EUROPEAN UNIVERSITY CYPRUS

ΜΑΘΗΜΑ:EDG 613

ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ : Δρ. ΜΑΝΩΛΗΣ ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΝΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ. ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ ΚΑΙ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΛΕΜΟΝΙΑ ΜΠΟΥΤΣΚΟΥ F 20122594

Φθινοπωρινή περίοδος 2012

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΝΟΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ. ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ ΚΑΙ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ **3**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ **3**

1.1 Εννοιολογική οροθέτηση του όρου σχολική κουλτούρα 3

1.2 Επίπεδα κουλτούρας 4

1.3 Τύποι κουλτούρας 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ **5**

2.1 Διαμόρφωση κουλτούρας στην εκπαιδευτική μονάδα 5

2.2 Ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας 6

2.3 Ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας 6

2.4 Ρόλος του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση κουλτούρας 7

2.5 Κουλτούρα και αλλαγή 7

2.6 Κουλτούρα και διαχείριση της τάξης, διδασκαλία -μάθηση 8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ **8**

3.1 Ερευνητικά ερωτήματα 8

3.2 Μέθοδος 9

3.3 Εργαλεία 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ **11**

4.1 Αποτελέσματα – συζήτηση 11

4.2 Ερμηνεία αποτελεσμάτων 12

4.3 Καταληκτικές επισημάνσεις 13

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **14**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ **16**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της σχολικής κουλτούρας αποτελεί ένα σημαντικό και ενδιαφέρον πεδίο επιστημονικής έρευνας εξαιτίας της σπουδαιότητάς της στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών οργανισμών και στη διαδικασία αλλαγής. Η σημαντικότητά της σχολικής κουλτούρας έγκειται στο ότι κάθε σχολικός οργανισμός είναι διαφορετικός και έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες, τα οποία επιδρούν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του, καθώς και στην προσπάθεια βελτίωσής του και εισαγωγής καινοτομιών (Κιούση και Κοντάκος, 2006).

Η κουλτούρα «αποτελείται από βασικές παραδοχές, αξίες και πιστεύω τα οποία γίνονται αποδεκτά και μεταδίδονται στα καινούρια μέλη του οργανισμού» (Πασιαρδή, 2008). Η σημαντικότητα της κουλτούρας έγκειται στο ότι δίνει μία ταυτότητα στο σχολικό οργανισμό, αυξάνει την αφοσίωση των εκπαιδευτικών και όλων όσων εργάζονται σε αυτόν, συμβάλλει στη δημιουργία τρόπων συμπεριφοράς και τέλος αυξάνει τη σταθερότητα στο σύστημα του σχολείου (Κυθραιώτης και συν., 2010).

Η παρούσα εργασία στόχο έχει να αναλύσει την έννοια, τα επίπεδα και τους τύπους της σχολικής κουλτούρας, να εξετάσει τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και να προσδιορίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της μέσα από τις απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στους Νομούς Αττικής και Φλώρινας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Εννοιολογική οροθέτηση του όρου σχολική κουλτούρα

Όπως επισημαίνουν οι Κιούση και Κοντάκος (2006. σ. 2) «η έρευνα για τη Σχολική Βελτίωση υποστηρίζει ότι η κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού δεν είναι απλά μία συλλογή επιφανειακών ιδιοτήτων αλλά η αντανάκλαση βαθύτερων και βασικότερων υποθέσεων και πεποιθήσεων […] Οι πεποιθήσεις και οι αξίες οι οποίες ενεργοποιούνται, διαμορφώνουν την κουλτούρα του σχολείου και αποτελούν θεμέλιο για την διαδικασία βελτίωσης του εκπαιδευτικού οργανισμού». Σύμφωνα με άλλους ερευνητές όπως αναφέρει η Πασιαρδή (2008), η κουλτούρα ορίζεται ως «ένα σύστημα κοινών αντιλήψεων που ξεχωρίζει τον ένα οργανισμό από τον άλλο», ή ακόμα και ως η «ιδεολογία του

οργανισμού και η οποία περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις συνήθειές του που τον διαφοροποιούν από άλλους οργανισμούς». Οι Κυθραιώτη και συν. (2010) καθορίζουν την κουλτούρα ως την ταυτότητα του σχολικού οργανισμού, καθώς και τους κοινούς προσανατολισμούς του σχολείου που συμβάλλουν στην ενότητά του, όπως είναι οι παραδόσεις, οι κανόνες συμπεριφοράς, οι αξίες και κυρίως το όραμα της σχολικής μονάδας.

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό αφενός ότι η σχολική κουλτούρα δεν είναι στατική αλλά δυναμική λόγω της φύσεώς της και αφετέρου ότι η σχολική κουλτούρα επί της ουσίας αντανακλά τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τα πιστεύω των ατόμων που εργάζονται στο πλαίσιο του σχολείου. Αυτές ακριβώς οι πεποιθήσεις, οι αξίες και τα πιστεύω είναι που ουσιαστικά κρατούν ενωμένο τον σχολικό οργανισμό, δίνοντάς του μία κοινή ταυτότητα και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του (Πασιαρδή, 2008).

1.2 Επίπεδα κουλτούρας

Οι Sergiovanni και Starratt (1998, όπως παρατίθενται στην Πασιαρδή, 2008) αναγνωρίζουν τέσσερα επίπεδα κουλτούρας. Το πρώτο «αντιπροσωπεύεται από τα δημιουργήματα της κουλτούρας (μύθοι, ιστορίες, σύμβολα), το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στις προοπτικές των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, το τρίτο επίπεδο στις αξίες που διέπουν τον οργανισμό και το τελευταίο στις παραδοχές για την ύπαρξη του ίδιου του οργανισμού».

Για τον Schein (1999, όπως παρατίθεται στην Πασιαρδή, 2008) υπάρχουν τρία επίπεδα κουλτούρας. Το πρώτο είναι αφενός τα ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, καθώς και οι κανόνες συμπεριφοράς που βοηθούν τα πρόσωπα που εργάζονται σε αυτόν να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας του. Το δεύτερο αποτελείται από τις κοινές αξίες του οργανισμού, οι οποίες μπορούν να ταυτιστούν με τις επιδιώξεις αυτού. Αυτές οι κοινές αξίες μπορεί να είναι η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα, τα οποία προσπαθούν να μετασχηματίσουν τις αξίες αυτές σε τρόπους συμπεριφοράς. Τέλος, το τρίτο επίπεδο κουλτούρας περιλαμβάνει συλλογικές παραδοχές που έχουν να κάνουν με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, το περιβάλλον. Στο πλαίσιο μίας σχολικής μονάδας οι παραδοχές αυτές, οι οποίες μπορεί για παράδειγμα να είναι η καλλιέργεια της

ενθάρρυνσης, της ομαδικής εργασίας, της υπευθυνότητας, της εμπιστοσύνης, του επαγγελματικού, οι σχέσεις των εκπαιδευτικών, συμβάλλουν ώστε να ενθαρρυνθεί η καλλιέργεια αξιών όπως είναι η αποφυγή των συγκρούσεων και ο σεβασμός απέναντι στην ηγεσία.

Εν κατακλείδι, μπορούν να διακριθούν τρία επίπεδα της σχολικής κουλτούρας, τα οποία είναι τα εξής: ***α)*** οι άγραφοι και οι ανεπίσημοι κανόνες, ***β)*** οι αξίες και οι πεποιθήσεις και ***γ)*** οι αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι αλήθεια (Κυθραιώτης και συν., 2010).

1.3 Τύποι κουλτούρας

Όπως επισημαίνουν οι Κιούση και Κοντάκος (2006) έχουν αναπτυχθεί διάφορες τυπολογίες για τη σχολική κουλτούρα. Στη βάση της οργανωσιακής κουλτούρας, η σχολική κουλτούρα διακρίνεται στην κουλτούρα της κεντρικής εξουσίας (club culture), την κουλτούρα των ρόλων (role culture) και την κουλτούρα του καθήκοντος/της αποστολής (task culture). Στη βάση της αλλαγής και πολύ περισσότερο της βελτίωσης της σχολικής μονάδας και συνεπώς της αποτελεσματικότητάς της, η σχολική κουλτούρα διακρίνει τους σχολικούς οργανισμούς σε 'εξελισσόμενους' (moving) και 'μη εξελισσόμενους' (stuck), ενώ σύμφωνα με ένα άλλο μοντέλο οι σχολικές μονάδες βάσει της σχολικής κουλτούρας διακρίνονται στις «εξελισσόμενες» (moving), «του σχολείου που πορεύεται» (cruising), «του σχολείου που αγωνίζεται να επιβιώσει» (struggling) και του «βυθιζόμενου» σχολείου (sinking σχολείο) (Κιούση και Κοντάκος, 2006). Τέλος, ο Θεριανός (2006) αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις τύποι κουλτούρας: ο ατομισμός, η τεχνητή συναδελφικότητα και η γνήσια συνεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

2.1 Διαμόρφωση κουλτούρας στην εκπαιδευτική μονάδα

Ένας κύριος παράγοντας που συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας σε μία σχολική μονάδα είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Ρες, 2005). Για την επιτυχή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πολύ σημαντική είναι η ταυτότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η σχολική μονάδα και η οποία σχετίζεται με την εξωτερική και εσωτερική διάσταση της κουλτούρας. Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας σχετίζεται με την υποδομή της σχολικής μονάδας (κτιριακές

εγκαταστάσεις και υλικοτεχνικός εξοπλισμός), ενώ η εσωτερική σχετίζεται με το διευθυντή του σχολείου και τη δημιουργία των ανθρωπίνων σχέσεων (Ρες, 2005).

Η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας στο σχολικό περιβάλλον συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του σχολείου, στη διαμόρφωση και βελτίωση του πνεύματος συνεργασίας, συναδελφικότητας, ενεργητικότητας, στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο έργο τους, καθώς και στην αλλαγή και βελτίωση της σχολικής μονάδας (Χριστοφίδου, 2011).

2.2 Ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση κουλτούρας

Όπως υποστηρίζουν οι Κυθραιώτης και Πασιαρδής (2006, σ. 414), η ηγεσία είναι μία πολυδιάστατη αλλά και πολυεπίπεδη έννοια, «αφού ασκείται από διάφορα άτομα που κατέχουν διάφορες θέσεις σε διάφορα επίπεδα όπως ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και οι γονείς». Ο ηγέτης στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας είναι «το άτομο που ενεργεί ως φάρος, καθοδηγώντας τους εκπαιδευτικούς σε ένα κοινό όραμα ή στόχο προς όφελος των μαθητών» (Κονταξή, 2008, σ. 7).

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας έγκειται στο ότι ο ηγέτης εντάσσει στους κόλπους του σχολείου τη φιλοσοφία, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα πιστεύω της τοπικής κοινότητας, με απώτερο στόχο την ενεργοποίηση της κοινωνίας και τη δημιουργία δεσμών με την τοπική κοινότητα, εφαρμόζει προγράμματα και καινοτόμες δράσεις με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων αλλά και της τοπικής κοινότητας, αναγνωρίζει τις επιτυχίες των μαθητών και του σχολείου, με αποτέλεσμα να δίνει νόημα και ταυτότητα στο σχολείο, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα και υψηλές προσδοκίες τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους γονείς και τους μαθητές, έτσι ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί και καινοτόμοι (Κονταξή, 2008). Όπως τονίζουν οι Πασιαρδής και Σαββίδης (2008, σ.10) «οι επιτυχημένοι ηγέτες σχολείου καθοδηγούνται από ένα προσωπικό σύστημα αξιών και δημιουργούν μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης στο σχολείο».

2.3 Ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση κουλτούρας

Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση της κουλτούρας στο σχολικό οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας, ενώ παράλληλα αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους ενός διευθυντή. Ο διευθυντής κατανοεί και αναγνωρίζει την σχολική κουλτούρα και τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην ή εμποδίζουν την πρόοδο των μαθητών, ενώ την ίδια στιγμή ενθαρρύνει τη δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη διαδικασία της αλλαγής στο σχολείο, μέσα από την διαμόρφωση τρόπων συμπεριφοράς, καθώς και του πνεύματος συλλογικότητας, συνεργασίας, εμπιστοσύνης, κοινών στόχων και αξιών και κοινού οράματος (Πασιαρδή, 2008).

Πιο αναλυτικά, διευθυντής είναι εκείνος που κατανοεί την υπάρχουσα σχολική κουλτούρα, επικεντρώνεται στη διατήρηση της σταθερότητας στη σχολική μονάδα προωθώντας ταυτόχρονα και τις απαραίτητες αλλαγές βάσει των αναγκών της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας, έχει ατομικές αξίες και πεποιθήσεις ίδιες με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του σχολικού οργανισμού, επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη (εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπική κοινότητα), αποτελεί πρότυπο για την προαγωγή της κουλτούρας και τέλος εκφράζει την προσωπική του ικανοποίηση για τις επιτυχίες της σχολικής μονάδας (Κυθραιώτης και συν., 2010). Τέλος, ο διευθυντής του σχολείου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο «στη δημιουργία
αναστοχαστικής πρακτικής για τη διδασκαλία και στη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος στο σχολείο» (Τσάφος, 2006, σ. 4).

2.4 Ρόλος του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση κουλτούρας

Ο ρόλος των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας έγκειται στο ότι οι αξίες και οι πεποιθήσεις τους προσδιορίζουν την συμπεριφορά τους στο πλαίσιο του σχολείου ενώ παράλληλα είναι καθοριστικές για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, την εισαγωγή καινοτόμων δράσεων, την εφαρμογή της κατάλληλης παιδαγωγικής προσέγγισης και εν τέλει τη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Θεριανός, 2006).

2.5 Κουλτούρα και αλλαγή

Η σχολική κουλτούρα σχετίζεται άμεσα τη διαδικασία βελτίωσης του σχολείου (Κυθραιώτης και συν., 2010). Η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας του σχολείο αποτελείται από πέντε στάδια. Αρχικά προσδιορίζεται ποια είναι η προτεραιότητα της σχολικής μονάδας και έπειτα ορίζεται η στρατηγική που επιλέγεται. Ακολουθεί η περίοδος αποσταθεροποίησης, ενώ κατά το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει την τροποποίηση των εσωτερικών συνθηκών του σχολείου, προκειμένου να μειωθεί η αποσταθεροποίηση. Το τελευταίο στάδιο είναι η αλλαγή που επιτυγχάνεται στην κουλτούρα (Κυθραιώτης και συν., 2010).

2.6 Κουλτούρα και διαχείριση της τάξης, διδασκαλία-μάθηση

Όπως υποστηρίζουν οι Κυθραιώτης και Πασιαρδής (2006), η σχολική κουλτούρα αλλά και η κουλτούρα της τάξης επιδρούν σε σημαντικό βαθμό στις επιδόσεις των μαθητών. Ο ρόλος της σχολικής κουλτούρας στη διαχείριση της τάξης και της διδασκαλίας-μάθησης σχετίζεται με τις τρεις μορφές κουλτούρας που αναφέρει ο Θεριανός (2006). Πιο συγκεκριμένα, κατά το μοντέλο του ατομισμού ο εκπαιδευτικός δεν επικοινωνεί με τους συναδέλφους του, συνεπώς δεν υπάρχει ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τη διαχείριση της τάξης και την εκπαιδευτική διαδικασία και διδασκαλία. Κατά το μοντέλο της κουλτούρας της τεχνητής συνεργασίας, οι εκπαιδευτικοί αναγκάζονται να συνεργαστούν, χωρίς να υπάρχει μία πραγματικά συνεργατική κουλτούρα. Κατά συνέπεια, δεν προωθείται αποδοτικά και αποτελεσματικά η έννοια της διαχείρισης της τάξης και καινοτόμες δράσεις στη διδασκαλία και την εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος, κατά το μοντέλο της γνήσιας συνεργασίας, η αλλιώς συνεργατικής κουλτούρας, η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών σχετικά με ζητήματα διαχείρισης της τάξης και διδασκαλίας-μάθησης ξεπερνά την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων σχετικά με αυτά τα δύο ζητήματα και καταλήγει να είναι συλλογικός στοχασμός και αναστοχασμός (Θεριανός, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που ανακύπτουν είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η σημαντικότητα και η συμβολή της κουλτούρας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό;
2. Πώς αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί τη σχολική κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό που υπηρετούν;
3. Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα;
4. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή και του εκπαιδευτικού στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

3.2 Μέθοδος

Οι δύο μεθοδολογίες έρευνας που υπάρχουν είναι η ποιοτική και η ποσοτική (Scanlon, 2001). Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα. Ο Hite (2001) αναφέρει ότι ο σκοπός της ποσοτικής έρευνας, όπως διαφοροποιείται από την ποιοτική έρευνα, είναι κυρίως η διερεύνηση και η παραγωγή αποτελεσμάτων και θεωριών που μπορούν να γενικευθούν. Ουσιαστικά, η ποσοτική έρευνα συνδέεται με την στατιστική ανάλυση, καθώς τα αποτελέσματα που εξάγει είναι σε αριθμητική και όχι λεκτική μορφή. Η ποσοτική έρευνα σχετίζεται με την μέτρηση των απόψεων, των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς των ατόμων, είτε μέσω της παρατήρησης και του πειραματισμού, είτε – όπως γίνεται συνήθως – μέσω των άμεσων ερωτήσεων στα υποκείμενα της έρευνας (Clark – Carter, 2004). Η ποσοτική έρευνα είναι εμπειρική και χρησιμοποιεί αριθμητικά και ποσοτικά μετρήσιμα στοιχεία. Στοχεύει στην ανάλυση των φαινομένων που εξετάζονται μέσω της εύρεσης των τάσεων και των συσχετισμών των μεταβλητών, χρησιμοποιώντας ως επί το πλείστον την στατιστική ανάλυση (Gorard και Taylor, 2004).

Σύμφωνα με τον Creswell (2002) τα δύο κύρια μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα είναι τα πειράματα και οι έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίων ή δομημένων συνεντεύξεων. Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως το καταλληλότερο μεθοδολογικό εργαλείο.

3.3 Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων, το οποίο παρέχει αριθμητικά δεδομένα, μπορεί να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή, ενώ παράλληλα είναι εύληπτο και εύκολο στην ανάλυση (Wilson και Mclean, 1994), καθώς τα

στοιχεία του μπορούν εύκολα να κωδικοποιηθούν και να εξάγουν αποτελέσματα βάσει της στατιστικής ανάλυσης (Doerneyi, 2003).

Το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας είναι δομημένο. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις, με συγκεκριμένη σειρά, στις οποίες κλήθηκαν όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες να απαντήσουν (Clark – Carter, 2004). Αυτός ο τύπος ερωτηματολογίου μειώνει τον κίνδυνο αξιοπιστίας, καθώς αν θέτονταν έστω και οι ίδιες ερωτήσεις αλλά διαφορετικά διατυπωμένες στους ερωτηθέντες, πιθανόν τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά και να μην μπορούσαμε να εξάγουμε συμπεράσματα.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας περιέχει ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Όπως αναφέρει ο Oppenheim (1992, όπως παρατίθεται από τους Cohen et al., 2007, σ. 417), «εξαιρετικά δομημένες, κλειστές ερωτήσεις είναι χρήσιμες, καθώς μπορούν να παράγουν συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα συγκρίσεων μεταξύ ομάδων του δείγματος». Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι περιοριστικές, καθώς παραθέτουν μία σειρά δεδομένων απαντήσεων από τις οποίες πρέπει να επιλέξει ο συμμετέχων. Παράλληλα, ερωτήσεις αυτού του τύπου είναι εύκολες στη συμπλήρωση και κωδικοποίηση, ενώ παράλληλα δεν είναι μεροληπτικές σε σχέση με το επίπεδο αλφαβητισμού των συμμετεχόντων στην έρευνα (Cohen et al., 2007). Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτηθέντα να εκφράσει την άποψή του χωρίς να είναι αναγκασμένος να επιλέξει μεταξύ των προτεινόμενων από τον ερευνητή, κωδικοποιημένων απαντήσεων. Έτσι, ο συμμετέχων έχει την ευκαιρία να καταθέσει τις απόψεις του, σύμφωνα με τις προσωπικές του πεποιθήσεις, αντιλήψεις, γνώσεις και εμπειρίες, δίνοντας στον ερευνητή περισσότερα στοιχεία σχετικά με το υπό εξέταση ζήτημα και προσφέροντάς του μία περισσότερο εις βάθος κατανόηση των φαινομένων (Doerneyi, 2003).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 15 ερωτήσεις και είναι δομημένο σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (ερωτήσεις 1 - 5). Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την κουλτούρα του σχολικού οργανισμού στον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, την σημαντικότητα της σχολικής κουλτούρας, τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωσή της, καθώς και το ρόλο του εκπαιδευτικού και του διευθυντή - ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

4.1 Αποτελέσματα – συζήτηση

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 65 άτομα. Το 53,8% (35 άτομα) είναι άντρες και το 46,2% είναι γυναίκες. Στο δείγμα υπάρχουν 16 διευθυντές (24,6%) και 49 εκπαιδευτικοί (75,4%). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (33,8%) είναι 31-40 ετών, ακολουθούν όσοι είναι 41-50 ετών (26,2%), όσοι είναι άνω των 50 ετών (24,6%) και τέλος όσοι είναι 20-30 ετών (15,4%). Αναφορικά με την ειδικότητα, το 44,6% είναι ΠΕ02, το 30,8% είναι ΠΕ04, το 23,1% είναι ΠΕ03 και το 1,5% είναι ΠΕ01. Το 27,7% των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία 6-10 έτη, το 24,6% 11-15 έτη, το 24,6% άνω των 16 ετών και το 23,1 έως 5 έτη. Τέλος, το 46,15% των ερωτηθέντων είναι από σχολεία του Νομού Αττικής και το υπόλοιπο 53,85% από σχολεία του Νομού Φλώρινας.

Στην ερώτηση πώς αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες την κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό και ποια είναι τα στοιχεία που τη συνθέτουν, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι το σύνολο των πεποιθήσεων και των αξιών των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας. Τρεις από τους ερωτηθέντες θεώρησαν ότι η σχολική κουλτούρα ταυτίζεται με τις αξίες, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις του διευθυντή του σχολείου. Αναφορικά με τα στοιχεία, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι όλα εκείνα που δημιουργούν την ταυτότητα ενός σχολείου, δηλαδή το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον του. Πιο αναλυτικά, τα στοιχεία που αναφέρθηκαν είναι τα εξής: κτιριακές εγκαταστάσεις, τεχνικός εξοπλισμός, εργαστήρια υπολογιστών, εργαστήρια χημείας και φυσικής για πειράματα, οι απόψεις του διευθυντή, οι δράσεις που προωθούνται από το σχολείο σε συνάρτηση με την τοπική κοινότητα (όπως για παράδειγμα περιβαλλοντικές δράσεις, αθλητικές και θεατρικές εκδηλώσεις), η μέθοδος διδασκαλίας που επιλέγουν οι εκπαιδευτικοί.

Αναφορικά με το πώς περιγράφουν την κουλτούρα οι ερωτηθέντες στο σχολείο που εργάζονται, η πλειοψηφία φάνηκε ικανοποιημένη από τις σχέσεις εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών-διευθυντή, από την νοοτροπία και την κουλτούρα του διευθυντή, αλλά δήλωσε ότι υπάρχει πρόβλημα στις εγκαταστάσεις και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό. Συνεπώς, την αξιολογούν σε πολύ καλό βαθμό (36,9%), ενώ παράλληλα σε μικρό βαθμό θεωρούν ότι η κουλτούρα που υπάρχει στο σχολικό οργανισμό που απασχολούνται είναι

επαρκής ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής στο σχολικό κλίμα και περιβάλλον (49,2%).

Όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντική την κουλτούρα στον σχολικό οργανισμό, καθώς σε πολύ μεγάλο βαθμό: παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στον σχολικό οργανισμό (73,8%), συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά (69,2%), συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής (100%), προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό (66,2%), ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία (63,1%), συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να παραμείνουν στο σχολικό οργανισμό (60%), παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς (76,9%), συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (100%), συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων (70,8%), ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών (100%), αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο (66,2%).

Αναφορικά με τους παράγοντες που είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση της κουλτούρας, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι είναι σημαντικό σε πολύ μεγάλο βαθμό: η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (100%), η επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας (100%), οι ικανότητες του διευθυντή (100%), η καθαριότητα της σχολικής μονάδας (45%), οι φιλοδοξίες και ικανότητες του διευθυντή (100%), η σχέση των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή (64,6%), η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους (100%), το κλίμα στο χώρο του σχολείου (100%), οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών (100%) και η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων (100%). Επίσης, τόσο ο ρόλος του ηγέτη όσο και ο ρόλος των εκπαιδευτικών κρίθηκε από όλους του ερωτηθέντες ως πάρα πολύ σημαντικός για τη διαμόρφωση της κουλτούρας.

4.2 Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Από την παραπάνω ανάλυση παρατηρούμε ότι όλοι οι ερωτηθέντες γνωρίζουν την έννοια της σχολικής κουλτούρας και είναι γνώστες των στοιχείων που τη συνθέτουν και τη διαμορφώνουν, δηλαδή ότι η σχολική κουλτούρα συνθέτεται από τις απόψεις, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις των μελών του σχολικού οργανισμού, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία (Κιούση και Κοντάκος, 2006; Πασιαρδή, 2008; Κυθραιώτης και συν., 2010; Χριστοφίδου, 2011). Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τόσο την εξωτερική

διάσταση της κουλτούρας (κτιριακές εγκαταστάσεις σχολείου, υλικοτεχνική υποδομή), όσο και την εσωτερική διάσταση (απόψεις του διευθυντή, δράσεις που προωθούνται από το σχολείο σε συνάρτηση με την τοπική κοινότητα, μέθοδος διδασκαλίας), σύμφωνα με τον Ρες (2005).

Επιπρόσθετα, οι παράγοντες εκείνοι που αναφέρθηκαν από τους ερωτηθέντες ότι συμβάλλουν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, όπως είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι σχέσεις εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών-διευθυντή, το κλίμα στο χώρο του σχολείου, συνάδουν με τους παράγοντες που αναφέρονται από τον Ρες (2005). Επιπλέον, όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι τόσο ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη όσο και ο ρόλος των εκπαιδευτικών διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση που προηγήθηκε (Θεριανός, 2005, 2006; Τσάφος, 2006; Πασιαρδή, 2008; Κονταξή, 2008; Πασιαρδής και Σαββίδης, 2008; Κυθραιώτης και συν., 2010).

Τέλος, η παραπάνω ανάλυση κατέδειξε ότι η σχολική κουλτούρα είναι ο κυριότερος παράγοντας που συμβάλλει στην αλλαγή και βελτίωση της σχολικής μονάδας, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητά της, στη διαμόρφωση και βελτίωση του πνεύματος συνεργασίας, συναδελφικότητας, ενεργητικότητας, στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο έργο τους, στη διαμόρφωση και σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (Ρες, 2005; Χριστοφίδου, 2011).

4.3 Καταληκτικές επισημάνσεις

Η σχολική κουλτούρα δεν είναι στατική, αλλά δυναμικής φύσεως. Η διαδικασία αλλαγής της σχολικής κουλτούρας και της συνεπακόλουθης βελτίωσης του σχολείου είναι μία διαδικασία που απαιτεί πολύ προσπάθεια, συμβολή και συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία (Πασιαρδή, 2008). Η τεράστια σημασία της κουλτούρας έγκειται στο ότι σχετίζεται με τη διαδικασία αλλαγής και βελτίωσης της εκπαιδευτικής μονάδας, την αποτελεσματικότητα του σχολείου και εν γένει της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι η κουλτούρα του σχολείο συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό με τη διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην

εκπαιδευτική κοινότητα (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, γονείς) αλλά και με τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με την τοπική κοινότητα και την κοινωνία.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι, στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ακολουθείται ένα ιεραρχικό μοντέλο, με τον διευθυντή να έχει τον πρωτεύοντα ρόλο ως ηγέτης αλλά και ως αξιολογητής της σχολικής μονάδας. Η γραφειοκρατική κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις σχολικές μονάδες στην Ελλάδα δεν συμβάλλει στην ανταπόκριση του σχολείου στις επιταγές της κοινωνίας και τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας (Κιούση και Κοντάκος, 2006). Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η νομοθετική μεταρρύθμιση που αφορά τη σχολική κουλτούρα, λαμβάνοντας υπόψη κρίσιμους παράγοντες διαμόρφωσης αυτής, όπως είναι το σύστημα επικοινωνίας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και η ταύτιση των ατομικών στόχων με τους στόχους της σχολικής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Θεριανός, Κ. (2006). Κουλτούρα του σχολείου και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: ζητήματα ενός πρακτικού και υπαρκτού προβληματισμού. Περιλήψεις εισηγήσεων στο σεμινάριο «Βελτίωση της μάθησης στο σχολείο: Διεύθυνση, συνεργασία, μεθόδευση», Αθήνα, 19-20 Μαΐου, 2006. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2447/731.pdf
2. Θεριανός, Κ. (2005). Διευθυντής, κλίμα και κουλτούρα του συλλόγου διδασκόντων. Διαχείριση συγκρούσεων. Ποιότητα διδακτικών πρακτικών. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα dide-dytik.att.sch.gr
3. Κιούση, Σ., Κοντάκος, Α. (2006). Σχολική Κουλτούρα και Νομοθετικό Πλαίσιο του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος. Πρακτικά Συνεδρίου του 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ελληνικής Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος
4. Κονταξή, Μ. (2008). Η φιλοσοφία της εκπαιδευτικής ηγεσίας και η επίδραση του ηγέτη στην κουλτούρα του σχολείου. *Δελτίο ΚΟΕΔ*, Τεύχος 22, σελ. 7-8
5. Κυθραιώτης, Α., Δημητρίου, Δ., Αντωνίου, Π. (2010). Η ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/anaptyxi_koultouras_klimatos.pdf

6. Κυθραιώτης, Α., Πασιαρδής, Π. (2006). Η επίδραση του ηγετικού στυλ και της κουλτούρας στις επιδόσεις των μαθητών των δημοτικών σχολείων της Κύπρου. 9ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/3.%20Kefalaio%203%20Ekpaideftiki%20apotelesmatikotita/3.1.%20A.%20Kythreotis%20&%20P.%20Pashiardis.pdf
7. Πασιαρδή, Γ. (2008). Σχολική κουλτούρα: Έννοια, βελτίωση και αλλαγή. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika_synedrion_files/pr_syn/s_nay/c/2/georgia_pasiardi.htm
8. Πασιαρδής, Π., Σαββίδης, Β. (2008). Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία σε σχολεία της υπαίθρου: Η περίπτωση της Κύπρου. *Δελτίο ΚΟΕΔ*, Τεύχος 22, σελ. 9-11
9. Ρες, Γ. (2005). «Σχολική κουλτούρα» και εκπαιδευτικός οργανισμός. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.cpe.gr/periodiko/RES_2.pdf
10. Τσάφος, Β. (2006). Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας. Περιλήψεις εισηγήσεων στο σεμινάριο «Βελτίωση της μάθησης στο σχολείο: Διεύθυνση, συνεργασία, μεθόδευση», Αθήνα, 19-20 Μαΐου, 2006. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2447/731.pdf
11. Χριστοφίδου, Ε. (2011). Κουλτούρα και κλίμα. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/koultoura_kai_klima.pdf

Μεταφρασμένα

12. Cohen, L., Manion, L., Morrion, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.* Αθήνα: Μεταίχμιο

Ξενόγλωσση

13. Clark – Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research.* New York: Psychology Press
14. Creswell, J.W. (2002). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches.* London: Sage
15. Gorard, S., Taylor, C. (2004). *Combining methods in educational and social research.* London: Open University Press

16. Hite, S.J. (2001). *Reviewing quantitative research to inform educational policy processes*. Paris: UNESCO
17. Scanlon, M. (2001). Issues in research. Στο: Wilkinson, D (ed.), *The researcher's toolkit.* London: Taylor & Francis
18. Wilson, N., McLean S. (1994). *Questionnaire design: a practical introduction.* University of Ulster Press: Newtown Abbery

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟΥΣ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Δημογραφικά στοιχεία

1. **Φύλο**

Άντρας □ Γυναίκα □

2. **Ηλικία**

20-30 □ 31-40 □ 41-50 □ Άνω των 50 □

3. **Θέση στην εκπαιδευτική μονάδα**

Διευθυντής □ Εκπαιδευτικός □

4. **Χρόνια υπηρεσίας**

0-5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16 και άνω □

5. **Ειδικότητα**

ΠΕ01 □ ΠΕ02 □ ΠΕ03 □ ΠΕ04 □ ΠΕ05-07 □ Άλλο ……

Σχολική κουλτούρα

6. **Πώς αντιλαμβάνεστε την κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα, δηλαδή, που συνθέτουν την ατμόσφαιρα και το κλίμα της σχολικής μονάδας;**

……
……
……
……
……

7. **Πόσο σημαντική θεωρείται την ύπαρξη κουλτούρας σε έναν σχολικό οργανισμό;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

8. **Πώς θα περιγράφατε την κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό που απασχολείστε;**

……
……
……
……
……

9. **Η κουλτούρα σε έναν σχολικό οργανισμό (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ):**

	1	2	3	4	5
Παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στον σχολικό οργανισμό					
Συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά					
Διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα					
Συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής					
Προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό					
Ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία					
Συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να παραμείνουν στο σχολικό οργανισμό					
Παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς					
Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου					
Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων					
Ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών					

Αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο					

10. Θεωρείτε ότι η σχολική κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αλλαγή στο σχολικό περιβάλλον;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί οι παρακάτω παράγοντες στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας (1=καθόλου, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού					
Επιδόσεις των μαθητών					
Επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας					
Οι ικανότητες του διευθυντή					
Η επαρκής και προσβάσιμη υλικοτεχνική υποδομή					
Η καθαριότητα της σχολικής μονάδας					
Η αισθητική και η ασφάλεια του κτιρίου					
Οι φιλοδοξίες του διευθυντή					
Η σχέση των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή					
Η μαθητοκεντρική αντίληψη					
Η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους					
Το κλίμα στο χώρο του σχολείου					
Οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών					
Η συμπεριφορά των μαθητών					
Η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων					
Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)					

12. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

13. **Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση και διαχείριση της σχολικής κουλτούρας και γιατί;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

14. **Πώς αξιολογείτε την κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό που απασχολείστε και γιατί;**

Καθόλου καλή	Λίγο καλή	Αρκετά καλή	Πολύ καλή	Πάρα πολύ καλή

15. **Θεωρείτε ότι η κουλτούρα που υπάρχει στο σχολικό οργανισμό που απασχολείστε είναι επαρκής ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής στο σχολικό κλίμα και περιβάλλον;**

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΦΥΛΟ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Άντρας	35	53.8	53.8	53.8
	Γυναίκα	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	20-30	10	15.4	15.4	15.4
	31-40	22	33.8	33.8	49.2
	41-50	17	26.2	26.2	75.4
	Άνω των 50	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

ΘΕΣΗ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Διευθυντής	16	24.6	24.6	24.6
	Εκπαιδευτικός	49	75.4	75.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	0-5	15	23.1	23.1	23.1
	6-10	18	27.7	27.7	50.8
	11-15	16	24.6	24.6	75.4
	16 και άνω	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	ΠΕ01	1	1.5	1.5	1.5
	ΠΕ02	29	44.6	44.6	46.2
	ΠΕ03	15	23.1	23.1	69.2
	ΠΕ04	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Πόσο σημαντική θεωρείται την ύπαρξη κουλτούρας σε έναν σχολικό οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Η κουλτούρα σε έναν σχολικό οργανισμό:

Παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στον σχολικό οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	17	26.2	26.2	26.2
	Πάρα πολύ	48	73.8	73.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Συμβάλλει ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να έχουν την κατάλληλη συμπεριφορά

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	20	30.8	30.8	30.8
	Πάρα πολύ	45	69.2	69.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	32	49.2	49.2	49.2
	Πάρα πολύ	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Συμβάλλει στη διαχείριση αλλαγής

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Προάγει τη συνοχή και την αφοσίωση στον οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	22	33.8	33.8	33.8
	Πάρα πολύ	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Ενισχύει τον συντονισμό και τη συνεργασία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	24	36.9	36.9	36.9
	Πάρα πολύ	41	63.1	63.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Συμβάλλει θετικά στην πρόθεση των εκπαιδευτικών να παραμείνουν στο σχολικό οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	26	40.0	40.0	40.0
	Πάρα πολύ	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Παρέχει ασφάλεια και σταθερότητα στους εκπαιδευτικούς

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	15	23.1	23.1	23.1
	Πάρα πολύ	50	76.9	76.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	19	29.2	29.2	29.2
	Πάρα πολύ	46	70.8	70.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Ενισχύει την ενεργητικότητα και την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σε αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	22	33.8	33.8	33.8
	Πάρα πολύ	43	66.2	66.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Θεωρείτε ότι η σχολική κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αλλαγή στο σχολικό περιβάλλον;

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι σημαντικοί οι παρακάτω παράγοντες στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας:

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Επιδόσεις των μαθητών

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	30	46.2	46.2	46.2
	Πολύ	25	38.5	38.5	84.6
	Πάρα πολύ	10	15.4	15.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Επιθυμία για βελτίωση της σχολικής μονάδας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Οι ικανότητες του διευθυντή

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Η επαρκής και προσβάσιμη υλικοτεχνική υποδομή

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	17	26.2	26.2	26.2
	Πολύ	33	50.8	50.8	76.9
	Πάρα πολύ	15	23.1	23.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Η καθαριότητα της σχολικής μονάδας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	12	18.5	18.5	18.5
	Πολύ	25	38.5	38.5	56.9
	Πάρα πολύ	28	43.1	43.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Η αισθητική και η ασφάλεια του κτιρίου

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	22	33.8	33.8	33.8
	Πολύ	27	41.5	41.5	75.4
	Πάρα πολύ	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Οι φιλοδοξίες του διευθυντή

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Η σχέση των εκπαιδευτικών με τον διευθυντή

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	23	35.4	35.4	35.4
	Πάρα πολύ	42	64.6	64.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Η μαθητοκεντρική αντίληψη

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πολύ	29	44.6	44.6	44.6
	Πάρα πολύ	36	55.4	55.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Η σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Το κλίμα στο χώρο του σχολείου

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Οι φιλοδοξίες των εκπαιδευτικών

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Η συμπεριφορά των μαθητών

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	23	35.4	35.4	35.4
	Πολύ	24	36.9	36.9	72.3
	Πάρα πολύ	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Η συνεργασία εκπαιδευτικών και γονέων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας;

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του εκπαιδευτικού της σχολικής μονάδας στη διαμόρφωση και διαχείριση της σχολικής κουλτούρας και γιατί;

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Πάρα πολύ	65	100.0	100.0	100.0

Πώς αξιολογείτε την κουλτούρα στο σχολικό οργανισμό που απασχολείστε και γιατί;

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Αρκετά	23	35.4	35.4	35.4
	Πολύ	24	36.9	36.9	72.3
	Πάρα πολύ	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Θεωρείτε ότι η κουλτούρα που υπάρχει στο σχολικό οργανισμό που απασχολείστε είναι επαρκής ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής στο σχολικό κλίμα και περιβάλλον;

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Καθόλου	11	16.9	16.9	16.9
	Λίγο	32	49.2	49.2	66.2
	Αρκετά	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	