



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
από τον ΓΕΩΡΓΙΟ ΑΝΤΩΝΑΡΑΚΗ του ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

A.M. 4242019001

ΘΕΜΑ: «Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ  
ΜΕ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑ»

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Νικόλαος Ράπτης	Επίκουρος Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Επιβλέπων
Μαρία Καΐλα	Καθηγήτρια Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής
Παπαβασιλείου Βασίλειος	Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναλύεται και εξετάζεται το Αειφόρο Σχολείο το οποίο αποτελεί το μέλλον των σχολικών μονάδων, μια πρότυπη σχολική μονάδα η οποία χαρακτηρίζεται από αυτάρκεια, βαθιά φιλοπεριβαλλοντική συνείδηση και δρα και λειτουργεί υπό δημοκρατικές διαδικασίες με την συνεργατική σχέση και ομαδικό πνεύμα όλων των μελών της σχολικής και ευρύτερης τοπικής κοινότητας. Ωστόσο, για την εφαρμογή της αειφόρου ανάπτυξης στις σχολικές μονάδες, είναι αναγκαίο να γίνουν θεμελιώδεις αλλαγές στο παραδοσιακό ελληνικό σχολείο. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης να διερευνηθούν ποικίλοι παράγοντες, προκειμένου να αποφευχθεί το εγχείρημα να προβεί σε αποτυχία.

Στα πλαίσια λοιπόν της δημιουργίας ενός αειφόρου σχολείου, ο διευθυντής που ενέχει τον ρόλο του εκπαιδευτικού - ηγέτη έχει έναν πολύ απαιτητικό ρόλο, με αυξημένες απαιτήσεις. Είναι ο άνθρωπος που σε συνεργασία με την υπόλοιπη σχολική κοινότητα θα λάβει σημαντικές αποφάσεις προκειμένου να υλοποιήσει το όραμα της δημιουργίας ενός αειφόρου σχολείου προκειμένου για την εισαγωγή και θεμελίωση της καινοτομίας του. Βέβαια, σε ένα τέτοιο πρόγραμμα καινοτομίας δεν έχει τον πρώτο και τελευταίο λόγο μόνο η θεσμοθετημένη ηγεσία ενός σχολείου, δηλαδή ο διευθυντής, αλλά και κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας. Στις αποφάσεις για την ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου, στην αναμόρφωση του σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης, μπορούν να συμμετέχουν και οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι μαθητές, οι γονείς, ακόμα και το βοηθητικό προσωπικό, στο βαθμό που μπορούν να εισηγηθούν και να αναλάβουν πρωτοβουλίες με στόχο τη σχολική ανάπτυξη και να επηρεάσουν θετικά τη λειτουργία του σχολείου.

Οι αλλαγές αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν με την ορθή αξιοποίηση της δυναμικής μιας σχολικής μονάδας αλλά και των μελών που την απαρτίζουν, με αφετηρία μια γερή βάση συνεργασίας και ομαδικότητας που μπορεί να υποστηριχτεί από τον διευθυντή και σχολικό ηγέτη μέσα από μια μετασχηματιστική ηγεσία. Μέσα σε ένα περιβάλλον θετικής ενέργειας και αισιοδοξίας, μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν ποικίλες δράσεις αειφορίας και να επιτευχθούν σημαντικοί στόχοι μέσα από καινοτόμες δράσεις αειφορίας σε συνδυασμό με την βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων και μέσων. Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι το αειφόρο σχολείο είναι μια καινοτόμα ενέργεια που μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο στους σχολικούς οργανισμούς όσο και απέναντι στο περιβάλλον, ωστόσο δεν γίνεται να μη μας γεννηθεί το ερώτημα εάν τέτοια βήματα μπορούν να υποστηριχτούν από τις τωρινές συνθήκες της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας στην εκπαίδευση ώστε να προχωρήσουμε σε τέτοιου είδους αλλαγές.

## Abstract

In the present work, the Sustainable School is analyzed and examined, which is the future of the school units, a model school unit which is characterized by self-sufficiency, deep environmental consciousness and acts and operates under democratic procedures with the cooperative relationship and team spirit of all school members and the wider local community. However, for the implementation of sustainable development in schools, it is necessary to make fundamental changes in the traditional Greek school. It is therefore necessary in the context of sustainable development to explore a variety of factors in order to avoid the project failing.

Furthermore, in the context of creating a sustainable school, the principal who plays the role of teacher-leader has a very demanding role, with increased demands. He is the person who in collaboration with the rest of the school community will make important decisions to realize the vision of creating a sustainable school in order to introduce and establish its innovation. Additionally, in such an innovation program, not only the institutionalized leadership of a school, the principal, but also every member of the school community has the first and last word. In the decisions for the quality upgrade of the school, in the reform of the school climate and the school culture in the context of sustainable development, the teachers can participate, but also the students, the parents, and even the support staff, as far as they can to suggest and take initiatives aimed at school development and to positively influence the operation of the school.

Last but not least, these changes can be made by making good use of the potential of a school unit and the members that make it up, starting from a strong foundation of cooperation and teamwork that can be supported by the principal and school leader through a transformational leadership. In this way, in an environment of positive energy and optimism, a variety of sustainability actions can be designed and implemented and important goals achieved through innovative sustainability actions combined with the help of modern technological developments and tools. In conclusion, a sustainable school is an innovative energy which can offer many advantages to both school organizations and the environment. At the meantime, we can wonder if such steps can be supported by the current conditions of modern Greek reality in education so that we can proceed to such changes.

## Ευχαριστίες

Η διπλωματική αυτή εργασία είναι το αποτέλεσμα και η επιτομή μιας κοπιαστικής προσπάθειας και διεργασίας που διήρκησε τον τελευταίο ενάμιση χρόνο. Στην πορεία αυτή συνέβαλαν πολλοί άνθρωποι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τους καθηγητές και καθηγήτριες του μεταπτυχιακού προγράμματος «ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ» για την καθοδήγησή τους, τους συμφοιτητές και συμφοιτήτριες μου για την ομαδική δουλειά και το αλληλέγγυο πνεύμα, έστω και εξ αποστάσεως. Τον Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου Ψαρά Χαράλαμπο για την Διευκόλυνση στον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων μέσω των Διευθυντών/τριων των Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Νομού Δωδεκανήσου, επίσης και όλους τους συναδέλφους/ισσες εκπαιδευτικούς οι οποίοι με τόση προθυμία δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα μου απαντώντας στο ερωτηματολόγιο.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής αυτής, Νικόλαο Ράπτη όσο για την καθοδήγηση του στην πορεία ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου αλλά κυρίως για τις στοχευμένες επισημάνσεις-διορθώσεις του, καθώς επίσης και τα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης, την κυρία Μαρία Καΐλα καθηγήτρια Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. και τον κύριο Βασίλειο Παπαβασιλείου καθηγητή Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, την γυναίκα μου Δέσποινα, από την οποία στέρησα χρόνο και παρουσία για να μπορέσω να ανταπεξέλθω στο δύσκολο έργο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών και ιδιαίτερα τα παιδιά μου Μανόλη και Δημήτρη.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
Ευχαριστίες.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	13
Εισαγωγή .....	14
Κεφάλαιο 1 .....	15
1.1 Η έννοια της αιφορίας .....	15
1.2 Το αιφόρο σχολείο .....	15
1.3 Καινοτομώντας στην εκπαίδευση με το αιφόρο σχολείο .....	16
Κεφάλαιο 2 .....	18
2.1 Η καινοτομία του αιφόρου σχολείου και ο ηγετικός ρόλος του Διευθυντή .....	18
2.2 Αιφόρο σχολείο: συμμετοχή μαθητών και της τοπικής κοινωνίας .....	19
2.3 Η αιφορία στα ελληνικά σχολεία.....	21
2.4 Οι δράσεις του αιφόρου σχολείου και η σύγχρονη τεχνολογία .....	22
Κεφάλαιο 3 .....	24
3.1. «Οργάνωση» και «Διοίκηση» - Εννοιολογικές προσεγγίσεις.....	24
3.2. Ηγεσία, Διεύθυνση, Διοίκηση και Πολιτική .....	29
3.3. Η σημασία της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και της Διεύθυνσης.....	31
Κεφάλαιο 4 .....	32
4.1 Η Διεύθυνση στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πρακτική.....	32
4.1.1. Η σημασία της θεωρίας για την πρακτική .....	32
4.1.2. Θεωρίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης .....	33
4.1.3. Συμπεράσματα των Θεωριών ως προς την πρακτική τους διάσταση .....	41
4.2. Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα .....	42
4.3. Οι διευθυντές ως ηγέτες της αλλαγής .....	48
4.3.1. Οι διευθυντές ως ηγέτες αλλαγής της κουλτούρας.....	48
4.3.2. Ηγεσία και βιωσιμότητα .....	52
Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
5. 1 Η σημαντικότητα του θέματος.....	54
5.2 Σκοπός, στόχοι και διερευνητικά ερωτήματα.....	54
5.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	55
5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων και διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας .....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	57
6.1 Εισαγωγή .....	57
6.2 Περιγραφή του δείγματος .....	58
6.3 Περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας σε επίπεδο «σημαντικότητας».....	64
6.4 Περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας σε επίπεδο «εφαρμογής» .....	87
6.5 Στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας .....	108
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ.....	132

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς το φύλο.....	Σελ.58
Πίνακας 2	Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το Επίπεδο μόρφωσης.....	Σελ.59
Πίνακας 3	Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το επίπεδο μόρφωσης.....	Σελ.60
Πίνακας 4	Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη σχέση εργασίας τους.....	Σελ.61
Πίνακας 5	Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την εργασιακή τους σχέση.....	Σελ.62
Πίνακας 6	Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς το φύλο του διευθυντή/τρια προϊστάμενου/νης του σχολείου.....	Σελ.63
Πίνακας 7	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την έννοια της αειφορίας (1η δήλωση-σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.64
Πίνακας 8	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το πρότυπο συμπεριφοράς των διευθυντών/ριών (2η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.65
Πίνακας 9	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την αναζήτηση προγραμμάτων αειφορίας (3η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.66
Πίνακας 10	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ενθάρρυνση και τη συμμετοχή σε αειφόρα προγράμματα (4η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.66
Πίνακας 11	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την εμπλοκή τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (5η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο.....	Σελ.67
Πίνακας 12	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (6 <sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.68
Πίνακας 13	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι	Σελ.68

διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (7η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....

Πίνακας 14	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό των διευθυντών στην όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (8η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)....	Σελ.69
Πίνακας 15	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (9 <sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.70
Πίνακας 16	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (10η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.70
Πίνακας 17	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (11η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.71
Πίνακας 18	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (12η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.72
Πίνακας 19	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (13η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.72
Πίνακας 20	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (14η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)....	Σελ.73
Πίνακας 21	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (15 <sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.74
Πίνακας 22	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (16η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.74



Πίνακας 23	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (17η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.75
Πίνακας 24	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (18η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.76
Πίνακας 25	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (19η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.76
Πίνακας 26	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (20η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.77
Πίνακας 27	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα(21η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.78
Πίνακας 28	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (22η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.78
Πίνακας 29	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (23η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.79
Πίνακας 30	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (24η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.79
Πίνακας 31	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό στην τοπική αρχιτεκτονική (25η δήλωση-σε επιθυμητό επίπεδο)	Σελ.80
Πίνακας 32	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για της αίθουσες διδασκαλίας (26η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.81
Πίνακας 33	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τις ενεργειακές ανάγκες (27η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.81
Πίνακας 34	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον	Σελ.82

	προαύλιο χώρο και την επικοινωνία (28η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)	
Πίνακας 35	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και το φυσικό περιβάλλον(29η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.83
Πίνακας 36	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τα απορρίμματα (30η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.83
Πίνακας 37	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τη διαχείριση του νερού (31η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.84
Πίνακας 38	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ηθική επικοινωνία (32η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.84
Πίνακας 39	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον κώδικα δεοντολογίας και τους ηθικούς κανόνες (33 <sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.85
Πίνακας 40	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου(34η δήλωση – σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.86
Πίνακας 41	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το μοίρασμα της γνώσης (35η δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο).....	Σελ.86
Πίνακας 42	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την έννοια της αειφορίας (1η δήλωση- σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.87
Πίνακας 43	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το πρότυπο συμπεριφοράς των διευθυντών/ριών (2η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.88
Πίνακας 44	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την αναζήτηση προγραμμάτων αειφορίας (3η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.88
Πίνακας 45	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ενθάρρυνση και τη συμμετοχή σε αειφόρα προγράμματα (4η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.89
Πίνακας 46	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την εμπλοκή τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (5η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.89

Πίνακας 47	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (6 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.90
Πίνακας 48	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (7 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.91
Πίνακας 49	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό των διευθυντών στην όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (8 <sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)....	Σελ.91
Πίνακας 50	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (9 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.92
Πίνακας 51	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (10 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.92
Πίνακας 52	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (11 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.93
Πίνακας 53	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (12 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.94
Πίνακας 54	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (13 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.94
Πίνακας 55	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (14 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής)....	Σελ.95
Πίνακας 56	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται	Σελ.95

	με τηλεργασία (15 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	
Πίνακας 57	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (16 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.96
Πίνακας 58	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (17 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.96
Πίνακας 59	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (18 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.97
Πίνακας 60	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (19 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.98
Πίνακας 61	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (20 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.98
Πίνακας 62	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα(21 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.99
Πίνακας 63	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (22 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.99
Πίνακας 64	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (23 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.100
Πίνακας 65	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (24 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.100
Πίνακας 66	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό στην τοπική αρχιτεκτονική (25 <sup>η</sup> δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.101

Πίνακας 67	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για της αίθουσες διδασκαλίας (26η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.101
Πίνακας 68	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τις ενεργειακές ανάγκες (27η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.102
Πίνακας 69	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και την επικοινωνία (28η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.102
Πίνακας 70	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και το φυσικό περιβάλλον(29η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.103
Πίνακας 71	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τα απορρίμματα (30η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.104
Πίνακας 72	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τη διαχείριση του νερού (31η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.104
Πίνακας 73	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ηθική επικοινωνία (32η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.105
Πίνακας 74	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον κώδικα δεοντολογίας και τους ηθικούς κανόνες (33η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.105
Πίνακας 75	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου(34η δήλωση – σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.106
Πίνακας 76	Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το μοίρασμα της γνώσης (35η δήλωση - σε επίπεδο εφαρμογής).....	Σελ.107
Πίνακας 77	Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις του βαθμού συμφωνίας και του βαθμού ισχύος για τις 16 δηλώσεις που αφορούν στην ενίσχυση του ρόλου των εκπαιδευτικών. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.....	Σελ.108

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1	Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το φύλο.....	Σελ.58
Σχήμα 2	Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το επίπεδο μόρφωσης.....	Σελ.59
Σχήμα 3	Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την προϋπηρεσία.....	Σελ.60
Σχήμα 4	Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την εργασιακή τους σχέση.....	Σελ.61
Σχήμα 5	Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την ηλικία.....	Σελ.62
Σχήμα 6	Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το φύλο.....	Σελ.63

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΘΕΩΡΙΑ

#### Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται ολοένα και περισσότερες συντονισμένες προσπάθειες προκειμένου για τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και τεχνικών της παιδαγωγικής με στόχο την ποιοτικότερη μάθηση τόσο στην προσχολική όσο και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση με στροφή προς την αειφορία. Ο παραδοσιακός παιδαγωγικός χαρακτήρας που διατηρεί ο τομέας της εκπαίδευσης εδώ και πολλές δεκαετίες, πλέον φαίνεται πως δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στα νέα προβλήματα που προκύπτουν και απαιτούνται νέες λύσεις σε σημαντικά ζητήματα που θα μας κατευθύνει προς την αναθεωρημένη σκέψη. Οι καινούριες αυτές λύσεις θα προκύψουν μέσα από τις νέες γενιές και μελλοντικούς πολίτες, ξεκινώντας από την εφαρμογή νέων μοντέλων εκπαίδευσης, τα μοντέλα του αειφόρου σχολείου όπου τα παιδιά θα έρθουν σε επαφή με τις έννοιες της συνεργασίας, του ομαδικού πνεύματος, της βιωματικής μάθησης και της κριτικής σκέψης.

Η καινοτομία κατέχει τον πρωταρχικό ρόλο στα νέα μοντέλα ολιστικής μάθησης, αλλά εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος του σχολικού ηγέτη, δηλαδή του Διευθυντή, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και να ακολουθεί ένα μοντέλο εκπαίδευσης που θα προσβλέπει στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, προάγοντας την συμμετοχική και ενεργή παρουσία όλων των μελών της εκπαιδευτικής και ευρύτερης τοπικής κοινότητας προκειμένου να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα σχολείο αειφορίας. Μια αειφόρα σχολική μονάδα έχει ως βασικό της στόχο να αυτό-βελτιωθεί αλλά και να αναπτύξει τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα, τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους πολίτες της τοπικής κοινότητας με σκοπό να εμπλέξει όλα τα μέλη με ενεργό τρόπο στη μαθησιακή διαδικασία σχετικά με την αειφορία (Κάτσεων, 2012).

## Κεφάλαιο 1

### 1.1 Η έννοια της αειφορίας

Με σημαντικότερο και ευρέως γνωστό το κίνημα του 19<sup>ου</sup> αιώνα «Μελέτη της φύσης», ξεκίνησαν οι πρώτες συνδέσεις της εκπαίδευσης με την προστασία του περιβάλλοντος και το σεβασμό προς τη φύση. Το συγκεκριμένο κίνημα, αποτελεί προάγγελο της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, αλλά υπήρξαν και άλλα κινήματα όπως για παράδειγμα «η Εκπαίδευση έξω από το Σχολείο», οι «Αγροτικές Σπουδές», οι «Περιβαλλοντικές Σπουδές» κ.λπ. Μέσα στα χρόνια και με την υιοθέτηση αυτών των κινήματων αλλά και την ανάπτυξη των σπουδών στην εκπαίδευση, αναπτύχθηκε η έννοια της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης με στόχο την ευαισθητοποίηση των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την εκπαίδευση των μαθητών και μελλοντικών πολιτών σε ζητήματα αειφορίας (Baker, 2006).

Η βασική ιδέα της αειφορίας και ταυτόχρονα ο βασικός της στόχος, είναι να αναζητηθούν και να εντοπιστούν τρόποι που θα συμβάλλουν στην καλύτερη και ποιοτικότερη ζωή των πολιτών και οι συνθήκες διαβίωσής τους σε καθημερινή βάση, αλλά και των πολιτών των μελλοντικών γενεών. Η αειφόρος ανάπτυξη λοιπόν ως έννοια, έχει ακολουθήσει μια εξελικτική πορεία και έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις αποφάσεις των διεθνών διασκέψεων. Κατά κύριο λόγο η έννοια της αειφορίας βασίζεται σε τρεις κεντρικούς - ισότιμους πυλώνες που είναι το περιβάλλον, η οικονομία και η κοινωνία (Σταυρόπουλος, & Μπαγινέτας, 2015).

Σε επίπεδο πολιτικό, η αειφορία αποτελεί ένα σημαντικό όραμα το οποίο θα επιφέρει την κοινωνική πρόοδο αλλά θα αποτελέσει και την αφετηρία για την ισότητα μεταξύ των γενεών που θα έρθουν, ενώ ο συνδυασμός των τριών βασικών πυλώνων και του πολιτισμού, που έχει χαρακτηριστεί ως τέταρτος πυλώνας, προσδίδουν στην έννοια της αειφορίας μεγάλη αξία για ένα έργο με επίσης μεγάλη σπουδαιότητα κληρονομιάς για τις επόμενες γενιές. Κάπως έτσι λοιπόν, η έννοια της αειφορίας συμπληρώνεται από τον συνδυασμό των υποσυστημάτων της κοινωνίας, της οικονομίας, του περιβάλλοντος και του πολιτισμού, τα οποία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και αλληλοτροφοδοτούνται δημιουργώντας έτσι ένα πιο ευρύ σύστημα (Σταυρόπουλος & Μπαγινέτας, 2015).

### 1.2 Το αειφόρο σχολείο

Σημαντική αφορμή για την εμφάνιση της αειφόρου ανάπτυξης της δεκαετία του '80, αποτέλεσε το γεγονός ότι συσσωρεύτηκε, σε παγκόσμιο επίπεδο, ένας μεγάλος όγκος από σοβαρά κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα τα οποία έπρεπε άμεσα να αντιμετωπιστούν. Ο Ο.Η.Ε. όρισε ως αειφόρο ανάπτυξη «την ανάπτυξη που μπορεί να ικανοποιήσει τις παρούσες ανάγκες χωρίς ωστόσο να μειώνεται



έτσι η δυνατότητα και ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύπτουν τις δικές τους ανάγκες». Από τα Ηνωμένα Έθνη, η δεκαετία από το 2005 μέχρι και το 2014, ανακηρύχθηκε ως «Δεκαετία της Εκπαίδευσης για την αειφόρο ανάπτυξη», ξεκινώντας έτσι μια νέα εποχή στην εκπαίδευση εισάγοντας την έννοια της αειφορίας αλλά και τη γενικότερη μάθηση γύρω από αυτήν (Κάτσεων, 2012).

Η εκπαίδευση σχετικά με την αειφορία στα σχολεία, προσανατολίζεται προς ποικίλες κατευθύνσεις, ωστόσο τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτή η ιδέα εμπλοκής του σχολείου στην υιοθέτηση καινοτόμων προγραμμάτων που θα προωθούν την εκπαίδευση σχετικά με την αειφορία αλλά και την πρακτική εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών στις σχολικές μονάδες. Βέβαια, πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προϋποθέτει τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ της εκπαιδευτικής ηγεσίας και των εκπαιδευτικών, ώστε να προχωρήσει η συλλογική μάθηση τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών και να αναπτυχθεί μια συνεργατική σχέση με σχολικούς παράγοντες εντός αλλά και εκτός της σχολικής μονάδας (Λιαράκου & Φλογαΐτη, 2007).

Σκοπός του αειφόρου σχολείου, είναι να καταφέρει να μυήσει τους μαθητές στην κατανόηση και τη σημασία της έννοιας της αειφορίας έτσι ώστε τα παιδιά και μελλοντικοί πολίτες, να αποκτήσουν επαρκείς γνώσεις για την προστασία και το σεβασμό προς το περιβάλλον. Ακόμη, σημαντική πρωτοβουλία για την αποτελεσματική εκπαίδευση για την αειφορία, αποτελούν και οι αλλαγές στην σχολική κουλτούρα με σκοπό τόσο οι μαθητές όσο και η ευρύτερη σχολική κοινότητα να συνεργαστούν για την ανάπτυξη και προώθηση της αειφορίας υιοθετώντας πρακτικές στην καθημερινή τους ζωή. Μάλιστα στην Ελλάδα, μια σημαντική πρωτοβουλία για την προώθηση της αειφορίας στην εκπαίδευση, διοργανώθηκε από την Εταιρεία Περιβάλλοντος και Πολιτισμού (ΕΛΛΕΤ) το 2010, όπου αναπτύχθηκε η ιδέα του αειφόρου σχολείου θεσπίζοντας το 'Βραβείο Αειφόρου Σχολείου' το οποίο από το 2014 κι έπειτα εξελίχθηκε στη μορφή καινοτόμου προγράμματος με τον τίτλο: «Αειφόρο ελληνικό σχολείο. όλοι νοιαζόμαστε, όλοι συμμετέχουμε»(Καλαϊτζίδης & Δηλάρη, 2010). Οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές αξίες οι οποίες πρέπει να υπάρχουν στο εκπαιδευτικό σύστημα ενός σχολείου, βοηθούν στην καλλιέργεια θετικών στάσεων προς το περιβάλλον και την αειφορία. (Παπαβασιλείου, 2011)

### 1.3 Καινοτομώντας στην εκπαίδευση με το αειφόρο σχολείο

Οι σχολικές μονάδες κατέχουν την ιδιότητα των ανοικτών κοινωνικών συστημάτων και αυτό διότι η βιωσιμότητά τους εξαρτάται κυρίως από το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίστανται. Κάθε σχολική μονάδα είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που ακολουθεί πιστά ένα σταθερό και στατικό σύστημα εκπαίδευσης, το οποίο λόγω της κοινωνικής ανάπτυξης, της ανάπτυξης των τεχνολογιών και την αναβάθμιση των αναγκών των μαθητών στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, δεν είναι σε θέση να

ανταπεξέλθει στην επίτευξη του στόχου της σχολικής αποτελεσματικότητας. Το εκπαιδευτικό σύστημα για να είναι επιτυχημένο πρέπει να καταφέρνει και εποικοδομητικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, δηλαδή μεταξύ των εκπαιδευτικών, των διευθυντών και των μαθητών αλλά και των γονέων, καθώς είναι ένας οργανισμός που οφείλει να λογοδοτεί για την οργανωσιακή του τακτική αλλά και για τις δράσεις που υιοθετεί και εφαρμόζει (Ζαχαρίου, Καίλα & Κατσίκης, 2008).

Όμως, οι σχολικές μονάδες είναι αναγκαίο να αποδεσμευτούν από το ύψος των παραδοσιακών δομών τους, εφόσον κάθε εποχή χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και αλλαγές που απαιτούν την αναθεώρηση και εκσυγχρονισμό του χώρου της εκπαίδευσης έτσι ώστε το σχολείο να αποτελεί φορέα μεταρρυθμίσεων που θα συμβαδίζουν με τη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα και όχι να παραμένει ένας απλός και άβουλος θεατής. Είναι λοιπόν λογικό, στα πλαίσια των νέων κοινωνικών δεδομένων να πρέπει να ανταποκριθεί και ο ρόλος του σχολείου οργανώνοντας και εφαρμόζοντας έμπρακτα και με αποτελεσματικότητα καινοτόμες δράσεις και ιδέες (Giles & Hangreaves, 2006).

Δυστυχώς, στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από έντονο συγκεντρωτικό χαρακτήρα, διαιωνίζοντας έτσι ‘γερασμένους’ σχολικούς οργανισμούς που λειτουργούν ανασταλτικά για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και πράξεων. Βασική προϋπόθεση για την εξέλιξη και βελτίωση των σχολικών μονάδων, αποτελεί η βελτίωση της σχολικής κουλτούρας και του σχολικού κλίματος προκειμένου οι σχολικές μονάδες του σήμερα να αναβαθμιστούν ποιοτικά, να καλλιεργήσουν την έμπρακτη συνεργασία μεταξύ των μελών τους και της εκπαιδευτικής ηγεσίας, να αναθεωρήσουν και να εξελίξουν το προκαθορισμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καθώς σε αυτές τις σχολικές μονάδες δεν ευνοούνται ουσιαστικές παρεμβάσεις ενώ οι εκπαιδευτικοί παραμένουν αδρανείς εντός μιας κλειστής και στατικής κουλτούρας. Η εμφάνιση του αειφόρου σχολείου τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, αποτελεί καινοτομία για τις δομές του σύγχρονου συστήματος εκπαίδευσης και προσφέρει νέες προοπτικές στον χώρο της εκπαίδευσης (Κατσακιώρη, Φλογαΐτη, & Παπαδημητρίου, 2008).

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Η καινοτομία του αειφόρου σχολείου και ο ηγετικός ρόλος του Διευθυντή

Για να μεταβεί ένας παραδοσιακός σχολικός οργανισμός σε έναν οργανισμό αειφορικό, απαιτείται αναθεώρηση, αναδόμηση και αναβάθμιση του υπάρχοντος σχολικού κλίματος και της σχολικής κουλτούρας που ακολουθεί, αλλά ταυτόχρονα είναι αναγκαία και η ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής μονάδας και της ομαλής μεταξύ τους συνεργασίας, με επικεφαλής τον Διευθυντή ο οποίος και αναλαμβάνει την ευθύνη και την πρωτοβουλία της αλλαγής (Πασιαρδή, 2014).

Ο ρόλος του Διευθυντή αποδεικνύεται ιδιαίτερος σημαντικός στην μεταβατική αυτή περίοδο της σχολικής μονάδας σε αειφόρο σχολείο, καθώς όχι μόνο η δυναμική της ιδιότητας του Διευθυντή αλλά και το μοντέλο ηγεσίας που ο ίδιος αποφασίζει να εφαρμόσει σε έναν σχολικό οργανισμό, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη μορφή της ηγεσίας που θα εφαρμοστεί. Πιο συγκεκριμένα, για να υπάρξει ένα πρόσφορο έδαφος για τη μεταβίβαση από το παραδοσιακό σχολείο στο αειφόρο, ο σχολικός ηγέτης, δηλαδή ο Διευθυντής, θα πρέπει να ακολουθεί μια μετασχηματική ηγεσία, δηλαδή να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς και να τους εμπλέκει στις σχολικές αποφάσεις και να διατηρούν μια ομαλή συνεργατική σχέση μεταξύ τους, καλλιεργώντας την αμοιβαία αφοσίωση και παρακίνηση. Μέσα από μια τέτοια ηγετική τακτική, ο Διευθυντής μπορεί να επιτύχει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα ως προς τη διδασκαλία για τους μαθητές αλλά και ως προς τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών (Μπελαδάκης, 2010).

Σύμφωνα με την Harris (2008), οι διευθυντικές ηγεσίες των σχολικών μονάδων που οραματίζονται και επιδιώκουν έναν αειφόρο σχολικό οργανισμό που θα λειτουργεί αποτελεσματικά, πρέπει να διαθέτουν σημαντικά εφόδια και ικανότητες όπως είναι οι ξεκάθαροι στόχοι, οι υψηλές προσδοκίες, η αποφασιστικότητα, αλλά και η προσήλωση σε μια αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση. Οι ίδιες οι αντιλήψεις των Διευθυντών, κινούνται γύρω από τη σημασία του ηθικού σκοπού που επιδιώκεται μέσα από το αειφόρο σχολείο, σε συνδυασμό όμως με τη συμμετοχική δράση τόσο των μελών του σχολείου αλλά και της ευρύτερης κοινότητας των πολιτών. Ακόμη, οι Διευθυντές των αειφόρων σχολικών μονάδων, θα πρέπει να είναι ικανοί να δημιουργούν ένα παιδαγωγικό κλίμα που θα προάγει την συνεργασία μεταξύ των μελών, την ομαδικότητα και συμμετοχικότητα, την υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον, αλλά και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της στενής και ευρύτερης εκπαιδευτικής κοινότητας κατά τη διαδικασία λήψης των εκπαιδευτικών αποφάσεων (Δημοπούλου & Μπαμπίλα, 2010). Εξάλλου, ο υπεύθυνος και μορφωμένος άνθρωπος μπορεί να καταλάβει την εξαρτημένη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα όντα έτσι ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία της φύσης και της τάξης. Ως αποτέλεσμα, είναι σε θέση να μελετήσει τα περιβαλλοντικά προβλήματα προκειμένου να

αναδεικνύει ένα σύστημα αξιών και περιβαλλοντικής ηθικής (Παπαβασιλείου, 2009). Επιπροσθέτως, εκεί μπορεί να βασιστεί και η διοίκηση μια σχολικής μονάδας για ένα σχολείο πιο αειφόρο.

Για να είναι επομένως, οι αντιλήψεις των σχολικών ηγετών υπέρ της αειφόρου ανάπτυξης στις σχολικές μονάδες, είναι σημαντικό οι σχολικοί ηγέτες να θέτουν ως βασικό τους στόχο την αναδιοργάνωση της σχολικής λειτουργίας, αναθεωρώντας και επαναπροσδιορίζοντας τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα της σχολικής μονάδας, διαφορετικά δεν είναι σε θέση ούτε να υποστηρίξουν αλλά ούτε και να προσανατολιστούν προς καινοτόμες δράσεις. Μια πρώτη δράση της σχολικής ηγεσίας για την υποστήριξη της αειφορίας σε μια σχολική μονάδα, είναι η δράση της ανακύκλωσης με την ενεργή συμμετοχή πολλών μελών ή η δημιουργία μιας ομάδας κοινωνικής ευθύνης κ.ά. (Πασιαρδή, 2014).

## 2.2 Αειφόρο σχολείο: συμμετοχή μαθητών και της τοπικής κοινωνίας

Το τρίπτυχο: περιβάλλον - οικονομία - κοινωνία, δημιουργεί ένα νέο πλαίσιο πολιτικής. Μέχρι τότε στο επίκεντρο ήταν μόνο το φυσικό περιβάλλον αλληλένδετο με την οικονομική ανάπτυξη αλλά χωρίς να λαμβάνει υπόψη και να επηρεάζεται – επηρεάζει τα κοινωνικά συστήματα. Με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η οικονομική ανάπτυξη οφείλει να συμβαδίζει με σεβασμό στην προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική δικαιοσύνη (Παπαβασιλείου, 2015).

Ένα ποιοτικό σχολείο χαρακτηρίζεται από το πόσο ‘ανοικτό’ είναι προς τον έξω κόσμο και την τοπική κοινότητα, αλλά και σε τι βαθμό προωθεί την αλληλεπίδραση με την σχολική και ευρύτερη κοινότητα. Σύμφωνα με τον Φλογαΐτη (2011), ένα άτομο αποκτά παιδεία από τη σχολική ηλικία και τη διατηρεί όταν πλέον γίνεται ενεργός πολίτης μιας κοινωνίας, μέσα από τις αλληλεπιδράσεις που έχει τόσο στο σχολικό περιβάλλον, όσο και με την οικογένεια και την κοινωνία. Το σχολικό περιβάλλον δεν αποτελεί το βασικό και μόνο σύστημα που μπορεί να παρέχει σε ένα άτομο επαρκείς γνώσεις και τεχνογνωσία, αλλά εξίσου σημαντικά λειτουργούν το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον προκειμένου το άτομο να αναπτύξει την προσωπικότητά του, να αντιλαμβάνεται τον κόσμο και να προσαρμόζεται σε διάφορες καταστάσεις, να αναπτύσσει το αίσθημα της συνεργασίας και να καλλιεργεί συναισθήματα στα πλαίσια της κοινωνικής κουλτούρας μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζει και δραστηριοποιείται. (Καΐλα, Κατσίκης, Φώκιαλη & Ζαχαρίου, 2009)

Οι καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στην εκπαίδευση, βασίζονται σε πρωτότυπες ή καινοτόμες αρχές και ιδέες της επιστήμης της παιδαγωγικής και η εφαρμογή τους στις σχολικές μονάδες γεννά αλλαγές και αναβαθμίζει ποιοτικά την κουλτούρα της σχολικής μονάδας δημιουργώντας ταυτόχρονα και νέους δρόμους επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και της τοπικής κοινότητας, εντοπίζοντας και επιλύοντας προβλήματα που αφορούν τη σχολική μονάδα αλλά και σε σχέση με τους

φορείς που συνεργάζεται. Ωστόσο οι καινοτόμες δράσεις που υιοθετούνται από τις σχολικές μονάδες, αφορούν και συμπεριλαμβάνουν και τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας όπου ανήκει η σχολική μονάδα. Μάλιστα, με τη δημιουργία ενός αειφόρου σχολείου η σχολική μονάδα ανοίγει τις πόρτες της στους γονείς αλλά και σε όλη την τοπική κοινωνία, όπως σε φορείς αλλά ακόμη και στους απλούς πολίτες οι οποίοι μπορούν με τη σειρά τους να συμμετέχουν ενεργά στις πρωτοβουλίες της σχολικής μονάδας, καθώς ο βασικός στόχος ενός αειφόρου σχολείου είναι η δημιουργία περιβαλλοντικής ευθύνης στους πολίτες, όπως και η δημιουργία υπεύθυνων κοινωνικών ομάδων. Έτσι λοιπόν, η δημιουργία ενός αειφόρου σχολείου ενισχύει τον εκπαιδευτικό της ρόλο όχι μόνο απέναντι στους μαθητές αλλά και απέναντι στις τοπικές κοινωνίες (Κυθραιώτης, 2010).

Ειδικότερα, με την εφαρμογή της παιδαγωγικής καινοτομίας δημιουργώντας ένα αειφόρο σχολείο, περιλαμβάνονται οι εξής διαστάσεις:

- ✓ Οι μαθητές αλλά και η τοπική κοινωνία μαθαίνει, κατανοεί και αντιλαμβάνεται την ισότιμη συνύπαρξη του ανθρώπου με το περιβάλλον.
- ✓ Η σχολική μονάδα αξιοποιεί, σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία, διαθέσιμους χώρους για την εκπαίδευση σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη και η τοπική κοινωνία παρέχει φυσικούς χώρους, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους κ.λπ. για λογαριασμό της σχολικής μονάδας και της ανάπτυξής της.
- ✓ Η σχολική μονάδα και η τοπική κοινωνία, αναπτύσσουν μια αμφίδρομη σχέση συνεργασίας με στόχο να εισάγουν νέες γνώσεις προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι αρχικοί στόχοι του σχολείου.

Η δημιουργία άμεσης σύνδεσης ανάμεσα στο σχολείο και την τοπική κοινότητα στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης, με την ενεργή συμμετοχή των πολιτών, συμβάλλει στην τοποθέτηση του μαθητή σε οργανική θέση εντός της κοινωνίας και τον βοηθά να:

- ✓ Αναπτύξει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης καθώς συμμετέχει ενεργά και άμεσα στην επίλυση προβλημάτων και του επιτρέπει να διευρύνει τη συμμετοχή του και σε δράσεις εκτός του σχολικού και οικογενειακού περιβάλλοντος.
- ✓ Έρχεται σε επαφή με πραγματικές καταστάσεις και προβλήματα, βιώματα που τον βοηθούν και μελλοντικά ως πολίτη της τοπικής κοινότητας και
- ✓ Με την ενεργή και βιωματική συμμετοχή του, ο μαθητής αποφεύγει τις αρνητικές επιδράσεις που θα είχε μέσω της διαμεσολάβησης ή της διαστρέβλωσης πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Επομένως, ο μαθητής με την ενεργή συμμετοχή του στα δρώμενα εξασκείται στο να ενδιαφέρεται και να συμμετέχει στα προβλήματα της τοπικής κοινότητας και εκπαιδεύεται ώστε μελλοντικά να συμμετέχει και να συμβάλλει στη διαμόρφωση της κοινωνικής και πολιτιστικής κοινωνίας στην οποία ζει. Αποκτά επίσης συνείδηση και για τα ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον και ξεκινώντας με το ενδιαφέρον του για τα προβλήματα της τοπικής κοινωνίας γίνεται ευσυνείδητος πολίτης για τα προβλήματα όλης της ανθρωπότητας. Πιο συγκεκριμένα, στο αιεφόρο σχολείο ο σχολικός οργανισμός συνδέεται και συνεργάζεται με την τοπική κοινότητα έχοντας κοινό στόχο, που δεν είναι άλλος από το να σχεδιάσουν, να οργανώσουν και να εφαρμόσουν εμπράκτως διάφορες δράσεις οι οποίες εμπεριέχονται στην εκπαίδευση σχετικά με την αιεφορία. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι πολίτες αναλαμβάνουν δράσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα στις οποίες συμμετέχουν ενεργά στα πλαίσια ενός αναδιαμορφωμένου κλίματος, αυτό της αιεφόρου ανάπτυξης, όπου με τη συνεργασία των τοπικών φορέων της τοπικής κοινωνίας δομούνται καλές πρακτικές αιεφορίας (Παπαδημητρίου, 2006).

### 2.3 Η αιεφορία στα ελληνικά σχολεία

Στην Ελλάδα οι πρώτες προσπάθειες για την ανάπτυξη της αιεφορίας στα σχολεία, άρχισαν πριν από μερικά χρόνια μέσω της Ελληνικής εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού (ΕΛΛΕΤ), η οποία και ανέλαβε τη διάδοση της καινοτομίας της αιεφορίας στα ελληνικά σχολεία και στην ελληνική κοινότητα, διοργανώνοντας το 1<sup>ο</sup> Συμπόσιο για τα σχολεία αιεφορίας, θεσπίζοντας παράλληλα και το «Βραβείο Αιεφορίας». Μέσω αυτής της δράσης η οποία δημιουργεί τα κίνητρα στους εκπαιδευτικούς να παροτρυνθούν να ασχοληθούν με την αιεφορία στην εκπαίδευση αλλά και να εμπνευστούν για την ανάπτυξη του αιεφόρου σχολείου, καλούνται να 'γνωρίσουν' και να εκπαιδευτούν στο να εφαρμόζουν τους οκτώ βασικούς πυλώνες της αιεφορίας.

Οι οκτώ πυλώνες οργάνωσης της αιεφορίας στα ελληνικά σχολεία, ουσιαστικά αφορούν κοινές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται σε μια σχολική μονάδα αλλά και στην ορθή εφαρμογή τους. Ειδικότερα οι πυλώνες αφορούν:

- Τη δημοκρατική συμμετοχή όλων των μελών του σχολείου στα πλαίσια της αιεφορίας μέσα σε ένα πνεύμα κατανόησης και αλληλοϋποστήριξης.
- Τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προωθώντας την ενεργητική ακρόαση αλλά και τη βιωματική μάθηση.
- Η ανάπτυξη και προώθηση του πολιτισμού και των τεχνών στις σχολικές μονάδες.
- Βελτίωση των κτιριακών υποδομών του σχολείου, όπως για παράδειγμα το αιεφόρο κτίριο και το αιεφόρο προαύλιο.
- Αιεφόρα μετακίνηση των μαθητών από και προς το σχολείο όπως και η ελεγχόμενη και με σύνεση διαχείριση των φυσικών πόρων.

- Πολιτικές προκειμένου για την εξοικονόμηση ενέργειας.
- Ζητήματα που πρέπει να προσεγγίζονται με ευαισθησία και αφορούν στην ψυχική και σωματική υγεία των μαθητών και τέλος,
- Εκπαίδευση των μαθητών σχετικά με την χρησιμότητα της αειφορίας στις ζωές μας και τις θετικές επιδράσεις αυτής τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

## 2.4 Οι δράσεις του αειφόρου σχολείου και η σύγχρονη τεχνολογία

Ένα σχολείο αειφόρο είναι ένα σχολείο που οραματίζεται να λειτουργεί ως μια κοινότητα που οι αρχές της θα βασίζονται στην επικοινωνία και τη συνεργατικότητα ανάμεσα σε όλα τα μέλη της σχολικής και ευρύτερης κοινότητας. Μια κοινότητα που θα θέτει ως στόχο την καλλιέργεια του ήθους της κοινότητας, θα δίνει ευκαιρίες σε όλους τους εμπλεκόμενους (μαθητές, εκπαιδευτικούς, πολίτες), να διαχειρίζονται ζητήματα αειφορίας στα πλαίσια της συμμετοχικής δράσης και του ομαδικού πνεύματος, θα προάγει τον πολιτισμό και την προστασία του περιβάλλοντος και θα συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία ενεργών και ευαισθητοποιημένων περιβαλλοντικά πολιτών (Καλαϊτζίδης, & Δηλάρη 2010).

Η αειφορία θέτει ορισμένα βασικά αιτήματα τα οποία και επιδιώκει να υλοποιήσει προκειμένου για την προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και για την ποιοτική αναβάθμιση της καθημερινότητας των πολιτών και φυσικά τη βιωσιμότητα του πλανήτη και της φυσικής ζωής. Ειδικότερα, από τις δράσεις της αειφορίας στοχεύεται η επίτευξη των παρακάτω:

- ✓ Η αποφυγή της καταστροφής της οικολογίας του πλανήτη, που περιλαμβάνει την ρύπανση των υδάτων, τη μόλυνση της ατμόσφαιρας, την αλλαγή του κλίματος κ.λπ.
- ✓ Η εξασφάλιση της ασφαλούς παραγωγικότητας των οικοσυστημάτων προκειμένου οι γενιές που θα ακολουθήσουν να ζήσουν σε ένα κόσμο παραγωγικό.
- ✓ Η εξάλειψη της πείνας
- ✓ Εξασφάλιση του βιοτικού επιπέδου του παγκόσμιου πληθυσμού της γης
- ✓ Εξασφάλιση μιας ειρηνικής και συνεργατικής συμβίωσης όλων των έμβιων όντων

Οι προαναφερόμενες αξιώσεις, αφορούν όλες εκείνες τις δράσεις που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες στα πλαίσια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υπέρ της αειφόρου ανάπτυξης και το αειφόρου σχολείου (Αγγελίδου, & Κρητικού, 2010).

Οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις βέβαια, έχουν εισαχθεί ενεργά στα πλαίσια δράσης της αειφορίας καθώς πολλά τεχνολογικά τεχνάσματα έχουν βοηθήσει στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προβλημάτων. Όπως είναι γνωστό μάλιστα στην Ελλάδα, το 40% της ενέργειας που καταναλώνεται σε εθνικό επίπεδο, αναφέρεται στην ενέργεια των κτιρίων και οικοδομημάτων και πολύ περισσότερο στις σχολικές μονάδες οι οποίες είναι αρκετά δαπανηρές όσον αφορά την κατανάλωση τη θέρμανση καθώς

πρόκειται για κτίρια πολλών ετών που δεν οικοδομήθηκαν με βάση την οικολογική συνείδηση ή τη βιοκλιματική αρχιτεκτονική. Οι περισσότερες, αν όχι όλες οι κτιριακές σχολικές μονάδες, είναι πολυδάπανες για τη συντήρησή τους αλλά επίσης σπαταλούν μεγάλα ποσά ενέργειας (Ζαχαρίου, Καίλα & Κατσίκης, 2008).

Εκτός όμως από τις μεγάλες δαπάνες σε ενέργεια, οι σχολικές μονάδες δαπανούν μεγάλες ποσότητες χαρτιού καθώς στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας καταναλώνονται μεγάλες ποσότητες χαρτιού σε διαγωνίσματα, τεστ, μαθητικά τετράδια, μαθητικούς διαγωνισμούς κ.λπ. χωρίς ωστόσο να έχουν μεριμνήσει για την ανακύκλωση όλου αυτού του όγκου διότι τα αειφόρα σχολεία στην Ελλάδα είναι ελάχιστα. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι οι σχολικές μονάδες είναι οργανισμοί που δημιουργούν όγκους αποβλήτων, τα οποία όμως με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων μπορούν να ανακυκλωθούν και να ξαναγίνουν χρήσιμα προφυλάσσοντας έτσι το περιβάλλον από τον κίνδυνο συσσώρευσης μεγάλων ποσοτήτων σκουπιδιών με επιβλαβείς επιπτώσεις για το περιβάλλον και την ατμόσφαιρα. Με την τοποθέτηση ειδικών κάδων ανακύκλωσης και κομποστοποίησης των απορριμμάτων, η σχολική κοινότητα δρα υπέρ της αειφορίας μέσω μιας διαδικασίας η οποία θα ήταν αδύνατη με την έλλειψη των σύγχρονων υπάρχοντων τεχνολογικών μέσων. Επίσης, η μεγάλη κατανάλωση ενέργειας στις απαρχαιωμένες κτιριακά σχολικές μονάδες, συμβάλλει στην επιδείνωση του φαινομένου του θερμοκηπίου, μια συνέπεια που μπορεί να αποφευχθεί με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας σε συνδυασμό με την αειφόρο ανάπτυξη στις σχολικές μονάδες. Μια τέτοια δράση θα μπορούσε να είναι η χρήση φωτοβολταϊκών, μια σύγχρονη τεχνολογική ανακάλυψη που αξιοποιεί το φως του ήλιου εξαλείφοντας την κατανάλωση ενέργειας και ρεύματος που είναι δαπανηρά και ζημιογόνα για το περιβάλλον (Hucle, 2010).

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε λοιπόν ότι οι αειφορικές δράσεις που μπορούν να συμβάλλουν στην ποιοτική καθημερινότητα τόσο των μελών της σχολικής μονάδας, όσο και να βοηθήσουν στην προστασία του περιβάλλοντος, αξιοποιούν τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και αξιοποιούνται επιτυχώς σε ποικίλες οικολογικές δράσεις.



## Κεφάλαιο 3

### 3.1. «Οργάνωση» και «Διοίκηση» - Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Στην καθημερινότητά μας ακούμε και χρησιμοποιούμε συχνά λέξεις, όπως «οργάνωση», «οργανωτικός», «οργανωμένος», «οργανώνω», με τις οποίες μπορεί να χαρακτηρίζουμε έναν άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων, έναν οργανισμό, μια συμπεριφορά, μια συνεργασία και πολλά άλλα παρόμοια. Η επιστήμη όμως, που ασχολείται με τα θέματα που αφορούν στην «οργάνωση», την καθορίζει ως:

1. **δράση του «οργανώνειν».** Η φράση αυτή αναφέρεται στο ρυθμιστικό χαρακτήρα της οργάνωσης, δηλαδή, στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται ένα σύστημα. Η οργάνωση αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, καθώς ρυθμίζει τις σχέσεις και τις αρμοδιότητες μιας ομάδας ανθρώπων που έχουν κοινούς σκοπούς ή ακόμα και τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και υλικών μέσων.
2. **έναν οργανισμό,** όπως είναι για παράδειγμα το σχολείο, ο οποίος δραστηριοποιείται στον κοινωνικό χώρο. Εδώ, η «οργάνωση» εκλαμβάνεται ως μια διακριτή κοινωνική οντότητα, η οποία αποβλέπει στην μακροχρόνια επίτευξη σκοπών.
3. **το αποτέλεσμα της οργάνωσης.** Στο σημείο αυτό, καθορίζονται οι εργασίες, γνωστοποιούνται και περιγράφονται τα καθήκοντα των εργαζομένων, αποσαφηνίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις και γενικότερα διευθετούνται ζητήματα που σχετίζονται με τις εργασιακές υποχρεώσεις. (Σαΐτης, 2007).

Η οργάνωση υπό την έννοια του οργανισμού (οντότητας), διακρίνεται στην **τυπική ή επίσημη** οργάνωση και στην **άτυπη ή ανεπίσημη**. Στην πρώτη περίπτωση, η οργάνωση χαρακτηρίζεται ως ένα «σύστημα» ή ένας «διοικητικός σχεδιασμός», ο οποίος σχεδιάζεται σκόπιμα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων σκοπών. Επιπλέον, η επίσημη οργάνωση περιγράφεται αναφορικά με το καθήκον, τη θέση και τις σχέσεις εξουσίας που τη διέπουν. Παραδείγματα επίσημων οργανώσεων αποτελούν τα πανεπιστήμια, τα σχολεία, τα νοσηλευτικά ιδρύματα και οι οικονομικές μονάδες. Η άτυπη οργάνωση, αντίθετα, δεν έχει επίσημη δομή και δεν διέπεται από κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας. Στηρίζεται σε «άτυπους» κανόνες και δεν έχει συγκεκριμένη σταθερή διάρκεια. Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί το αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο. Αυτό το είδος οργάνωσης ενυπάρχει σε κάθε εργασιακό χώρο και δρα παράλληλα με την τυπική οργάνωση. Οι άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται στο σχολείο μεταξύ συναδέλφων κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων, αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα. Δύναται όμως, να λειτουργήσουν θετικά ή αρνητικά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Για το λόγο αυτό, η διεύθυνση παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς έργο της είναι να επιδιώκει, αφενός, την υγιή συνύπαρξη μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, αφετέρου, να μην παραβλέπει την αξία και τα

οφέλη που απορρέουν από τις άτυπες σχέσεις. (Σαΐτης, 2007).

Κάθε οργανισμός αποτελείται από ορισμένα δομικά στοιχεία (ανθρώπινο δυναμικό, κτιριακές εγκαταστάσεις, κ.ά.), τα οποία εξυπηρετούν συγκεκριμένες ενέργειες και συμβάλουν στη λειτουργία και την πραγματοποίηση των στόχων του. Η αποτελεσματικότητα όμως του οργανισμού, έγκειται στο σαφή καθορισμό των ρόλων των στοιχείων που τον απαρτίζουν, καθώς και στις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτή η ενέργεια, την οποία κάθε οργανισμός πρέπει να ακολουθεί, ονομάζεται «οργανωτικός σχεδιασμός» και αφορά κυρίως την οργάνωση της ανώτατης διοίκησης (π.χ. υπουργεία). (Σαΐτης, 2007).

Κάθε οργανωτικός σχεδιασμός συντονίζεται από έναν υπεύθυνο, ο οποίος λαμβάνει μια σειρά από μέτρα ώστε να συγκροτήσει τη δομή της τυπικής οργάνωσης. Πρόκειται, δηλαδή, να υιοθετήσει ένα «σύστημα οργάνωσης», το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο το βασικό σχήμα της συγκρότησης, αλλά και το δίκτυο των εσωτερικών σχέσεων και λειτουργιών. Αυτή η διαδικασία εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, όπως είναι το είδος, το μέγεθος, ο σκοπός και η νομική μορφή της οργάνωσης. (Σαΐτης, 2007).

Στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα, η κρατική διοίκηση ασκείται με διάφορα οργανωτικά συστήματα, δύο εκ των οποίων είναι το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό. Στο συγκεντρωτικό σύστημα όλες οι αρμοδιότητες συγκεντρώνονται σε μια κεντρική εξουσία, η οποία διοικεί όλους τους οργανισμούς. Στην περίπτωση αυτή, οι οργανισμοί λαμβάνουν τη μορφή εκτελεστικών οργάνων και έργο τους είναι να επιβλέπουν την εφαρμογή των αποφάσεων του κέντρου, να συγκεντρώνουν στοιχεία και να υποβάλουν αναφορές προς την κεντρική εξουσία. Στο αποκεντρωτικό σύστημα, οι αρμοδιότητες που αφορούν σε θέματα περιφέρειας ασκούνται από τα όργανα της περιφερειακής διοίκησης. Αυτή η δικαιοδοσία επιτρέπει ένα βαθμό αυτονομίας και ανεξαρτησίας από την κεντρική εξουσία. (Σαΐτης, 2007).

Ανεξάρτητα από τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τα δύο οργανωτικά συστήματα που προαναφέρθηκαν, η τυπική οργάνωση της δημόσιας εκπαίδευσης θα πρέπει να στηρίζεται σε μια κατάσταση ισορροπίας. Με τον όρο αυτό νοείται πως υπάρχουν αρμοδιότητες που χρειάζεται να παραμείνουν στη δικαιοδοσία της κεντρικής εξουσίας και άλλες που θα πρέπει να αποκεντρωθούν στην περιφέρεια. (Σαΐτης, 2007).

Κάθε σχολική μονάδα δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς, οι οποίοι συντελούν ώστε να υλοποιηθεί ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στη διαδικασία επίτευξης του αποτελέσματος αυτού εμπλέκονται διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει η σχολική μονάδα. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

**α)** το ανθρώπινο δυναμικό (δάσκαλοι, διοικητικό προσωπικό),

**β)** τα μέσα (βιβλία, γραφική ύλη, εποπτικά μέσα, μηχανήματα),

**γ)** ο χώρος (αίθουσες διδασκαλίας, αυλή),

**δ)** ο χρόνος, δηλαδή το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίηση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και με τη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται, ώστε να επιτελέσουν το συγκεκριμένο σκοπό που έχει οριστεί γι' αυτούς. Διοίκηση λοιπόν, είναι η συστηματοποίηση ενός συνόλου εύστοχων ενεργειών, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Η διοίκηση ως μεθοδολογία, θα πρέπει να στηρίζεται σε επιστημονικά κριτήρια, σε τεχνικά στοιχεία (εμπειρικές γνώσεις) και στην ικανότητα των ατόμων που διευθύνουν έναν οργανισμό. (Σαΐτης, 2007).

Η διοικητική δραστηριότητα κάθε οργανισμού, πραγματοποιείται μέσω των διοικητικών οργάνων του. Τα όργανα αυτά μπορεί να είναι *μονομελή* ή *πολυμελή*. Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας ή ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης, αποτελούν *μονομελή* ή *μονοπρόσωπα* διοικητικά όργανα. Τα πρόσωπα αυτά, συχνά χαρακτηρίζονται και ως ηγετικά στελέχη, διότι λόγω της θέσης τους, μπορεί να λαμβάνουν αποφάσεις, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στους υφιστάμενούς τους. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα στελέχη αυτά είναι:

- **η εξουσία**
- **η ευθύνη**, που είναι ανάλογη της παραχωρημένης εξουσίας
- **η επιβολή**, δηλαδή η δυνατότητα του ηγετικού στελέχους να υπερισχύει των υφισταμένων του και
- **η πρωτοβουλία**, η οποία αφήνει περιθώρια ελευθερίας αποφάσεων και δράσης.

Τα *μονομελή* διοικητικά όργανα, θα πρέπει να έχουν νόμιμη υπόσταση προκειμένου να μπορούν να εκδίδουν διοικητικές πράξεις. Η νομιμότητά τους προϋποθέτει την έκδοση ειδικής πράξης εκλογής ή διορισμού και διαρκεί μέχρι την ανάκληση ή την παύση ισχύος της σχετικής πράξης ή τη λήξη της θητείας τους. (Σαΐτης, 2007).

Τα *πολυμελή* ή *συλλογικά* διοικητικά όργανα, από την άλλη, αποτελούνται από περισσότερα του ενός πρόσωπα, συμπράττουν ισότιμα και οργανώνονται σε μια νομική ενότητα. Τα Υπηρεσιακά Συμβούλια, οι Σύλλογοι Διδασκόντων, οι Σχολικές Επιτροπές, αποτελούν παραδείγματα συλλογικών οργάνων. (Σαΐτης, 2007).

Κάθε διοικητικό στέλεχος οφείλει να δραστηριοποιηθεί σωστά, ώστε να φέρει εις πέρας το έργο που

του έχει ανατεθεί. Η δραστηριότητά του είναι, αφενός πολύπλευρη, γιατί πρέπει να συντονίζει τα όργανα παραγωγής, αφετέρου αδιαίρετη, διότι οι ενέργειες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και του ελέγχου που υπόκεινται στη δικαιοδοσία του, θα πρέπει να εκτελούνται ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι τα ακόλουθα:

- **Προγραμματισμός (planning):** είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του διοικητικού στελέχους και έχει εφαρμογή σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις. Στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, η διαδικασία αυτή συνδέεται με την πολλαπλότητα των ενεργειών του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Κύριο μέλημά του, είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών του σχολείου, η κατάρτιση ενός ορθολογικού προγράμματος δράσης και η προσαρμογή του προγράμματος σε τυχόν μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- **Οργάνωση (organizing):** βασικός στόχος της λειτουργίας αυτής είναι να δημιουργηθεί η δομή ενός εσωτερικού πλαισίου, μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα όλες οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Στο σχολικό χώρο, η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή σχετίζεται, για παράδειγμα, με την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας, ο διευθυντής επιδιώκει να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να περιορίσει τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.
- **Διεύθυνση (directing):** αυτή η λειτουργία της διοίκησης σχετίζεται με την ικανότητα των διευθυντικών στελεχών να χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης. Συγκεκριμένα αφορά: **α) τη στελέχωση** (εύρεση κατάλληλων ατόμων), **β) τη συστηματική επιμόρφωση** των εργαζομένων, **γ) την παρακίνηση** του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων, **δ) την εποπτεία** των υφισταμένων, **ε) την επικοινωνία** και **ζ) το συντονισμό** όλων των εργασιών, ώστε να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά ο οργανισμός. Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι ίσως η δυσκολότερη δραστηριότητα του ηγετικού στελέχους, γιατί αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος ορισμένες φορές είναι απρόβλεπτος και αστάθμητος. Στο χώρο του σχολείου, ο διευθυντής με αυτή τη λειτουργία παρακινεί τα μέλη της σχολικής μονάδας, διευθετεί τυχόν προστριβές και αντιθέσεις και συμβουλεύει τους νέους εκπαιδευτικούς.
- **Έλεγχος (controlling):** με τη λειτουργία αυτή ελέγχεται το κατά πόσο έχει επιτευχθεί το επιδιωκόμενο και αρχικά προγραμματισμένο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση που είναι αρνητικό, θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι. Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις. Στο χώρο του σχολείου, η λειτουργία αυτή δεν είναι αποδεκτή, διότι οι διευθυντές δεν έχουν τις ανάλογες ικανότητες ώστε να κρίνουν και να αξιολογήσουν το έργο των υφισταμένων τους.

Όλες οι παραπάνω διοικητικές λειτουργίες για να επιτελεστούν σωστά, προϋποθέτουν την ύπαρξη ορισμένων προσόντων από την πλευρά των ηγετικών στελεχών. Οι γνώσεις, η διοικητική ικανότητα, η θέληση, η επιμονή, η ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, η ταχύτητα και η ικανότητα προσαρμογής, είναι ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την επιτυχία στο έργο τους. Ως προς τις γνώσεις και τις ικανότητες, παραθέτουμε ενδεικτικά, τρεις ομάδες δεξιοτήτων:

1. **επαγγελματική ικανότητα:** αυτή σχετίζεται με την περάτωση του έργου της ομάδας και με το συντονισμό των ενεργειών των μελών της. Η ικανότητα αυτή εκπηγάει από το συνδυασμό της επιστημονικής κατάρτισης με τη διοικητική πείρα.
2. **συνεργατική ικανότητα:** η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την ανάπτυξη σωστών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ του διευθυντή και των ανώτερων ή υφιστάμενων συναδέλφων. Αυτό προϋποθέτει τη γνώση της ψυχολογίας των άλλων, ώστε να κατανοεί τις ανάγκες τους.
3. **αντιληπτική ικανότητα:** η ικανότητα αυτή έχει να κάνει με τη διορατικότητα του διευθυντή, ο οποίος πρέπει να βλέπει συνολικά το σύστημα, να διαπιστώνει τα αδύναμα σημεία του και να τα βελτιώνει.

Εκτός από τις ικανότητες που προηγήθηκαν, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει και ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία συμβάλουν στην αποτελεσματικότητά του. Κατά τον Stogdill (1974), τα κυριότερα από αυτά είναι:

- ακεραιότητα και αξιοπιστία
- πρωτοβουλία και υπευθυνότητα
- θετική στάση στις αλλαγές
- ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.

Αναφορικά με τη σχολική πραγματικότητα, οι διευθυντές, για να είναι αποτελεσματικοί, θα πρέπει να διαθέτουν διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Επιπλέον, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση, καθώς βρισκόμαστε σε μια εποχή που βιώνουμε συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Στην Ελλάδα, η δημιουργία διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση, δεν αντιμετωπίζεται ως εθνική προτεραιότητα. Ίσως ήρθε η στιγμή να ακολουθήσει το παράδειγμα άλλων χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Αγγλία, Σουηδία). (Σαΐτης, 2007).

### 3.2. Ηγεσία, Διεύθυνση, Διοίκηση και Πολιτική

Οι έννοιες της ηγεσίας, της διεύθυνσης και της διοίκησης, πολλές φορές συμπίπτουν και συγχέονται, γιατί η χρήση τους ποικίλλει σε συνάρτηση με το χρόνο, τη χώρα και την επιστημονική κουλτούρα. Για το λόγο αυτό, συχνά καθίστανται αμφισβητήσιμες. Στην Αγγλία, για παράδειγμα, πιο σημαντική, την παρούσα περίοδο, φαίνεται να είναι η έννοια της ηγεσίας. Η «διεύθυνση» συνδέεται περισσότερο με λειτουργικά ζητήματα, ενώ η «διοίκηση» σχετίζεται με θέματα που άπτονται της καθημερινότητας. Ωστόσο, μέχρι πρόσφατα, η διεύθυνση εκλαμβάνονταν ως ευρύτερη έννοια και η ηγεσία ως υποσύνολό της. (Ράπτης, 2006).

Ο όρος «διοίκηση», στη Βόρειο Αμερική (βόρειες Πολιτείες και Καναδάς), συνδέεται με το αναγνωρισμένο κύρος, γι' αυτό και θεωρείται συνώνυμος με αυτόν της ηγεσίας. Ουσιαστικά, ο όρος «εκπαιδευτική διοίκηση» που χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ταυτόσημος με τον όρο «εκπαιδευτική ηγεσία» που χρησιμοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο. (Coleman, 2005).

Ένα άλλο ζήτημα που χρειάζεται διευκρίνιση, είναι αυτό του διαχωρισμού ως προς το τι συμβαίνει στο εσωτερικό ενός ιδρύματος (π.χ. του σχολείου) αναφορικά με το εκπαιδευτικό σύστημα και τι συμβαίνει έξω από αυτό σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο. Η σκέψη αυτή συνδέεται με την έννοια της «πολιτικής». Η πολιτική, η οποία εφαρμόζεται και επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου, αποφασίζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες. Σε πολλές χώρες, όπως και στην Ελλάδα, τα αναλυτικά προγράμματα των σχολείων διαμορφώνονται σε εθνικό επίπεδο. Υπάρχουν, βέβαια και περιπτώσεις, όπου εφαρμόζονται πολιτικές σε τοπικό επίπεδο ή σε ένα μεμονωμένο σχολείο. Αυτού του είδους οι πολιτικές, μπορεί να επηρεάζονται από την εθνική νομοθεσία, αλλά προσαρμόζονται στις ανάγκες των εκάστοτε σχολικών μονάδων. (Coleman, 2005).

Παρά τις διάφορες ερμηνείες που έχουν διατυπωθεί γύρω από τις έννοιες «ηγεσία» και «διεύθυνση», στον καθημερινό λόγο χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η σύγχυση των δύο αυτών εννοιών δεν είναι εντελώς άτοπη, καθώς στην πράξη το ίδιο πρόσωπο είναι συχνά εκείνο που ηγείται και διευθύνει (π.χ. ο διευθυντής ενός σχολείου). Εάν παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αυτό λειτουργεί στην πράξη, θα δούμε πως καθίσταται δύσκολο το να αποφασίσουμε ποιες λειτουργίες χαρακτηρίζονται ως «ηγετικές» και ποιες ως «διευθυντικές». (Coleman, 2005).

Ομοίως, οι Leithwood και λοιποί (1999) τονίζουν ότι στην πράξη, οι διευθυντές στην καθημερινή τους εργασία, σπάνια αναγνωρίζουν εάν ηγούνται ή διαχειρίζονται. Εκτελούν απλά το έργο τους για λογαριασμό του σχολείου και των μαθητών του. Ωστόσο, η φύση αυτού του έργου, θα πρέπει να απεικονίζει το εκάστοτε σχολικό πλαίσιο και ιδιαίτερα τις ανάγκες του, ανά πάσα στιγμή. (Ράπτης &

Ψαράς, 2015)

Οι Law και Glover (2000), υποστηρίζουν πως: «η ηγεσία θεωρείται συχνά ως μια πτυχή της διεύθυνσης, όπου οι «πραγματικοί ηγέτες» χαρακτηρίζονται ως χαρισματικά άτομα που έχουν οραματισμό και την ικανότητα να παρακινούν και να εμπνέουν τους άλλους, έστω κι αν στερούνται των διευθυντικών ή διοικητικών ικανοτήτων για το σχεδιασμό, την αποτελεσματική οργάνωση ή τον έλεγχο των πόρων. Δεδομένης αυτής της άποψης, συχνά υποστηρίζεται ότι οι διευθυντές πρέπει απλά να είναι καλοί σε όλα, ενώ οι ηγέτες όχι».

Η διοίκηση και η λειτουργία του σχολείου οφείλει να είναι δημοκρατική. Πρέπει να έχουν συμμετοχή όλα τα ενεργά μέλη της κοινότητας της σχολικής μονάδας, επιτυγχάνοντας την αλλαγή των παραδοσιακών δομών εξουσίας, μεταμορφώνοντας τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των υπόλοιπων φορέων αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, ώστε να δημιουργούν ένα πιο δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας. Μέσα από την αρμονική συνεργασία μεταξύ διευθυντή, υποδιευθυντή, συλλόγου διδασκόντων, συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, των μαθητών και εκπροσώπων της τοπικής κοινωνίας, πρέπει να διασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για ισότητα και δικαιοσύνη μέσα και έξω από το εκπαιδευτικό οικοσύστημα, με αποτέλεσμα να μπορεί να μετατραπεί η κοινότητα μάθησης σε μια βιώσιμη κοινότητα μάθησης (Παπαβασιλείου, 2011).

Ο Gronn (1999) τονίζει πως: «η ηγεσία...διαφοροποιείται ποιοτικά ως λειτουργία τόσο από τη διεύθυνση, όσο και από τη διοίκηση». Βλέπει την ηγεσία ως μια ποιοτική λειτουργία, η οποία δεν προκύπτει αυτόματα και δε συμβαδίζει με τη θέση.

Ο Cuban (1988) παρέχει μια από τις πιο σαφείς διακρίσεις μεταξύ της ηγεσίας και της διεύθυνσης. Συνδέει την ηγεσία με την αλλαγή, ενώ βλέπει τη διεύθυνση ως μια δραστηριότητα συντήρησης. Τονίζει επίσης τη σημασία των δύο αυτών διαστάσεων της οργανωτικής δραστηριότητας ως εξής: «ηγεσία σημαίνει το να επηρεάζει κανείς τις ενέργειες των άλλων, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι ηγέτες είναι άνθρωποι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα και τις δράσεις των άλλων. Συχνά επιδιώκουν την αλλαγή και θέτουν νέους στόχους. Η ηγεσία απαιτεί εφευρετικότητα, ενέργεια και ικανότητα. Η διεύθυνση, από την άλλη, διαχειρίζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά τις τρέχουσες οργανωτικές ρυθμίσεις. Παρόλο που η σωστή διαχείριση εμφανίζει συχνά ικανότητες που απαιτούνται στην ηγεσία, η γενική λειτουργία της στοχεύει στη συντήρηση και όχι στην αλλαγή».

(Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017)

Η μελέτη του Day και λοιπών (2001) για τα δώδεκα «αποτελεσματικά» σχολεία, εγείρει διάφορα διλήμματα αναφορικά με τη σχολική ηγεσία. Ένα από αυτά αφορά τη διεύθυνση, η οποία συνδέεται με τα συστήματα και τη γραφειοκρατία, και την ηγεσία, η οποία νοείται ότι σχετίζεται με την εξέλιξη και την

πρόοδο των ανθρώπων. Ο Bush (2003) συνδέει την ηγεσία με τις αξίες ή το σκοπό, ενώ τη διεύθυνση, με την εφαρμογή ή τα τεχνικά ζητήματα. (Φώκιαλη & Ράπτης, 2008)

Προκειμένου τα σχολεία να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να επιτύχουν τους στόχους τους, θα πρέπει να δοθεί ίση σημασία τόσο στην ηγεσία, όσο και στη διεύθυνση. Οι Bolman και Deal (1997) τονίζουν χαρακτηριστικά: «η ηγεσία και η διαχείριση διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά και οι δύο είναι το ίδιο σημαντικές... Η πρόκληση των σύγχρονων οργανισμών απαιτεί την αντικειμενική προοπτική του διευθυντή, καθώς επίσης και τις λάμψεις του οράματος και της δέσμευσης που η σοφία της ηγεσίας παρέχει». (Ζαχαρίου, Καίλα & Κατσίκης, 2010)

### 3.3. Η σημασία της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και της Διεύθυνσης

Από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, έχει αναπτυχθεί έντονα το ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική ηγεσία. Αυτό οφείλεται στη διαδεδομένη πεποίθηση ότι η ποιότητα της ηγεσίας συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των σχολείων και των μαθητών. Σε πολλά μέρη του κόσμου υπάρχει η αναγνώριση ότι τα σχολεία, εάν πρόκειται να παράσχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές τους, απαιτούν αποτελεσματικούς ηγέτες και διευθυντές. Δεδομένου ότι η παγκόσμια οικονομία αυξάνεται με ρυθμό, οι περισσότερες κυβερνήσεις συνειδητοποιούν πως η κινητήρια δύναμή τους είναι οι άνθρωποί τους και το να παραμείνουν ή να γίνουν ανταγωνιστικές εξαρτάται, ολοένα και περισσότερο, από τη δημιουργία ενός πολύ καλά καταρτισμένου εργατικού δυναμικού. Αυτό απαιτεί εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι, με τη σειρά τους, χρειάζονται την ηγεσία και την υποστηρίξιμη άλλων ανώτερων στελεχών. (Ράπτης & Ψαράς, 2015)

Το πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της διεύθυνσης είναι πλουραλιστικό, με πολλές ανταγωνιστικές απόψεις και την αναπόφευκτη έλλειψη συμφωνίας σχετικά με την ακριβή φύση του επιστημονικού αυτού κλάδου. Ένα από τα βασικά ζητήματα συζήτησης αποτελεί το εάν η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένα ξεχωριστό πεδίο ή απλά ένας κλάδος της ευρύτερης μελέτης για τη διαχείριση. Το αντικείμενο ενασχόλησης τόσο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, όσο και της διαχείρισης, θα πρέπει είναι, αποκλειστικά, οι σκοποί και οι στόχοι της εκπαίδευσης. Αυτοί οι σκοποί αναδεικνύουν την κρίσιμη πορεία της σχολικής διαχείρισης και ενισχύουν τη σπουδαιότητά της. Εάν η σχέση μεταξύ του σκοπού και της διαχείρισης δεν είναι ξεκάθαρη και σαφής, τότε υπάρχει «διαχειριστικός» κίνδυνος, «μια πίεση των διαδικασιών που ασκείται σε βάρος των εκπαιδευτικών σκοπών και αξιών» (Bush, 1999).

Η διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους ενός οργανισμού, βρίσκεται στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Στα περισσότερα σχολεία, οι στόχοι τίθενται από τους διευθυντές. Ωστόσο, οι σχολικοί στόχοι είναι άμεσα επηρεασμένοι από τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα από τις προσδοκίες της κυβέρνησης, οι οποίες εκφράζονται συχνά μέσω της νομοθεσίας ή των



τυπικών δηλώσεων της πολιτικής. Το θέμα-κλειδί εδώ, είναι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές των σχολείων είναι σε θέση να τροποποιήσουν την κυβερνητική πολιτική και να αναπτύξουν εναλλακτικές προσεγγίσεις που να βασίζονται στις αξίες και στο όραμα σε επίπεδο σχολείου. (Bush, 2003).

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Η Διεύθυνση στην Εκπαίδευση: Θεωρία και Πρακτική

#### 4.1.1. Η σημασία της θεωρίας για την πρακτική

Η θεωρία και η πρακτική, συχνά εκλαμβάνονται ως δύο διαφορετικές διαστάσεις της εκπαιδευτικής διαχείρισης. Οι ακαδημαϊκοί διατυπώνουν τις θεωρίες, ενώ οι εκπαιδευτικοί ασχολούνται με το πρακτικό τους μέρος. Μια από τις μεγαλύτερες αδυναμίες των θεωριών, είναι η «εσωστρέφειά» τους, η οποία τις απομακρύνει από την πράξη. Η Λυδία λίθος<sup>1</sup> της θεωρίας σε έναν εφαρμοσμένο επιστημονικό κλάδο, όπως είναι η εκπαιδευτική διαχείριση, είναι η σχετικότητά της με την πρακτική. (Bush, 2002).

Η θεωρία παρέχει το πλαίσιο των αποφάσεων της διεύθυνσης. Αυτό που χαρακτηρίζεται ως «κοινή λογική», συχνά βασίζεται στις υποθέσεις των ατόμων για το τι συνιστά μια πρακτική καλή. Αυτές οι «υπονοούμενες» θεωρίες, προάγουν τη λογική της λήψης των αποφάσεων. Ωστόσο, η διευθυντική αποτελεσματικότητα είναι πιθανό «να ενισχυθεί με την ξεκάθαρη συνειδητοποίηση ότι το θεωρητικό πλαίσιο υποστηρίζει την πρακτική στα εκπαιδευτικά ιδρύματα». (Bush, 1995).

Υπάρχουν τρία βασικά επιχειρήματα που υποστηρίζουν την άποψη ότι οι διευθυντές έχουν πολλά να μάθουν από τη θεωρία, δεδομένου όμως, να στηρίζεται σταθερά στην πραγματικότητα της πρακτικής. Αυτά είναι:

- η εξάρτηση από τα γεγονότα ως μοναδικού τρόπου δράσης δεν είναι επαρκής, διότι όλα τα στοιχεία χρήζουν ερμηνείας. Η θεωρία παρέχει το πλαίσιο της ερμηνείας των γεγονότων. Παρέχει «νοητικά πρότυπα» (Leithwood και λοιποί, 1999), τα οποία βοηθούν στην κατανόηση της φύσης και των αποτελεσμάτων της πρακτικής.
- η εξάρτηση από την προσωπική εμπειρία για την ερμηνεία των γεγονότων και τη λήψη αποφάσεων, είναι μονοδιάστατη, διότι απορρίπτει τη γνώση των άλλων. Η τεκμηριωμένη θεωρία προκύπτει από την αξιολόγηση ενός μεγάλου φάσματος πρακτικών και ανάπτυξης προτύπων, τα οποία φαίνεται να βοηθούν στην ερμηνεία των γεγονότων και των συμπεριφορών. Η θεωρία

---

<sup>1</sup> **Λυδία λίθος:** μεταφορικά σημαίνει, κάθε μέθοδος που συντελεί στην εξακρίβωση της αλήθειας. Η Λυδία λίθος ήταν μια μαύρη σκληρή πέτρα, επάνω στην οποία οι δοκιμαστές έτριβαν τα χρυσά νομίσματα για να εξακριβώσουν, από το ίχνος που άφηναν, τη γνησιότητά τους.

επίσης, βοηθά στο να μειωθούν οι πιθανότητες για τα λάθη που προκύπτουν κατά την απόκτηση της εμπειρίας.

- η εμπειρία είναι πιθανό να αποδειχθεί άχρηστη, όταν το άτομο βρεθεί σε ένα σε ένα νέο θεσμικό περιβάλλον. Η γνώση και η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας, για παράδειγμα, είναι πιθανό να φανεί χρήσιμη για την ερμηνεία των γεγονότων του νέου πλαισίου. (Bush, 2002).

#### 4.1.2. Θεωρίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης

Δεν υπάρχει μια καθολική θεωρία για την εκπαιδευτική διαχείριση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως συνδυάζει μια σειρά από διαφορετικές και ανταγωνιστικές απόψεις, οι οποίες δημιουργούν αυτό που οι Bolman και Deal (1984) περιγράφουν ως «εννοιολογικό πλουραλισμό». Οι περισσότερες θεωρίες έχουν να προσφέρουν κάτι, αλλά κάθε μια από αυτές, παρέχει συνήθως μια μερική εξήγηση για την πρακτική της εκπαιδευτικής διαχείρισης. (Bush, 2002).

Πολλές και διαφορετικές απόψεις που προέρχονται από τις θεωρίες της οργάνωσης και της διοίκησης, εντοπίζονται στο πολυποίκιλο και εκτεταμένο μέρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την εκπαιδευτική ηγεσία και διαχείριση. Οι απόψεις αυτές συνοψίζονται σε έξι διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες αποτελούν και τις θεωρίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης. (Bush, 1995).

##### **A) Γραφειοκρατία**

Η έννοια της γραφειοκρατίας συνδέεται με το έργο του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber. Είναι μια από τις πιο ισχυρές και διεισδυτικές θεωρίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης και αποτελεί το προτιμώμενο πρότυπο πολλών χωρών, μεταξύ των οποίων είναι η Τσεχία, η Ελλάδα, η Κίνα, το Ισραήλ, η Νότιος Αφρική, κ.ά. (Bush, 2002).

Ο Weber τονίζει χαρακτηριστικά: «ο καθαρά γραφειοκρατικός τύπος της διοικητικής οργάνωσης...μπορεί, από τεχνική άποψη, να επιτύχει τον υψηλότερο βαθμό αποδοτικότητας και για το λόγο αυτό, αποτελεί, τυπικά, το λογικότερο τρόπο επιτακτικού ελέγχου των ανθρώπινων όντων. Είναι ανώτερη από οποιαδήποτε άλλη μορφή (οργάνωσης) ως προς την ακρίβεια, τη σταθερότητα, την αυστηρότητα της πειθαρχίας της και την αξιοπιστία της». Η θετική αυτή αξιολόγηση, έρχεται σε αντίθεση με την ευρέως διαδεδομένη αντίληψη, η οποία υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία είναι ανεπαρκής και υπερβολικά συγκεντρωτική. (Bush, 2002).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- υπάρχει μια ιεραρχική δομή στην εξουσία, η οποία συνήθως είναι κάθετη, με το προσωπικό να είναι υπόλογο στους ανώτερους της ιεραρχικής αυτής δομής. Στα σχολεία, οι εκπαιδευτικοί είναι υπόλογοι στους διευθυντές ή στους υποδιευθυντές τους.

- Τα σχολεία έχουν προσανατολισμένους στόχους. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να φέρουν σε πέρας τους σκοπούς και τους στόχους που τους έχουν τεθεί.
- Υπάρχει καταμερισμός εργασίας, με το προσωπικό να ειδικεύεται σε έναν τομέα. Στην ελληνική πραγματικότητα, αυτό συμβαίνει στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και στα πανεπιστήμια, όπου οι καθηγητές εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.
- Οι αποφάσεις και η συμπεριφορά καθορίζονται από κανόνες και κανονισμούς, παρά από προσωπική πρωτοβουλία. Στα σχολεία συχνά υπάρχουν κανόνες για τη συμπεριφορά των παιδιών και εγχειρίδια για τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (κώδικας δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων). Στην Ελλάδα, ο γραφειοκρατικός έλεγχος εκτείνεται μέχρι την επιβολή των διδακτικών βιβλίων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευτικοί.
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από μια ορθολογική διαδικασία.
- Οι ηγέτες λογοδοτούν σε εξωτερικούς φορείς αναφορικά με τη λειτουργία των σχολείων τους.

Ένα από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής θεωρίας, όπως προαναφέρθηκε, είναι ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από μια ορθολογική διαδικασία, κατά την οποία αναδεικνύεται η λογική σχέση μεταξύ προβλήματος και λύσης. Η διαδικασία αυτή έχει την ακόλουθη σειρά:

1. αντίληψη ή επιλογή ενός προβλήματος
2. ανάλυση του προβλήματος και συλλογή δεδομένων
3. διαμόρφωση εναλλακτικών λύσεων ή επιλογών
4. επιλογή της καταλληλότερης λύσης ως προς τους σκοπούς του οργανισμού
5. εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης
6. έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης στρατηγικής. (Bush, 1995).

Η διαδικασία αυτή είναι ουσιαστικά επαναληπτική και η αξιολόγησή της μπορεί να οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό του προβλήματος ή στην αναζήτηση μιας άλλης εναλλακτικής λύσης. Στην πράξη, η λογική αυτή προσέγγιση είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς διανύουμε περιόδους γρήγορων και πολλαπλών εξελίξεων και αλλαγών. (Bush, 2002).

Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής, είναι ο δημόσιος χαρακτήρας της λογοδοσίας των διευθυντών. Η ιεραρχική δομή της γραφειοκρατίας ενυπάρχει τόσο στους εξωτερικούς παράγοντες

του σχολείου, όσο και εσωτερικά, μεταξύ των συναδέλφων. Οι διευθυντές λογοδοτούν σε ανώτερα στελέχη της διοίκησης (π.χ. διευθυντές ή προϊσταμένους γραφείων εκπαίδευσης) και πολλές φορές, αυτό κρίνεται πιο σημαντικό απ' ό τι η λογοδοσία στους γονείς ή στους μαθητές. Ωστόσο, η δημόσια λογοδοσία είναι η πιο προφανής εξωτερική εκδήλωση του γραφειοκρατικού εκπαιδευτικού συστήματος. (Bush, 2002).

## **B) Συλλογικότητα**

Η συλλογικότητα είναι ένα ελκυστικό μοντέλο για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, διότι επιτρέπει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα στις αποφάσεις εκείνες που έχουν επιπτώσεις στον εργασιακό τους βίο. Στην περίπτωση αυτή, τα σχολεία καθορίζουν τις πολιτικές και λαμβάνουν αποφάσεις μέσω της διαδικασίας της συζήτησης, η οποία οδηγεί στη συναίνεση. Η εξουσία μοιράζεται μεταξύ ορισμένων ή όλων των μελών του οργανισμού, τα οποία θεωρείται πως έχουν αμοιβαία κατανόηση για τους στόχους του σχολείου. (Bush, 1995).

Τα ακόλουθα τρία επιχειρήματα συνηγορούν υπέρ της συλλογικής προσέγγισης στη διαχείριση (Bush, 2002):

- υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων,
- η ποιότητα των αποφάσεων μπορεί να είναι καλύτερη, όταν συμμετέχουν και οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία. Η συμμετοχή του προσωπικού αυξάνει το ποσοστό της τεχνογνωσίας και ευνοεί τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων,
- όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, η εφαρμογή τους είναι πιθανόν αποτελεσματικότερη.

Σύμφωνα με τον Bush (2002), τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της θεωρίας της συλλογικότητας είναι:

- η συλλογικότητα προϋποθέτει την αρχή της πείρας (τεχνογνωσίας), σε αντίθεση με την αρχή της θέσης που αποτελεί χαρακτηριστικό της γραφειοκρατίας. Οι εκπαιδευτικοί κατέχουν τη συγκεκριμένη πείρα και την επάρκεια ως επαγγελματίες της εκπαίδευσης.
- οι δάσκαλοι έχουν ένα κοινό σύνολο αξιών, το οποίο εκπηγάει από την κοινωνικοποίηση που αποκτούν κατά τη διάρκεια της κατάρτισης και της επαγγελματικής τους πρακτικής. Αυτές οι κοινές αξίες είναι ικανές να οδηγήσουν στην επιδίωξη κοινών στόχων.
- οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από τη διαδικασία της συζήτησης, η οποία καταλήγει στη συναίνεση. Η πίστη στις κοινές αξίες και στους κοινούς στόχους αποδεικνύει ότι είναι

επιθυμητό και εφικτό να επιλύονται τα ζητήματα μέσω της συζήτησης.

Η συλλογικότητα έχει υποστηριχθεί έντονα στην Αγγλία και την Ουαλία και έχει συνδεθεί στενά με τη σχολική βελτίωση. Στην πράξη, μόνο μια τροποποιημένη έκδοση της συλλογικότητας έχει λειτουργήσει. Αξιοσημείωτο είναι το παράδειγμα της Ισπανίας, όπου οι διευθυντές εκλέγονται από τους δασκάλους. Από το 1985 έως το 1995, οι διευθυντές εκλέγονταν από το Σχολικό Συμβούλιο και η θητεία τους διαρκούσε τρία χρόνια. Το Σχολικό Συμβούλιο αποτελούνταν από δασκάλους και από άλλους συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων και των γονέων. Η διαδικασία τροποποιήθηκε το 1995 και σύμφωνα με τη νέα, μόνο οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί έχουν το δικαίωμα της εκλογής των διευθυντών. Αυτή η ρύθμιση είναι σημαντική, διότι καταδεικνύει το γεγονός ότι η ευθύνη της εκλογής του διευθυντή είναι αρμοδιότητα του σώματος εκλογής, δηλαδή των δασκάλων, παρά μια διαδικασία του διοικητικού μηχανισμού. (Bush, 2002).

Η συλλογικότητα, πέρα από το γεγονός ότι είναι μια ελκυστική έννοια για τους εκπαιδευτικούς, έχει και ορισμένες παραμέτρους δυσκολίας. Αυτές, κυρίως, εστιάζονται στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη λήψη των αποφάσεων και στην αισιόδοξη υπόθεση ότι τα αποτελέσματα των συζητήσεων θα καθοριστούν ομόφωνα, χωρίς καμία σύγκρουση. Ένας άλλος παράγοντας συνίσταται στην προθυμία που θα επιδείξουν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί. Οι διευθυντές μπορεί να προτιμήσουν την αξιοπιστία της επαγγελματικής τους κρίσης, ενώ οι δάσκαλοι μπορεί να θεωρήσουν ότι οι συνεδριάσεις που απαιτούνται για τη συλλογικότητα είναι χρονοβόρες. (Bush, 2002).

Ο Hargreaves (1994) ασκεί μια πιο θεμελιώδη κριτική, υποστηρίζοντας ότι η συλλογικότητα «σχεδιάζεται» ή «ελέγχεται» από επίσημες ομάδες, οι οποίες επιδιώκουν την εξασφάλιση της εφαρμογής της εθνικής ή σχολικής πολιτικής. Η «σχεδιασμένη» συλλογικότητα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- είναι διοικητικά ρυθμισμένη και δεν περιλαμβάνει το αυθόρμητο στοιχείο,
- είναι υποχρεωτική και όχι προαιρετική,
- είναι προσανατολισμένη στην υλοποίηση των εντολών της κυβέρνησης ή του διευθυντή,
- εξαρτάται από το χώρο και το χρόνο,
- έχει σχεδιαστεί ώστε να έχει προβλέψιμα αποτελέσματα.

### **Γ) Μικροπολιτική**

Η έννοια της μικροπολιτικής συνδέεται με την πολιτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Μπορεί να αντιπαραβληθεί με τη μακροπολιτική, η οποία σχετίζεται με τη συζήτηση και τη διαφωνία που αναπτύσσεται μέσα στην ευρύτερη διαδικασία χάραξης της πολιτικής. Η

μικροπολιτική προσέγγιση υποστηρίζει ότι η πολιτική και οι αποφάσεις προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Οι εμπλεκόμενες ομάδες δημιουργούν συμμαχίες για την επίτευξη συγκεκριμένων πολιτικών στόχων. Οι διαφωνίες θεωρούνται ως ένα φυσικό επακόλουθο και η εξουσία αποδίδεται στον κυρίαρχο συνασπισμό και όχι στους ηγέτες. (Bush, 1995).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της μικροπολιτικής είναι (Bush, 2002):

- εστιάζει στην ομάδα δράσης. Στην εκπαίδευση, η κύρια μονάδα ανάλυσης είναι ο κλάδος και η τμηματική προσέγγισή του στη λήψη αποφάσεων.
- ασχολείται με τα ενδιαφέροντα των ατόμων και με αυτά της ομάδας. Τα άτομα έχουν ήδη ποικίλα διαμορφωμένα ενδιαφέροντα, τα οποία εξακολουθούν να ισχύουν, όταν εισχωρούν σε έναν οργανισμό. Τα μεμονωμένα ενδιαφέροντα των ατόμων, μπορεί να οδηγήσουν στη συνεργασία και στο σχηματισμό ομάδων ενδιαφέροντος, οι οποίες μπορεί να είναι προσωρινές ή να έχουν διάρκεια.
- δίνει έμφαση στις συγκρούσεις που επικρατούν στους οργανισμούς. Τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες ενδιαφέροντος, έχουν διαφορετικούς στόχους, οι οποίοι συνήθως έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.
- οι αποφάσεις προκύπτουν μέσα από την πολύπλοκη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Τα ενδιαφέροντα προωθούνται στις επιτροπές και κατά τη διάρκεια άτυπων συνεδριάσεων οι διαφορές μπορεί να επιλυθούν, αλλά μόνο μετά από μια μακροχρόνια διαδικασία.
- η έννοια της εξουσίας είναι κυρίαρχη στη μικροπολιτική. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι δυνατό να επιτευχθεί, όταν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων της κυρίαρχης ομάδας.

Τα σχολικά κυβερνητικά όργανα της διοίκησης αποτελούν ένα σημαντικό παράδειγμα της μικροπολιτικής δραστηριότητας στην εκπαίδευση, διότι εξουσιοδοτούνται από επίσημα εγκεκριμένες ομάδες ενδιαφέροντος. Όλες οι δημόσιες συζητήσεις που έχουν συσταθεί για τη διευκόλυνση της συμμετοχής, είναι πιθανό να γίνουν μικροπολιτικές αρένες σε ορισμένες χρονικές περιόδους και σε συγκεκριμένες αποφάσεις. Παρέχουν, όμως, μια νόμιμη ευκαιρία για την προώθηση και την προάσπιση των συμφερόντων και προσφέρουν τη δυνατότητα της ρύθμισης και της επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. (Bush, 2002).

#### **Δ) Οι Θεωρίες του υποκειμένου**

Οι θεωρίες του υποκειμένου εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στα μεμονωμένα άτομα ενός οργανισμού. Κάθε άτομο έχει τις δικές του μοναδικές, υποκειμενικές αντιλήψεις για τον οργανισμό στον

οποίο συμμετέχει και η πρόσληψη των γεγονότων γίνεται με διαφορετικό τρόπο από κάθε συμμετέχοντα. Οι οργανισμοί απεικονίζουν περισσότερο τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων και δεν συνιστούν πραγματικότητες της γραφειοκρατίας. (Bush, 2002).

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των θεωριών αυτών είναι τα εξής (Bush, 2002):

- εστιάζουν στις μεμονωμένες αντιλήψεις και πεποιθήσεις των μελών ενός οργανισμού. Στα σχολεία οι εκπαιδευτικοί, το βοηθητικό προσωπικό και οι μαθητές έχουν διαφορετικές αξίες και προσδοκίες, οι οποίες προέρχονται από τις προσωπικές τους εμπειρίες και από τα κίνητρά τους. Το σχολείο δεν αποτελεί την ίδια πραγματικότητα για όλους τους συμμετέχοντες.
- ασχολούνται με τη σημασία που αποδίδουν στα γεγονότα τα (μεμονωμένα) άτομα. Εστιάζουν, δηλαδή, στην ερμηνεία της μεμονωμένης συμπεριφοράς, παρά στις καταστάσεις και στις ενέργειες αυτές καθαυτές.
- δέχονται ότι η δομή είναι ένα προϊόν που προκύπτει από την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και δεν είναι προκαθορισμένη ή «φτιαχτή».
- τονίζουν τη σημασία των μεμονωμένων σκοπών και αρνούνται την ύπαρξη των οργανωτικών στόχων.

Οι θεωρίες του υποκειμένου ταυτίζονται με τον ερμηνευτικό ή ποιοτικό τρόπο έρευνας. Αυτή η προσέγγιση της έρευνας βασίζεται στην υποκειμενική εμπειρία των ατόμων. Επιδιωκόμενος στόχος είναι να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα δημιουργούν, τροποποιούν και ερμηνεύουν τον κοινωνικό κόσμο που τους περιβάλλει. Ενδιαφέρεται τόσο για τα νοήματα, όσο και για τα γεγονότα και αυτή είναι μια από τις μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Όπως ακριβώς οι ερευνητές ενδιαφέρονται για τις μεμονωμένες αντιλήψεις των συμμετεχόντων στις μη δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις τους, έτσι και οι διευθυντές θα πρέπει να γνωρίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των συναδέλφων τους. Η παραδοχή και η αναγνώριση ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στους οργανισμούς έχουν διαφορετικές αξίες και κίνητρα, είναι ένα απαραίτητο στοιχείο που θα τους οδηγήσει στην αποτελεσματικότητα. (Bush, 2002).

### **E) Οι Θεωρίες της ασάφειας**

Οι θεωρίες αυτές υπογραμμίζουν την αβεβαιότητα, την έλλειψη προγνωσιμότητας, την αστάθεια και την πολυπλοκότητα που διακρίνει τους οργανισμούς. Βασίζονται στην υπόθεση ότι οι οργανωτικοί στόχοι είναι προβληματικοί και ότι τα ιδρύματα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να ταξινομήσουν τις προτεραιότητές τους. (Bush, 2002).

O March (1982) εξηγεί ότι οι θεωρίες της ασάφειας αναπτύχθηκαν για να προβάλουν έναν

καλύτερο τρόπο ερμηνείας σχετικά με τη φύση και την πολυπλοκότητα των οργανισμών: «οι θεωρίες της επιλογής υποτιμούν τη σύγχυση και την πολυπλοκότητα που απορρέουν κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Πολλά πράγματα συμβαίνουν ταυτόχρονα. Οι τεχνολογίες αλλάζουν και υπάρχει ανεπαρκής γνώση. Οι συμμαχίες, οι προτιμήσεις και οι αντιλήψεις είναι ευμετάβλητες. Τα προβλήματα, οι λύσεις, οι ευκαιρίες, οι ιδέες, οι άνθρωποι και τα αποτελέσματα αναμιγνύονται με τέτοιο τρόπο, ώστε η ερμηνεία τους καθίσταται αβέβαιη και η σύνδεσή τους ασαφής».

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των θεωριών της ασάφειας συνοψίζονται στα ακόλουθα (Bush, 2002):

- υπάρχει έλλειψη σαφήνειας αναφορικά με τους στόχους ενός οργανισμού. Μπορεί να μην είναι καθόλου ξεκάθαρο το ποιοι είναι οι στόχοι του σχολείου. Τα μέλη του, μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τους στόχους ή να δίνουν άλλη προτεραιότητα στους ίδιους στόχους ή ακόμα, και να μην μπορούν να καθορίσουν ποιοι στόχοι έχουν λειτουργική σημασία.
- ο κατακερματισμός και η χαλαρή σύνδεση αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οργανισμών. Τα σχολεία διαιρούνται σε ομάδες, οι οποίες έχουν εσωτερική συνοχή, κοινές αξίες και στόχους. Οι συνδέσεις μεταξύ των ομάδων αυτών είναι αδύναμες και απρόβλεπτες.
- η οργανωτική δομή θεωρείται προβληματική. Υπάρχει ασάφεια αναφορικά με τη δύναμη των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού. Όσο πολύπλοκη είναι μια δομή, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα της ασάφειας.
- η συμμετοχή των μελών δεν είναι σταθερή κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ενδιαφέρον αποτελεί το παράδειγμα του Yancey (2000), το οποίο αναφέρεται στη συμμετοχή των γονέων σε κάποια σχολεία της Καλιφόρνια: «η ομάδα των γονέων, από την αρχή, δεν ήταν ιδιαίτερα συνεκτική. Οι γονείς έρχονταν αποσπασματικά στις συνεδριάσεις, εξαφανίζονταν για έναν μήνα και έπειτα επανεμφανίζονταν».

Στη θεωρία της γραφειοκρατίας, όπως προαναφέρθηκε, ακολουθείται η διαδικασία της ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Η θεωρία της ασάφειας προκαλεί αυτήν την υπόθεση και υποστηρίζει ότι η απουσία σαφήνειας στους στόχους καθιστά προβληματική τη σύνδεση των αποφάσεων με τους θεσμικούς στόχους. Το επιχείρημα αυτό παρουσιάζεται αναφορικά με τον προϋπολογισμό, από τους Levačić (1995) και Bush (2000). Επειδή οι σκοποί είναι ασαφείς, είναι δύσκολο να συνδεθεί ο προϋπολογισμός με τους στόχους και η έννοια της βέλτιστης επιλογής, είναι επίσης αμφισβητούμενη. Οι δημοσιονομικές αποφάσεις είναι πιθανό να χαρακτηριστούν από έλλειψη σαφήνειας. (Bush, 2002).

«Το ορθολογικό μοντέλο υπονομεύεται από την ασάφεια, δεδομένου ότι εξαρτάται σε μεγάλο



βαθμό, από τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών ως προς τη σχέση εισροών-εκροών, δηλαδή σκοπού-αποτελέσματος. Εάν επικρατεί ασάφεια, δεν είναι δυνατό για τις οργανώσεις να έχουν ξεκάθαρους στόχους και σκοπούς. Η παρούσα κατάσταση θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί η διαδικασία της λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, δεν ακολουθεί, στην πραγματικότητα, το ορθολογικό πρότυπο, αλλά ακολουθεί βαθμιαίες και σταδιακές αλλαγές». (Lenačić, 1995).

Στην πράξη, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί τείνουν να λειτουργούν με ένα μίγμα από λογικές και παράλογες διαδικασίες. Η ασάφεια είναι αυξητική σε περιόδους εξωτερικών αναταραχών, γι' αυτό είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να τηρήσουν τις ορθολογικές προσεγγίσεις. (Bush, 2002).

### **ΣΤ) Οργανωτική κουλτούρα**

Η κουλτούρα είναι ολόένα και πιο σημαντική για την περιγραφή των κοινωνικών και εκπαιδευτικών ζητημάτων. Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας τονίζει τις άτυπες πτυχές των οργανισμών και όχι τα επίσημα στοιχεία τους. Επικεντρώνεται στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στους κανόνες των ανθρώπων ενός οργανισμού, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένες αυτές αντιλήψεις ενώνονται σε κοινές οργανωτικές έννοιες. (Bush, 2002).

Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας είναι τα εξής:

- επικεντρώνεται στις αξίες και στις πεποιθήσεις των μελών ενός οργανισμού. Οι αξίες αυτές ενισχύουν τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα των ατόμων μέσα στα σχολεία, αλλά δεν είναι πάντα ξεκάθαρες.
- υπάρχει η υπόθεση ότι οι ατομικές αξίες θα ενωθούν και θα οδηγήσουν τα άτομα στην υιοθέτηση κοινών κανόνων, οι οποίοι, βαθμιαία, θα γίνουν τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σχολείου. Εναλλακτικά και ιδιαίτερα σε μεγάλα σχολεία, μπορεί να αναπτυχθούν διάφορες υπο-κουλτούρες, οι οποίες να εκφράζουν διαφορετικά συστήματα αξιών της υπηρεσίας και άλλων υπο-μονάδων.
- η κουλτούρα, ουσιαστικά εκδηλώνεται μέσα από εθιμοτυπικά και διάφορες άλλες εκδηλώσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν και να «επιβεβαιώσουν» τις πεποιθήσεις και τους κανόνες. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αφθονούν από τέτοιους συμβολισμούς, όπως είναι για παράδειγμα, οι συγκεντρώσεις, οι βραβεύσεις, οι θρησκευτικές εκδηλώσεις και οι γιορτές αποφοίτησης.

Η κουλτούρα προϋποθέτει την ύπαρξη ηρώων και ηρωίδων που να ενσαρκώνουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού. Αυτά τα άτομα μπορεί να έχουν επιτυχίες στον αθλητισμό, στη μουσική, στο θέατρο ή στην πολιτική, αλλά με τα επιτεύγματά τους, δίνουν αξία στον οργανισμό. Στα σχολεία

είναι πιθανό να δίνεται έμφαση σε αυτούς τους ανθρώπους, των οποίων οι «θρίαμβοι» ταιριάζουν απόλυτα με τις φιλοδοξίες του σχολείου. (Bush, 2002).

Η αποτελεσματική ηγεσία-διεύθυνση, συνδέεται ολόενα και περισσότερο με την «παραγωγή» ή την υιοθέτηση της κουλτούρας. Ένας τρόπος «παραγωγής» της κουλτούρας, είναι να εστιάσουμε στους στόχους του σχολείου. Η ύπαρξη των στόχων και η εκπλήρωσή τους στην πράξη, εξυπηρετούν την ενίσχυση των αξιών και των πεποιθήσεων του οργανισμού. Οι ξεκάθαροι στόχοι, βοηθούν στη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας. Ωστόσο, μπορεί να είναι και προβληματική, αν οι ηγέτες-διευθυντές προσπαθούν να παράγουν μια κουλτούρα, αντίθετη με τους κυρίαρχους κανόνες. (Bush, 2002).

Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη μιας «γνήσιας» κουλτούρας στη μάθηση φαίνεται να αργεί ακόμη, καθώς εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας-διεύθυνσης στα σχολεία. Ωστόσο, η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας, είναι μια σημαντική πτυχή της ηγεσίας στα σχολεία. Οι καινοτομίες που επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες συχνά αποτυγχάνουν, διότι δεν εναρμονίζονται με τις αξίες των δασκάλων που πρέπει να τις εφαρμόσουν. (Bush, 2002).

#### 4.1.3. Συμπεράσματα των Θεωριών ως προς την πρακτική τους διάσταση

Κάθε μια από τις έξι θεωρίες που προηγήθηκαν, παρέχει σημαντικά στοιχεία για τη διαχείριση (διεύθυνση) του σχολείου, αλλά όλες τους είναι ημι-διάστατες. Μεμονωμένα, είναι ανολοκλήρωτες και επιλεκτικές, αλλά, ως σύνολο, αντιπροσωπεύουν ένα ισχυρό μέσο για την ανάλυση και την ερμηνεία των γεγονότων και της συμπεριφοράς στον τομέα της εκπαίδευσης. (Bush, 2002).

Η έννοια της εθνικής ή κοινωνικής κουλτούρας παρέχει έναν τρόπο κατανόησης της σημασίας των θεωριών σε διαφορετικά πλαίσια. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις των ηγετών και των διευθυντών, έχουν διαμορφωθεί από το πολιτισμικό υπόβαθρό τους και αυτό τους καθιστά πιο άνετους απέναντι σε ορισμένες προσεγγίσεις, παρά με άλλες θεωρίες. Οι κανόνες και οι προσδοκίες της κοινωνίας προδιαθέτουν τους διευθυντές να λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο. (Bush, 2002).

Το τελικό ζήτημα με τις θεωρίες, είναι εάν τελικά βελτιώνουν την πρακτική και εάν η δυνατότητά τους αυτή είναι εμφανής. Οι διευθυντές συμμετέχουν, γενικά, σε μια διαδικασία σιωπηρής θεωρητικολογίας, όταν αποφασίζουν πως θα διαμορφώσουν την πολιτική ή πως θα ανταποκριθούν στις εξελίξεις. Η θεωρία προσφέρει το επεξηγηματικό πλαίσιο, το οποίο βοηθά τους διευθυντές να εξακριβώσουν την πραγματική σημασία των γεγονότων. Η χρησιμοποίηση της θεωρίας βοηθά σε δύο συγκεκριμένα σημεία:

- στη διάγνωση, διότι εκτιμάται μια κατάσταση και επισημαίνονται τα βασικά ζητήματα που

πρέπει να διευθετηθούν,

- στην αξιολόγηση, διότι προσδιορίζονται οι πλέον κατάλληλες απαντήσεις ενός προβλήματος.

Αυτές οι δεξιότητες είναι σύμφωνες με την έννοια του «αντανακλαστικού» επαγγελματία, ο οποίος στις διευθυντικές του προσεγγίσεις ενσωματώνει τόσο την εμπειρική μάθηση, όσο και το απόσταγμα των θεωριών. Ένας συνδυασμός θεωρίας και εμπειρίας, είναι πιθανό να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικούς επαγγελματίες, παρά η εμπειρία από μόνη της. (Bush, 2002).

## 4.2. Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα

Ο γενικότερος στόχος κάθε εκπαιδευτικής μονάδας της πρωτοβάθμιας ή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι να αναπτύξει, ολόπλευρα και αρμονικά, τις διανοητικές και ψυχοσωματικές δυνάμεις των μαθητών της (άρθρο 1 του ν.1566/85). Για τη διεξαγωγή της διδασκαλίας και την επίτευξη των επιμέρους στόχων των σχολικών μονάδων, απαιτούνται η επιστημονική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, τα αναλυτικά προγράμματα, τα μέσα διδασκαλίας και η ικανή διοίκηση. Η αβίαστη συνεργασία μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων, καθώς και η επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, χωρίς ιδιαίτερο κόστος, συνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ικανής διοίκησης. Στην Ελλάδα, τη διοίκηση κάθε σχολικής μονάδας, είτε πρόκειται για την πρωτοβάθμια είτε για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ασκούν: α) ο διευθυντής, β) ο υποδιευθυντής και γ) ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου. (Σαΐτης, 2007).

Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα κατέχει ξεχωριστή και ιδιαίτερη θέση. Αν και θεωρητικά βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης, οι αρμοδιότητές του είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο της σχολικής μονάδας. Παράλληλα, διαδραματίζει το ρόλο του επικοινωνιακού διαύλου μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφιστάμενων εκπαιδευτικών. Κάθε εκπαιδευτική πολιτική, μπορεί να δημιουργείται από την κεντρική διοίκηση, αλλά όταν φθάνει στα σχολεία, η επιτυχία της εφαρμογής της εξαρτάται από το διευθυντή. (Σαΐτης, 2007). Επομένως, η επιτυχία ή η αποτυχία μιας εκπαιδευτικής αλλαγής, εξαρτάται από τις ικανότητες των διευθυντών. Για το λόγο αυτό, η επιλογή τοποθέτησής τους στη θέση αυτή, θα πρέπει να γίνεται με βάση το βαθμό ικανότητάς τους και όχι με βάση την αρχαιότητα ή τους «τίτλους» (μεταπτυχιακό, διδακτορικό) που έτυχε να κατέχουν.

Ως προς τη διαδικασία τοποθέτησης των διευθυντών στις σχολικές μονάδες, ισχύουν δύο γενικές παραδοχές (Σαΐτης, 2007):

1. οι περίοδοι κατά τις οποίες έγιναν διοικητικές μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση, συμπίπτουν με την ύπαρξη διαφορετικών κυβερνήσεων. Αυτό αποδεικνύει ότι στην Ελλάδα κάθε

κυβέρνηση ακολουθεί τη δική της εκπαιδευτική πολιτική. Δεν λαμβάνονται υπόψη οι κοινές προσπάθειες και οι προθέσεις των υπόλοιπων ατόμων που σχετίζονται με την παιδεία,

2. η βαρύτητα των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων δόθηκε στο μηχανισμό επιλογής των διευθυντών και όχι στην ποιοτική ανάπτυξή τους, κάτι που απαιτείται, λόγω της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τις σχολικές μονάδες.

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει ορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Εκτός από το διοικητικό ρόλο του, είναι και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος του σχολείου. Συγκεκριμένα (Υ.Α. 105657/2002 ΦΕΚ 1340 τ.Β΄):

- θέτει υψηλούς στόχους και δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξή τους, ώστε να διαμορφώσει ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- Συνεργάζεται, βοηθά και συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού προσανατολισμού και αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα για τους άλλους.
- Φροντίζει ώστε να επιμορφώνονται οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο, έστω και στοιχειωδώς, σε θέματα που άπτονται διοικητικών, παιδαγωγικών και επιστημονικών ενδιαφερόντων.
- Συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών, λειτουργεί αμερόληπτα και καλλιεργεί πνεύμα αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων. Διατηρεί και ενθαρρύνει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τυχόν αντιθέσεις και παρέχει θετικά κίνητρα στους εκπαιδευτικούς.
- Ελέγχει την πρόοδο των εργασιών των εκπαιδευτικών και τους κατευθύνει, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.
- Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, σύμφωνα με τους στόχους της αξιολόγησης (κάτι που στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ένας διευθυντής έχει αυξημένα καθήκοντα τόσο στο εσωτερικό του σχολείου, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του. Για να ανταποκριθεί επιτυχώς στο έργο του, θα πρέπει να θέσει κάποιες προτεραιότητες. Έτσι, η ιεράρχηση των υποχρεώσεών του είναι η ακόλουθη: συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, επικοινωνία με τους μαθητές, συμμετοχή στις εργασίες του Συλλόγου Διδασκόντων, συνεργασία με εξωσχολικούς φορείς και οργάνωση-διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων του σχολείου. (Σαΐτης, 2007).

### Συνεργασία με εκπαιδευτικούς:

Η πρώτη υποχρέωση του διευθυντή είναι η δημιουργία κλίματος συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό επιτυγχάνεται με την προαγωγή των ανθρώπινων σχέσεων και με τη διατήρηση της συνοχής του προσωπικού και των μαθητών. Για να φτάσει όμως στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, θα πρέπει ο ίδιος να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση. Η συμπεριφορά του είναι εκείνη που θα βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να ασπαστούν τους στόχους και το όραμα του σχολείου. Η ύπαρξη κοινού οράματος από όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, απαιτεί τη συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων.

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των συναδέλφων του, να ζητά τη γνώμη τους για το έργο που επιτελείται στο σχολείο και να τους ωθεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Παράλληλα, θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να μιλούν ανοικτά για τα προβλήματα που τυχόν τους παρουσιάζονται, έτσι ώστε να μη συσσωρεύεται ο θυμός και η απογοήτευση μέσα τους. Η συζήτηση πάντα λύνει πολλά προβλήματα και λειτουργεί κατασταλτικά στην εμφάνιση προβλημάτων.

Για την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, οι διευθυντές θα πρέπει να αναθέτουν εξωδιδασκτικό έργο στους εκπαιδευτικούς. Για την ανάθεση αυτού του έργου, όμως, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το να γνωρίζει καλά ο διευθυντής την προσωπικότητα, τις κλίσεις, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών, ώστε να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος. Μια άλλη προϋπόθεση είναι να συμβαδίζει σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης και να ακολουθεί διαδικασία συμμετοχικής διοίκησης. (Σαΐτης, 2007).

Κάτι ακόμη που οφείλει να κάνει ο διευθυντής, είναι να προσπαθεί, όσο το δυνατόν περισσότερο, να δημιουργεί στο σχολείο του καλό ψυχολογικό κλίμα. Η αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών εξαρτάται από την ικανοποίηση ορισμένων βασικών ψυχολογικών αναγκών, όπως είναι η αναγνώριση, η προσφορά προς την κοινωνία, η ανάγκη δημιουργικότητας, κ.ά. Ο διευθυντής μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα στο σχολείο με την πραγματοποίηση ανεπίσημων συναντήσεων και συζητήσεων με το προσωπικό και με φιλικές συγκεντρώσεις μεταξύ τους. Ο ανεπίσημος χαρακτήρας των δύο προηγούμενων περιστάσεων βοηθά ώστε να δημιουργηθούν καλές ανθρώπινες και φιλικές σχέσεις.

Καθήκον του διευθυντή, ως γνωστόν, είναι η ιδιότητά του να προΐσταται όλου του προσωπικού μέσα στο σχολείο. Ο τρόπος άσκησης του ελέγχου είναι μια λεπτή και πολλές φορές συγκρουσιακή διαδικασία. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής οφείλει να παρακολουθεί με συστηματικό και παιδαγωγικό τρόπο τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Δηλαδή, θα πρέπει να γνωρίζει αν οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. (Σαΐτης, 2007).

Συναφές με το προηγούμενο, είναι και ο τρόπος μετάδοσης των εντολών προς τους υφιστάμενους. Οι εντολές θα πρέπει να δίνονται σωστά και να μην παίρνουν τη μορφή της διαταγής. Η σωστή εντολή συνίσταται στα εξής στοιχεία (Σαΐτης, 2007):

- το περιεχόμενο της εντολής θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, σαφές και προσαρμοσμένο στην ιδιοσυγκρασία του εκπαιδευτικού.
- ο τόνος με τον οποίο δίνεται μια εντολή είναι καθοριστικής σημασίας. Αν δοθεί με ευγενικό και ήρεμο τρόπο, το πιθανότερο είναι πως θα εκτελεστεί άμεσα.
- η επιλογή του κατάλληλου χρόνου, επίσης είναι καίριας σημασίας. Η κατάλληλη ώρα για να δοθεί μια εντολή είναι μετά την έναρξη της εργασίας, γιατί ο εργαζόμενος θα έχει προσαρμοστεί στο ημερήσιο πρόγραμμα. Η αρχή και το τέλος του ωραρίου θα πρέπει να αποφεύγονται.

Ωστόσο, αν ο διευθυντής δώσει μια εντολή και δεν εκτελεστεί από τον αποδέκτη, οφείλει: **α)** να δώσει νέες οδηγίες, στην περίπτωση που δεν έγινε κατανοητή, **β)** να κάνει μια προειδοποίηση, στην περίπτωση που εντοπίζει απροθυμία από την πλευρά του εκπαιδευτικού, ή **γ)** να υποκριθεί ότι αγνοεί τη μη εκτέλεση. Σε οποιαδήποτε των περιπτώσεων, ο διευθυντής θα πρέπει να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να προσπαθήσει να εξηγήσει στον αποδέκτη τις συνέπειες των πράξεών του.

Γενικότερα, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υφιστάμενων του, διότι με αυτό τον τρόπο, βελτιώνει την ατομική και ομαδική επίδοση των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

### **Επικοινωνία με τους μαθητές:**

Η πραγματοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης έγκειται στην αρμοδιότητα του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου. Το ειλικρινές ενδιαφέρον, ο σεβασμός στην προσωπικότητα του μαθητή, η προσπάθεια επικοινωνίας, η δίκαιη αντιμετώπιση και πολλά άλλα, στηρίζουν το έργο του διευθυντή. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής πρέπει:

- να δείχνει έμπρακτα την αγάπη του και το ενδιαφέρον του στους μαθητές, διότι έτσι συμβάλει στην ομαλή ψυχική και συναισθηματική ανάπτυξή τους.
- να υποστηρίζει έμπρακτα και να προωθεί τις ομαδικές δραστηριότητες, διότι έτσι προάγει τη συνεργασία και την ανάπτυξη καλών σχέσεων ανάμεσα στους μαθητές.
- να χειρίζεται με ιδιαίτερη προσοχή, μαζί με το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό, τα προβλήματα πειθαρχίας των μαθητών. Ο χειρισμός τέτοιων προβλημάτων θα πρέπει να συνάδει με τις παιδαγωγικές αρχές, ώστε να μη στιγματιστεί ο μαθητής και να μην υπάρχουν

επιπλοκές στη ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Γενικότερα, οι μαθητές, ως αποδέκτες των στόχων της εκπαίδευσης, συμβάλουν στη δημιουργία του κλίματος της σχολικής μονάδας, καθώς και στην αποτελεσματικότητά της. (Σαΐτης, 2007).

#### **Συμμετογή στις εργασίες του συλλόγου διδασκόντων:**

Ο σύλλογος διδασκόντων είναι το συλλογικό όργανο του σχολείου, το οποίο ασχολείται με την επίλυση διαφόρων προβλημάτων που ενδεχομένως προκύπτουν, βοηθά το διευθυντή σε διάφορες σχολικές δραστηριότητες και συμβάλει στην ομαλή λειτουργία του. Ο σύλλογος αυτός εκπληρώνει το έργο του μέσω των συνεδριάσεων που πραγματοποιεί, οι οποίες συγκαλούνται από τον πρόεδρό του που συνήθως είναι ο διευθυντής. Συγκεκριμένα, ως προς τη διαδικασία αυτή, ο διευθυντής οφείλει:

- να καλεί όλους τους συναδέλφους σε συνεδρίαση, όταν προκύπτουν θέματα προς συζήτηση.
- να προετοιμάζει και να προγραμματίζει έγκαιρα τη συνεδρίαση. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να έχει καταγράψει τα θέματα που θα συζητηθούν, τους εισηγητές που θα λάβουν μέρος, το χρόνο και τον τόπο της συνεδρίασης.
- να κοινοποιεί εγκαίρως σε όλα τα μέλη τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.
- να πραγματοποιεί τη συνεδρίαση όταν υπάρχει απαρτία (δηλαδή, πάνω από τα μισά τακτικά μέλη).
- να διατηρεί την χρονική συνέπεια της συνεδρίασης και να τηρεί τη σειρά με την οποία έχει προγραμματιστεί να συζητηθούν τα διάφορα θέματα.
- να φροντίζει για την ολόπλευρη εξέταση των θεμάτων και να μεριμνά ώστε ο σύλλογος διδασκόντων να λαμβάνει την καλύτερη δυνατή απόφαση (Σαΐτης, 2007).

Αν και η αποδοτικότητα του συλλόγου διδασκόντων δεν είναι πάντοτε σίγουρη, γιατί δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες του διευθυντή, ο τελευταίος, οφείλει να τηρεί τις παραπάνω προϋποθέσεις, ώστε να μειώνεται ο κίνδυνος της μη αποδοτικότητας.

#### **Η συνεργασία με εξωσχολικούς φορείς:**

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός που δέχεται και ασκεί επιρροές στο κοινωνικό περιβάλλον. Επομένως, η δραστηριότητά του θα πρέπει να εκτείνεται, πέρα από το σχολείο, και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο. Ο διευθυντής θα πρέπει, συγκεκριμένα, να συνεργάζεται με (Σαΐτης, 2007):

- τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Η επικοινωνία με τα διοικητικά στελέχη του νομαρχιακού επιπέδου διοίκησης βοηθά ώστε να ενημερώνεται η πολιτεία για το έργο του σχολείου, να επιλύονται διάφορα προβλήματα που εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες και γενικότερα, να

συλλέγονται πληροφορίες που είναι χρήσιμες για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση.

- Τους γονείς των μαθητών. Η καλή συνεργασία και η συχνή επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, υποβοηθούν στην ολοκλήρωση των στόχων του σχολείου, στην επίλυση προβλημάτων και στη σωστή διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Η τακτική πρόσκληση των γονέων στο σχολείο, η οργάνωση γενικών συγκεντρώσεων και η πρόσκλησή τους σε εορταστικές εκδηλώσεις, είναι τρόποι που προωθούν τη συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας.
- Διάφορους κοινωνικούς φορείς. Η επικοινωνία του σχολείου με διάφορους φορείς της τοπικής κοινωνίας, συντελεί στην εξεύρεση πόρων, καθώς και στην καλύτερη αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε πως το σχολείο είναι ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα. Η επικοινωνία με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας είναι εξαιρετικά πολύτιμη, διότι συμβάλει στην προώθηση των στόχων του σχολείου. Άλλωστε, για να είναι ένα σχολείο σύγχρονο και δημοκρατικό, θα πρέπει να είναι ανοικτό στην κοινωνία.

#### **Οργάνωση-διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων του σχολείου:**

Ο διευθυντής, πέρα από τα παραπάνω, θα πρέπει να βρίσκει χρόνο για να διεκπεραιώνει τις διοικητικές του υποχρεώσεις. Τέτοιες είναι: η οργάνωση και διατήρηση αρχείου του σχολείου, η προμήθεια και η συντήρηση των μέσων διδασκαλίας, η οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων, η σύνταξη και αποστολή εγγράφων στο γραφείο εκπαίδευσης, κ.ά.

Γενικότερα, από τα παραπάνω φαίνεται πως ο διευθυντής έχει αυξημένες υποχρεώσεις και καθήκοντα. Η επιτυχία των στόχων του σχολείου εξαρτάται από τις ικανότητές του, είτε αυτές είναι διοικητικές, είτε άπτονται στο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος που αποτελεί τροχοπέδη για το έργο του διευθυντή στο σχολείο, είναι η απουσία ειδικής κατάρτισης σε διοικητικά ζητήματα. Επιπλέον ανασταλτικό παράγοντα, αποτελεί η συστηματική χάραξη διαφορετικών εκπαιδευτικών πολιτικών από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Αν και ο θεσμός του διευθυντή είναι τόσο σημαντικός για την εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και εκτιμάται σε άλλες χώρες, στην Ελλάδα παραμένει αρκετά περιθωριοποιημένος.



### 4.3. Οι διευθυντές ως ηγέτες της αλλαγής

Οι αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για τη βιώσιμη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Εδώ και αρκετό καιρό, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές θα πρέπει, πρώτα απ' όλα, να είναι ηγέτες, εάν πρόκειται να γίνουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες που απαιτούνται για τη διαρκή καινοτομία. Οι Newmann, King & Youngs (2000), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι η σχολική ικανότητα αποτελεί την κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζει την ποιότητα της διδασκαλίας και τις αντίστοιχες επιδόσεις των μαθητών. Στο επίκεντρο της σχολικής ικανότητας βρίσκονται οι διευθυντές, οι οποίοι εστιάζουν στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, στην επαγγελματική κοινότητα, στη συνοχή του προγράμματος και στους τεχνικούς πόρους. (Fullan, 2002).

Οι Fink και Resnick (2001) εξέτασαν τις προσπάθειες ορισμένων σχολικών περιοχών να μετατρέψουν τους διευθυντές τους σε εκπαιδευτικούς ηγέτες, με κεντρικό στόχο τους να πετύχουν μια μεγάλη μεταστροφή στη βασική εκπαίδευση και στα μαθηματικά. Περιέγραψαν κάποιες βασικές στρατηγικές για την ανάπτυξη του ρόλου των διευθυντών ως εκπαιδευτικών ηγετών, συμπεριλαμβανομένων και πέντε στρατηγικών δραστηριοτήτων: ένθετες μαθησιακές κοινότητες, ιδρύματα για την εκπαίδευση, εκπαίδευση για την ηγεσία, εκμάθηση από ομότιμους και ατομική προγύμναση.

Ο χαρακτηρισμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας ως πρωταρχικός ρόλος του διευθυντή, είναι ένα πολύτιμο πρώτο βήμα για την αύξηση της επίδοσης των μαθητών, αλλά δεν αρκεί μόνο αυτό. Για να εξασφαλιστεί η βαθύτερη εκμάθηση (π.χ. ενίσχυση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και δεξιοτήτων σκέψης, ανάπτυξη και παρακίνηση του ενδιαφέροντος των μαθητών), απαιτείται η ενεργοποίηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών. Για την κινητοποίηση των εκπαιδευτικών, απαιτείται η βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους και η τόνωση του ηθικού τους. Συνεπώς, χρειαζόμαστε ηγέτες που να μπορούν να πραγματοποιήσουν μια θεμελιώδη αλλαγή στην εκπαιδευτική κουλτούρα των σχολείων, καθώς και στο ίδιο το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. (Fullan, 2002).

#### 4.3.1. Οι διευθυντές ως ηγέτες αλλαγής της κουλτούρας

Οι ηγέτες έχουν μια βαθύτερη και πιο διαρκή επιρροή στους οργανισμούς και παρέχουν πληρέστερη καθοδήγηση, εάν εστιάζουν σε υψηλά πρότυπα. Η επιτυχία του σχολικού συστήματος έγκειται στην επιτυχία της αποτελεσματικότητας, δηλαδή, στα πρότυπα υψηλής απόδοσης με τα αντίστοιχα αποτελέσματά τους. Αυτά τα επιτεύγματα μπορεί να είναι εντυπωσιακά, αλλά δεν αντιπροσωπεύουν το είδος της βαθιάς και μόνιμης μεταρρύθμισης, η οποία πραγματοποιείται από τους «εκτελεστικούς» ηγέτες. (Fullan, 2002).

Όταν ο στόχος στην κοινωνία της γνώσης είναι η βιώσιμη αλλαγή, οι ηγέτες των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης έχουν ολοένα και περισσότερα κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Όπως ο ηγέτης της επιχείρησης, έτσι και ο διευθυντής ως ηγέτης της αλλαγής, θα πρέπει να εναρμονιστεί με τη μεγάλη εικόνα, αυτήν δηλαδή του εξεζητημένου νοητικού στοχαστή, ο οποίος μετασχηματίζει έναν οργανισμό μέσω των ανθρώπων και των ομάδων του (Fullan, 2001). Οι διευθυντές της αλλαγής, επιδεικνύουν ενέργεια, ενθουσιασμό και ελπίδα. Στην κοινωνία της γνώσης, πέντε βασικές συνιστώσες χαρακτηρίζουν τους ηγέτες: ο ηθικός σκοπός, η αντίληψη της αλλαγής, η ικανότητα βελτίωσης των σχέσεων, η δημιουργία και ανταλλαγή γνώσεων και η ικανότητα δημιουργίας συνοχής.

### **Ο ηθικός σκοπός:**

Ηθικός σκοπός είναι η κοινωνική ευθύνη απέναντι στους άλλους και στο περιβάλλον. Οι σχολικοί ηγέτες που έχουν ηθικό σκοπό, επιδιώκουν να κάνουν τη διαφορά στις ζωές των μαθητών τους. Ενδιαφέρονται για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των υψηλής και χαμηλής αποδοτικότητας σχολείων και επιδιώκουν να αμβλύνουν τις διαφορές μεταξύ των υψηλών και χαμηλών επιδόσεων των μαθητών. Ενεργούν με την πρόθεση να βελτιώσουν στο μέγιστο βαθμό τα σχολεία τους, καθώς επίσης και το περιβάλλον άλλων σχολείων της περιοχής (συστημική βελτίωση, δηλαδή η βελτίωση όλων των σχολείων μιας περιοχής). (Fullan, 2002).

Η εκπαίδευση των μαθητών είναι πρωταρχικής σημασίας για το διευθυντή της αλλαγής. Ο διευθυντής δεσμεύει τους εκπαιδευτικούς να ελέγχουν την πρόοδο των μαθητών τους. Επιπρόσθετα, μεταχειρίζεται με άριστο τρόπο τους μαθητές, τους δασκάλους, τους γονείς και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου. Προετοιμάζει επίσης, άλλους στο σχολείο ως ηγέτες, για να διατηρήσει ή και να προωθήσει τη μεταρρύθμιση, μετά την παύση των καθηκόντων του. Εν ολίγοις, ο διευθυντής της αλλαγής, επιδεικνύει βαθύ, ξεκάθαρο και πλήρη ηθικό σκοπό.

### **Η αντίληψη της διαδικασίας της αλλαγής:**

Το να έχει κανείς καινοτόμες ιδέες είναι διαφορετικό από το να αντιλαμβάνεται την αλλαγή. Πράγματι, εκείνοι που είναι σταθερά προσηλωμένοι στις δικές τους ιδέες, δεν είναι απαραίτητα και καλοί παράγοντες της αλλαγής, διότι ένας τέτοιος παράγοντας σχετίζεται με τη δέσμευση και άλλων ατόμων, τα οποία μπορεί να μην ασπάζονται τις ιδέες του. Η αντίληψη της διαδικασίας της αλλαγής, αφορά τα ακόλουθα:

- στόχος δεν είναι η διαρκής επιδίωξη της καινοτομίας. Είναι προτιμότερη η επιλεκτική καινοτομία σε συνδυασμό με τη συνοχή.

- το να έχει κανείς καλές ιδέες δεν είναι αρκετό. Οι ηγέτες, θα πρέπει να βοηθούν τους άλλους να αξιολογούν, να βρίσκουν νόημα και να δεσμεύονται συλλογικά σε νέους προσανατολισμούς.
- αποδοχή των δυσκολιών εφαρμογής. Οι ηγέτες δεν πρέπει να αποφεύγουν τις αναπόφευκτες πρόωρες δυσκολίες και να τα παρατάνε. Θα πρέπει να γνωρίζουν πως όσο καλά σχεδιασμένη κι αν είναι μια αλλαγή, οι πρώτοι έξι μήνες ή και περισσότερο της εφαρμογής της, παρουσιάζει ανωμαλίες.
- επεξήγηση- επαναπροσδιορισμός των αντιδράσεων. Οι επιτυχείς ηγέτες δεν αγχώνονται όταν συναντούν αντιδράσεις. Στην πραγματικότητα, οι αμφισβητίες τους προσφέρουν ορισμένα βασικά στοιχεία. Έτσι, αναζητούν τρόπους για να ασχοληθούν με αυτά τα στοιχεία.
- επαναπροσδιορισμός της κουλτούρας. Πολλές αλλαγές είναι δομικές και επιφανειακές. Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας όμως, ο οποίος αφορά στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ενός οργανισμού αξιολογούν και συνεργάζονται για την επίτευξη κάποιου σκοπού, οδηγεί σε βαθιά και μόνιμη αλλαγή. (Fullan, 2002).

#### **Η ικανότητα βελτίωσης των σχέσεων:**

Ένας μοναδικός, κοινός παράγοντας για την επιτυχή αλλαγή είναι η βελτίωση των σχέσεων. Εάν οι σχέσεις βελτιώνονται, τα σχολεία γίνονται καλύτερα. Εάν όχι, τότε παραμένουν στην ίδια κατάσταση ή χειροτερεύουν. Συνεπώς, οι ηγέτες θα πρέπει να καλλιεργούν σχέσεις με ποικίλα άτομα και ομάδες, ιδιαίτερα με ανθρώπους που σκέφτονται διαφορετικά απ' αυτούς. Σε αυτούς τους σύνθετους καιρούς, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί πλεονέκτημα. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες είναι σε θέση να δημιουργούν σχέσεις, διότι γνωρίζουν το δικό συναισθηματικό κόσμο, είναι ευαίσθητοι και αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους άλλους. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Ο διευθυντής της αλλαγής γνωρίζει ότι η οικοδόμηση των σχέσεων και των ομάδων είναι η δυσκολότερη ικανότητα, τόσο για τους επιχειρησιακούς όσο και για τους ηγέτες της εκπαίδευσης. Οι ηγέτες εργάζονται σκληρά για να αναπτύξουν το πλήρες φάσμα του τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ιδιαίτερα της αυτό-διαχείρισης των συναισθημάτων και της ενσυναίσθησης (Goleman και λοιποί, 2002). Οι προσπάθειες του διευθυντή της αλλαγής να παρακινήσει και να ενεργοποιήσει τους δυσαρεστημένους εκπαιδευτικούς, καθώς και η επιδίωξή του να γεφυρώσει τις σχέσεις εκείνων που δεν σχετίζονται μεταξύ τους, μπορεί να ασκήσουν βαθιά επίδραση στο γενικό κλίμα της οργάνωσης. Οι καλά εδραιωμένες σχέσεις είναι ένας πόρος που αποδίδει.

### **Η δημιουργία και ανταλλαγή γνώσεων:**

Η δημιουργία και η ανταλλαγή γνώσεων, είναι κεντρικής σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία. Η πληθώρα των πληροφοριών γίνεται γνώση, μόνο μέσω μιας κοινωνικής διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις και οι μαθητικές κοινότητες είναι ουσιαστικές. Οι οργανισμοί οφείλουν να προάγουν και να αναζητούν τη γνώση. Η υποστήριξη της συνεχούς μάθησης πραγματοποιείται με την ενθάρρυνση των ατόμων να προσθέτουν συνεχώς νέα στοιχεία στη βάση των γνώσεών τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή των γνώσεων. Ο κανόνας της ανταλλαγής των γνώσεων με άλλους, είναι το κλειδί της συνεχούς ανάπτυξης για όλους. (Fullan, 2002).

Ο διευθυντής της αλλαγής εκτιμά το γεγονός ότι η διδασκαλία είναι ένα πνευματικό και ηθικό επάγγελμα, γι' αυτό, υπενθυμίζει συνεχώς στους εκπαιδευτικούς του να ασχολούνται με την εξάσκηση, τη μελέτη και τον εξευγενισμό της τέχνης της διδασκαλίας. Παράλληλα, αποτελεί πρότυπο για τη διαβίου μάθηση με το να ανταλλάσσει απόψεις σχετικά με το τι έχει διαβάσει πρόσφατα, να συμμετέχει και να ενθαρρύνει την έρευνα δράσης και να δημιουργεί ερευνητικές ομάδες μεταξύ του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικοί που εμπλέκονται στην παραπάνω διαδικασία, γνωρίζουν ότι συμμετέχουν στην επιστημονική ανακάλυψη και στη βελτίωση της γνωστικής βάσης της διδασκαλίας. (Fullan, 2002).

### **Η ικανότητα δημιουργίας συνοχής:**

Επειδή οι πολύπλοκες κοινωνίες παράγουν εγγενώς την υπερφόρτωση και τον κατακερματισμό, οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι δημιουργοί της συνοχής (Fullan, 1999, 2001). Όλα τα προηγούμενα χαρακτηριστικά του ηγέτη, δηλαδή, ο ηθικός σκοπός, η αντίληψη της διαδικασίας της αλλαγής, η βελτίωση των σχέσεων και η δημιουργία και ανταλλαγή των γνώσεων, συμβάλουν στη διαδικασία της συνοχής μέσα από τους ελέγχους και τις ισορροπίες που πραγματοποιούνται κατά την αλληλεπίδρασή τους. Οι ηγέτες με βαθύ ηθικό σκοπό παρέχουν καθοδήγηση, αλλά μπορεί επίσης να έχουν παρωπίδες, εάν οι ιδέες τους δεν δοκιμάζονται μέσω της δυναμικής της αλλαγής, του δούνα και λαβείν των σχέσεων και των ιδεών που προκύπτουν από τη νέα γνώση. Η συνοχή αποτελεί βασικό στοιχείο της πολυπλοκότητας, όμως δεν μπορεί ποτέ να επιτευχθεί πλήρως.

Οι διευθυντές που δεν συμβαδίζουν με την ηγεσία αλλαγής της κουλτούρας, κάνουν το λάθος να αναζητούν εξωτερικές καινοτομίες και προγράμματα. Αντίθετα, οι διευθυντές της αλλαγής, εστιάζουν στην εκπαίδευση των μαθητών, η οποία αποτελεί την κεντρική μεταρρύθμιση και παρακολουθούν τις εξωτερικές ιδέες που προάγουν τη σκέψη και το όραμα του σχολείου. Αντιλαμβάνονται επίσης, ότι η υπερφόρτωση και ο κατακερματισμός είναι φυσικές τάσεις των πολύπλοκων συστημάτων. Εκτιμούν τη δημιουργική δυνατότητα των διαφορετικών ιδεών, αλλά προσπαθούν να εστιάσουν στην ενέργεια και να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή ευθυγράμμιση. Κοιτάζουν, επίσης, προς το μέλλον και προσπαθούν να

δημιουργήσουν μια κουλτούρα που θα έχει διάρκεια στο χρόνο. Οι διευθυντές της αλλαγής εκτιμούν τις εγγενείς εντάσεις που δημιουργούνται κατά την εξέταση των δισεπίλυτων προβλημάτων, διότι εκεί βρίσκονται τα μεγάλα επιτεύγματα. (Fullan, 2002).

#### 4.3.2. Ηγεσία και βιωσιμότητα

Για την εξέλιξη και την υποστήριξη των ηγετών της αλλαγής, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η βιωσιμότητα, δηλαδή, η δυνατότητα του γενικού συστήματος να μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς από μόνο του. Οι βασικοί παράμετροι της βιωσιμότητας είναι: η ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος, η μάθηση εντός του πλαισίου, η καλλιέργεια ηγετών σε πολλά επίπεδα (για την εξασφάλιση διαδοχής της ηγεσίας) και η ενίσχυση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. (Fullan, 2002).

##### **Ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος:**

Το θέμα της βιωσιμότητας τέθηκε πρώτα από εκείνους που ασχολήθηκαν με την εξάντληση των πόρων του φυσικού περιβάλλοντος. Το ενδιαφέρον εδώ, εστιάζεται στην εξάντληση των πόρων του κοινωνικού και ηθικού περιβάλλοντος (Hargreaves, 2003). Στο κοινωνικό και ηθικό περιβάλλον του σχολείου, απαιτείται η εύρεση τρόπων για να κλείσει το χάσμα μεταξύ των υψηλών και χαμηλών επιδόσεων, για να προοδεύσουν όλα τα σχολεία και για να συνδεθούν με τη δύναμη της δημοκρατίας στην κοινωνία. Επιπλέον, αν οι σχολικοί ηγέτες δεν ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη του κοινωνικού και ηθικού περιβάλλοντος ολόκληρης της περιοχής (πέρα από την ανάπτυξη του περιβάλλοντος του σχολείου τους), τότε όχι μόνο το σχολικό σύστημα θα επιδεινωθεί, αλλά τελικά το δικό τους σχολείο θα αποτύχει.

##### **Η μάθηση εντός του πλαισίου:**

Η μάθηση στο χώρο εργασίας, δηλαδή εντός του πλαισίου, πραγματοποιείται, για παράδειγμα, όταν οι διευθυντές είναι μέλη μιας ερευνητικής ομάδας σε μια περιοχή, συνεξετάζουν τα πραγματικά προβλήματα και προτείνουν λύσεις για τα σχολεία της περιοχής αυτής. Η μάθηση εκτός του πλαισίου, πραγματοποιείται όταν οι διευθυντές παρακολουθούν εργαστήρια ή παίρνουν μέρος σε συνέδρια και συσκέψεις. Η εν λόγω μάθηση μπορεί να είναι πολύτιμη για την περαιτέρω ανάπτυξη, αλλά δεν είναι αυτή που κάνει την πραγματική τη διαφορά. (Fullan, 2002).

Η μάθηση εντός του πλαισίου έχει τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, διότι είναι πιο συγκεκριμένη, ανάλογη προς την κατάσταση και κοινωνική (αναπτύσσει κοινή και συλλογική γνώση και υποχρεώσεις). Αυτό το είδος μάθησης σχεδιάζεται για να βελτιώσει τον οργανισμό και το κοινωνικό και ηθικό του πλαίσιο. Η εκμάθηση εντός του πλαισίου διαμορφώνει, επίσης, ευνοϊκές προϋποθέσεις για τη συνεχή ανάπτυξη, για την καθημερινή ενθάρρυνση των υπαρχόντων και μελλοντικών ηγετών, για την επιλεκτική διατήρηση των καλών ιδεών και των βέλτιστων πρακτικών και για την ξεκάθαρη παρακολούθηση των επιδόσεων. (Fullan, 2002).

### **Η καλλιέργεια ηγετών σε πολλά επίπεδα:**

Ένας οργανισμός δεν μπορεί να ακμάσει, τουλάχιστον όχι για πολύ, όταν στηρίζεται μόνο στις ενέργειες του ηγέτη του. Τα σχολεία χρειάζονται πολλούς ηγέτες σε πολλά επίπεδα. Η μάθηση εντός του πλαισίου συμβάλει στην παραγωγή τέτοιων ηγετών. Επιπλέον, για να μπορέσουν οι ηγέτες να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα προβλήματα, απαιτούνται πολλά έτη εμπειρίας και επαγγελματικής ανάπτυξης. Ως ένα βαθμό, η αποτελεσματικότητα ενός σχολικού ηγέτη ως προς τη δημιουργία αλλαγής της κουλτούρας, μπορεί να καθοριστεί από τους ηγέτες που αφήνει πίσω του.

Ζωτικής σημασίας, επίσης, για τη συνεχή βελτίωση, είναι η αποτελεσματική διαδοχή των ηγετών. Η διαδοχή της ηγεσίας είναι πιθανότερη, εάν υπάρχουν πολλοί ηγέτες σε πολλά επίπεδα. Οι οργανισμοί πρέπει να θέτουν τους στόχους τους για συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα και για το λόγο αυτό, χρειάζεται να ενισχύουν, να καλλιεργούν και να ορίζουν τους διάδοχους ηγέτες που κινούνται προς τη βιώσιμη κατεύθυνση. (Fullan, 2002).

### **Ενίσχυση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού:**

Η ποιότητα των διευθυντών εξαρτάται από την ποιότητα των εκπαιδευτικών, διότι αυτοί είναι που καθορίζουν την εξελικτική πορεία του έργου των διευθυντών. Η ποιότητα εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών, οι οποίες θα πρέπει να είναι ευνοϊκές, ώστε να οδηγηθούμε στη συνεχή ανάπτυξη και στην επίτευξη των στόχων. Οι διευθυντές ως ηγέτες, λοιπόν, θα πρέπει να ασχοληθούν με το μετασχηματισμό των συνθηκών εργασίας των εκπαιδευτικών. Από την άποψη της βιωσιμότητας, άλλωστε, η ίδια η διεύθυνση αποκομίζει τα οφέλη των βελτιωμένων συνθηκών εργασίας, εφόσον οι ποιοτικοί διευθυντές προκύπτουν από ποιοτικούς εκπαιδευτικούς. (Fullan, 2002).

Ο ρόλος του διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη έχει συνδεθεί μέχρι τώρα, μόνο με την αναζήτηση τρόπων για συνεχή σχολική βελτίωση. Θα πρέπει, λοιπόν, να διερευνηθούν οι στόχοι όλων και να εστιάσουμε στους διευθυντές ως ηγέτες αλλαγής της κουλτούρας. Η σχολική βελτίωση εξαρτάται από τους διευθυντές, οι οποίοι μπορούν να προωθήσουν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη διαρκή μεταρρύθμιση της εκπαίδευσης σε μια σύνθετη και ραγδαία μεταβαλλόμενη κοινωνία. (Fullan, 2002).

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΕΡΕΥΝΑ

#### Κεφάλαιο 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### 5.1 Η σημαντικότητα του θέματος

Η παρούσα έρευνα έρχεται να διερευνήσει ένα πρωτότυπο για την εκπαίδευση θέμα: τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα απαραίτητα και κρίσιμα χαρακτηριστικά της σχολικής ηγετικής συμπεριφοράς, όπως το ενδιαφέρον και η ευαισθησία για τους ανθρώπους και τα ζητήματα της αειφορίας.

Η πρωτοτυπία της παρούσας μελέτης έγκειται, όχι μόνο ως προς το περιεχόμενο των ερωτημάτων που θέτει για τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς, αλλά και για το ότι επιχειρεί να προσεγγίσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σε δύο επίπεδα, στο πραγματικό, αυτό που συμβαίνει σε καθημερινή πρακτική διαδικασία και σε επιθυμητό επίπεδο, δηλαδή τι θα ήθελαν οι ίδιοι να συμβαίνει.

##### 5.2 Σκοπός, στόχοι και διερευνητικά ερωτήματα

Βασικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η ανάδειξη και η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Δωδεκανήσου αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/τριών και τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την αειφορία στις σχολικές μονάδες, σε επίπεδο σημαντικότητας και σε επίπεδο καθημερινής πρακτικής. Αρχικά παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σε επίπεδο σημαντικότητας για τους ίδιους (Πόσο σημαντικό θεωρούν το κάθε στοιχείο που μετρά την ηγετική συμπεριφορά για τον εαυτό τους) και στη συνέχεια η σκιαγράφηση της πραγματικής εικόνας των διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων, δηλαδή αυτό που παρατηρούν σε πρακτικό καθημερινό επίπεδο οι εκπαιδευτικοί σχολικών μονάδων. Γίνεται δηλαδή μια διττή προσπάθεια, αφενός να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σε επίπεδο σημαντικότητας αναφορικά με την ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών/ριών των σχολικών μονάδων και αφετέρου ποια από αυτά τα χαρακτηριστικά και σε ποιο βαθμό τα αναγνωρίζουν στους/στις διευθυντές/ριες των σχολικών μονάδων που υπηρετούν.

Ταυτόχρονα, καταγράφηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, προκειμένου να αξιοποιηθούν στην εκτίμηση των απόψεών τους για την ηγετική συμπεριφορά των διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων.

### 5.3 Μεθοδολογία έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιείται η ποσοτική προσέγγιση (η οποία βασίζεται σε μια θετικιστική αντίληψη για την οικοδόμηση της γνώσης) και εργαλείο συλλογής δεδομένων αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο (Bryman, 2017: 256-8). Πρόθεση της ερευνητικής διαδικασίας 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). Το ερευνητικό μοντέλο της επισκόπησης που επιχειρείται στην παρούσα εργασία, επιλέχτηκε διότι: α) έχουμε ως σκοπό τη συγκέντρωση δεδομένων για να γίνουν γενικεύσεις, β) τα δεδομένα μπορούν να επιδεχθούν στατιστικούς χειρισμούς και γ) εκφράζουν απόψεις.

### 5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων και διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας

Από τη στιγμή που αποφασίσαμε να ακολουθήσουμε μια ποσοτική περιγραφική έρευνα επισκόπησης, το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή των δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια είναι ερευνητικά εργαλεία, ευρέως χρησιμοποιούμενα, εύχρηστα, μπορούν να επιδοθούν χωρίς την παρουσία του ερευνητή και εύκολα στην ανάλυση. Μέσα από τα ερωτηματολόγια ζητάμε από μια ομάδα ανθρώπων να μας απαντήσουν στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων (Bryman, 2017: 256-8. Gray, 2018: 300).

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε το διαγνωστικό εργαλείο του Μπουραντά (2005:245): *«Αξιολόγηση του χαρακτήρα της Ηγετικής Συμπεριφοράς»*. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για να μελετήσει την ηγετική συμπεριφορά διευθυντών/ριών (ηγετών με θεσμική θέση) οργανισμών. Στην προκειμένη περίπτωση δόθηκε για την εκτίμηση της ηγετικής συμπεριφοράς διευθυντών/ριών σχολικών μονάδων Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Δωδεκανήσου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο κλίμακες. Η μία έχει στόχο να εκτιμήσουν οι εκπαιδευτικοί σε ποιο βαθμό οι διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων πρέπει να έχουν τα τριανταπέντε (35) χαρακτηριστικά που αναφέρονται ως προτάσεις (επιθυμητό επίπεδο-επίπεδο σημαντικότητας - συμφωνίας), ώστε να μπορούν να ασκούν τα καθήκοντά τους με αποτελεσματικότητα. Η δεύτερη κλίμακα έχει στόχο να αξιολογήσουν οι εκπαιδευτικοί σε ποιο βαθμό οι διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων έχουν, σε πρακτικό επίπεδο, τα τριανταπέντε (35) χαρακτηριστικά που αναφέρονται ως προτάσεις. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι πενταβάθμια, από ένα (1) έως (5). Στην πρώτη κλίμακα το ένα (1) σημαίνει «Συμφωνώ απόλυτα», το (2) «Συμφωνώ αρκετά», το τρία (3) «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το τέσσερα (4) «Διαφωνώ αρκετά» και το πέντε (5) «Διαφωνώ απόλυτα». Στη δεύτερη κλίμακα το ένα (1) σημαίνει «Πολύ», το (2) «Αρκετά», το τρία (3) «Μέτρια», το τέσσερα (4) «Λίγο» και



το πέντε (5) «Καθόλου». Συνολικά ζητούνται δύο απαντήσεις, μία για τη «σπουδαιότητα/σημαντικότητα/επιθυμητό επίπεδο» και μία για την «Εφαρμογή».

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι σελίδες. Συγκεκριμένα, η πρώτη σελίδα έχει ως βασικό σκοπό να εισαγάγει τον/την συμμετέχοντα/ουσα στη συγκεκριμένη έρευνα με ένα εύκολο τρόπο. 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 ακολούθησε τις οδηγίες των Cohen, Manion & Morrison (2008: 438-439) και συμπεριελάμβανε:

- *Την παρουσίαση του ερευνητή.* Στην αρχή της σελίδας, όπως διαπιστώνεται και από το αντίγραφο ενός ερωτηματολογίου που είναι διαθέσιμο στο παράρτημα της εργασίας, αναφέρεται ο οργανισμός στον οποίο ανήκει ο ερευνητής. Στο τέλος της σελίδας παρουσιάζεται το όνομα του ερευνητή και το προσωπικό του ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η ηλεκτρονική διεύθυνση δίνει τη δυνατότητα στον/στην συμμετέχοντα/ουσα να έλθει σε επαφή με τον ερευνητή για όποια διευκρίνιση ή επιπρόσθετη πληροφορία χρειαστεί.
- Το θέμα της έρευνας, τους στόχους της ερευνητικής διαδικασίας και τα οφέλη της έρευνας.
- Διευκρινήσεις, οι οποίες παρέχουν διαβεβαιώσεις εμπιστευτικότητας, ανωνυμίας και μη ανιχνευσιμότητας.
- Ευχαριστήριο για τους/τις συμμετέχοντες/ουσες εκ των προτέρων για τη συνεργασία τους.

Η δεύτερη σελίδα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι επόμενες τέσσερις σελίδες αποτελούν το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, απαρτιζόμενο από τριανταπέντε (35) προτάσεις. Η διάταξη των ερωτήσεων σχετίζεται με το σκοπό του ερωτηματολογίου, δηλαδή τη συλλογή δεδομένων.

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του χειμερινού εξαμήνου 2020-2021. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε εκπαιδευτικούς της νήσου Ρόδου από τον ίδιο τον ερευνητή. Μοιράστηκαν 30 ερωτηματολόγια μέσα σε φακέλους σε εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων, σε συνεννόηση με τους/τις διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων. Η επιστροφή έγινε είτε ατομικά (από γνωστούς), είτε με τη βοήθεια της σχολικής διεύθυνσης. Τα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν μέσα στο φάκελο για να πληροί τις προϋποθέσεις της ανωνυμίας. Επίσης λόγω των έκτακτων συνθηκών που βιώνουμε με τον COVID-19, στάλθηκε στα email των σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δωδεκανήσου κατόπιν συνεννόησης με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης κύριο Χαράλαμπο Ψαρά, ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της Google Form. Από τα 30 ερωτηματολόγια, επιστράφηκαν τα 22 και δόθηκαν και 94 απαντήσεις στην πλατφόρμα Google Form. Για την

κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων και την επεξεργασία και εξαγωγή των αποτελεσμάτων σε πίνακες αξιοποιήθηκε το λογισμικό IBM-SPSS v.23.

Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας, είναι ότι τα δείγμα αποτέλεσε *δείγμα ευκολίας*, λόγω του Covid 19.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία δομούνται σε τρεις υπο ενότητες:

Στην πρώτη ενότητα περιγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων/σών στην έρευνα: φύλο, τίτλοι σπουδών, χρόνια διδασκαλίας, εργασιακή σχέση, ηλικία, φύλο του διευθυντή/τρια προϊσταμένου/νης.

Στη δεύτερη περιγράφονται τα αποτελέσματα σε επίπεδο «συμφωνίας». Οι πίνακες 8 έως 14 αξιολογούν το πρότυπο συμπεριφοράς των διευθυντών/τριών. Οι πίνακες 21 έως 23 αξιολογούν την αυστηρότητα των διευθυντών/τριών προς το εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι πίνακες 24 έως 27 αξιολογούν την ακεραιότητα των διευθυντών/τριών. Οι πίνακες 28 έως 32 αξιολογούν την ταπεινότητα των διευθυντών/τριών

Στην τρίτη ενότητα περιγράφονται τα αποτελέσματα σε επίπεδο «ισχύς». Οι πίνακες 43 έως 49 αξιολογούν την ευαισθησία των διευθυντών/τριών για το εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι πίνακες 50 έως 56 αξιολογούν την αυστηρότητα των διευθυντών/τριών προς το εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι πίνακες 60 έως 66 αξιολογούν την ακεραιότητα των διευθυντών/τριών.

## 6.2 Περιγραφή του δείγματος

Στη συγκεκριμένη έρευνα έλαβαν μέρος 116 εκπαιδευτικοί. Από το σύνολο των ερωτηθέντων/σών 29 άτομα (ή ποσοστό 25%) ήταν άντρες ενώ 87 (ή ποσοστό 75%) ήταν γυναίκες. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή ανδρών και γυναικών.

**Πίνακας 1**

*Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς το φύλο*

<b>I. Φύλο</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρες	29	25.0	25.0
Γυναίκες	87	75.0	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Αρχικά από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται πως όλοι οι εκπαιδευτικοί (100%) απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Όπως παρατηρούμε, από το δείγμα της έρευνας, 29 άτομα (ή ποσοστό 25%) είναι άνδρες και 87 άτομα (ή ποσοστό 75%) είναι γυναίκες. Διαπιστώνεται δηλαδή μεγάλη μικρή υπεροχή των γυναικών στο δείγμα. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών του δείγματος ως προς το φύλο.



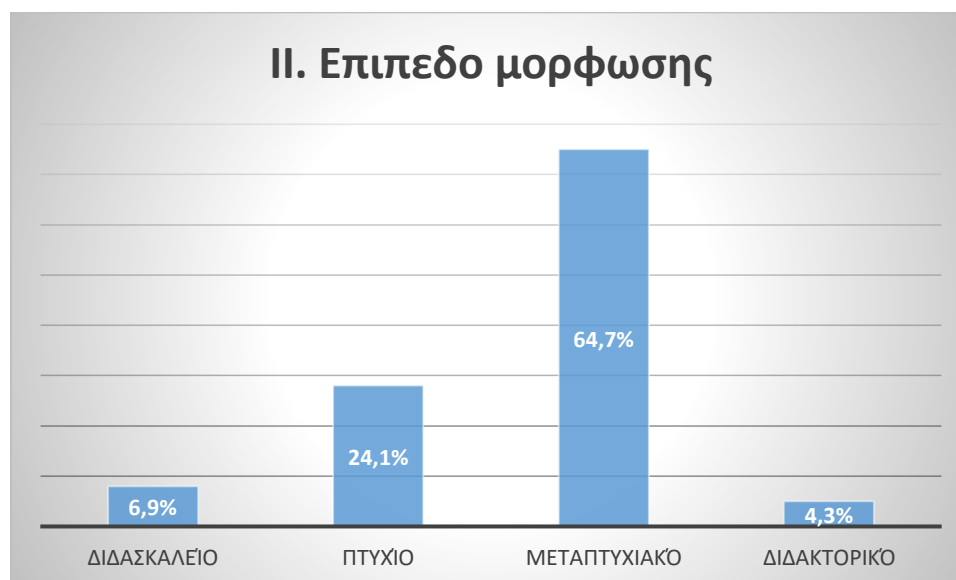
**Σχήμα 1.** Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το φύλο

## Πίνακας 2

Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση το Επίπεδο μόρφωσης

II. Επίπεδο μόρφωσης			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διδασκαλείο	8	6.9	6.9
Πτυχίο	28	24.1	31.0
Μεταπτυχιακό	75	64.7	95.7
Διδακτορικό	5	4.3	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Όπως παρατηρούμε, από τα δεδομένα του πίνακα 2, 8 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 6,9%) έχουν δηλώσει πως το ανώτερο πτυχίο τους είναι το διδασκαλείο, 28 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 24,1%) έχουν δηλώσει πως έχουν μόνο πτυχίο σπουδών τους, 75 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 64,7%) έχουν δηλώσει πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, και μόλις 5 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 4,3%) έχουν δηλώσει πως κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά οι δηλώσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το επίπεδο μόρφωσης τους.



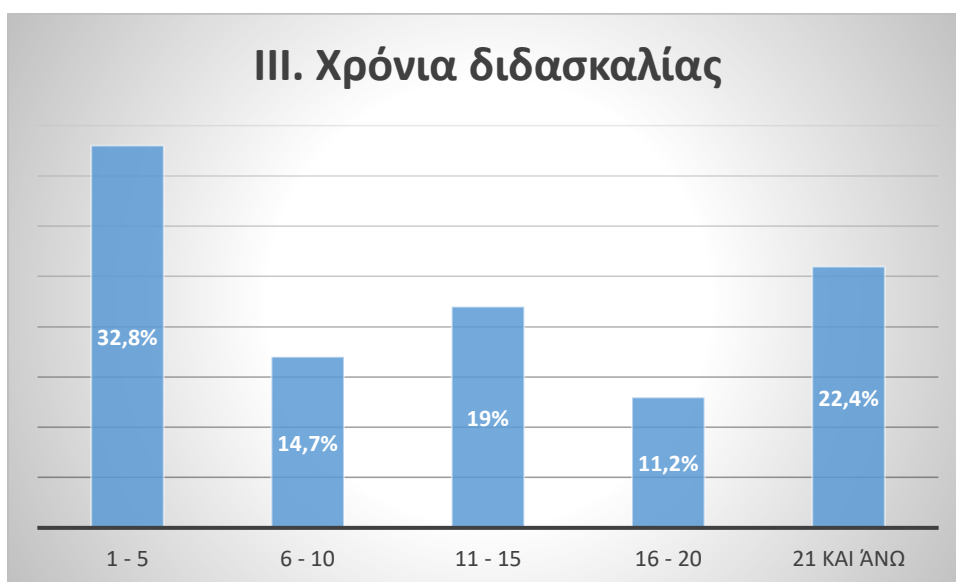
**Σχήμα 2.** Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το επίπεδο μόρφωσης

### Πίνακας 3

Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας τους

III. Χρόνια διδασκαλίας			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Από 1 - 5 έτη	38	32.8	32.8
Από 6 - 10 έτη	17	14.7	47.4
Από 11 - 15 έτη	22	19.0	66.4
Από 16 - 20 έτη	13	11.2	77.6
Από 21 έτη και άνω	26	22.4	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Αρχικά από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται πως όλοι οι εκπαιδευτικοί (100%) απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Όπως παρατηρούμε, από τα δεδομένα του πίνακα 3, 38 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 32,8%) έχουν προϋπηρεσία μέχρι 5 έτη, 17 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 14,7%) έχουν προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη, 22 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 19,0%) έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 15 έτη, 13 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 11,2%) έχουν προϋπηρεσία από 16 έως 20 έτη και τέλος 26 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 22,4%) έχουν προϋπηρεσία πάνω από 21 έτη. Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών βρίσκεται στην κατηγορία μέχρι 10 έτη, ίσως επειδή υπάρχουν πολλοί/ές αναπληρωτές/ριες. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών του δείγματος ως προς την προϋπηρεσία.



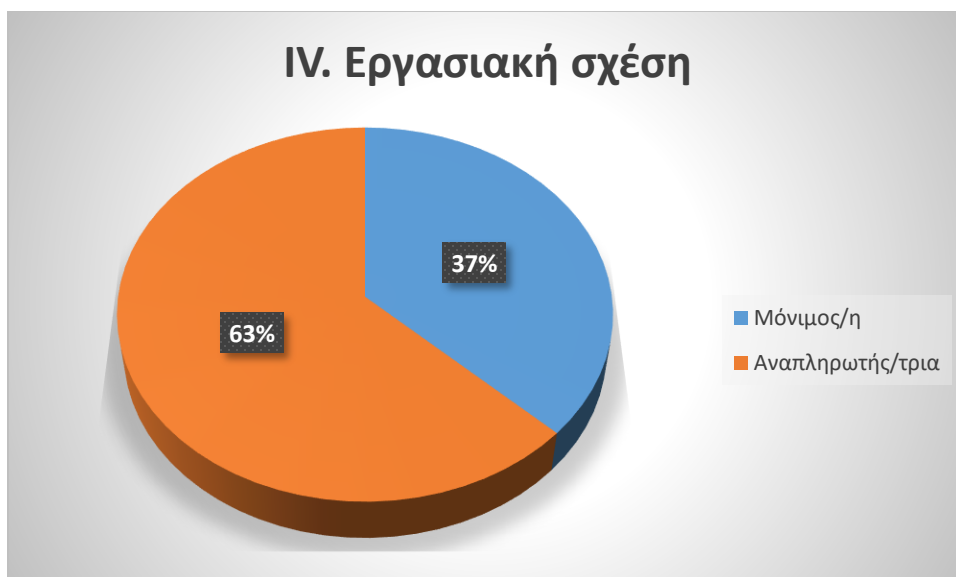
Σχήμα 3. Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την προϋπηρεσία

#### Πίνακας 4

*Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση τη σχέση εργασίας τους*

IV. Εργασιακή σχέση			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μόνιμος/η	43	37.1	37.1
Αναπληρωτής/ρια	73	62.9	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα δεδομένα του πίνακα 4 διαπιστώνεται ότι 43 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 37,1%) είναι μόνιμοι/ες, ενώ οι υπόλοιποι/ες 73 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 62,9%) είναι με την εργασιακή σχέση του/της αναπληρωτή/ριας. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά οι δηλώσεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με την εργασιακή σχέση.



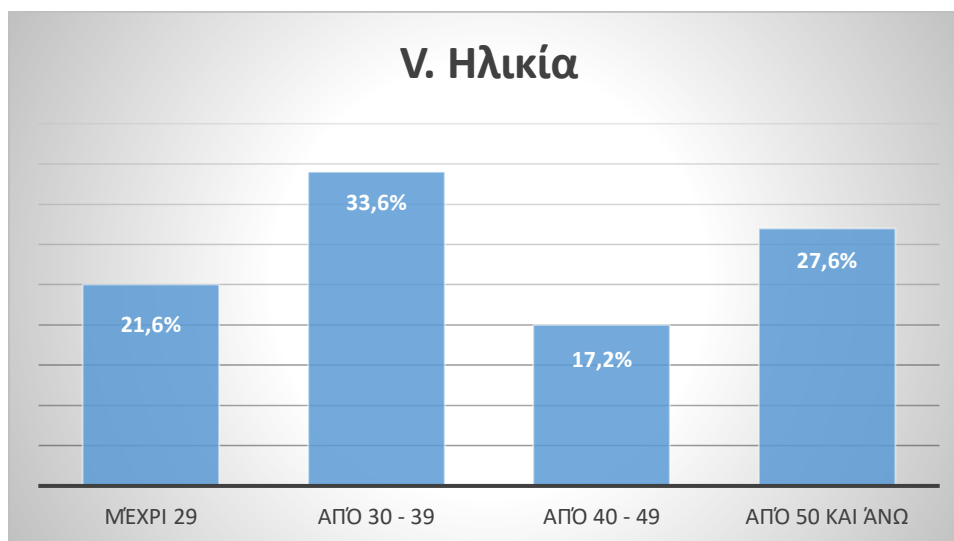
**Σχήμα 4.** Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την εργασιακή τους σχέση

## Πίνακας 5

Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος με βάση την ηλικία τους

V. ΗΛΙΚΙΑ			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 29 έτη	25	21.6	21.6
Από 30 έως 39 έτη	39	33.6	55.2
Από 40 έως 49 έτη	20	17.2	72.4
Πάνω από 50	32	27.6	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Αρχικά από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται πως όλοι οι εκπαιδευτικοί (100%) απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Όπως παρατηρούμε, από τα δεδομένα του πίνακα 5, 24 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 21,6%) έχουν ηλικία μέχρι 29 έτη, 39 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 33,6%) έχουν ηλικία από 30 έως 39 έτη, 20 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 17,2%) έχουν ηλικία από 40 έως 49 έτη και 32 εκπαιδευτικοί (ή ποσοστό 27,6%) έχουν ηλικία πάνω από 50 έτη. Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών βρίσκεται στην κατηγορία μέχρι 39 έτη. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών του δείγματος ως προς την ηλικία.



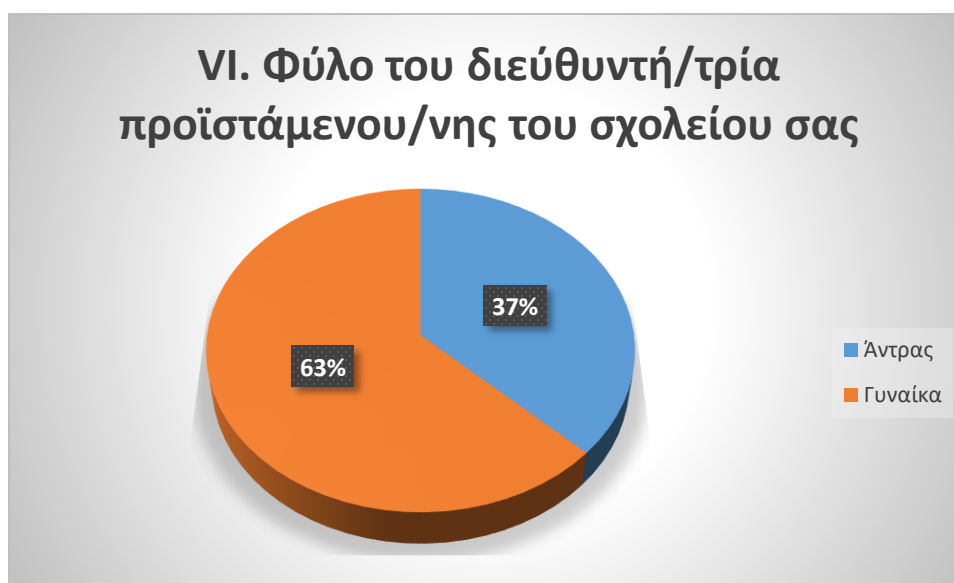
Σχήμα 5. Ραβδόγραμμα κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς την ηλικία

## Πίνακας 6

Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών του δείγματος ως προς το φύλο του διευθυντή/τρια προϊστάμενου/νης του σχολείου

VI. ΦΥΛΟ			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρες	43	37.1	37.1
Γυναίκες	73	62.9	100.0
Σύνολο	116	100.0	

Αρχικά από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται πως όλοι οι εκπαιδευτικοί (100%) απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Όπως παρατηρούμε, από το δείγμα της έρευνας, 43 άτομα (ή ποσοστό 37,1%) είναι άνδρες και 73 άτομα (ή ποσοστό 62,9%) είναι γυναίκες. Διαπιστώνεται δηλαδή μεγάλη μικρή υπεροχή των γυναικών στο δείγμα. Παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά η κατανομή των συμμετεχόντων/ουσών του δείγματος ως προς το φύλο.



Σχήμα 6. Κυκλικό διάγραμμα της κατανομής των συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα ως προς το φύλο



### 6.3 Περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας σε επίπεδο «σημαντικότητας»

Οι παρακάτω 35 πίνακες (Πίνακες 7 έως 42) αναφέρονται στην αξιολόγηση του σχολείου, το χαρακτήρα και την ηγετική συμπεριφορά του/της διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας σε επίπεδο σημαντικότητας (επιθυμητό), δηλαδή σε τι βαθμό είναι σημαντικό για τον καθένα και την καθεμιά εκπαιδευτικό από το Σύλλογο Διδασκόντων να έχουν οι διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στο παρακάτω ερωτηματολόγιο.

#### Πίνακας 7

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την έννοια της αειφορίας (1<sup>η</sup> δήλωση-σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	45	38,8	38,8
Συμφωνώ αρκετά	63	54,3	93,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6,9	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 7 διαπιστώνεται ότι 45 άτομα (ή ποσοστό 38,8%) απάντησαν πως «Συμφωνούν απόλυτα» με την έννοια της αειφορίας ότι θα πρέπει να απασχολεί καθημερινά τη σχολική διοίκηση, 63 άτομα (ή ποσοστό 54,3%) απάντησαν πως «Συμφωνούν αρκετά» και 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν πως «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» με την έννοια της αειφορίας. Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 93,1%), αναφέρει πως συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η έννοια της αειφορίας ότι θα πρέπει να απασχολεί καθημερινά τη σχολική διοίκηση.

## Πίνακας 8

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το πρότυπο συμπεριφοράς των διευθυντών/ριών (2<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	82	70,7	70,7
Συμφωνώ αρκετά	31	26,7	97,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1,7	99,1
Διαφωνώ αρκετά	1	0,9	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 8 διαπιστώνεται ότι 82 άτομα (ή ποσοστό 70,7%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα», πως οι διευθυντές/ριες θα πρέπει να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση, 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν πως «Συμφωνούν αρκετά», 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν πως «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόλις 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησε πως «διαφωνεί αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 97,4%), αναφέρει πως συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» ότι οι διευθυντές/ριες θα πρέπει να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση.

## Πίνακας 9

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την αναζήτηση προγραμμάτων αειφορίας (3<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	51	44,0	44,0
Συμφωνώ αρκετά	52	44,8	88,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	11,2	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 9 διαπιστώνεται ότι 51 άτομα (ή ποσοστό 44,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας, 47 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν πως «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 3 άτομα (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν πως «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 88,8%), αναφέρει ότι συμφωνεί πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας.

## Πίνακας 10

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ενθάρρυνση και τη συμμετοχή σε αειφόρα προγράμματα (4<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	62	53,4	53,4
Συμφωνώ αρκετά	47	40,5	94,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3,4	97,4
Διαφωνώ αρκετά	3	2,6	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 10 διαπιστώνεται ότι 62 άτομα (ή ποσοστό 53,4%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των

εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία, 47 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν πως «Συμφωνούν αρκετά», 4 άτομα (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν πως «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόνο 3 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν πως «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία.

### Πίνακας 11

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την εμπλοκή τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (5<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	65	56,0	56,0
Συμφωνώ αρκετά	44	37,9	94,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	6,0	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 11 διαπιστώνεται ότι, 65 άτομα (ή ποσοστό 56,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως , ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφω. Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως /η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας.

## Πίνακας 12

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (6<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	63	54,3	54,3
Συμφωνώ αρκετά	46	39,7	94,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	4,3	98,3
Διαφωνώ αρκετά	1	0,9	99,1
Διαφωνώ απόλυτα	1	0,9	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 12 διαπιστώνεται ότι, 63 άτομα (ή ποσοστό 54,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας, 46 άτομα (ή ποσοστό 39,7%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν», 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά» και 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Διαφωνούν απόλυτα». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας

## Πίνακας 13

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (7<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	71	61,2	61,2
Συμφωνώ αρκετά	43	37,1	98,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1,7	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 13 διαπιστώνεται ότι, 71 άτομα (ή ποσοστό 61,2%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, 43 άτομα (ή ποσοστό 37,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», και μόλις 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 98,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας.

#### Πίνακας 14

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό των διευθυντών στην όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (8<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	72	62,1	62,1
Συμφωνώ αρκετά	41	35,3	97,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2,6	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 14 διαπιστώνεται ότι, 72 άτομα (ή ποσοστό 62,1%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 97,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς.

### Πίνακας 15

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (9<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	72	62,1	62,1
Συμφωνώ αρκετά	43	37,1	99,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	0,9	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 15 διαπιστώνεται ότι, 72 άτομα (ή ποσοστό 62,1%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση, 43 άτομα (ή ποσοστό 37,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 1 άτομο (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 99,1%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση.

### Πίνακας 16

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (10<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	67	57,8	57,8
Συμφωνώ αρκετά	34	29,3	87,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	10,3	97,4
Διαφωνώ αρκετά	3	2,6	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 16 διαπιστώνεται ότι, 67 άτομα (ή ποσοστό 57,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι

περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί), 34 άτομα (ή ποσοστό 29,3%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 12 άτομα (ή ποσοστό 10,3%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόλις 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 87,1%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί).

### Πίνακας 17

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (11<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	91	78,4	78,4
Συμφωνώ αρκετά	25	21,6	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 17 διαπιστώνεται ότι, 91 άτομα (ή ποσοστό 78,4%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς και 25 άτομα (ή ποσοστό 21,6%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς.



## Πίνακας 18

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (12<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	80	69,0	69,0
Συμφωνώ αρκετά	34	29,3	98,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1,7	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 18 διαπιστώνεται ότι, 80 άτομα (ή ποσοστό 69,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.), 34 άτομα (ή ποσοστό 29,3%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 98,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.).

## Πίνακας 19

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (13<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	106	91,4	91,4
Συμφωνώ αρκετά	9	7,8	99,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	0,9	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 19 διαπιστώνεται ότι, 106 άτομα (ή ποσοστό 91,4%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.), 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 1 άτομο (ή ποσοστό 0,9%) απάντησε «Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 99,1%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.).

## Πίνακας 20

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (14<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	36	31,0	31,0
Συμφωνώ αρκετά	49	42,2	73,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	20,7	94,0
Διαφωνώ αρκετά	7	6,0	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 20 διαπιστώνεται ότι, 36 άτομα (ή ποσοστό 31,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή, 49 άτομα (ή ποσοστό 42,2%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 24 άτομα (ή ποσοστό 20,7%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 73,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή.

## Πίνακας 21

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (15<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	27	23,3	23,3
Συμφωνώ αρκετά	31	26,7	50,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	31,0	81,0
Διαφωνώ αρκετά	16	13,8	94,8
Διαφωνώ απόλυτα	6	5,2	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 21 διαπιστώνεται ότι, 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι, 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 36 άτομα (ή ποσοστό 31,0%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά» και 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Διαφωνούν απόλυτα».

## Πίνακας 22

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (16<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	86	74,1	74,1
Συμφωνώ αρκετά	30	25,9	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 22 διαπιστώνεται ότι, 86 άτομα (ή ποσοστό 74,1%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού και 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η

συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού.

### Πίνακας 23

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (17<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	37	31,9	31,9
Συμφωνώ αρκετά	48	41,4	73,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	15,5	88,8
Διαφωνώ αρκετά	13	11,2	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 23 διαπιστώνεται ότι, 37 άτομα (ή ποσοστό 31,9%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς, 48 άτομα (ή ποσοστό 41,4%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 73,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς.

## Πίνακας 24

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (18<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	78	67,2	67,2
Συμφωνώ αρκετά	36	31,0	98,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1,7	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 24 διαπιστώνεται ότι, 78 άτομα (ή ποσοστό 67,2%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ), 36 άτομα (ή ποσοστό 31,0%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 98,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ).

## Πίνακας 25

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (19<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	64	55,2	55,2
Συμφωνώ αρκετά	50	43,1	98,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1,7	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 25 διαπιστώνεται ότι, 64 άτομα (ή ποσοστό 55,2%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου, 50 άτομα (ή ποσοστό 43,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 98,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου.

## Πίνακας 26

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (20<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	98	84,5	84,5
Συμφωνώ αρκετά	18	15,5	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 26 διαπιστώνεται ότι, 98 άτομα (ή ποσοστό 84,5%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας και 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας.

## Πίνακας 27

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (21<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	85	73,3	73,3
Συμφωνώ αρκετά	31	26,7	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 27 διαπιστώνεται ότι, 85 άτομα (ή ποσοστό 73,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα και 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα.

## Πίνακας 28

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασισμένη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (22<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασισμένη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	90	77,6	77,6
Συμφωνώ αρκετά	23	19,8	97,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2,6	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 28 διαπιστώνεται ότι, 90 άτομα (ή ποσοστό 77,6%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασισμένη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας, 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν

«Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 97,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας.

### Πίνακας 29

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (23<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	39	33,6	33,6
Συμφωνώ αρκετά	45	38,8	72,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	22,4	94,8
Διαφωνώ αρκετά	6	5,2	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 29 διαπιστώνεται ότι, 39 άτομα (ή ποσοστό 33,6%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης, 45 άτομα (ή ποσοστό 38,8%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 26 άτομα (ή ποσοστό 22,4%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 72,4,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης.

### Πίνακας 30

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (24<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	105	90,5	90,5
Συμφωνώ αρκετά	9	7,8	98,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	0,9	99,1
Διαφωνώ αρκετά	1	0,9	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	



Από τα στοιχεία του πίνακα 30 διαπιστώνεται ότι, 105 άτομα (ή ποσοστό %) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η σχολική μονάδα που υπηρετούν θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική), 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και τέλος μόλις 1 άτομο (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η σχολική μονάδα που υπηρετούν θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική).

### Πίνακας 31

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό στην τοπική αρχιτεκτονική (25<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	78	67,2	67,2
Συμφωνώ αρκετά	30	25,9	93,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6,9	100,0
Διαφωνώ αρκετά			
Διαφωνώ απόλυτα			
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 31 διαπιστώνεται ότι, 78 άτομα (ή ποσοστό 67,2%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως το σχολείο που υπηρετούν θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική, 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 93,1%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως το σχολείο που υπηρετούν θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική.

### Πίνακας 32

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για της αίθουσες διδασκαλίας (26<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	106	91,4	91,4
Συμφωνώ αρκετά	10	8,6	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 32 διαπιστώνεται ότι, 106 άτομα (ή ποσοστό 91,4%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία και 10 άτομα (ή ποσοστό 8,6%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία.

### Πίνακας 33

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τις ενεργειακές ανάγκες (27<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	87	75,0	75,0
Συμφωνώ αρκετά	14	12,1	87,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	8,6	95,7
Διαφωνώ αρκετά	2	1,7	97,4
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 33 διαπιστώνεται ότι, 87 άτομα (ή ποσοστό 75,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες

(διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.), 14 άτομα (ή ποσοστό 12,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 10 άτομα (ή ποσοστό 8,6%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν», 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Διαφωνούν απόλυτα». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 87,1%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)

### Πίνακας 34

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και την επικοινωνία (28<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	99	85,3	85,3
Συμφωνώ αρκετά	13	11,2	96,6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3,4	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 34 διαπιστώνεται ότι, 99 άτομα (ή ποσοστό 85,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών, 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και 4 μόλις άτομα (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 96,6%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών.

### Πίνακας 35

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και το φυσικό περιβάλλον(29<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

	<b>Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)</b>		
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	87	75,0	75,0
Συμφωνώ αρκετά	23	19,8	94,8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	4,3	99,1
Διαφωνώ αρκετά	1	0,9	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 35 διαπιστώνεται ότι, 87 άτομα (ή ποσοστό 75,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα), 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόλις 1 άτομο (ή ποσοστό 0,9%) απάντησε «Διαφωνώ αρκετά».. Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,8%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο.

### Πίνακας 36

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τα απορρίμματα (30<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

	<b>Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ)</b>		
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	109	94,0	94,0
Συμφωνώ αρκετά	7	6,0	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 36 διαπιστώνεται ότι, 109 άτομα (ή ποσοστό 94,0%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) και ακόμα 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε

πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα.

### Πίνακας 37

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τη διαχείριση του νερού (31<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	103	88,8	88,8
Συμφωνώ αρκετά	13	11,2	100,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	-	-	
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 37 διαπιστώνεται ότι, 103 άτομα (ή ποσοστό 88,8%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα και 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 100,0%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα.

### Πίνακας 38

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ηθική επικοινωνία (32<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί.</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	100	86,2	86,2
Συμφωνώ αρκετά	13	11,2	97,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2,6	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 38 διαπιστώνεται ότι, 100 άτομα (ή ποσοστό 86,2%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην

αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί, 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 97,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική.

### Πίνακας 39

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον κώδικα δεοντολογίας και τους ηθικούς κανόνες (33<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)*

<b>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	79	68,1	68,1
Συμφωνώ αρκετά	28	24,1	92,2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	6,0	98,3
Διαφωνώ αρκετά	2	1,7	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 39 διαπιστώνεται ότι, 79 άτομα (ή ποσοστό 68,1%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα που υπηρετούν θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς, 28 άτομα (ή ποσοστό 24,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόλις 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 92,2%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως Στη σχολική μονάδα που υπηρετούν θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς.

#### Πίνακας 40

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου (34<sup>η</sup> δήλωση – σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	74	63,8	63,8
Συμφωνώ αρκετά	34	29,3	93,1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	5,2	98,3
Διαφωνώ αρκετά	2	1,7	100,0
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 40 διαπιστώνεται ότι, 74 άτομα (ή ποσοστό 63,8%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα που υπηρετούν θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού, 34 άτομα (ή ποσοστό 29,3%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά», 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και μόλις 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Διαφωνούν αρκετά». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 94,4%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού.

#### Πίνακας 41

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το μοίρασμα της γνώσης (35<sup>η</sup> δήλωση - σε επιθυμητό επίπεδο)

<b>Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Συμφωνώ απόλυτα	85	73,3	73,3
Συμφωνώ αρκετά	28	24,1	97,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2,6	100,0
Διαφωνώ αρκετά	-	-	
Διαφωνώ απόλυτα	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 41 διαπιστώνεται ότι, 85 άτομα (ή ποσοστό 73,3%) απάντησαν «Συμφωνούν απόλυτα» πως θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, 28 άτομα (ή ποσοστό 24,1%) απάντησαν «Συμφωνούν αρκετά» και μόλις 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν». Διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (ποσοστό 97,3%), αναφέρει ότι συμφωνεί «αρκετά» έως «απόλυτα» πως θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ.

#### 6.4 Περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας σε επίπεδο «εφαρμογής»

Οι παρακάτω 35 πίνακες (Πίνακες 42 έως 76) αναφέρονται στην αξιολόγηση του σχολείου, το χαρακτήρα και την ηγετική συμπεριφορά του/της διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας σε επίπεδο εφαρμογής (πρακτικό), το τι συμβαίνει στην εκπαιδευτική πράξη.

##### Πίνακας 42

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την έννοια της αειφορίας (1η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	19	16,4	16,4
Αρκετά	46	39,7	56,0
Μέτρια	30	25,9	81,9
Λίγο	16	13,8	95,7
Καθόλου	5	4,3	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 42 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν πως «πολύ» η έννοια της αειφορίας απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση, 46 άτομα (ή ποσοστό 39,7%) απάντησαν «αρκετά», 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν πως «Μέτρια», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Λίγο» και 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν πως «Καθόλου».



### Πίνακας 43

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το πρότυπο συμπεριφοράς των διευθυντών/ριών (2<sup>η</sup> δήλωση (2η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	42	36,2	36,2
Αρκετά	45	38,8	75,0
Μέτρια	18	15,5	90,5
Λίγο	9	7,8	98,3
Καθόλου	2	1,7	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 42 άτομα (ή ποσοστό 36,2%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση, 45 άτομα (ή ποσοστό 38,8%) απάντησαν «αρκετά», 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Μέτρια», 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Λίγο» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 44

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την αναζήτηση προγραμμάτων αειφορίας (3η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	18	15,5	15,5
Αρκετά	40	34,5	50,0
Μέτρια	33	28,4	78,4
Λίγο	19	16,4	94,8
Καθόλου	6	5,2	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με

την έννοια της αειφορίας, 40 άτομα (ή ποσοστό 34,5%) απάντησαν «αρκετά», 33 άτομα (ή ποσοστό 28,4%) απάντησαν «Μέτρια», 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Λίγο» και 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Καθόλου».

#### Πίνακας 45

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ενθάρρυνση και τη συμμετοχή σε αειφόρα προγράμματα (4η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	27	23,3	23,3
Αρκετά	32	27,6	50,9
Μέτρια	31	26,7	77,6
Λίγο	17	14,7	92,2
Καθόλου	9	7,8	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία, 32 άτομα (ή ποσοστό 27,6%) απάντησαν «αρκετά», 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «Μέτρια», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν «Λίγο» και 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Καθόλου».

#### Πίνακας 46

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την εμπλοκή τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (5η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	40	34,5	34,5
Αρκετά	44	37,9	72,4
Μέτρια	20	17,2	89,7
Λίγο	9	7,8	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 40 άτομα (ή ποσοστό 34,5%) απάντησαν πως «πολύ» ο/η διευθυντής/τρια εμπλέκει τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «αρκετά», 20 άτομα (ή ποσοστό 17,2%) απάντησαν «Μέτρια», 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

#### **Πίνακας 47**

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (6η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	44	37,9	37,9
Αρκετά	46	39,7	77,6
Μέτρια	14	12,1	89,7
Λίγο	7	6,0	95,7
Καθόλου	5	4,3	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας, 46 άτομα (ή ποσοστό 39,7%) απάντησαν «αρκετά», 14 άτομα (ή ποσοστό 12,1%) απάντησαν «Μέτρια», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Λίγο» και 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Καθόλου».

#### Πίνακας 48

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (7η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	50	43,1	43,1
Αρκετά	42	36,2	79,3
Μέτρια	15	12,9	92,2
Λίγο	8	6,9	99,1
Καθόλου	1	0,9	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 50 άτομα (ή ποσοστό 43,1%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, 42 άτομα (ή ποσοστό 36,2%) απάντησαν «αρκετά», 15 άτομα (ή ποσοστό 12,9%) απάντησαν «Μέτρια», 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Λίγο» και 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Καθόλου».

#### Πίνακας 49

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό των διευθυντών στην όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (8η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	41	35,3	35,3
Αρκετά	50	43,1	78,4
Μέτρια	19	16,4	94,8
Λίγο	6	5,2	100,0
Καθόλου	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς, 50 άτομα (ή ποσοστό 43,1%) απάντησαν «αρκετά», 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Μέτρια» και 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Λίγο».

#### Πίνακας 50

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (9η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	48	41,4	41,4
Αρκετά	49	42,2	83,6
Μέτρια	12	10,3	94,0
Λίγο	7	6,0	100,0
Καθόλου	-	-	
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 48 άτομα (ή ποσοστό 41,4%) απάντησαν πως «πολύ» οι απόψεις των εκπαιδευτικών γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση, 49 άτομα (ή ποσοστό 42,2%) απάντησαν «αρκετά», 12 άτομα (ή ποσοστό 10,3%) απάντησαν «Μέτρια» και 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Λίγο».

#### Πίνακας 51

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (10η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	35	30,2	30,2
Αρκετά	43	37,1	67,2
Μέτρια	19	16,4	83,6
Λίγο	16	13,8	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 35 άτομα (ή ποσοστό 30,2%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα, 43 άτομα (ή ποσοστό 37,1%) απάντησαν «αρκετά», 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Μέτρια», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 52

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (11η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	82	70,7	70,7
Αρκετά	21	18,1	88,8
Μέτρια	7	6,0	94,8
Λίγο	3	2,6	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 82 άτομα (ή ποσοστό 70.7%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς, 21 άτομα (ή ποσοστό 18,1%) απάντησαν «αρκετά», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Μέτρια», 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 53

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (12η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	60	51,7	51,7
Αρκετά	30	25,9	77,6
Μέτρια	15	12,9	90,5
Λίγο	6	5,2	95,7
Καθόλου	5	4,3	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 60 άτομα (ή ποσοστό 51,7%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον, 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «αρκετά», 15 άτομα (ή ποσοστό 12,9%) απάντησαν «Μέτρια», 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Λίγο» και 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 54

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (13η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	61	52,6	52,6
Αρκετά	32	27,6	80,2
Μέτρια	16	13,8	94,0
Λίγο	5	4,3	98,3
Καθόλου	2	1,7	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 61 άτομα (ή ποσοστό 52,6%) απάντησαν πως «πολύ» η σχολική μονάδα διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή, 32

άτομα (ή ποσοστό 27,6%) απάντησαν «αρκετά», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Μέτρια», 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Λίγο» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 55

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (14η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	27	23,3	23,3
Αρκετά	44	37,9	61,2
Μέτρια	33	28,4	89,7
Λίγο	9	7,8	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν πως «πολύ» η σχολική διοίκηση επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «αρκετά», 33 άτομα (ή ποσοστό 28,4%) απάντησαν «Μέτρια», 9 άτομα (ή ποσοστό 9%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 56

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (15η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	16	13,8	13,8
Αρκετά	31	26,7	40,5
Μέτρια	30	25,9	66,4
Λίγο	21	18,1	84,5
Καθόλου	18	15,5	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν πως «πολύ» μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας γίνονται με τηλεργασία,



31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «αρκετά», 21 άτομα (ή ποσοστό 18,1%) απάντησαν «Μέτρια», 21 άτομα (ή ποσοστό 18,1%) απάντησαν «Λίγο» και 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 57

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (16η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	41	35,3	35,3
Αρκετά	50	43,1	78,4
Μέτρια	18	15,5	94,0
Λίγο	5	4,3	98,3
Καθόλου	2	1,7	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού, 50 άτομα (ή ποσοστό 43,1%) απάντησαν «αρκετά», 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Μέτρια», 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Λίγο» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 58

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (17η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	14	12,1	12,1
Αρκετά	44	37,9	50,0
Μέτρια	27	23,3	73,3
Λίγο	17	14,7	87,9
Καθόλου	14	12,1	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 14 άτομα (ή ποσοστό 12,1%) απάντησαν πως «πολύ» οι διευθυντές/τριες εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «αρκετά», 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν «Μέτρια», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν «Λίγο» και 14 άτομα (ή ποσοστό 12,1%) απάντησαν «Καθόλου».

### **Πίνακας 59**

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (18η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	29	25,0	25,0
Αρκετά	55	47,4	72,4
Μέτρια	23	19,8	92,2
Λίγο	6	5,2	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 29 άτομα (ή ποσοστό 25,0%) απάντησαν πως «πολύ» στη σχολική μονάδα υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή, 55 άτομα (ή ποσοστό 47,4%) απάντησαν «αρκετά», 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν «Μέτρια», 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 60

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (19η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	25	21,6	21,6
Αρκετά	41	35,3	56,9
Μέτρια	30	25,9	82,8
Λίγο	16	13,8	96,6
Καθόλου	4	3,4	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 25 άτομα (ή ποσοστό 21,6%) απάντησαν πως «πολύ» η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν «αρκετά», 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «Μέτρια», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Λίγο» και 4 άτομα (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 61

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (20η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	47	40,5	40,5
Αρκετά	44	37,9	78,4
Μέτρια	17	14,7	93,1
Λίγο	7	6,0	99,1
Καθόλου	1	0,9	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 47 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν πως «πολύ» η ανάπτυξη της συνεργασίας αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «αρκετά», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν

«Μέτρια», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Λίγο» και 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 62

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (21η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	41	35,3	35,3
Αρκετά	50	43,1	78,4
Μέτρια	18	15,5	94,0
Λίγο	6	5,2	99,1
Καθόλου	1	0,9	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν πως «πολύ» η επικοινωνία είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα, 50 άτομα (ή ποσοστό 43,1%) απάντησαν «αρκετά», 18 άτομα (ή ποσοστό 15,5%) απάντησαν «Μέτρια», 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Λίγο» και 1 άτομα (ή ποσοστό 0,9%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 63

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (22η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	2	1,7	1,7
Αρκετά	27	23,3	25,0
Μέτρια	41	35,3	60,3
Λίγο	33	28,4	88,8
Καθόλου	13	11,2	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν πως «πολύ» η μάθηση είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας, 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν «αρκετά», 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν «Μέτρια», 33 άτομα (ή ποσοστό 28,4%) απάντησαν «Λίγο» και 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Καθόλου».

#### **Πίνακας 64**

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (23η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	11	9,5	9,5
Αρκετά	29	25,0	34,5
Μέτρια	44	37,9	72,4
Λίγο	19	16,4	88,8
Καθόλου	13	11,2	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 11 άτομα (ή ποσοστό 9,5%) απάντησαν πως «πολύ» οι μαθητές συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης, 29 άτομα (ή ποσοστό 25,0%) απάντησαν «αρκετά», 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «Μέτρια», 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Λίγο» και 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν «Καθόλου».

#### **Πίνακας 65**

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το αν η σχολική μονάδα θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (24η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	66	56,9	56,9
Αρκετά	31	26,7	83,6
Μέτρια	15	12,9	96,6
Λίγο	4	3,4	100,0
Καθόλου	-	-	
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 66 άτομα (ή ποσοστό 56,9%) απάντησαν πως «πολύ» η σχολική μονάδα που υπηρετώ σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική), 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «αρκετά», 15 άτομα (ή ποσοστό 12,9%) απάντησαν «Μέτρια» και 4 άτομα (ή ποσοστό 3,4%) απάντησαν «Λίγο».

### Πίνακας 66

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για το σεβασμό στην τοπική αρχιτεκτονική (25η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	45	38,8	38,8
Αρκετά	41	35,3	74,1
Μέτρια	17	14,7	88,8
Λίγο	8	6,9	95,7
Καθόλου	5	4,3	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 45 άτομα (ή ποσοστό 38,8%) απάντησαν πως «πολύ» το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν «αρκετά», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν «Μέτρια», 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Λίγο» και 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 67

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για της αίθουσες διδασκαλίας (26η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	25	21,6	21,6
Αρκετά	40	34,5	56,0
Μέτρια	32	27,6	83,6
Λίγο	16	13,8	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 25 άτομα (ή ποσοστό 21,6%) απάντησαν πως «πολύ» οι αίθουσες διδασκαλίας υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία, 40 άτομα (ή ποσοστό 34,5%) απάντησαν «αρκετά», 32 άτομα (ή ποσοστό 27,6%) απάντησαν «Μέτρια», 16 άτομα (ή ποσοστό 13,8%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 68

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τις ενεργειακές ανάγκες (27η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	13	11,2	11,2
Αρκετά	23	19,8	31,0
Μέτρια	40	34,5	65,5
Λίγο	21	18,1	83,6
Καθόλου	19	16,4	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 13 άτομα (ή ποσοστό 11,2%) απάντησαν πως «πολύ» η σχολική μονάδα ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες, 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν «αρκετά», 40 άτομα (ή ποσοστό 34,5%) απάντησαν «Μέτρια», 21 άτομα (ή ποσοστό 18,1%) απάντησαν «Λίγο» και 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 69

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και την επικοινωνία (28η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	41	35,3	35,3
Αρκετά	33	28,4	63,8
Μέτρια	23	19,8	83,6
Λίγο	17	14,7	98,3
Καθόλου	2	1,7	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 41 άτομα (ή ποσοστό 35,3%) απάντησαν πως «πολύ» ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών, 33 άτομα (ή ποσοστό 28,4%) απάντησαν «αρκετά», 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν «Μέτρια», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν «Λίγο» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 70

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και το φυσικό περιβάλλον (29η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	22	19,0	19,0
Αρκετά	30	25,9	44,8
Μέτρια	30	25,9	70,7
Λίγο	24	20,7	91,4
Καθόλου	10	8,6	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 22 άτομα (ή ποσοστό 19,0%) απάντησαν πως «πολύ» ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο, 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «αρκετά», 30 άτομα (ή ποσοστό 25,9%) απάντησαν «Μέτρια», 24 άτομα (ή ποσοστό 20,7%) απάντησαν «Λίγο» και 10 άτομα (ή ποσοστό 8,6%) απάντησαν «Καθόλου».



### Πίνακας 71

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον προαύλιο χώρο και το φυσικό περιβάλλον (30η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ)</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	27	23,3	23,3
Αρκετά	21	18,1	41,4
Μέτρια	22	19,0	60,3
Λίγο	19	16,4	76,7
Καθόλου	27	23,3	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 28 άτομα (ή ποσοστό 24,1%) απάντησαν πως «πολύ» υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ), 21 άτομα (ή ποσοστό 18,1%) απάντησαν «αρκετά», 22 άτομα (ή ποσοστό 19,0%) απάντησαν «Μέτρια», 19 άτομα (ή ποσοστό 16,4%) απάντησαν «Λίγο» και 27 άτομα (ή ποσοστό 23,3%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 72

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τη διαχείριση του νερού (31η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	28	24,1	24,1
Αρκετά	48	41,4	65,5
Μέτρια	25	21,6	87,1
Λίγο	5	4,3	91,4
Καθόλου	10	8,6	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 28 άτομα (ή ποσοστό 24,1%) απάντησαν πως «πολύ» γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα, 48 άτομα (ή ποσοστό 41,4%) απάντησαν «αρκετά», 25 άτομα (ή ποσοστό 21,6%) απάντησαν «Μέτρια», 5 άτομα (ή ποσοστό 4,3%) απάντησαν «Λίγο» και 10 άτομα (ή ποσοστό 8,6%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 73

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ηθική επικοινωνία (32η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί.</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	47	40,5	40,5
Αρκετά	47	40,5	81,0
Μέτρια	17	14,7	95,7
Λίγο	3	2,6	98,3
Καθόλου	2	1,7	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 47 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν πως «πολύ» στη σχολική μονάδα η επικοινωνία είναι ηθική, δηλαδή δεν αποκρύβει τίποτα και δεν παραπλανεί., 47 άτομα (ή ποσοστό 40,5%) απάντησαν «αρκετά», 17 άτομα (ή ποσοστό 14,7%) απάντησαν «Μέτρια», 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Λίγο» και 2 άτομα (ή ποσοστό 1,7%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 74

Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για τον κώδικα δεοντολογίας και τους ηθικούς κανόνες (33η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	34	29,3	29,3
Αρκετά	44	37,9	67,2
Μέτρια	23	19,8	87,1
Λίγο	7	6,0	93,1
Καθόλου	8	6,9	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 34 άτομα (ή ποσοστό 29,3%) απάντησαν πως «πολύ» στη σχολική μονάδα που υπηρετούν υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς, 44 άτομα (ή ποσοστό 37,9%) απάντησαν «αρκετά», 23 άτομα (ή ποσοστό 19,8%) απάντησαν «Μέτρια», 7 άτομα (ή ποσοστό 6,0%) απάντησαν «Λίγο» και 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Καθόλου».

### Πίνακας 75

*Συχνότητες με βάση τις απόψεις του δείγματος για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου (34η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)*

<b>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	24	20,7	20,7
Αρκετά	49	42,2	62,9
Μέτρια	31	26,7	89,7
Λίγο	9	7,8	97,4
Καθόλου	3	2,6	100,0
Σύνολο	116	100.0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 24 άτομα (ή ποσοστό 20,7%) απάντησαν πως «πολύ» στη σχολική μονάδα που υπηρετούν έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού, 49 άτομα (ή ποσοστό 42,2%) απάντησαν «αρκετά», 31 άτομα (ή ποσοστό 26,7%) απάντησαν «Μέτρια», 9 άτομα (ή ποσοστό 7,8%) απάντησαν «Λίγο» και 3 άτομα (ή ποσοστό 2,6%) απάντησαν «Καθόλου».

## Πίνακας 76

Συχνότητες με βάση τις απόμενες του δείγματος για το μοίρασμα της γνώσης (35η δήλωση-σε επίπεδο εφαρμογής)

<b>Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ	25	21,6	21,6
Αρκετά	53	45,7	67,2
Μέτρια	24	20,7	87,9
Λίγο	8	6,9	94,8
Καθόλου	6	5,2	100,0
Σύνολο	116	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα 43 προκύπτει ότι από το σύνολο του δείγματος, 25 άτομα (ή ποσοστό 21,6%) απάντησαν πως «πολύ» υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, 53 άτομα (ή ποσοστό 45,7%) απάντησαν «αρκετά», 24 άτομα (ή ποσοστό 20,7%) απάντησαν «Μέτρια», 8 άτομα (ή ποσοστό 6,9%) απάντησαν «Λίγο» και 6 άτομα (ή ποσοστό 5,2%) απάντησαν «Καθόλου».

## 6.5 Στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα. Δηλαδή, τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας ήταν και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι. Για την εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων εφαρμόστηκε το παραμετρικό στατιστικό κριτήριο paired-samples t test το οποίο ενδείκνυται στην περίπτωση ζευγών «μετρήσεων» στα ίδια υποκείμενα (σημαντικότητα – εφαρμογή). Αξίζει, τέλος, να προστεθεί, ότι για όλες τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου, ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας υιοθετήθηκε το  $p=.05$ .

**Πίνακας 77**

*ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις του βαθμού συμφωνίας και του βαθμού ισχύος για τις 35 δηλώσεις που αφορούν τις παραμέτρους της αειφορικής σχολικής ηγεσίας. Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων*

Α/Α	ΔΗΛΩΣΕΙΣ (35) ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ					
		ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΣ ΙΣΧΥΟΣ		ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	
		μ. ο.	τ. α.	μ. ο.	τ. α.	t-pair	p
1	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση	1,68	0,60	2,50	1,06	8,196	,000
2	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση	1,33	0,56	2,00	0,99	7,420	,000
3	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας	1,67	0,67	2,61	1,09	8,310	,000
4	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία	1,55	0,69	2,56	1,22	8,857	,000
5	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας	1,50	0,61	2,06	1,03	6,100	,000
6	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας	1,54	0,70	1,99	1,06	4,921	,000
7	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας	1,41	0,53	1,86	0,95	5,800	,000
8	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς	1,41	0,54	1,91	0,85	6,610	,000
9	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση	1,39	0,50	1,81	0,85	5,444	,000
10	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)	1,58	0,78	2,22	1,10	6,938	,000
11	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις	1,22	0,41	1,48	0,92	3,354	,001

	εκπαιδευτικούς						
12	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)	1,33	0,51	1,84	1,11	5,621	,000
13	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)	1,09	0,32	1,75	0,97	7,485	,000
14	Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή	2,02	0,87	2,28	0,99	3,046	,003
15	Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)	2,51	1,15	2,95	1,28	4,829	,000
16	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού	1,26	0,44	1,94	0,92	7,898	,000
17	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς	2,06	0,96	2,77	1,20	7,216	,000
18	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)	1,34	0,51	2,13	0,94	8,654	,000
19	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου	1,47	0,53	2,42	1,08	9,122	,000
20	Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας	1,16	0,36	1,89	0,93	8,886	,000
21	Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα	1,27	0,44	1,93	0,89	8,371	,000
22	Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας	1,25	0,49	2,24	0,99	10,161	,000
23	Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης	1,99	0,88	2,95	1,12	10,141	,000
24	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)	1,12	0,42	1,63	0,84	6,876	,000
25	Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική	1,40	0,62	2,03	1,10	6,836	,000
26	Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία	1,09	0,28	2,41	1,06	13,268	,000
27	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)	1,45	0,92	3,09	1,22	12,242	,000
28	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών	1,18	0,47	2,19	1,13	9,675	,000
29	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)	1,31	0,60	2,74	1,23	12,811	,000
30	Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ)	1,06	0,24	2,98	1,49	13,869	,000
31	Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα	1,11	0,32	2,32	1,15	11,575	,000
32	Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να	1,16	0,44	1,84	0,89	8,624	,000

	είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί.						
33	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς	1,41	0,69	2,23	1,14	7,544	,000
34	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού	1,45	0,68	2,29	0,97	9,513	,000
35	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ	1,29	0,51	2,28	1,04	10,161	,000

Στον πίνακα 77, εμφανίζονται, για το σύνολο των εκπαιδευτικών του δείγματος, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις του βαθμού συμφωνίας και του βαθμού ισχύος για καθεμία από τις τριανταπέντε δηλώσεις που αφορούν στην ενίσχυση του ρόλου των εκπαιδευτικών. Στον ίδιο πίνακα εμφανίζονται και τα αποτελέσματα από τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων.

Από τα δεδομένα του πίνακα 77 προκύπτει ότι, οι εκπαιδευτικοί του δείγματος συμφωνούν κατά μέσο όρο απόλυτα και αρκετά με τις τριανταπέντε δηλώσεις της αειφορικής σχολικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα κατά αύξουσα σειρά ιεράρχησης των μέσων όρων έχουμε: «Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ.)» (1,06), «Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)» (1,09), «Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία» (1,09), «Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα» (1,11), «Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)» (1,12), «Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί» (1,16), «Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας» (1,16), «Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών» (1,18), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,22), «Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας» (1,25), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού» (1,26), «Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα» (1,27), «Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης

και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ» (1,29), «Ο προάυλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)» (1,31), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)» (1,33), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση» (1,33), «Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)» (1,34), «Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση» (1,39), «Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική» (1,4), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας» (1,41), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,41), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,41), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού» (1,45), «Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου» (1,47), «Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας» (1,5), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας» (1,54), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία» (1,55), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)» (1,58), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας» (1,67), «Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση» (1,68), «Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης» (1,99), «Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή» (2,02), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς» (2,06), «Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)» (2,51),

Επίσης από τα δεδομένα του πίνακα 77 προκύπτει από τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος πως ο βαθμός ισχύος κυμαίνεται από «Πολύ» έως «Αρκετά». Συγκεκριμένα κατά



αύξουσα σειρά έχουμε Συγκεκριμένα: «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,48), «Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)» (1,63), «Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)» (1,75), «Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση» (1,81), «Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί.» (1,84), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)» (1,84), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας» (1,86), «Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας» (1,89), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,91), «Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα» (1,93), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιολογούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού» (1,94), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας» (1,99), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση» (2,00),

Στη συνέχεια, από τα δεδομένα του πίνακα 77 προκύπτει από τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών του δείγματος πως ο βαθμός ισχύος κυμαίνεται στο «Μέτρια». Συγκεκριμένα κατά αύξουσα σειρά έχουμε: «Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική» (2,03), «Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας» (2,06), «Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)» (2,13), «Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών» (2,19), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)» (2,22), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς» (2,23), «Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας» (2,24), «Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ» (2,28), «Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να

επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή» (2,28), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού» (2,29), «Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία» (2,41), «Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου» (2,42), «Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση» (2,5), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία» (2,56), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας» (2,61), «Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)» (2,74), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς» (2,77), «Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης» (2,95), «Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)» (2,95), «Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ)» (2,98), «Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)» (3,09),

Η στατιστική παρουσίαση του αποτελέσματος με το πρότυπο παρουσίασης της APA είναι:

**t(115) = 8,2, p <.05**  
**t(115) = 7,42, p <.05**  
**t(115) = 8,31, p <.05**  
**t(115) = 8,86, p <.05**  
**t(115) = 6,1, p <.05**  
**t(115) = 4,92, p <.05**  
**t(115) = 5,8, p <.05**  
**t(115) = 6,61, p <.05**  
**t(115) = 5,44, p <.05**  
**t(115) = 6,94, p <.05**  
**t(115) = 3,35, p <.05**  
**t(115) = 5,62, p <.05**  
**t(115) = 7,48, p <.05**  
**t(115) = 3,04, p <.05**  
**t(115) = 4,83, p <.05**  
**t(115) = 7,9, p <.05**  
**t(115) = 7,21, p <.05**  
**t(115) = 8,65, p <.05**  
**t(115) = 9,12, p <.05**  
**t(115) = 8,88, p <.05**

**t(115) = 8,37, p <.05**  
**t(115) = 10,16, p <.05**  
**t(115) = 10,14, p <.05**  
**t(115) = 6,88, p <.05**  
**t(115) = 6,83, p <.05**  
**t(115) = 13,26, p <.05**  
**t(115) = 12,24, p <.05**  
**t(115) = 9,67, p <.05**  
**t(115) = 12,81, p <.05**  
**t(115) = 13,86, p <.05**  
**t(115) = 11,57, p <.05**  
**t(115) = 8,62, p <.05**  
**t(115) = 7,54, p <.05**  
**t(115) = 9,51, p <.05**  
**t(115) = 10,16, p <.05**

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα συμπεράσματα της έρευνας παρατίθενται παρακάτω με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν από την αρχή, στη μεθοδολογία της έρευνας.

### 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:

*Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς τις παραμέτρους της αειφορικής ηγεσίας σε «επίπεδο συμφωνίας»;*

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των εκπαιδευτικών στις τριάντα πέντε παραμέτρους τις αειφορικής ηγεσίας. Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε τις δύο ερευνητικές υποθέσεις:

**Μηδενική υπόθεση:** *Ο μ.ο. των απαντήσεων σε κάθε δήλωση θα είναι μικρότερος ή ίσος από τα μέση τιμή της πενταβάθμιας κλίμακας (μ.ο.  $\leq 2,5$ ).*

**Εναλλακτική υπόθεση:** *Ο μ.ο. των απαντήσεων σε κάθε δήλωση θα είναι μεγαλύτερος από τα μέση τιμή της πενταβάθμιας κλίμακας (μ.ο.  $> 2,5$ ).*

Υπενθυμίζουμε πως στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, η αριθμητική εκτίμηση μικρότερη του 2,5 σημαίνει ως οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ο βαθμός «**συμφωνίας**» κυμαίνεται από «Συμφωνώ απόλυτα» έως «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και η αριθμητική εκτίμηση μεγαλύτερη του 2,5 σημαίνει ως οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ο βαθμός «**συμφωνίας**» κυμαίνεται από «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» έως «Διαφωνώ απόλυτα».

Συγκεκριμένα, από τον πίνακα 77 συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με το βαθμό «**συμφωνίας**» κυμαίνονται από 1,06 έως 2,06, με εξαίρεση την 15η δήλωση («*Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία*») όπου ο μέσος όρος είναι 2,51. Για την 15<sup>η</sup> δήλωση απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση.

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων των εκπαιδευτικών κυμαίνονται από το «Συμφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ αρκετά». Μοναδική εξαίρεση η 15η δήλωση όπου ο μέσος όρος της φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» με τη συγκεκριμένη δήλωση. Συνεπώς, ισχύει η μηδενική υπόθεση για τις 34 (πλην την 15<sup>η</sup> δήλωση) από τις 35 δηλώσεις του ερευνητικού εργαλείου.

## 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:

*Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς τις παραμέτρους της αειφορικής ηγεσίας σε «επίπεδο ισχύος»;*

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με το βαθμό ισχύος των εκπαιδευτικών στις τριάντα πέντε παραμέτρους τις αειφορικής ηγεσίας. Θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε τις δύο ερευνητικές υποθέσεις:

**Μηδενική υπόθεση:** *Ο μ.ο. των απαντήσεων σε κάθε δήλωση θα είναι μικρότερος ή ίσος από τα μέση τιμή της πενταβάθμιας κλίμακας (μ.ο.  $\leq 2,5$ ).*

**Εναλλακτική υπόθεση:** *Ο μ.ο. των απαντήσεων σε κάθε δήλωση θα είναι μεγαλύτερος από τα μέση τιμή της πενταβάθμιας κλίμακας (μ.ο.  $> 2,5$ ).*

Υπενθυμίζουμε πως στην πενταβάθμια κλίμακα Likert, η αριθμητική εκτίμηση μικρότερη ή ίση του 2,5 σημαίνει ως οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ο βαθμός «*ισχύος*» κυμαίνεται από «Πολύς» έως «Μέτριος» και η αριθμητική εκτίμηση μεγαλύτερη του 2,5 σημαίνει ως οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν πως ο βαθμός «*ισχύος*» κυμαίνεται από «Μέτριος» έως «Καθόλου».

Συγκεκριμένα, από τον πίνακα 77 συμπεραίνουμε ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με το βαθμό «*ισχύος*» κυμαίνονται από 1,48 έως 3,09. Αυτό σημαίνει πως μπαίνουμε σε ένα διαχωρισμό των δηλώσεων: α) μέχρι την αριθμητική εκτίμηση των μέσων όρων 2,5 και β) πάνω από 2,5.

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά μπορούμε να κατατάξουμε τις δηλώσεις σε δύο κατηγορίες: α) στις δηλώσεις όπου οι μέσοι όροι είναι μέχρι 2,5 και β) στις δηλώσεις όπου οι μέσοι όροι είναι πάνω από 2,5.

Στην πρώτη περίπτωση (μ.ο.  $\leq 2,5$ ) οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 1,48 έως και 2,5 και φανερώνουν πως ο βαθμός «*ισχύος*» κυμαίνεται από «Αρκετά» έως «Μέτρια». Στην περίπτωση αυτή αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση. Οι 27 αυτές δηλώσεις αυτές είναι: «*Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς*» (1,48), «*Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική)*» (1,63), «*Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)*» (1,75), «*Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση*» (1,81), «*Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην*

παραπλανεί.» (1,84), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)» (1,84), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας» (1,86), «Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας» (1,89), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς» (1,91), «Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα» (1,93), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού» (1,94), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας» (1,99), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση» (2,00), «Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική» (2,03), «Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας» (2,06), «Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)» (2,13), «Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών» (2,19), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)» (2,22), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς» (2,23), «Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας» (2,24), «Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ» (2,28), «Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή» (2,28), «Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού» (2,29), «Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία» (2,41), «Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου» (2,42), «Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση» (2,5).

Στη δεύτερη περίπτωση (μ.ο.>2,5) οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,56 έως και 3,09 και φανερώσουν πως ο βαθμός «*ισχύος*» κυμαίνεται από «Μέτρια» έως «Λίγο». Στην περίπτωση αυτή αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση και απορρίπτουμε τη μηδενική. Οι 8 αυτές

δηλώσεις αυτές είναι: «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία» (2,56), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας» (2,61), «Ο προάυλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα)» (2,74), «Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς» (2,77), «Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης» (2,95), «Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)» (2,95), «Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ.)» (2,98), «Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.)» (3,09).

### **3<sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα:**

*Διαφοροποιούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς τις παραμέτρους της αειφορικής ηγεσίας σε «επίπεδο συμφωνίας» από τις αντίστοιχες απόψεις τους σε «επίπεδο ισχύος»;*

Από τα στοιχεία του πίνακα 77 συμπεραίνουμε, μέσα από τη σύγκριση του βαθμού «συμφωνίας» (αυτό που επιθυμούν) και του βαθμού «ισχύος» (αυτό που συμβαίνει), ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της σημαντικότητας και της εφαρμογής, δηλαδή μεταξύ προσδοκίας των εκπαιδευτικών και πράξης σε καθημερινή βάση. Σε όλες τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου του επιπέδου σημαντικότητας, η τιμή του είναι **.000**. Δηλαδή, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να τοποθετούνται σε επίπεδο προσδοκιών μεταξύ των «Συμφωνώ απόλυτα» και «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ στην πράξη αυτό φαίνεται να διαφοροποιείται, αφού οι εκπαιδευτικοί τοποθετούνται στο διάστημα μεταξύ του «Αρκετά» και του «Λίγου». υπάρχει δηλαδή μια σημαντική στατιστική διαφορά σε όλες τις παραμέτρους της αειφορικής ηγεσίας, σύμφωνα πάντα με τις δηλώσεις των εκπαιδευτικών, ανάμεσα στις προσδοκίες των εκπαιδευτικών (αυτό που επιθυμούν) και σε αυτό που συμβαίνει στην καθημερινή πρακτική (αυτό που ισχύει).

Μερικές ενδεικτικές προτάσεις που θα μπορούσαν να διατυπωθούν για περαιτέρω έρευνα είναι οι εξής:

- 1) Να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα με χρήση του ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Εκπαίδευσης της Δωδεκανήσου και σε πανελλαδική κλίμακα αντίστοιχα.

- 2) Να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη έρευνα σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Δωδεκανήσου και σε πανελλαδική κλίμακα αντίστοιχα
- 3) Να πραγματοποιηθεί συγκριτική μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- 4) Να πραγματοποιηθούν αντίστοιχες έρευνες σε άλλους φορείς του δημοσίου σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.
- 5) Να γίνει συγκριτική μελέτη των απόψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών/τριών στο εξετασθέν θέμα.
- 6) Να αξιοποιηθεί το ποιοτικό ερευνητικό παράδειγμα, με τη λήψη συνεντεύξεων ή/και ομάδων εστίασης από εκπαιδευτικούς ή/και διευθυντές/τριες.
- 7) Να πραγματοποιηθεί έρευνα με συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, ώστε να φωτιστεί ολιστικότερα η διαδικασία λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων.
- 8) Να παρατηρηθούν στην πράξη οι συμπεριφορές των διευθυντών/τριών ώστε να εξαχθεί μια αυθεντικότερη εικόνα για τις συνθήκες, τα προβλήματα και τη διαδικασία λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας*. (Επιμ. Αθαν. Αϊδίνης, Μτφ. Παναγιώτης Σακελλαρίου). Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Burke, B. & Barron S., (2014). *Project Management Leadership*. Wiley.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage.
- Bush, T. (2019). Models of Educational Leadership. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds). *Principles of Educational Leadership and Management* (pp. 3-17). New York-London: SAGE.
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership and Management*. London: SAGE.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα και Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Elliott, S., Kratochwill, T., Littlefield Cook, J. & Travers, J. (2008). *Εκπαιδευτική Ψυχολογία. Αποτελεσματική Διδασκαλία. Αποτελεσματική Μάθηση*. Μετάφραση: Μαρία Σόλμαν και Φρόσω Καλύβα. Επιμέλεια: Αγγελική Λεονταρή και Έφη Συγκολλίτου. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Everard, B., Morris, G. and Wilson, I. (2004). *Effective School Management*, (4th ed) SAGE London.
- Fullan, M. (2017). *Indelible Leadership. Always Leave Them Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Glanz, J. (2006). What every principal should know about collaborative leadership. Corwin Press.
- Glanz, J. (2006). What every principal should know about operational leadership. Corwin Press.
- 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
- Hardy, Hobbs & Bham, (2020). Introduction to Leadership: The Context of Managing Educational Psychology Services (EPSs). In Hardy, Hobbs & Bham (Eds). *Leadership for Educational Psychologists. Principles & Practicalities*. Wiley & Sons Ltd.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., Boyle, A. & Harris, A. (2014). *Uplifting Leadership. How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*. JOSSEY-BASS.
- 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.
- Kalantzis, M., & Cope, B. (2013). *Νέα μάθηση. Βασικές αρχές για την επιστήμη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.
- Long, M., Wood, C., Littleton, K., Passenger, T. & Sheehy K. (2020). *Η Ψυχολογία της Εκπαίδευσης*. (Επιμ. Ελένη Ανδρέου). Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Montana, J. P. & Charnov, H. B. (2004). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Pearson, C. M. & Porath, C.L., “On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility: No time for Nice? Think Again”, *Academy of Management Executive*, Φεβρουάριος 2005, 7 – 18.
- Robbins, & Decenzo, D., & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, P. F. & Judge, A. T. (2009). *Organizational Behaviour*. 13<sup>th</sup>. New York: Pearson Education.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*. 14th. Prentice Hall.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Αγγελίδου, Ε. & Κρητικού, Ε. (2010). *Αειφόρο σχολείο: από τη θεωρητική σύλληψη στη σχολική πραγματικότητα*. 4ο Συμπόσιο της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, Αθήνα.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Δημητρίου, Α., Ξανθάκου, Γ., Λιαράκου, Γ., Καΐλα, Μ. (επιμ.) (2009). *Περιβαλλοντική εκπαίδευση: Ζητήματα θεωρίας, έρευνας και εφαρμογών*. Αθήνα: Ατραπός.

Δημοπούλου, Μ. & Μπαμπίλα, Ε. 2010. *Ο ρόλος του Διευθυντή στη λειτουργία του οικολογικού σχολείου*. 4ο Συμπόσιο της Ελληνικής Εταιρείας Περιβάλλοντος και Πολιτισμού, Αθήνα

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

Ζαχαρίου, Α., & Καΐλα, Μ., & Κατσίκης, Α. (2008). *Αειφόρο Σχολείο: Διαπιστώσεις, Επιδιώξεις και Προοπτικές*. Θέματα επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση, 1, (3), 269-288

Καΐλα, Μ., Κατσίκης, Α., Φώκιαλη, Π., Ζαχαρίου, Α. (επιμ.) (2009). *Εκπαίδευση για το Περιβάλλον και την Αειφόρο Ανάπτυξη: Νέα Δεδομένα και Προσανατολισμοί*. Αθήνα: Ατραπός

Καλαϊτζίδης, Δ. & Β. Δηλάρη (2010). *Το Βραβείο Αειφόρου Σχολείου*. Στο 5ο Συνέδριο της ΠΕΕΚΠΕ, Ιωάννινα

Κατσακιώρη, Μ., & Φλογαΐτη, Ε., & Παπαδημητρίου, Β. (συντονίστριες) (2008). *Η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση στην Ελλάδα σήμερα – Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (ΚΠΕ)*.

*Ελληνικό Κέντρο Βιοτόπων-Υγροτόπων. Θεσσαλονίκη*. Ανακτήθηκε από

<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/1000/174>

Κάτσεων, Χ. (2012). *Η έννοια της συμμετοχής στο πλαίσιο του αειφόρου σχολείου: μια έρευνα*

δράσης σε δημοτικό σχολείο. , Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).

Κυθραιώτης, Α. (2010). *Η φύση της αλλαγής στους σύγχρονους οργανισμούς*. Στο Π.Πασιαρδής, (Επιμ.), ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός- Τόμος Ι: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση (σσ. 1-27). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Λιαράκου, Γ., & Φλογοαίτη, Ε. (2007). *Από την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση στην Εκπαίδευση για την Αειφόρο Ανάπτυξη*. Αθήνα: Νήσος.

Μπελαδάκης, Μ. (2010). *Η συμβολή των ηγετών-στελεχών της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών*. Διοικητική Ενημέρωση, 53, 103-110.

Μπουραντάς, Δ. & Πρωτόπαπα, Σ. (2019). *Ηγεσία για Παιδιά. Ένας οδηγός για τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς για την ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαβασιλείου, Β. (2009). Διαθεματική προσέγγιση των ιδιοματικών ονομάτων των φυτών και φυτώνυμων τοπωνυμίων της Ρόδου με ανάπτυξη και εφαρμογή project για το Περιβάλλον. Στο Α. Δημητρίου, Γ. Ξανθάκου, Γ. Λιαράκου & Μ. Καΐλα (επιμ.), *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση: Ζητήματα Θεωρίας, έρευνας και εφαρμογών*. Αθήνα: Ατραπός, 595-612.

Παπαβασιλείου, Β. (2011). *Η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση στις Επιστήμες της Αγωγής*. Αθήνα: Πεδίο.

Παπαβασιλείου, Β. (2015). *Αειφόρος Ανάπτυξη: Το Πολυδιάστατο μιας σχέσης*. Αθήνα: Διάδραση.

Παπαδημητρίου, Β. (2006). *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και Σχολείο. Μια διαχρονική θεώρηση*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γ. ΔΑΡΔΑΝΟΣ.

Παπακωνσταντίνου Γ, (2008). *Εισαγωγή καινοτομιών στην εκπαιδευτική μονάδα: ο ρόλος του διευθυντή* (σσ. 231-240) στο ΥΠ.Ε.Π.Θ., Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο), Δ. Κ.Μαυροσκούφης (Επιμ.), Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη, 2008.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία :από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ράπτης, Ν. & Ψαράς, Χ. (2015). *Η Συνεργατική Ηγεσία στην Εκπαίδευση: Ο Ρόλος της Διεύθυνσης και του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Διάδραση.

Ράπτης, Ν. (2006). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Ψυχολογικές και Κοινωνικές Παράμετροι Διοικητικής Αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Ρόδος

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.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σταυρόπουλος, Β., & Μπαγινέτας, Κ. (2010). *Η εφαρμογή των αρχών της αειφορικής*

Σταυρόπουλος, Β., & Μπαγινέτας, Κ. (2015). *Αειφορική ηγεσία σε σχολικές μονάδες*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Φλογαΐτη, Ε. (2011). *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Πεδίο.

Φώκιαλη, Π. & Ράπτης, Ν. (2008). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ερευνητική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ**  
**ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**  
**Π.Μ.Σ.: «Περιβαλλοντική Εκπαίδευση»**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αγαπητέ συνάδελφε/ Αγαπητή συναδέλφισσα

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακού Προγράμματος: «Περιβαλλοντική Εκπαίδευση». Αναφέρεται στη σημασία της αειφορίας στην «σχολική διοίκηση», κατά πόσο δηλαδή η αειφορία και το πράσινο αποτελούν καθημερινά ζητήματα για τους/τις διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων.

Σας παρακαλώ να συμπληρώσετε τις ερωτήσεις σου προκειμένου να ολοκληρωθεί η ερευνητική διαδικασία. Χωρίς τη δική σας συμβολή είναι αδύνατο να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Σας διαβεβαιώνω πως δεν χρειάζεται να συμπληρώσετε πουθενά το όνομά σας και θα διασφαλιστεί η ανωνυμία σε απόλυτο βαθμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς αποκλειστικά και ευχαρίστως να σας κοινοποιηθούν -αν το επιθυμείτε. Για το λόγο αυτό σας διαθέτω το προσωπικό μου e-mail.

Με εκτίμηση

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής

Γεώργιος Ε. Αντωνάρakis

[George.antonarakis@gmail.com](mailto:George.antonarakis@gmail.com)

## Α΄ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Θα μας βοηθούσατε πολύ στις περαιτέρω αναλύσεις μας, αν μας αναφέρατε μερικές πληροφορίες για τον εαυτό σας)

### I. Φύλο

- a. Άνδρας
- b. Γυναίκα

### II. Τίτλοι σπουδών

- a. Διδασκαλείο
- b. Πτυχίο
- c. Μεταπτυχιακό
- d. Διδακτορικό

### III. Χρόνια διδασκαλίας

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

### IV. Εργασιακή σχέση

- a. Μόνιμος/η
- b. Αναπληρωτής/τρια

### V. Ηλικία

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

### VI. Φύλο του διεύθυντή/τρια προϊστάμενου/νης του σχολείου σας

- a. Άνδρας
- b. Γυναίκα



## Β' ΜΕΡΟΣ

Οι παρακάτω 35 προτάσεις-δηλώσεις αφορούν παραμέτρους της αειφορικής σχολικής ηγεσίας. Για καθεμία δήλωση ξεχωριστά, να σημειώσετε (βάζοντας ✓):

α) Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία πρόταση, και

β) Σε ποιο βαθμό ισχύει η πρόταση για το σχολείο στο οποίο υπηρετείτε.

Α/Α	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΩ Ή ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ					ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΙΣΧΥΕΙ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΜΟΥ Η ΠΡΟΤΑΣΗ				
		Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
1.	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση										
2.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση										
3.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας										
4.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία										
5.	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας										
6.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας										

7.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας											
8.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς											
9.	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση											
10.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί)											
11.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς											
12.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.)											
13.	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.)											
14.	Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή											
15.	Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι)											
16.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού											
17.	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς											
18.	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ)											
19.	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του											



34.	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού										
35.	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ										

**Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία και το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωσή του και σας εύχομαι κάθε επιτυχία στην επαγγελματική και προσωπική σας ζωή.**

- Ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή: <https://forms.gle/u7jFi1waEH1mESXj9>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ**  
**Frequency Table**

**I. Φύλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	29	25.0	25.0	25.0
	Γυναίκα	87	75.0	75.0	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**II. Επίπεδο μόρφωσης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διδασκαλείο	8	6.9	6.9	6.9
	Πτυχίο	28	24.1	24.1	31.0
	Μεταπτυχιακό	75	64.7	64.7	95.7
	Διδακτορικό	5	4.3	4.3	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**III. Χρόνια διδασκαλίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 5	38	32.8	32.8	32.8
	6 – 10	17	14.7	14.7	47.4
	11 – 15	22	19.0	19.0	66.4
	16 – 20	13	11.2	11.2	77.6
	21 και άνω	26	22.4	22.4	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**IV. Εργασιακή σχέση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	43	37.1	37.1	37.1
	Αναπληρωτής/τρια	73	62.9	62.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### V. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 29	25	21.6	21.6	21.6
	Από 30 - 39	39	33.6	33.6	55.2
	Από 40 - 49	20	17.2	17.2	72.4
	Από 50 και άνω	32	27.6	27.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### VI. Φύλο του διευθυντή/τρια προϊστάμενου/νης του σχολείου σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	43	37.1	37.1	37.1
	Γυναίκα	73	62.9	62.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### Η έννοια της αιφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Πρ.Απ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	45	38.8	38.8	38.8
	Συμφωνώ αρκετά	63	54.3	54.3	93.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6.9	6.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### Η έννοια της αιφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	19	16.4	16.4	16.4
	Αρκετά	46	39.7	39.7	56.0
	Μέτρια	30	25.9	25.9	81.9

Λίγο	16	13.8	13.8	95.7
Καθόλου	5	4.3	4.3	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	82	70.7	70.7	70.7
Συμφωνώ αρκετά	31	26.7	26.7	97.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1.7	1.7	99.1
Διαφωνώ αρκετά	1	.9	.9	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	42	36.2	36.2	36.2
Αρκετά	45	38.8	38.8	75.0
Μέτρια	18	15.5	15.5	90.5
Λίγο	9	7.8	7.8	98.3
Καθόλου	2	1.7	1.7	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	51	44.0	44.0	44.0
Συμφωνώ αρκετά	52	44.8	44.8	88.8

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	11.2	11.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που  
σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	18	15.5	15.5	15.5
Valid Αρκετά	40	34.5	34.5	50.0
Valid Μέτρια	33	28.4	28.4	78.4
Valid Λίγο	19	16.4	16.4	94.8
Valid Καθόλου	6	5.2	5.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των  
εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	62	53.4	53.4	53.4
Valid Συμφωνώ αρκετά	47	40.5	40.5	94.0
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3.4	3.4	97.4
Valid Διαφωνώ αρκετά	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή  
των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την  
αειφορία (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	27	23.3	23.3	23.3
Valid Αρκετά	32	27.6	27.6	50.9
Valid Μέτρια	31	26.7	26.7	77.6



Λίγο	17	14.7	14.7	92.2
Καθόλου	9	7.8	7.8	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	65	56.0	56.0	56.0
Συμφωνώ αρκετά	44	37.9	37.9	94.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	6.0	6.0	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	40	34.5	34.5	34.5
Αρκετά	44	37.9	37.9	72.4
Μέτρια	20	17.2	17.2	89.7
Λίγο	9	7.8	7.8	97.4
Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	63	54.3	54.3	54.3
Συμφωνώ αρκετά	46	39.7	39.7	94.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	4.3	4.3	98.3

Διαφωνώ αρκετά	1	.9	.9	99.1
Διαφωνώ απόλυτα	1	.9	.9	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	44	37.9	37.9	37.9
Valid Αρκετά	46	39.7	39.7	77.6
Valid Μέτρια	14	12.1	12.1	89.7
Valid Λίγο	7	6.0	6.0	95.7
Valid Καθόλου	5	4.3	4.3	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	71	61.2	61.2	61.2
Valid Συμφωνώ αρκετά	43	37.1	37.1	98.3
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1.7	1.7	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	50	43.1	43.1	43.1
Valid Αρκετά	42	36.2	36.2	79.3
Valid Μέτρια	15	12.9	12.9	92.2

Λίγο	8	6.9	6.9	99.1
Καθόλου	1	.9	.9	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	72	62.1	62.1	62.1
Συμφωνώ αρκετά	41	35.3	35.3	97.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	41	35.3	35.3	35.3
Αρκετά	50	43.1	43.1	78.4
Μέτρια	19	16.4	16.4	94.8
Λίγο	6	5.2	5.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	72	62.1	62.1	62.1
Συμφωνώ αρκετά	43	37.1	37.1	99.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	.9	.9	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	48	41.4	41.4	41.4
	Αρκετά	49	42.2	42.2	83.6
	Μέτρια	12	10.3	10.3	94.0
	Λίγο	7	6.0	6.0	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	67	57.8	57.8	57.8
	Συμφωνώ αρκετά	34	29.3	29.3	87.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	10.3	10.3	97.4
	Διαφωνώ αρκετά	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	35	30.2	30.2	30.2
	Αρκετά	43	37.1	37.1	67.2
	Μέτρια	19	16.4	16.4	83.6
	Λίγο	16	13.8	13.8	97.4
	Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	91	78.4	78.4	78.4
	Συμφωνώ αρκετά	25	21.6	21.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ.**

**Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	82	70.7	70.7	70.7
	Αρκετά	21	18.1	18.1	88.8
	Μέτρια	7	6.0	6.0	94.8
	Λίγο	3	2.6	2.6	97.4
	Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	80	69.0	69.0	69.0
	Συμφωνώ αρκετά	34	29.3	29.3	98.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	60	51.7	51.7	51.7
	Αρκετά	30	25.9	25.9	77.6
	Μέτρια	15	12.9	12.9	90.5
	Λίγο	6	5.2	5.2	95.7
	Καθόλου	5	4.3	4.3	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	106	91.4	91.4	91.4
	Συμφωνώ αρκετά	9	7.8	7.8	99.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	61	52.6	52.6	52.6
	Αρκετά	32	27.6	27.6	80.2
	Μέτρια	16	13.8	13.8	94.0
	Λίγο	5	4.3	4.3	98.3
	Καθόλου	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	36	31.0	31.0	31.0
Συμφωνώ αρκετά	49	42.2	42.2	73.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	20.7	20.7	94.0
Διαφωνώ αρκετά	7	6.0	6.0	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	27	23.3	23.3	23.3
Αρκετά	44	37.9	37.9	61.2
Μέτρια	33	28.4	28.4	89.7
Λίγο	9	7.8	7.8	97.4
Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	27	23.3	23.3	23.3
Συμφωνώ αρκετά	31	26.7	26.7	50.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	31.0	31.0	81.0
Διαφωνώ αρκετά	16	13.8	13.8	94.8
Διαφωνώ απόλυτα	6	5.2	5.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	16	13.8	13.8	13.8
	Αρκετά	31	26.7	26.7	40.5
	Μέτρια	30	25.9	25.9	66.4
	Λίγο	21	18.1	18.1	84.5
	Καθόλου	18	15.5	15.5	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	86	74.1	74.1	74.1
	Συμφωνώ αρκετά	30	25.9	25.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	41	35.3	35.3	35.3
	Αρκετά	50	43.1	43.1	78.4
	Μέτρια	18	15.5	15.5	94.0
	Λίγο	5	4.3	4.3	98.3
	Καθόλου	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	37	31.9	31.9	31.9
	Συμφωνώ αρκετά	48	41.4	41.4	73.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	15.5	15.5	88.8
	Διαφωνώ αρκετά	13	11.2	11.2	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	14	12.1	12.1	12.1
	Αρκετά	44	37.9	37.9	50.0
	Μέτρια	27	23.3	23.3	73.3
	Λίγο	17	14.7	14.7	87.9
	Καθόλου	14	12.1	12.1	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	78	67.2	67.2	67.2
	Συμφωνώ αρκετά	36	31.0	31.0	98.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	29	25.0	25.0	25.0
	Αρκετά	55	47.4	47.4	72.4
	Μέτρια	23	19.8	19.8	92.2
	Λίγο	6	5.2	5.2	97.4
	Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	64	55.2	55.2	55.2
	Συμφωνώ αρκετά	50	43.1	43.1	98.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	25	21.6	21.6	21.6
	Αρκετά	41	35.3	35.3	56.9
	Μέτρια	30	25.9	25.9	82.8
	Λίγο	16	13.8	13.8	96.6
	Καθόλου	4	3.4	3.4	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)**

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

Valid	Συμφωνώ απόλυτα	98	84.5	84.5	84.5
	Συμφωνώ αρκετά	18	15.5	15.5	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	47	40.5	40.5	40.5
	Αρκετά	44	37.9	37.9	78.4
	Μέτρια	17	14.7	14.7	93.1
	Λίγο	7	6.0	6.0	99.1
	Καθόλου	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	85	73.3	73.3	73.3
	Συμφωνώ αρκετά	31	26.7	26.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	41	35.3	35.3	35.3
	Αρκετά	50	43.1	43.1	78.4
	Μέτρια	18	15.5	15.5	94.0
	Λίγο	6	5.2	5.2	99.1
	Καθόλου	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	90	77.6	77.6	77.6
	Συμφωνώ αρκετά	23	19.8	19.8	97.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1.7	1.7	1.7
	Πολύ	27	23.3	23.3	25.0
	Αρκετά	41	35.3	35.3	60.3
	Μέτρια	33	28.4	28.4	88.8
	Λίγο	13	11.2	11.2	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	39	33.6	33.6	33.6
	Συμφωνώ αρκετά	45	38.8	38.8	72.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	22.4	22.4	94.8
	Διαφωνώ αρκετά	6	5.2	5.2	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	11	9.5	9.5	9.5
	Αρκετά	29	25.0	25.0	34.5
	Μέτρια	44	37.9	37.9	72.4
	Λίγο	19	16.4	16.4	88.8
	Καθόλου	13	11.2	11.2	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	105	90.5	90.5	90.5
	Συμφωνώ αρκετά	9	7.8	7.8	98.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	.9	.9	99.1
	Διαφωνώ αρκετά	1	.9	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	66	56.9	56.9	56.9
	Αρκετά	31	26.7	26.7	83.6
	Μέτρια	15	12.9	12.9	96.6
	Λίγο	4	3.4	3.4	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική  
(Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	78	67.2	67.2	67.2
	Συμφωνώ αρκετά	30	25.9	25.9	93.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	6.9	6.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική  
αρχιτεκτονική (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	45	38.8	38.8	38.8
	Αρκετά	41	35.3	35.3	74.1
	Μέτρια	17	14.7	14.7	88.8
	Λίγο	8	6.9	6.9	95.7
	Καθόλου	5	4.3	4.3	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την  
παιδαγωγική διαδικασία (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	106	91.4	91.4	91.4
	Συμφωνώ αρκετά	10	8.6	8.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν  
λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	25	21.6	21.6	21.6

Αρκετά	40	34.5	34.5	56.0
Μέτρια	32	27.6	27.6	83.6
Λίγο	16	13.8	13.8	97.4
Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	87	75.0	75.0	75.0
Συμφωνώ αρκετά	14	12.1	12.1	87.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	8.6	8.6	95.7
Διαφωνώ αρκετά	2	1.7	1.7	97.4
Διαφωνώ απόλυτα	3	2.6	2.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	13	11.2	11.2	11.2
Αρκετά	23	19.8	19.8	31.0
Μέτρια	40	34.5	34.5	65.5
Λίγο	21	18.1	18.1	83.6
Καθόλου	19	16.4	16.4	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	99	85.3	85.3	85.3

Συμφωνώ αρκετά	13	11.2	11.2	96.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	3.4	3.4	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Ισχ. Σχ.**

**Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	41	35.3	35.3
	Αρκετά	33	28.4	63.8
	Μέτρια	23	19.8	83.6
	Λίγο	17	14.7	98.3
	Καθόλου	2	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0

**Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	87	75.0	75.0
	Συμφωνώ αρκετά	23	19.8	94.8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	5	4.3	99.1
	Διαφωνώ αρκετά	1	.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0

**Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Ισχ.**

**Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	22	19.0	19.0



Αρκετά	30	25.9	25.9	44.8
Μέτρια	30	25.9	25.9	70.7
Λίγο	24	20.7	20.7	91.4
Καθόλου	10	8.6	8.6	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικόί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	109	94.0	94.0	94.0
Valid Συμφωνώ αρκετά	7	6.0	6.0	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικόί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ	27	23.3	23.3	23.3
Valid Αρκετά	21	18.1	18.1	41.4
Valid Μέτρια	22	19.0	19.0	60.3
Valid Λίγο	19	16.4	16.4	76.7
Valid Καθόλου	27	23.3	23.3	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ απόλυτα	103	88.8	88.8	88.8
Valid Συμφωνώ αρκετά	13	11.2	11.2	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	28	24.1	24.1	24.1
	Αρκετά	48	41.4	41.4	65.5
	Μέτρια	25	21.6	21.6	87.1
	Λίγο	5	4.3	4.3	91.4
	Καθόλου	10	8.6	8.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	100	86.2	86.2	86.2
	Συμφωνώ αρκετά	13	11.2	11.2	97.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	47	40.5	40.5	40.5
	Αρκετά	47	40.5	40.5	81.0
	Μέτρια	17	14.7	14.7	95.7
	Λίγο	3	2.6	2.6	98.3
	Καθόλου	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	79	68.1	68.1	68.1
	Συμφωνώ αρκετά	28	24.1	24.1	92.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	6.0	6.0	98.3
	Διαφωνώ αρκετά	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	34	29.3	29.3	29.3
	Αρκετά	44	37.9	37.9	67.2
	Μέτρια	23	19.8	19.8	87.1
	Λίγο	7	6.0	6.0	93.1
	Καθόλου	8	6.9	6.9	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	74	63.8	63.8	63.8
	Συμφωνώ αρκετά	34	29.3	29.3	93.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	5.2	5.2	98.3
	Διαφωνώ αρκετά	2	1.7	1.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	24	20.7	20.7	20.7
	Αρκετά	49	42.2	42.2	62.9
	Μέτρια	31	26.7	26.7	89.7
	Λίγο	9	7.8	7.8	97.4
	Καθόλου	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Πρ.Απ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	85	73.3	73.3	73.3
	Συμφωνώ αρκετά	28	24.1	24.1	97.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	2.6	2.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Ισχ. Σχ. Διοικ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ	25	21.6	21.6	21.6
	Αρκετά	53	45.7	45.7	67.2
	Μέτρια	24	20.7	20.7	87.9
	Λίγο	8	6.9	6.9	94.8
	Καθόλου	6	5.2	5.2	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

### Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Πρ.Απ)	1.68	116	.599	.056
	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.50	116	1.059	.098
Pair 2	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Πρ.Απ)	1.33	116	.556	.052
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.00	116	.996	.092
Pair 3	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Πρ.Απ)	1.67	116	.670	.062
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.61	116	1.094	.102
Pair 4	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Πρ.Απ)	1.55	116	.690	.064

	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.56	116	1.218	.113
	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)	1.50	116	.611	.057
Pair 5	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.06	116	1.032	.096
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)	1.54	116	.703	.065
Pair 6	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.99	116	1.067	.099
Pair 7	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)	1.41	116	.527	.049

	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.86	116	.950	.088
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)	1.41	116	.543	.050
Pair 8	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.91	116	.850	.079
	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Πρ.Απ)	1.39	116	.507	.047
Pair 9	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.81	116	.854	.079
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Πρ.Απ)	1.58	116	.782	.073
Pair 10	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.22	116	1.102	.102

	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)	1.22	116	.413	.038
Pair 11	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.48	116	.918	.085
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Πρ.Απ)	1.33	116	.507	.047
Pair 12	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.84	116	1.108	.103
	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Πρ.Απ)	1.09	116	.322	.030
Pair 13	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.75	116	.968	.090
Pair 14	Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Πρ.Απ)	2.02	116	.875	.081



	Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.28	116	.994	.092
Pair 15	Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Πρ.Απ)	2.51	116	1.146	.106
	Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.95	116	1.278	.119
Pair 16	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Πρ.Απ)	1.26	116	.440	.041
	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.94	116	.916	.085
Pair 17	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)	2.06	116	.963	.089

	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.77	116	1.204	.112
Pair 18	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Πρ.Απ)	1.34	116	.513	.048
	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.13	116	.937	.087
Pair 19	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Πρ.Απ)	1.47	116	.535	.050
	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.42	116	1.081	.100
Pair 20	Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ)	1.16	116	.364	.034
	Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.89	116	.930	.086

Pair 21	Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ)	1.27	116	.444	.041
	Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.93	116	.892	.083
Pair 22	Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Πρ.Απ)	1.25	116	.491	.046
	Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.24	116	.992	.092
Pair 23	Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Πρ.Απ)	1.99	116	.880	.082
	Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.95	116	1.118	.104
Pair 24	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Πρ.Απ)	1.12	116	.420	.039
	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.63	116	.840	.078

Pair 25	Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Πρ.Απ)	1.40	116	.617	.057
	Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.03	116	1.099	.102
Pair 26	Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Πρ.Απ)	1.09	116	.282	.026
	Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.41	116	1.056	.098
Pair 27	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Πρ.Απ)	1.45	116	.917	.085
	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	3.09	116	1.220	.113
Pair 28	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Πρ.Απ)	1.18	116	.468	.043
	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.19	116	1.126	.105

	Ο προάυλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Πρ.Απ)	1.31	116	.596	.055
Pair 29	Ο προάυλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.74	116	1.231	.114
	Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Πρ.Απ)	1.06	116	.239	.022
Pair 30	Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.98	116	1.492	.139
	Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ)	1.11	116	.317	.029
Pair 31	Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.32	116	1.147	.106
	Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Πρ.Απ)	1.16	116	.436	.041
Pair 32	Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Ισχ. Σχ. Διοικ)	1.84	116	.891	.083

	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ)	1.41	116	.686	.064
Pair 33	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.23	116	1.145	.106
	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Πρ.Απ)	1.45	116	.677	.063
Pair 34	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.29	116	.969	.090
	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Πρ.Απ)	1.29	116	.511	.047
Pair 35	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Ισχ. Σχ. Διοικ)	2.28	116	1.045	.097

### Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Πρ.Απ) & Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.254	.006
Pair 2	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.314	.001
Pair 3	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.110	.240

Pair 4	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.271	.003
Pair 5	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) & Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.365	.000
Pair 6	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.447	.000



Pair 7	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.460	.000
Pair 8	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.359	.000
Pair 9	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Πρ.Απ) & Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.332	.000

Pair 10	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.490	.000
Pair 11	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.365	.000
Pair 12	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.447	.000

Pair 13	<p>Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Πρ.Απ) &amp; Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.244	.008
Pair 14	<p>Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Πρ.Απ) &amp; Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.494	.000
Pair 15	<p>Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Πρ.Απ) &amp; Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.677	.000
Pair 16	<p>Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Πρ.Απ) &amp; Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.212	.023

Pair 17	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) & Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.545	.000
Pair 18	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Πρ.Απ) & Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.196	.035
Pair 19	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Πρ.Απ) & Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.153	.100

Pair 20	Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) & Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.309	.001
Pair 21	Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ) & Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.332	.000
Pair 22	Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασισμένη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Πρ.Απ) & Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασισμένη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.125	.182
Pair 23	Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Πρ.Απ) & Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.504	.000

Pair 24	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Πρ.Απ) & Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.350	.000
Pair 25	Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Πρ.Απ) & Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.446	.000
Pair 26	Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Πρ.Απ) & Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.054	.562
Pair 27	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Πρ.Απ) & Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.113	.228

Pair 28	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Πρ.Απ) & Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.215	.021
Pair 29	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Πρ.Απ) & Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.288	.002
Pair 30	Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Πρ.Απ) & Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.076	.417
Pair 31	Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ) & Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.212	.022

Pair 32	<p>Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Πρ.Απ) &amp; Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.335	.000
Pair 33	<p>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) &amp; Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.264	.004
Pair 34	<p>Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Πρ.Απ) &amp; Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)</p>	116	.368	.000



Pair 35	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Πρ.Απ) & Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Ισχ. Σχ. Διοικ)	116	.233	.012
---------	--	-----	------	------

### Paired Samples Test

		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Πρ.Απ) - Η έννοια της αειφορίας θα πρέπει να απασχολεί την καθημερινή σχολική διοίκηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,819	1,076	,100	-1,017	-,621	-8,196	115	,000
Pair 2	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αποτελούν καλό πρότυπο συμπεριφοράς, ενεργώντας με περιβαλλοντική συνείδηση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,672	,976	,091	-,852	-,493	-7,420	115	,000
Pair 3	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αναζητούν προγράμματα που σχετίζονται με την έννοια της αειφορίας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,940	1,218	,113	-1,164	-,716	-8,310	115	,000

Pair 4	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν προγράμματα για την αειφορία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,009	1,226	,114	- 1,234	-,783	-8,857	115	,000
Pair 5	Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) - Ο/η διευθυντής/τρια θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,560	,989	,092	-,742	-,378	-6,100	115	,000
Pair 6	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,448	,981	,091	-,629	-,268	-4,921	115	,000
Pair 7	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,457	,848	,079	-,613	-,301	-5,800	115	,000

Pair 8	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να σέβονται την όποια διαφορετικότητα εκφράζεται από τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,509	,829	,077	-,661	-,356	-6,610	115	,000
Pair 9	Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Πρ.Απ) - Οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να γίνονται σεβαστές από τη σχολική διεύθυνση (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,422	,836	,078	-,576	-,269	-5,444	115	,000
Pair 10	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και ό,τι είναι περιττό μέσα στη σχολική μονάδα (π.χ. φωτοτυπικό χαρτί) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,638	,990	,092	-,820	-,456	-6,938	115	,000
Pair 11	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,267	,858	,080	-,425	-,109	-3,354	115	,001

Pair 12	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική ενημέρωση προς το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς, άλλες σχολικές μονάδες κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,517	,991	,092	-,700	-,335	-5,621	115	,000
Pair 13	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Πρ.Απ) - Η σχολική μονάδα θα πρέπει να διαθέτει σύγχρονη ηλεκτρονική υποδομή (internet, υπολογιστές κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,655	,943	,088	-,829	-,482	-7,485	115	,000
Pair 14	Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Πρ.Απ) - Η σχολική διοίκηση θα πρέπει να επηρεάζεται από την ηλεκτρονική υποδομή (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,267	,945	,088	-,441	-,093	-3,046	115	,003
Pair 15	Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Πρ.Απ) - Μερικές εργασίες της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γίνονται με τηλεργασία (γίνονται υπηρεσιακές εργασίες του σχολείου από το σπίτι) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,440	,981	,091	-,620	-,259	-4,829	115	,000
Pair 16	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιοποιούν τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,681	,929	,086	-,852	-,510	-7,898	115	,000

Pair 17	Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) - Οι διευθυντές/τριες θα πρέπει να εμπλέκουν τους/τις μαθητές/τριες στις όποιες αλλαγές προωθούνται ισότιμα με τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,707	1,055	,098	-,901	-,513	-7,216	115	,000
Pair 18	Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Πρ.Απ) - Στη σχολική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στη σχολική ζωή (καλλιτεχνικές δράσεις, πρωτοβουλίες κλπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,784	,976	,091	-,964	-,605	-8,654	115	,000
Pair 19	Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Πρ.Απ) - Η προαγωγή πολιτισμικών δράσεων θα πρέπει να είναι υψηλά στον προγραμματισμό του σχολείου (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,957	1,130	,105	- 1,165	-,749	-9,122	115	,000
Pair 20	Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Πρ.Απ) - Η ανάπτυξη της συνεργασίας θα πρέπει να αποτελεί στόχευση της σχολικής μονάδας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,733	,888	,082	-,896	-,569	-8,886	115	,000
Pair 21	Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ) - Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι οριζόντια και ανοιχτή στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,664	,854	,079	-,821	-,507	-8,371	115	,000

Pair 22	Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Πρ.Απ) - Η μάθηση θα πρέπει να είναι σφαιρική και διαφοροποιημένη, βασιζόμενη στις δυνατότητες και στις δυνάμεις κάθε μαθητή/τριας (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,991	1,051	,098	- 1,185	-,798	- 10,161	115	,000
Pair 23	Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Πρ.Απ) - Οι μαθητές θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της γνώσης (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,957	1,016	,094	- 1,144	-,770	- 10,141	115	,000
Pair 24	Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Πρ.Απ) - Η σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την όποια μορφή διαφορετικότητας (σωματική, υλική και συμβολική) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,509	,797	,074	-,655	-,362	-6,876	115	,000
Pair 25	Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Πρ.Απ) - Το σχολείο που υπηρετώ θα πρέπει να σέβεται την τοπική αρχιτεκτονική (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,629	,992	,092	-,812	-,447	-6,836	115	,000
Pair 26	Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Πρ.Απ) - Οι αίθουσες διδασκαλίας θα πρέπει να υποστηρίζουν λειτουργικά την παιδαγωγική διαδικασία (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,328	1,078	,100	- 1,526	- 1,129	- 13,268	115	,000

Pair 27	Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Πρ.Απ) - Η σχολική μονάδα θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις ενεργειακές ανάγκες (διπλά τζάμια, μόνωση κ.λπ.) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,638	1,441	,134	- 1,903	- 1,373	- 12,242	115	,000
Pair 28	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Πρ.Απ) - Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μαθητών/τριών (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,009	1,123	,104	- 1,215	- -,802	- -9,675	115	,000
Pair 29	Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Πρ.Απ) - Ο προαύλιος χώρος της σχολικής μονάδας θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με το φυσικό κόσμο (βιοποικιλότητα) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,431	1,203	,112	- 1,652	- 1,210	- 12,811	115	,000
Pair 30	Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Πρ.Απ) - Θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί κάδοι για τα απορρίμματα (οργανικά, πλαστικά κ.λπ) (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,922	1,493	,139	- 2,197	- 1,648	- 13,869	115	,000
Pair 31	Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Πρ.Απ) - Θα πρέπει να γίνεται συνετή διαχείριση του νερού στη σχολική μονάδα (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- 1,207	1,123	,104	- 1,413	- 1,000	- 11,575	115	,000
Pair 32	Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Πρ.Απ) - Στη σχολική μονάδα η επικοινωνία θα πρέπει να είναι ηθική, δηλαδή να μην αποκρύβει τίποτα και να μην παραπλανεί. (Ισχ. Σχ. Διοικ)	- -,681	,851	,079	- -,837	- -,525	- -8,624	115	,000

Pair 33	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Πρ.Απ) - Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να υπάρχει κώδικας δεοντολογίας, όπου αναφέρονται οι ηθικοί κανόνες που αναμένονται να ακολουθηθούν από τον/την διευθύντρια και τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,819	1,169	,109	- 1,034	-,604	-7,544	115	,000
Pair 34	Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Πρ.Απ) - Στη σχολική μονάδα που υπηρετώ θα πρέπει να έχει προτεραιότητα η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι του ατομικού (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,845	,956	,089	- 1,021	-,669	-9,513	115	,000
Pair 35	Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Πρ.Απ) - Θα πρέπει να υπάρχει μοίρασμα της γνώσης και της εμπειρίας στη σχολική μονάδα που υπηρετώ (Ισχ. Σχ. Διοικ)	-,991	1,051	,098	- 1,185	-,798	- 10,161	115	,000