα 60, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,453>0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 0,88, p=0,453$$

Πίνακας 61: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργατική λήψη αποφάσεων (2η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			2,742	0,045
Μέχρι 29 έτη	28	1,82		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,76		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,14		
Από 50 και άνω	20	1,80		

Από τον παραπάνω πίνακα 61, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά οριακά σημαντικό ($p=0,045<0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών παρουσιάζουν διαφορές, επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Οι post hoc συγκρίσεις που ακολούθησαν με τη μέθοδο του Tukey, έδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη 2^η (30 - 39 έτη) και στη 3^η (40 - 49 έτη) ηλικιακή κατηγορία. Από τη σύγκριση των μέσων όρων διαπιστώνουμε πως η 2^η ηλικιακή ομάδα δηλώνει πως είναι περισσότερο απαραίτητη η συνεργατική λήψη

αποφάσεων, από ότι η 3^η ομάδα. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 2,74, p=0,045$$

Πίνακας 62: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων από το Σύλλογο Διδασκόντων (3η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			3,065	0,030
Μέχρι 29 έτη	28	1,86		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,82		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,21		
Από 50 και άνω	20	1,60		

Από τον παραπάνω πίνακα 62, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό ($p=0,030 < 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών παρουσιάζουν διαφορές. Οι post hoc συγκρίσεις που ακολούθησαν με τη μέθοδο του Tukey, έδειξαν πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες. Στην περίπτωση που εφαρμόζονταν κάποιο άλλο στατιστικό κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων, πιθανόν να ήταν (Πράγματι, σε πειραματική διαδικασία με το κριτήριο LSD, εμφανίζονται ως στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο τελευταίων ομάδων). Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 3,07, p=0,030$$

Πίνακας 63: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το εάν η συνεργασία της σχολικής μονάδας είναι επιφανειακή (4η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			0,221	0,882
Μέχρι 29 έτη	28	3,43		
Από 30 έως 39 έτη	71	3,41		
Από 40 έως 49 έτη	56	3,29		
Από 50 και άνω	20	3,50		

Από τον παραπάνω πίνακα 63, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,882 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η

παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 0,22, p=0,882$$

Πίνακας 64: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον εάν η δημοκρατία στις σχολικές μονάδες απαιτεί συνεργασία (5η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			3,395	0,019
Μέχρι 29 έτη	28	1,68		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,80		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,21		
Από 50 και άνω	20	1,55		

Από τον παραπάνω πίνακα 64, αν και διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό ($p=0,019 < 0,05$), οι post hoc συγκρίσεις που ακολούθησαν με τη μέθοδο του Tukey, έδειξαν πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 3,40, p=0,019$$

Πίνακας 65: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ύπαρξη ανταγωνισμού στις εκπαιδευτικές μονάδες (6η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			0,888	0,449
Μέχρι 29 έτη	28	2,21		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,18		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,11		
Από 50 και άνω	20	2,55		

Από τον παραπάνω πίνακα 65, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,449 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η

παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της ΑΡΑ είναι:

$$F(3, 171) = 0,89, p=0,449$$

Πίνακας 66: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συναίνεση στη σχολική μονάδα (7η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			1,746	0,159
Μέχρι 29 έτη	28	2,00		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,20		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,21		
Από 50 και άνω	20	1,80		

Από τον παραπάνω πίνακα 66, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,159 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της ΑΡΑ είναι:

$$F(3, 171) = 1,75, p=0,159$$

Πίνακας 67: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τους διπλωματικούς ελιγμούς στη σχολική μονάδα (8η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			1,443	0,232
Μέχρι 29 έτη	28	2,25		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,35		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,36		
Από 50 και άνω	20	1,85		

Από τον παραπάνω πίνακα 67, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,232 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η

παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 1,44, p=0,232$$

Πίνακας 68: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσα στη σχολική μονάδα (9η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			1,648	0,180
Μέχρι 29 έτη	28	1,79		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,82		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,13		
Από 50 και άνω	20	1,75		

Από τον παραπάνω πίνακα 68, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,180>0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 1,65, p=0,180$$

Πίνακας 69: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το μίσθρασμα κοινών πεποιθήσεων στη σχολική μονάδα (10η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			1,675	0,174
Μέχρι 29 έτη	28	2,25		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,06		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,20		
Από 50 και άνω	20	1,65		

Από τον παραπάνω πίνακα 69, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,174>0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η

παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 1,68, p=0,174$$

Πίνακας 70: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα από τους/τις διευθυντές/ριες (11η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			2,719	0,046
Μέχρι 29 έτη	28	2,07		
Από 30 έως 39 έτη	71	1,93		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,34		
Από 50 και άνω	20	1,70		

Από τον παραπάνω πίνακα 70, αν και διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά οριακά σημαντικό ($p=0,046 < 0,05$), οι post hoc συγκρίσεις που ακολούθησαν με τη μέθοδο του Tukey, έδειξαν πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 2,72, p=0,046$$

Πίνακας 71: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σχολείου και ιδιωτικών επιχειρήσεων (12η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			0,458	0,712
Μέχρι 29 έτη	28	2,71		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,52		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,63		
Από 50 και άνω	20	2,45		

Από τον παραπάνω πίνακα 71, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,712 > 0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η

παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 0,46, p=0,712$$

Πίνακας 72: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης στη σχολική μονάδα από τους/τις διευθυντές/ριες (13η Δήλωση)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			2,569	0,056
Μέχρι 29 έτη	28	2,25		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,24		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,64		
Από 50 και άνω	20	2,05		

Από τον παραπάνω πίνακα 72, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,056>0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών είναι ίσες, επομένως κάνουμε δεκτή τη μηδενική υπόθεση. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 2,57, p=0,056$$

Πίνακας 73: Επίδραση της ηλικίας στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία στη σχολική μονάδα (Συνολική)

	N	M.O.	F	p
Ηλικία			2,876	0,038
Μέχρι 29 έτη	28	2,18		
Από 30 έως 39 έτη	71	2,15		
Από 40 έως 49 έτη	56	2,33		
Από 50 και άνω	20	2,00		

Ο παραπάνω πίνακας 73, παρουσιάζει τη συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για τη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα, μεταξύ του/της διευθυντή/ριας και των εκπαιδευτικών. Από τα δεδομένα του ίδιου πίνακα 68, διαπιστώνεται ότι το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό ($p=0,038<0,05$), επομένως δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις των τεσσάρων ηλικιακών κατηγοριών παρουσιάζουν διαφορές, επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Οι post hoc συγκρίσεις που ακολούθησαν με τη μέθοδο του Tukey,

έδειξαν πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην 3^η (40 – 49 έτη) και στην 4^η (από 50 και άνω έτη) ηλικιακή κατηγορία. Από τη σύγκριση των μέσων όρων διαπιστώνουμε πως η 4^η ηλικιακή ομάδα (η μεγαλύτερη σε ηλικία) δηλώνει πως είναι περισσότερο «ευαίσθητη» στις παραμέτρους τις συνεργασίας μεταξύ διευθυντών/ριων και εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα, από ότι η 3^η ομάδα. Η παρουσίαση του παραπάνω αποτελέσματος σύμφωνα με τα πρότυπα μορφοποίησης της APA είναι:

$$F(3, 171) = 2,88, p=0,038$$

Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Προτάσεις

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας με βάση τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν (Κεφάλαιο 3^ο, Μεθοδολογία έρευνας).

1^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με μια σειρά από παραμέτρους που σχετίζονται με τη συνεργασία μέσα στη σχολική μονάδα, ανάμεσα στη σχολική διεύθυνση και το διδακτικό προσωπικό;

Ως ένα γενικό συμπέρασμα μπορεί να διατυπωθεί (πίνακας 44, ομαδοποιημένη παρουσίαση των παραμέτρων της συνεργασίας) πως το σύνολο των εκπαιδευτικών, βάση των δηλώσεών τους, τοποθετούν τους εαυτού πάνω από την κατηγορία «Συμφωνώ». Αυτό το βεβαιώνει ο βασικότερος δείκτης κεντρικής τάσης του δείγματος, ο μέσος όρος (Μ.Ο.=2,19) ο οποίος αντικατοπτρίζει πιστά την κεντρική τιμή της κατανομής, και μάλιστα στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπου δεν υπάρχουν ακραίες τιμές για να επηρεάσουν αρνητικά τον αριθμητικό μέσο όρο. Το παραπάνω συμπέρασμα ενισχύει και από τους δείκτες διασποράς η τυπική απόκλιση του δείγματος (τ.α.=0,47), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι τιμές μιας κατανομής αποκλίνουν από το μέσο όρο (Ρούσσος & Τσαούσης, 2011: 86-122).

Από τον πίνακα 45, διαπιστώνεται πως στην 1^η δήλωση, αναφορικά με την «ανάγκη συνεργασίας όσο περισσότερων ανθρώπων γίνεται για την επίτευξη ενός εκπαιδευτικού έργου, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να πετύχει» ο μέσος όρος της κατανομής των τοποθετήσεων των ερωτώμενων παρουσιάζει τη μέγιστη τιμή (1,85) για την ανάγκη συνεργασίας. Στον αντίποδα βρίσκεται η δήλωση η 12^η δήλωση, η οποία αναφέρεται «στη δυνατότητα να μάθει η σχολική μονάδα από συνεργατικές πρωτοβουλίες των ιδιωτικών επιχειρήσεων». Πράγματι, με επιφύλαξη μπορεί να διατυπωθεί πως η κουλτούρα του δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού δεν αφήνει περιθώρια για «καλές πρακτικές» από τον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης, από τα δεδομένα της έρευνας, πίνακες 20 και 22, συμπεραίνεται πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δεν έχει συμμετάσχει σε επιμορφωτική δραστηριότητα που να σχετίζεται με το χτίσιμο της ομάδας, ούτε σε ερευνητική διαδικασία που να χρειαζόταν τη συνεργασία των συναδέλφων/ισσών. Το ποσοστό που απάντησε

αρνητικά είναι 89,7% και 93,7% αντίστοιχα. Οι δύο αυτές διαπιστώσεις φανερώνουν πως η επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών θα πρέπει να αντιμετωπιστούν θετικά από τους θεσμούς της πολιτείας, σε ένα πλαίσιο που διαπιστώνει ότι υπάρχουν, ή από τις άμεσες αυτό-αναφορές τους. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να τονιστεί η αξία και η ανάγκη της ερευνητικής διαδικασίας μέσα στις σχολικές μονάδες. Διαφαίνεται πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δεν προβαίνει στην αναζήτηση της κατανόησης της εκπαιδευτικής πολυπλοκότητας μέσα από εφαρμοσμένες έρευνες.

Ο πίνακας 21 αναφέρεται στη συμμετοχή ή μη των εκπαιδευτικών σε διαδικασία λήψης συλλογικών αποφάσεων. Εδώ διαπιστώνεται πως τα τρία τέταρτα των εκπαιδευτικών παίρνουν μέρος στη διαδικασία συλλογικών αποφάσεων, ενώ το ένα τέταρτο τοποθετείται αρνητικά. Αυτό από μόνο του καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν μέρος στη λειτουργία του συλλογικού διοικητικού οργάνου, η οποία μπορεί να θεωρηθεί και ως μια «θεσμική παρακίνηση» για τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η παραπάνω διαπίστωση ενισχύεται και από τα δεδομένα του πίνακα 33, όπου διαπιστώνεται πως ένα σεβαστό ποσοστό διευθυντών/ριών (περίπου 20%) δεν εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία κοινής λήψης απόφασης.

2^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά (στην πράξη) μέσα στη σχολική μονάδα; (δηλαδή με το βαθμό συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών/τριών και των εκπαιδευτικών)

Ως ένα γενικό συμπέρασμα μπορεί να διατυπωθεί (πίνακας 46, ομαδοποιημένη παρουσίαση της διευθυντικής συμπεριφοράς) πως το σύνολο των εκπαιδευτικών, βάση των δηλώσεών τους, τοποθετούν τη διευθυντική συμπεριφορά που βιώνουν στην κατηγορία «Μερικές φορές». Δηλαδή ο βαθμός συνεργασίας που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί από τον/την διευθυντή/ρια της σχολικής μονάδας βρίσκεται στο μέσο της ανώτερης (1) και μικρότερης (5) τιμής. Θυμίζουμε πως η επιλογή των εκπαιδευτικών ήταν από 1 έως 5 (1=Πάντα & 5=καθόλου) Αυτό το βεβαιώνει ο βασικότερος δείκτης κεντρικής τάσης του δείγματος, ο μέσος όρος (Μ.Ο.=2,40) ο οποίος αντικατοπτρίζει πιστά την κεντρική τιμή της κατανομής, και μάλιστα στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπου δεν υπάρχουν ακραίες τιμές για να επηρεάσουν αρνητικά τον αριθμητικό μέσο όρο. Το

παραπάνω συμπέρασμα ενισχύει και από τους δείκτες διασποράς η τυπική απόκλιση του δείγματος (τ.α.=0,80).

Η σημαντικότερη διαπίστωση που εντοπίζουμε από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις απόψεις τους για τη συνεργασία και για τη διευθυντική συμπεριφορά είναι ότι υπάρχει μια σημαντική απόκλιση μεταξύ αυτού που οι ίδιοι νοηματοδοτούν (με τις αντιλήψεις τους) και του βαθμού συνεργασίας του/της διευθυντή/ρια της σχολικής μονάδας. Από τις απαντήσεις/εκτιμήσεις των εκπαιδευτικών για τη διευθυντική συμπεριφορά διαπιστώνεται πως υπάρχει ένα μεγάλο κενό που πρέπει να καλυφθεί από την αλλαγή στην καθημερινή πρακτική των διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων. Οι σημαντικότερες «αποκλίσεις» της διευθυντικής συμπεριφοράς, πίνακας 47, διαπιστώνονται στην αδυναμία των διευθυντών/ριών να:

- Να αναμείξουν τους εκπαιδευτικούς σε υποχρεώσεις του σχολείου (2^η δήλωση, πιν. 47,).
- Να εξακτινώσουν αρμοδιότητες σε άλλους/ες εκπαιδευτικούς (7^η δήλωση, πιν. 47). Αυτές οι δύο διαπιστώσεις σε ένα δεύτερο επίπεδο καθιστά το ίδιο τους το έργο επίπονο για τους εαυτούς τους και ενισχύει την «απομόνωσή τους» από το διδακτικό προσωπικό.
- Να εμπλέξει τα Συλλογικά Λαϊκά Όργανα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (11^η δήλωση, πιν. 47).
- Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών(17^η δήλωση, πιν. 47).
- Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους/τις εκπαιδευτικούς (18^η δήλωση, πιν. 47).

Όλες οι παραπάνω διαπιστώσεις φανερώνει το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και βγάζουν στην επιφάνεια την ανάγκη για ανάπτυξη και προετοιμασία των σχολικών διευθυντών/ριών από την πολιτεία, ως μια ηθική τουλάχιστον υποχρέωση στην ενδυνάμωση των νέων ρόλων των διευθυντών/ριών.

3^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με το βιολογικό φύλο;

Διαπιστώνεται, από τον πίνακα 48, πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για τη συνεργασία μέσα στις σχολικές μονάδες. Δηλαδή, τόσο οι γυναίκες εκπαιδευτικοί όσο και οι άνδρες εκπαιδευτικοί δεν διαφοροποιούνται ως προς τις αντιλήψεις τους για τις παραμέτρους της συνεργασίας.

4^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με το βιολογικό φύλο;

Αναφορικά με το 4^ο ερευνητικό ερώτημα, όπως και παραπάνω, διαπιστώνεται από τον πίνακα 49, πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά. Δηλαδή, τόσο οι γυναίκες διευθύντριες όσο και οι άνδρες διευθυντές δεν διαφοροποιούνται ως προς τη συμπεριφορά τους μεταξύ αυτών και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

5^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την προϋπηρεσία;

Διαπιστώνεται, από τον πίνακα 52, πως στις περισσότερες μεταβλητές δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εκπαιδευτικών που έχουν προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη, και αυτών που έχουν πάνω από 15 έτη αναφορικά με τη συνεργασία. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση διαπιστώνεται στη 2^η, 4^η και 9^η δήλωση. Αναλυτικότερα, οι έχοντες/ουσες προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη πιστεύουν περισσότερο πως οι αποφάσεις πρέπει να είναι προϊόν συνεργασίας και πως μέσα από τη συνεργασία αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη και ο αμοιβαίος σεβασμός. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να εκτιμηθεί ως ενθαρρυντική για την εκπαίδευση, αφού οι έχοντες/ουσες λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας, πιστεύουν περισσότερο στη αξία της συνεργασίας. Αυτό που κάνει πιο ενδιαφέρουσα την παραπάνω διαπίστωση είναι ότι στην κατηγορία μέχρι 15 έτη προϋπηρεσίας η συντριπτική πλειοψηφία είναι αναπληρωτές και αναπληρώτριες. Οι ίδιοι

τονίζουν (4^η δήλωση) πως η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή και όχι βαθιά.

6^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με την προϋπηρεσία;

Διαπιστώνεται, από τον πίνακα 53, πως στις περισσότερες μεταβλητές δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των εκπαιδευτικών που έχουν προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη, και αυτών που έχουν πάνω από 15 έτη, αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά. Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση διαπιστώνεται στη 1^η, 2^η, 9^η, 13^η, 14^η, 18^η και 19^η δήλωση. Αναλυτικότερα, οι έχοντες/ουσες προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη πιστεύουν περισσότερο από τους/τις έχοντες/ουσες πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας ότι οι διευθυντές/ριες των σχολικών μονάδων: α) θεωρούν τη συνεργασία ως ηθική υποχρέωση, β) θεωρούν τη συνεργασία κυρίαρχη αξία, γ) υποστηρίζουν τη συνεργατική μάθηση, δ) πιστεύουν στην ανάπτυξη μηχανισμών ηθικής αμοιβής, ε) υποστηρίζουν την ισορροπημένη. Αντίθετα, οι έχοντες πάνω από 15 έτη προϋπηρεσία υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι έχοντες/ουσες κάτω από 15 έτη προϋπηρεσίας, πως ο/η διευθυντής/ρια παίρνει μόνος/η του/της τις αποφάσεις και επίσης ότι σκέφτονται διάφορους τρόπους να αναμείξουν τους εκπαιδευτικούς στις υποχρεώσεις του σχολείου.

7^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την εργασιακή τους σύμβαση;

Διαπιστώνεται, από τον πίνακα 50, πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ μονίμων και αναπληρωτών/ριών εκπαιδευτικών αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για τη συνεργασία μέσα στις σχολικές μονάδες. Δηλαδή, τόσο οι μόνιμοι/ες εκπαιδευτικοί όσο και οι αναπληρωτές/ριες εκπαιδευτικοί δεν διαφοροποιούνται ως προς τις αντιλήψεις τους για τις παραμέτρους της συνεργασίας. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση διαπιστώνεται στην 7^η δήλωση, η οποία αναφέρει πως η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση. Στο σημείο αυτό με βεβαιότητα 95% μπορούμε να ισχυριστούμε πως οι μόνιμοι/ες εκπαιδευτικοί πιστεύουν

περισσότερο από τους/τις αναπληρωτές/ριες πως η συναίνεση είναι προϋπόθεση της συνεργατικής ηγεσίας.

8^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με την εργασιακή τους σύμβαση;

Όπως παραπάνω, έτσι και στην περίπτωση της διευθυντικής συμπεριφοράς σε σχέση με την προϋπηρεσία, διαπιστώνεται από τον πίνακα 51, πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των εκπαιδευτικών που να σχετίζεται με τα χρόνια υπηρεσίας τους. Δηλαδή, διαπιστώνεται από τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών πως η συμπεριφορά των διευθυντών/ριών δε σχετίζεται με τα χρόνια υπηρεσίας τους.

9^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με το φύλο της διεύθυνσης;

Από τον πίνακα 54, διαπιστώνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους διευθυντές των σχολικών μονάδων και τις διευθύντριες, σύμφωνα απάντα με τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών. Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εύρημα, αφού οι διευθύντριες διαφοροποιούνται σημαντικά από τους διευθυντές στις δεκατέσσερις από τις είκοσι προτάσεις της διευθυντικής συμπεριφοράς. Αξίζει να σημειωθεί πως και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, αυτή είναι οριακή. Συγκεκριμένα, και στις δεκατέσσερις δηλώσεις οι γυναίκες διευθύντριες εμφανίζονται περισσότερο συνεργάσιμες στην εκπαιδευτική καθημερινή πραγματικότητα. Αυτό καταρρίπτει το μύθο πως οι άνδρες ξέρουν και μπορούν διοικούν. Αναλυτικότερα, από τα ευρήματα της έρευνας συμπεραίνουμε πως οι διευθύντριες:

- Παίρνουν λιγότερο μόνες τους εκπαιδευτικές αποφάσεις από ότι οι άνδρες διευθυντές.
- Μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες με το εκπαιδευτικό προσωπικό.
- Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να ακούσουν τους/τις συναδέλφους/ισσες εκπαιδευτικούς.
- Ενθαρρύνουν περισσότερο τους/τις συναδέλφους/ισσες εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

- Εξακτινώνουν περισσότερες αρμοδιότητες, από ότι διευθυντές, στους/στις συναδέλφους/ισσες εκπαιδευτικούς.
- Αναζητούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι διευθυντές τη γνώμη των εκπαιδευτικών.
- Θεωρούν επίσης σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διευθυντές πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση.
- Εμπνέουν εμπιστοσύνη σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι διευθυντές το εκπαιδευτικό προσωπικό
- Θεωρούν τη συνεργασία κυρίαρχη αξία σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι διευθυντές.
- Υποστηρίζουν τη συνεργατική μάθηση σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι διευθυντές.
- Δημιουργούν βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις σε μεγαλύτερο βαθμό, από ότι οι διευθυντές.

10^ο Ερευνητικό ερώτημα: Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συνεργασία σε σχέση με την ηλικία τους;

Από τον πίνακα 68, διαπιστώνεται πως η 4^η ηλικιακή ομάδα (από 50 και άνω έτη, η μεγαλύτερη σε ηλικία) δηλώνει πως είναι περισσότερο «ευαίσθητη» στις παραμέτρους τις συνεργασίας μεταξύ διευθυντών/ριων και εκπαιδευτικών σε μια σχολική μονάδα, από ότι η 3^η (40 – 49 έτη) ομάδα.

Μετά από τα παραπάνω συμπεράσματα αναφέρονται παρακάτω ορισμένες ενδεικτικές προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται τόσο με την οικοδόμηση της ομαδικής/συλλογικής ηγεσίας μέσα στις σχολικές μονάδες, όσο και για περαιτέρω έρευνα. Αναλυτικότερα, προτείνονται:

- 1) Να πραγματοποιηθούν με ευθύνη της πολιτείας επιμορφωτικές διαδικασίες που να σχετίζονται με την ανάπτυξη της συνεργατικής δεξιότητας στους/στις εκπαιδευτικούς.
- 2) Να πραγματοποιηθεί επιμόρφωση για την προετοιμασία και την ανάπτυξη των σχολικών ηγετών/διευθυντών/ριών των νέων τους διευθυντικών ρόλων.

- 3) Να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα με χρήση του ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Α΄/θμιας Εκπαίδευσης της Δωδεκανήσου.
- 4) Να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα με χρήση του ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Α΄/θμιας Εκπαίδευσης σε πανελλαδική κλίμακα.
- 5) Να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Β΄/θμιας Εκπαίδευσης της Δωδεκανήσου ή ακόμα και σε πανελλαδική κλίμακα.
- 6) Να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Anderson, S. E. (1997). Understanding teacher change: Revisiting the concerns based adoption model. *Curriculum Inquiry*, 27(3), 331–367.
- Aguilar, E. (2016). *The Art of Coaching Teams. Building Resilient Communities That Transform Schools*. San Francisco, JOSSEY-BASS.
- Babbie, E. (2018). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Μτφρ. Αγαμέμνων Μήλιος. Παρασκευή Παπαδοπούλου & Γιάννης Βογιατζής. Εκδόσεις: Κριτική. Αθήνα.
- Baudrit, A. (2007). *Η Ομαδοσυνεργατική μάθηση. Οι αρχές και η λειτουργική εφαρμογή στη σχολική τάξη*. Κέδρος.
- Bush, T., Bell, L. , & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership and Management*. London : SAGE.
- Cohen, E. G., Brody, C. M., & Sapon-Shevin, M. (Eds.). (2004). *Teaching cooperative learning: The challenge for teacher education*. State University of New York Press.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed). Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα και Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Earley, P. & Greany, T. (2017). *School Leadership and Education System Reform*. Bloomsbury Academic.
- Fullan, M. (2017). *Indelible Leadership. Always Leave Them Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Gordon, R., & Alston, J., (2010). *School Leadership and Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Gray, D. E., (2018). *Η Ερευνητική Μεθοδολογία στον Πραγματικό Κόσμο*. Μτφ. Παύλος Δελιάς. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Harris, A., & Jones, M. (2016). *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Harris, D. & West-Burnham, J. (2018). *Leadership in Times of Change*. Crown House Publishing Limited
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Cassell.
- Hargreaves, A. (Ed.). (2001). *Learning to change: Teaching beyond subjects and standards* (1st ed). Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. (2003a). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.

- Hargreaves, A. (2003b). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education*, 21(8), 967–983. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.06.007>
- Hargreaves, A., Earl, L. M., & Ryan, J. (1996). *Schooling for change reinventing education for early adolescents*. Falmer Press. <http://site.ebrary.com/id/10058129>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). Energizing leadership for sustainability. In B. Davies (Ed.), *Developing sustainable leadership*. Sage Publications.
- Hargreaves, A., & Goodson, I. (2006). Educational Change Over Time? The Sustainability and Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 3–41. <https://doi.org/10.1177/0013161X05277975>
- Hargreaves, A., & Lo, L. N. (2000). The paradoxical profession: Teaching at the turn of the century. *Prospects*, 30(2), 167–180.
- Hargreaves, D. H. (2004). *Learning for life: The foundations for lifelong learning*. Policy Press.
- Hyland, K., & Wong, L. L. C. (2013). Innovation and Implementation of Change. In *Innovation and Change in English Language Education*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- International Commission on Education for the Twenty-first Century, Delors, J., & United Nations Educational, S. and C. O. (1999). *Εκπαίδευση—Ο θησαυρός που κρύβει μέσα της*. Gutenberg.
- Kalantzis, M., & Cope, B. (2013). *Νέα Μάθηση. Βασικές Αρχές για την Επιστήμη της Εκπαίδευσης*. Κριτική.
- Leithwood, K. (2007). The emotional side of school improvement: A leadership perspective. In T. Townsend (Ed.), *International Handbook of School Effectiveness and Improvement* (Vol. 1). Springer.
- Middlewood, D., Abbot, I. & Robinson, S. (2018). *Collaborative School Leadership. Managing a Group of Schools*. BloomsBury
- Orlich, D. C. (2010). *Teaching strategies: A guide to effective instruction* (9th ed). Cengage Learning.
- Pease-Alvarez, L., & Schecter, S. R. (Eds.). (2005). *Learning, teaching, and community: Contributions of situated and participatory approaches to educational innovation*. L. Erlbaum.
- Proctor, H., Brownlee, P., & Freebody, P. (Eds.). (2015). *Controversies in education: Orthodoxy and heresy in policy and practice*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=844502>
- Robbins, D. (2009). *Understanding research methods: A guide for the public and nonprofit manager*. CRC Press.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Slechty, P. C. (2009). *Leading for learning: How to transform schools into learning organizations* (1st ed). Jossey-Bass.
- Sharratt, L. & Planche, B. (2016). *Leading Collaborative Learning. Empowering Excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin

- Shelton, J. (2011). *Education Innovation: What It Is and Why We Need More of It*. Education Week - Sputnik.educational research. SensePublishers.
- Watkins, C. (2005). *Classrooms as Learning Communities. What's in it for schools?* Routledge.
- Wayne Mondy, R. & Martocchio, J. (2019). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Wheeler, K. A., Bijur, A. P., & Center for a Sustainable Future (Shelburne, Vt.) (Eds.). (2000). *Education for a sustainable future: A paradigm of hope for the 21st century*. Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Ελληνόγλωσση

- Γναρδέλλης, Χ. (2009). *Ανάλυση δεδομένων με το PASW Statistics 17.0*. Παπαζήσης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. & Μυλωνάς, Ν. (2018). *Στατιστική με SPSS*. Αθήνα: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ
- Ιωσηφίδης, Θ. (2017). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας και Επιστημολογία των Κοινωνικών Επιστημών*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Κάλλας, Ι., (2015). *Θεωρία, Μεθοδολογία και Ερευνητικές Υποδομές στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κατσαρού, Ε., (2016). *Εκπαιδευτική Έρευνα-Δράση. Πολυπαραδειγματική διερεύνηση για την αναμόρφωση της εκπαιδευτικής πράξης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ματσαγγούρας, Η. (2007). *Σχολικός Εγγραμματισμός: Λειτουργικός, Κριτικός, Επιστημονικός*. Γρηγόρης.
- Ματσαγγούρας, Η. (2008a). *Η σχολική τάξη: Χώρος—Ομάδα—Πειθαρχία—Μέθοδος*. Γρηγόρης.
- Ματσαγγούρας, Η. (2008b). *Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση για το καθημερινό μάθημα—Το ολόήμερο σχολείο, και για τα περιβαλλοντικά, τα πολιτιστικά και τα ευρωπαϊκής συνεργασίας προγράμματα*. Γρηγόρης.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2011). *Περιθώριο για Καινοτόμες δράσεις στο Σχολείο*. Καινοτόμα Προγράμματα | Μορφωτική Πρωτοβουλία. <http://www.protovoulia.org/>
- Μυλωνάς, Κ. (2018). *Στατιστική Ανάλυση Επαγωγών στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση. Ο ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Εκδόσεις Διάδραση.
- Ράπτης, Ν. και Γρηγοριάδης, Δ. (2017). *Ηγεσία Εκπαιδευτικών Μονάδων. Ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/ριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.
- Ρούσσο, Π. & Τσαούσης, Ι. (2011). *Στατιστική στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Τσιώλης, Γ., (2014). *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων / Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών
Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού
Π.Μ.Σ.: «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ συνάδελφε/ Αγαπητή συναδέλφισσα

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης» έχω αναλάβει τη διεξαγωγή έρευνας για τη συνεργατική διοίκηση και ηγεσία στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα είναι ποσοτική με κύριο ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτω. Από τις απαντήσεις σε αυτό θα εξαρτηθεί η επιτυχία της έρευνας.

Σε αυτό ζητώ τη δική σας συμβολή! Συγκεκριμένα σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας και να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο. Λάβετε υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προορίζεται για ερευνητική χρήση. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς αποκλειστικά και ευχαρίστως να σας κοινοποιηθούν -αν το επιθυμείτε.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωσή του και σας εύχομαι κάθε επιτυχία στην επαγγελματική και προσωπική σας ζωή.

Με εκτίμηση

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

ΨΥΡΗ ΜΑΡΙΑ

mariapsyrh@gmail.com

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Δημογραφικές πληροφορίες

(θα μας βοηθήσετε στις περαιτέρω αναλύσεις μας, αν μας λέγατε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας)

I. Χρόνια διδασκαλίας

- a. 1 – 5 ετών
- b. 6 – 10 ετών
- c. 11 – 15 ετών
- d. 16 – 20 ετών
- e. 21 ετών και άνω

II. Φύλο

- a. Άνδρας
- b. Γυναίκα

III. Εργασιακή σχέση

- a. Μόνιμος/η
- b. Αναπληρωτής/ρια

IV. Ηλικία

- a. Μέχρι 29
- b. Από 30 – 39
- c. Από 40 – 49
- d. Από 50 και άνω

V. Φύλο της διεύθυνσης

a. Άνδρας

b. Γυναίκα

Β' ΜΕΡΟΣ

B.1

(Οι παρακάτω δέκα έξι δηλώσεις σχετίζονται με τις αντιλήψεις σας, το δικό σας νόημα και η δική σας ερμηνεία, σε μια σειρά από παραμέτρους της συνεργασίας)

1	2	3	4	5
Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, παρακαλώ σημειώστε με ένα (v) την απάντηση η οποία αντιπροσωπεύει καλύτερα την πεποίθησή σας για κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις.

ΔΗΛΩΣΕΙΣ		Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα
1.	Οι διευθυντές/ριες συνειδητοποιούν ότι όσο περισσότερα μυαλά εργάζονται σε ένα έργο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πετύχει.					
2.	Η συνεργατική λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματώνεται κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια σημαντική απόφαση στη σχολική μονάδα.					
3.	Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και όχι μόνο από τον/τη διευθυντή/ρια.					
4.	Η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι επιφανειακή (προσποιητή) και όχι ειλικρινής					
5.	Η δημοκρατία απαιτεί συνεργασία.					

ΔΗΛΩΣΕΙΣ		Συμφωνώ έντονα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ έντονα
6.	Εκεί που υπάρχει ανταγωνισμός δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία.					
7.	Η συνεργατική ηγεσία στηρίζεται στη συναίνεση.					
8.	Η συνεργατική ηγεσία απαιτεί διπλωματικούς ελιγμούς					
9.	Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό ο ένας στον άλλο					
10.	Μέσα από τη συνεργασία οι διευθυντές/ριες και το διδακτικό προσωπικό μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους στόχους της σχολικής μονάδας					
11.	Ο/η διευθυντής/ρια ενός σχολείου είναι το πρόσωπο κλειδί για να ενθαρρύνει τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων.					
12.	Το σχολείο μπορεί να μάθει πολλά από τις συνεργατικές πρωτοβουλίες στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.					
13.	Ένας/μια αποτελεσματικός/ή διευθυντής/ρια μέσα σε χρονικό διάστημα έως έξι μηνών μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας .					

14. Έχεις συμμετάσχει την τελευταία διετία σε τουλάχιστον μία δραστηριότητα που σχετίζεται με το χτίσιμο της ομάδας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

15. Έχεις συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε διαδικασία λήψης συλλογικής απόφασης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Έχω συμμετάσχει, το τελευταίο χρονικό διάστημα σε ερευνητική διαδικασία που χρειαζόταν τη συνεργασία μελών του Συλλόγου Διδασκόντων.

ΝΑΙ ΟΧΙ

B.2

(Οι παρακάτω είκοσι προτάσεις σχετίζονται με τη διευθυντική συμπεριφορά σε σχέση με το διδακτικό προσωπικό και αναφέρονται στο βαθμό συνεργασίας μέσα στη σχολική μονάδα)

Χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, παρακαλώ σημειώστε με ένα (✓) την απάντηση η οποία αντιπροσωπεύει καλύτερα το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις στον τελευταίο χρόνο της εργασίας σας.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ Στο σχολείο μου ο/η διευθυντής/ρια ...		Πάντα	Αρκετές φορές	Μερικές φορές	Ελάχιστες φορές	Καθόλου
1	Παίρνει μόνος του/της τις αποφάσεις					
2	Σκέφτεται διάφορους τρόπους για να αναμείξει και άλλους συναδέλφους στις υποχρεώσεις του σχολείου					
3	Μοιράζεται πληροφορίες με τους/τις συναδέλφους/ισσες που ενδιαφέρονται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα					
4	Αφιερώνει χρόνο για να ακούσει τους/τις συναδέλφους/ισσες					
5	Ενθαρρύνει τους/τις συναδέλφους/ισσες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ Στο σχολείο μου ο/η διευθυντής/ρια ...		Πάντα	Αρκετές φορές	Μερικές φορές	Ελάχιστες φορές	Καθόλου
6	Αποτελεί πηγή αναφοράς για διδακτικά θέματα					
7	Εξακτινώνει αρμοδιότητες σε άλλους/ες και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις					
8	Αναζητεί τη γνώμη των εκπαιδευτικών					

9	Θεωρεί πως η συνεργασία αποτελεί ηθική υποχρέωση					
10	Εμπνέει εμπιστοσύνη στο διδακτικό προσωπικό.					
11	Εμπλέκει τα συλλογικά όργανα της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων, σχολικό συμβούλιο) στη διαδικασία της κοινής λήψης αποφάσεων					
12	Έρχεται σε επαφή με άλλες σχολικές μονάδες συμμετέχοντας σε συνεργατικές πρακτικές					
13	Θεωρεί τη συνεργασία κυρίαρχη αξία					
14	Υποστηρίζει τη συνεργατική μάθηση					
15	Δημιουργεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με σκοπό να βελτιώσει το σχολείο.					
16	Σέβεται τη διαφορετικότητα					
17	Παίρνει λελογισμένο ρίσκο για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών					
18	Αναπτύσσει μηχανισμούς ηθικής αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς					
19	Έχει μια ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία με το διδακτικό προσωπικό.					
20	Εξασφαλίζει ισορροπημένη συμμετοχή όλων σε όλες τις δράσεις της σχολικής μονάδας					

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία!

Παράρτημα 2 - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ SPSS

Frequency Table

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	45	25,7	25,7	25,7
	ΓΥΝΑΙΚΑ	130	74,3	74,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Χρόνια διδασκαλίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 5 έτη	37	21,1	21,1	21,1
	Από 6 έως 10 έτη	27	15,4	15,4	36,6
	Από 11 έως 15 έτη	43	24,6	24,6	61,1
	Από 16 έως 20 έτη	42	24,0	24,0	85,1
	Πάνω από 20 έτη	26	14,9	14,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

ΠΡΟΫΠ_ΟΜΑΔΟΠ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 15 έτη	107	61,1	61,1	61,1
	Πάνω από 15	68	38,9	38,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Εργασ σχέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	73	41,7	41,7	41,7
	Αναπληρωτής/ρια	102	58,3	58,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 29 έτη	28	16,0	16,0	16,0
	Από 30 - 39 έτη	71	40,6	40,6	56,6
	Από 40 - 49 έτη	56	32,0	32,0	88,6
	Από 50 και άνω	20	11,4	11,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Φύλο διευθυνσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	74	42,3	42,3	42,3
	ΓΥΝΑΙΚΑ	101	57,7	57,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Περισσότερα μυαλά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	49	28,0	28,0	28,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	110	62,9	62,9	90,9
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	9	5,1	5,1	96,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	4,0	4,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Σημαντική απόφαση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	59	33,7	33,7	33,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	80	45,7	45,7	79,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	32	18,3	18,3	97,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	1,7	1,7	99,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	,6	,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Σύλλογος Διδασκόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	68	38,9	38,9	38,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	66	37,7	37,7	76,6

	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	28	16,0	16,0	92,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	12	6,9	6,9	99,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	,6	,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Επιφανειακή συν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	8,6	8,6	8,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	27	15,4	15,4	24,0
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	34	19,4	19,4	43,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ	74	42,3	42,3	85,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	14,3	14,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Συνεργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	75	42,9	42,9	42,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	64	36,6	36,6	79,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	23	13,1	13,1	92,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	7	4,0	4,0	96,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	3,4	3,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ανταγωνισμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	50	28,6	28,6	28,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	70	40,0	40,0	68,6
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	25	14,3	14,3	82,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	29	16,6	16,6	99,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	,6	,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Συναίνεση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32	18,3	18,3	18,3

ΣΥΜΦΩΝΩ	102	58,3	58,3	76,6
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	30	17,1	17,1	93,7
ΔΙΑΦΩΝΩ	9	5,1	5,1	98,9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,1	1,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Διπλωματικούς ελιγμούς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	38	21,7	21,7	21,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	77	44,0	44,0	65,7
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	40	22,9	22,9	88,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ	13	7,4	7,4	96,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	4,0	4,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Εμπιστοσύνη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	63	36,0	36,0	36,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	82	46,9	46,9	82,9
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	18	10,3	10,3	93,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	8	4,6	4,6	97,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	2,3	2,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Πεποιθήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	53	30,3	30,3	30,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	79	45,1	45,1	75,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	26	14,9	14,9	90,3
	ΔΙΑΦΩΝΩ	9	5,1	5,1	95,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	4,6	4,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ενθάρρυνση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	52	29,7	29,7	29,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	87	49,7	49,7	79,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	17	9,7	9,7	89,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	12	6,9	6,9	96,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	4,0	4,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ιδιωτικές επιχειρήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	22	12,6	12,6	12,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	57	32,6	32,6	45,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	74	42,3	42,3	87,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ	17	9,7	9,7	97,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	2,9	2,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Κλίμα συνεργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32	18,3	18,3	18,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	82	46,9	46,9	65,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ	35	20,0	20,0	85,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ	20	11,4	11,4	96,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	3,4	3,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Χτίσιμο ομάδας Συλλογική απόφαση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	18	10,3	10,3	10,3
	ΟΧΙ	157	89,7	89,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Συλλογική απόφαση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	131	74,9	74,9	74,9
	ΟΧΙ	44	25,1	25,1	100,0

Total	175	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Συνεργασία μελών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	11	6,3	6,3	6,3
	ΟΧΙ	164	93,7	93,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Μόνος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	16	9,1	9,1	9,1
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	36	20,6	20,6	29,7
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	55	31,4	31,4	61,1
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	52	29,7	29,7	90,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	9,1	9,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ανάμειξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	27	15,4	15,4	15,4
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	72	41,1	41,1	56,6
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	47	26,9	26,9	83,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	22	12,6	12,6	96,0
	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	4,0	4,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Μοίρασμα πληροφοριών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	64	36,6	36,6	36,6
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	61	34,9	34,9	71,4
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	26	14,9	14,9	86,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	18	10,3	10,3	96,6
	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	3,4	3,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Αφιέρωση χρόνου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	73	41,7	41,7	41,7
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	46	26,3	26,3	68,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	33	18,9	18,9	86,9
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	12	6,9	6,9	93,7
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	6,3	6,3	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Ενθάρρυνση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	58	33,1	33,1	33,1
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	57	32,6	32,6	65,7
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	26	14,9	14,9	80,6
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	11,4	11,4	92,0
	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	8,0	8,0	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Πηγή αναφοράς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	36	20,6	20,6	20,6
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	84	48,0	48,0	68,6
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	37	21,1	21,1	89,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	13	7,4	7,4	97,1
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	2,3	2,3	99,4
	12	1	,6	,6	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Εξακτίωση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	17	9,7	9,7	9,7
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	84	48,0	48,0	57,7
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	52	29,7	29,7	87,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	14	8,0	8,0	95,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	4,6	4,6	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Αναζήτηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	50	28,6	28,6	28,6
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	62	35,4	35,4	64,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	31	17,7	17,7	81,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	22	12,6	12,6	94,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	5,7	5,7	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Ηθική

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	59	33,7	33,7	33,7
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	54	30,9	30,9	64,6
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	36	20,6	20,6	85,1
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	17	9,7	9,7	94,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	5,1	5,1	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Έμπνευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	62	35,4	35,4	35,4
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	57	32,6	32,6	68,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	27	15,4	15,4	83,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	19	10,9	10,9	94,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	5,7	5,7	100,0
	Total		175	100,0	100,0

Συλλογικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	22	12,6	12,6	12,6
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	74	42,3	42,3	54,9
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	50	28,6	28,6	83,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	11,4	11,4	94,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	5,1	5,1	100,0

Total	175	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Συνεργατικές πρακτικές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	21	12,0	12,0	12,0
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	53	30,3	30,3	42,3
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	60	34,3	34,3	76,6
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	32	18,3	18,3	94,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	5,1	5,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Συνεργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	49	28,0	28,0	28,0
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	60	34,3	34,3	62,3
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	41	23,4	23,4	85,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	15	8,6	8,6	94,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	5,7	5,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Συνεργατική μάθηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	46	26,3	26,3	26,3
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	57	32,6	32,6	58,9
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	45	25,7	25,7	84,6
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	16	9,1	9,1	93,7
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	6,3	6,3	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Διαπροσωπικές σχέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	39	22,3	22,3	22,3
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	66	37,7	37,7	60,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	35	20,0	20,0	80,0
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	25	14,3	14,3	94,3

	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	5,7	5,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Διαφορετικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	63	36,0	36,0	36,0
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	52	29,7	29,7	65,7
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	27	15,4	15,4	81,1
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	19	10,9	10,9	92,0
	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	8,0	8,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ρίσκο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	19	10,9	10,9	10,9
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	68	38,9	38,9	49,7
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	52	29,7	29,7	79,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	24	13,7	13,7	93,1
	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	6,9	6,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ηθική αμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	28	16,0	16,0	16,0
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	49	28,0	28,0	44,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	60	34,3	34,3	78,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	21	12,0	12,0	90,3
	ΚΑΘΟΛΟΥ	17	9,7	9,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Ανοιχτή επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	57	32,6	32,6	32,6
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	62	35,4	35,4	68,0
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	24	13,7	13,7	81,7

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	18	10,3	10,3	92,0
ΚΑΘΟΛΟΥ	14	8,0	8,0	100,0
Total	175	100,0	100,0	

Ισορροπημένη συμμετοχή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΝΤΑ	54	30,9	30,9	30,9
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	60	34,3	34,3	65,1
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	25	14,3	14,3	79,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	20	11,4	11,4	90,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	9,1	9,1	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

Παράρτημα 3 - One Way Anova SPSS

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Περισσότερα μυαλά	Μέχρι 29 έτη	28	2,04	,881	,167	1,69	2,38	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	1,85	,647	,077	1,69	2,00	1	4
	Από 40 - 49 έτη	56	1,79	,706	,094	1,60	1,97	1	4
	Από 50 και άνω	20	1,80	,410	,092	1,61	1,99	1	2
	Total	175	1,85	,687	,052	1,75	1,95	1	4
Σημαντική απόφαση	Μέχρι 29 έτη	28	1,82	,945	,179	1,46	2,19	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	1,76	,819	,097	1,57	1,95	1	4
	Από 40 - 49 έτη	56	2,14	,672	,090	1,96	2,32	1	4
	Από 50 και άνω	20	1,80	,696	,156	1,47	2,13	1	3
	Total	175	1,90	,796	,060	1,78	2,02	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Περισσότερα μυαλά	Based on Mean	1,291	3	171	,279
	Based on Median	1,613	3	171	,188
	Based on Median and with adjusted df	1,613	3	160,322	,188
	Based on trimmed mean	1,562	3	171	,200
Σημαντική απόφαση	Based on Mean	2,174	3	171	,093
	Based on Median	2,323	3	171	,077
	Based on Median and with adjusted df	2,323	3	164,541	,077
	Based on trimmed mean	2,435	3	171	,067

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Περισσότερα μυαλά	Between Groups	1,249	3	,416	,880	,453
	Within Groups	80,889	171	,473		
	Total	82,137	174			
Σημαντική απόφαση	Between Groups	5,055	3	1,685	2,742	,045
	Within Groups	105,094	171	,615		
	Total	110,149	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Περισσότερα μυαλά	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,191	,153	,601	-,21	,59
		Από 40 - 49 έτη	,250	,159	,398	-,16	,66
		Από 50 και άνω	,236	,201	,646	-,29	,76
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,191	,153	,601	-,59	,21
		Από 40 - 49 έτη	,059	,123	,963	-,26	,38
		Από 50 και άνω	,045	,174	,994	-,41	,50
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,250	,159	,398	-,66	,16
		Από 30 - 39 έτη	-,059	,123	,963	-,38	,26
		Από 50 και άνω	-,014	,179	1,000	-,48	,45
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,236	,201	,646	-,76	,29
		Από 30 - 39 έτη	-,045	,174	,994	-,50	,41
		Από 40 - 49 έτη	,014	,179	1,000	-,45	,48
Σημαντική απόφαση	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,061	,175	,985	-,39	,51
		Από 40 - 49 έτη	-,321	,181	,291	-,79	,15
		Από 50 και άνω	,021	,230	1,000	-,57	,62
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,061	,175	,985	-,51	,39
		Από 40 - 49 έτη	-,382*	,140	,035	-,75	-,02
		Από 50 και άνω	-,039	,198	,997	-,55	,48
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	,321	,181	,291	-,15	,79
		Από 30 - 39 έτη	,382*	,140	,035	,02	,75
		Από 50 και άνω	,343	,204	,338	-,19	,87
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,021	,230	1,000	-,62	,57
		Από 30 - 39 έτη	,039	,198	,997	-,48	,55
		Από 40 - 49 έτη	-,343	,204	,338	-,87	,19

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Σύλλογος Διδασκόντων	Μέχρι 29 έτη	28	1,86	,932	,176	1,50	2,22	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	1,82	1,004	,119	1,58	2,05	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,21	,889	,119	1,98	2,45	1	4
	Από 50 και άνω	20	1,60	,598	,134	1,32	1,88	1	3
	Total	175	1,93	,935	,071	1,79	2,07	1	5
Επιφανειακή συν	Μέχρι 29 έτη	28	3,43	1,103	,208	3,00	3,86	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	3,41	1,214	,144	3,12	3,70	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	3,29	1,217	,163	2,96	3,61	1	5
	Από 50 και άνω	20	3,50	,946	,212	3,06	3,94	1	5
	Total	175	3,38	1,163	,088	3,21	3,56	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Σύλλογος Διδασκόντων	Based on Mean	1,049	3	171	,372
	Based on Median	1,069	3	171	,364
	Based on Median and with adjusted df	1,069	3	167,747	,364
	Based on trimmed mean	1,041	3	171	,376
Επιφανειακή συν	Based on Mean	1,157	3	171	,328
	Based on Median	1,259	3	171	,290
	Based on Median and with adjusted df	1,259	3	155,354	,291
	Based on trimmed mean	1,225	3	171	,302

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σύλλογος Διδασκόντων	Between Groups	7,757	3	2,586	3,065	,030
	Within Groups	144,277	171	,844		
	Total	152,034	174			
Επιφανειακή συν	Between Groups	,908	3	,303	,221	,882
	Within Groups	234,441	171	1,371		
	Total	235,349	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Σύλλογος Διδασκόντων	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,040	,205	,997	-,49	,57
		Από 40 - 49 έτη	-,357	,213	,337	-,91	,19
		Από 50 και άνω	,257	,269	,774	-,44	,95
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,040	,205	,997	-,57	,49
		Από 40 - 49 έτη	-,397	,164	,077	-,82	,03
		Από 50 και άνω	,217	,233	,787	-,39	,82
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	,357	,213	,337	-,19	,91
		Από 30 - 39 έτη	,397	,164	,077	-,03	,82
		Από 50 και άνω	,614	,239	,054	-,01	1,24
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,257	,269	,774	-,95	,44
		Από 30 - 39 έτη	-,217	,233	,787	-,82	,39
		Από 40 - 49 έτη	-,614	,239	,054	-1,24	,01
Επιφανειακή συν	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,020	,261	1,000	-,66	,70
		Από 40 - 49 έτη	,143	,271	,952	-,56	,85
		Από 50 και άνω	-,071	,343	,997	-,96	,82
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,020	,261	1,000	-,70	,66
		Από 40 - 49 έτη	,123	,209	,936	-,42	,67
		Από 50 και άνω	-,092	,296	,990	-,86	,68
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,143	,271	,952	-,85	,56
		Από 30 - 39 έτη	-,123	,209	,936	-,67	,42
		Από 50 και άνω	-,214	,305	,896	-1,01	,58
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	,071	,343	,997	-,82	,96
		Από 30 - 39 έτη	,092	,296	,990	-,68	,86
		Από 40 - 49 έτη	,214	,305	,896	-,58	1,01

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Συνεργασία	Μέχρι 29 έτη	28	1,68	,905	,171	1,33	2,03	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	1,80	1,050	,125	1,55	2,05	1	5

	Από 40 - 49 έτη	56	2,21	1,057	,141	1,93	2,50	1	5
	Από 50 και άνω	20	1,55	,605	,135	1,27	1,83	1	3
	Total	175	1,89	1,011	,076	1,73	2,04	1	5
Ανταγωνισμός	Μέχρι 29 έτη	28	2,21	1,134	,214	1,77	2,65	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	2,18	1,004	,119	1,95	2,42	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,11	1,021	,136	1,83	2,38	1	4
	Από 50 και άνω	20	2,55	1,191	,266	1,99	3,11	1	4
	Total	175	2,21	1,052	,080	2,05	2,36	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνεργασία	Based on Mean	1,066	3	171	,365
	Based on Median	,466	3	171	,707
	Based on Median and with adjusted df	,466	3	145,972	,707
	Based on trimmed mean	,913	3	171	,436
Ανταγωνισμός	Based on Mean	1,854	3	171	,139
	Based on Median	1,352	3	171	,259
	Based on Median and with adjusted df	1,352	3	163,157	,259
	Based on trimmed mean	2,019	3	171	,113

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνεργασία	Between Groups	9,989	3	3,330	3,395	,019
	Within Groups	167,725	171	,981		
	Total	177,714	174			
Ανταγωνισμός	Between Groups	2,953	3	,984	,888	,449
	Within Groups	189,641	171	1,109		
	Total	192,594	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνεργασία	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	-,124	,221	,943	-,70	,45
		Από 40 - 49 έτη	-,536	,229	,094	-1,13	,06
		Από 50 και άνω	,129	,290	,971	-,62	,88
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	,124	,221	,943	-,45	,70
		Από 40 - 49 έτη	-,411	,177	,096	-,87	,05

		Από 50 και άνω		,253	,251	,745		-,40	,90
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη		,536	,229	,094		-,06	1,13
		Από 30 - 39 έτη		,411	,177	,096		-,05	,87
		Από 50 και άνω		,664	,258	,053		-,01	1,33
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη		-,129	,290	,971		-,88	,62
		Από 30 - 39 έτη		-,253	,251	,745		-,90	,40
		Από 40 - 49 έτη		-,664	,258	,053		-1,33	,01
Ανταγωνισμός	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη		,031	,235	,999		-,58	,64
		Από 40 - 49 έτη		,107	,244	,972		-,53	,74
		Από 50 και άνω		-,336	,308	,697		-1,14	,46
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη		-,031	,235	,999		-,64	,58
		Από 40 - 49 έτη		,076	,188	,978		-,41	,56
		Από 50 και άνω		-,367	,267	,516		-1,06	,32
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη		-,107	,244	,972		-,74	,53
		Από 30 - 39 έτη		-,076	,188	,978		-,56	,41
		Από 50 και άνω		-,443	,274	,373		-1,15	,27
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη		,336	,308	,697		-,46	1,14
		Από 30 - 39 έτη		,367	,267	,516		-,32	1,06
		Από 40 - 49 έτη		,443	,274	,373		-,27	1,15

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Συναίνεση	Μέχρι 29 έτη	28	2,00	,720	,136	1,72	2,28	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	2,20	,904	,107	1,98	2,41	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,21	,756	,101	2,01	2,42	1	4
	Από 50 και άνω	20	1,80	,616	,138	1,51	2,09	1	3
	Total	175	2,13	,807	,061	2,01	2,25	1	5
Διπλωματικούς ελιγμούς	Μέχρι 29 έτη	28	2,25	,799	,151	1,94	2,56	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	2,35	1,172	,139	2,07	2,63	1	5

Από 40 - 49 έτη	56	2,36	,999	,133	2,09	2,62	1	5
Από 50 και άνω	20	1,85	,587	,131	1,58	2,12	1	3
Total	175	2,28	1,015	,077	2,13	2,43	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συναίνεση	Based on Mean	3,944	3	171	,009
	Based on Median	2,052	3	171	,109
	Based on Median and with adjusted df	2,052	3	166,951	,109
	Based on trimmed mean	2,573	3	171	,056
Διπλωματικούς ελιγμούς	Based on Mean	5,639	3	171	,001
	Based on Median	3,298	3	171	,022
	Based on Median and with adjusted df	3,298	3	159,411	,022
	Based on trimmed mean	4,829	3	171	,003

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συναίνεση	Between Groups	3,366	3	1,122	1,746	,159
	Within Groups	109,868	171	,643		
	Total	113,234	174			
Διπλωματικούς ελιγμούς	Between Groups	4,426	3	1,475	1,443	,232
	Within Groups	174,854	171	1,023		
	Total	179,280	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συναίνεση	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	-,197	,179	,689	-,66	,27
		Από 40 - 49 έτη	-,214	,186	,656	-,70	,27
		Από 50 και άνω	,200	,235	,829	-,41	,81
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	,197	,179	,689	-,27	,66
		Από 40 - 49 έτη	-,017	,143	,999	-,39	,35
		Από 50 και άνω					

		Από 50 και άνω	,397	,203	,208	-,13	,92	
Από 40 - 49 έτη		Μέχρι 29 έτη	,214	,186	,656	-,27	,70	
		Από 30 - 39 έτη	,017	,143	,999	-,35	,39	
		Από 50 και άνω	,414	,209	,198	-,13	,96	
Από 50 και άνω		Μέχρι 29 έτη	-,200	,235	,829	-,81	,41	
		Από 30 - 39 έτη	-,397	,203	,208	-,92	,13	
		Από 40 - 49 έτη	-,414	,209	,198	-,96	,13	
Διπλωματικούς ελιγμούς	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	-,102	,226	,969	-,69	,48	
		Από 40 - 49 έτη	-,107	,234	,968	-,71	,50	
		Από 50 και άνω	,400	,296	,532	-,37	1,17	
	Από 30 - 39 έτη		Μέχρι 29 έτη	,102	,226	,969	-,48	,69
			Από 40 - 49 έτη	-,005	,181	1,000	-,47	,46
			Από 50 και άνω	,502	,256	,207	-,16	1,17
	Από 40 - 49 έτη		Μέχρι 29 έτη	,107	,234	,968	-,50	,71
			Από 30 - 39 έτη	,005	,181	1,000	-,46	,47
			Από 50 και άνω	,507	,263	,221	-,18	1,19
	Από 50 και άνω		Μέχρι 29 έτη	-,400	,296	,532	-1,17	,37
			Από 30 - 39 έτη	-,502	,256	,207	-1,17	,16
			Από 40 - 49 έτη	-,507	,263	,221	-1,19	,18

Descriptives

N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | Minimum | Maximum

						Lower Bound	Upper Bound		
Εμπιστοσύνη	Μέχρι 29 έτη	28	1,79	,738	,140	1,50	2,07	1	4
	Από 30 - 39 έτη	71	1,82	,976	,116	1,59	2,05	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,13	,992	,133	1,86	2,39	1	5
	Από 50 και άνω	20	1,75	,639	,143	1,45	2,05	1	3
	Total	175	1,90	,920	,070	1,77	2,04	1	5
Πεποιθήσεις	Μέχρι 29 έτη	28	2,25	,928	,175	1,89	2,61	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	2,06	1,107	,131	1,79	2,32	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,20	1,086	,145	1,91	2,49	1	5
	Από 50 και άνω	20	1,65	,587	,131	1,38	1,92	1	3
	Total	175	2,09	1,033	,078	1,93	2,24	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εμπιστοσύνη	Based on Mean	,938	3	171	,424
	Based on Median	1,017	3	171	,387
	Based on Median and with adjusted df	1,017	3	163,044	,387
	Based on trimmed mean	,771	3	171	,512
Πεποιθήσεις	Based on Mean	1,315	3	171	,271
	Based on Median	1,420	3	171	,239
	Based on Median and with adjusted df	1,420	3	164,543	,239
	Based on trimmed mean	1,046	3	171	,374

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εμπιστοσύνη	Between Groups	4,140	3	1,380	1,648	,180
	Within Groups	143,209	171	,837		
	Total	147,349	174			
Πεποιθήσεις	Between Groups	5,300	3	1,767	1,675	,174
	Within Groups	180,414	171	1,055		
	Total	185,714	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Εμπιστοσύνη	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	-,031	,204	,999	-,56	,50
		Από 40 - 49 έτη	-,339	,212	,380	-,89	,21
		Από 50 και άνω	,036	,268	,999	-,66	,73
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	,031	,204	,999	-,50	,56

Ιδιωτικές επιχειρήσεις	Μέχρι 29 έτη	28	2,71	,810	,153	2,40	3,03	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	2,52	,924	,110	2,30	2,74	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,63	,983	,131	2,36	2,89	1	5
	Από 50 και άνω	20	2,45	,999	,223	1,98	2,92	1	4
	Total	175	2,58	,931	,070	2,44	2,72	1	5

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ενθάρρυνση	Based on Mean	4,319	3	171	,006
	Based on Median	2,027	3	171	,112
	Based on Median and with adjusted df	2,027	3	148,792	,113
	Based on trimmed mean	3,292	3	171	,022
Ιδιωτικές επιχειρήσεις	Based on Mean	1,292	3	171	,279
	Based on Median	1,471	3	171	,224
	Based on Median and with adjusted df	1,471	3	164,916	,224
	Based on trimmed mean	1,245	3	171	,295

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ενθάρρυνση	Between Groups	8,170	3	2,723	2,719	,046
	Within Groups	171,259	171	1,002		
	Total	179,429	174			
Ιδιωτικές επιχειρήσεις	Between Groups	1,201	3	,400	,458	,712
	Within Groups	149,508	171	,874		
	Total	150,709	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ενθάρρυνση	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,142	,223	,921	-,44	,72
		Από 40 - 49 έτη	-,268	,232	,655	-,87	,33
		Από 50 και άνω	,371	,293	,585	-,39	1,13
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,142	,223	,921	-,72	,44
		Από 40 - 49 έτη	-,410	,179	,104	-,87	,05
		Από 50 και άνω	,230	,253	,802	-,43	,89
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	,268	,232	,655	-,33	,87

		Από 30 - 39 έτη	,410	,179	,104	-,05	,87
		Από 50 και άνω	,639	,261	,071	-,04	1,32
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,371	,293	,585	-1,13	,39
		Από 30 - 39 έτη	-,230	,253	,802	-,89	,43
		Από 40 - 49 έτη	-,639	,261	,071	-1,32	,04
Ιδιωτικές επιχειρήσεις	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,193	,209	,791	-,35	,73
		Από 40 - 49 έτη	,089	,216	,976	-,47	,65
		Από 50 και άνω	,264	,274	,769	-,45	,97
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,193	,209	,791	-,73	,35
		Από 40 - 49 έτη	-,104	,167	,925	-,54	,33
		Από 50 και άνω	,071	,237	,991	-,54	,69
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,089	,216	,976	-,65	,47
		Από 30 - 39 έτη	,104	,167	,925	-,33	,54
		Από 50 και άνω	,175	,244	,890	-,46	,81
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,264	,274	,769	-,97	,45
		Από 30 - 39 έτη	-,071	,237	,991	-,69	,54
		Από 40 - 49 έτη	-,175	,244	,890	-,81	,46

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Κλίμα συνεργασίας	Μέχρι 29 έτη	28	2,25	,928	,175	1,89	2,61	1	5
	Από 30 - 39 έτη	71	2,24	1,075	,128	1,98	2,49	1	5
	Από 40 - 49 έτη	56	2,64	1,052	,141	2,36	2,92	1	5
	Από 50 και άνω	20	2,05	,605	,135	1,77	2,33	1	4
	Total	175	2,35	1,016	,077	2,20	2,50	1	5
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Μέχρι 29 έτη	28	2,1813	,44766	,08460	2,0077	2,3549	1,54	4,00
	Από 30 - 39 έτη	71	2,1484	,44252	,05252	2,0437	2,2532	1,38	3,31
	Από 40 - 49 έτη	56	2,3269	,53781	,07187	2,1829	2,4710	1,38	3,77

Από 50 και άνω	20	2,0038	,31812	,07113	1,8550	2,1527	1,23	2,38
Total	175	2,1943	,47230	,03570	2,1238	2,2648	1,23	4,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Κλίμα συνεργασίας	Based on Mean	5,774	3	171	,001
	Based on Median	5,010	3	171	,002
	Based on Median and with adjusted df	5,010	3	156,149	,002
	Based on trimmed mean	5,944	3	171	,001
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Based on Mean	1,683	3	171	,173
	Based on Median	1,353	3	171	,259
	Based on Median and with adjusted df	1,353	3	158,544	,259
	Based on trimmed mean	1,535	3	171	,207

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Κλίμα συνεργασίας	Between Groups	7,750	3	2,583	2,569	,056
	Within Groups	171,987	171	1,006		
	Total	179,737	174			
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Between Groups	1,865	3	,622	2,876	,038
	Within Groups	36,950	171	,216		
	Total	38,814	174			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Κλίμα συνεργασίας	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,011	,224	1,000	-,57	,59
		Από 40 - 49 έτη	-,393	,232	,331	-1,00	,21
		Από 50 και άνω	,200	,294	,904	-,56	,96
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,011	,224	1,000	-,59	,57
		Από 40 - 49 έτη	-,403	,179	,114	-,87	,06
		Από 50 και άνω	,189	,254	,878	-,47	,85
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	,393	,232	,331	-,21	1,00
		Από 30 - 39 έτη	,403	,179	,114	-,06	,87
		Από 50 και άνω	,593	,261	,109	-,08	1,27
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,200	,294	,904	-,96	,56
		Από 30 - 39 έτη	-,189	,254	,878	-,85	,47
		Από 40 - 49 έτη	-,593	,261	,109	-1,27	,08

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Μέχρι 29 έτη	Από 30 - 39 έτη	,03289	,10373	,989	-,2362	,3020
		Από 40 - 49 έτη	-,14560	,10759	,530	-,4247	,1335
		Από 50 και άνω	,17747	,13609	,562	-,1756	,5306
	Από 30 - 39 έτη	Μέχρι 29 έτη	-,03289	,10373	,989	-,3020	,2362
		Από 40 - 49 έτη	-,17849	,08308	,142	-,3940	,0371
		Από 50 και άνω	,14458	,11768	,610	-,1607	,4499
	Από 40 - 49 έτη	Μέχρι 29 έτη	,14560	,10759	,530	-,1335	,4247
		Από 30 - 39 έτη	,17849	,08308	,142	-,0371	,3940
		Από 50 και άνω	,32308*	,12109	,041	,0089	,6372
	Από 50 και άνω	Μέχρι 29 έτη	-,17747	,13609	,562	-,5306	,1756
		Από 30 - 39 έτη	-,14458	,11768	,610	-,4499	,1607
		Από 40 - 49 έτη	-,32308*	,12109	,041	-,6372	-,0089

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.