



ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟΝ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ**

**Π.Ε.ΣΥ.Π.**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ :**

**Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ – ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ»**

**ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ Α. ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**κ. ΚΑΛΟΥΡΗ ΡΑΝΥ**

**ΑΘΗΝΑ 2015**

## Περιεχόμενα

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....                                                            | 5  |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....                                                      | 6  |
| 2 ΣΧΟΛΕΙΟ.....                                                             | 6  |
| 2.1. Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «σχολείου» .....                   | 6  |
| 2.2. Η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.....                  | 7  |
| 3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ .....                                     | 9  |
| 3.1. Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Διοίκηση» .....                   | 9  |
| 3.2. Μοντέλα διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης .....                   | 10 |
| 3.2.1. Το μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης .....                       | 10 |
| 3.2.2. Το μοντέλο της αποκεντρωτικής διοίκησης .....                       | 11 |
| 3.3. Η εκπαιδευτική διοίκηση και οι λειτουργίες της .....                  | 11 |
| 3.3.1. Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός (planning) της σχολικής μονάδας..... | 12 |
| 3.3.2. Η λειτουργία της οργάνωσης (organizing).....                        | 13 |
| 3.3.3. Η λειτουργία της διεύθυνσης (directing) .....                       | 14 |
| 3.3.4. Η λειτουργία του ελέγχου (controlling) .....                        | 14 |
| 4. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....           | 15 |
| 5. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ.....             | 17 |
| 5.1. Ο Διευθυντής ως ηγέτης.....                                           | 17 |
| 5.2. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή .....                 | 18 |
| 5.3. Οι δεξιότητες του Διευθυντή.....                                      | 18 |
| 5.4. Η σημαντικότητα της παρώθησης.....                                    | 19 |
| 5.5. Ο Διευθυντής του σχολείου και η παρώθηση.....                         | 19 |

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.    | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΕΙΟ .....                                                         | 21 |
| 6.1.  | Η έννοια της επικοινωνίας.....                                                        | 21 |
| 6.2.  | Οι ενδοσχολικές σχέσεις .....                                                         | 21 |
| 6.3.  | Η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος.....                                            | 22 |
| 6.4.  | Η εφαρμογή της επικοινωνίας στο σχολείο .....                                         | 22 |
| 7.    | ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ .....                                                      | 25 |
| 8.    | Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ.....                                                      | 27 |
| 8.1.  | Η έννοια της Συμβουλευτικής (counseling).....                                         | 27 |
| 8.2.  | Οι στόχοι της Συμβουλευτικής.....                                                     | 28 |
| 8.3.  | Ο ρόλος του συμβούλου.....                                                            | 29 |
| 8.4.  | Η Συμβουλευτική στην Ελλάδα .....                                                     | 31 |
| 9.    | Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ .....                                            | 32 |
| 9.1.  | Ο επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας του σχολείου και ο νέος ρόλος του δασκάλου ..... | 32 |
| 9.2.  | Η Συμβουλευτική στην ελληνική εκπαίδευση .....                                        | 33 |
| 9.3.  | Η σχέση εκπαιδευτικής ηγεσίας και Συμβουλευτικής – Ένα θεωρητικό υπόβαθρο .....       | 35 |
| 9.4.  | Ο Διευθυντής σε ρόλο συμβούλου .....                                                  | 35 |
|       | ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....                                                                | 38 |
| 10.   | ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                                                             | 38 |
| 10.1  | Σκοπός της έρευνας.....                                                               | 38 |
| 10.2. | Δείγμα της έρευνας.....                                                               | 38 |
| 10.3. | Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....                                                       | 38 |
| 10.4. | Τρόπος ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων .....                                  | 39 |
| 11.   | ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....                                | 40 |

|                                                           |                                                |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 11.1. Δημογραφικά στοιχεία .....                          | 40                                             |
| 11.2. Απαντήσεις ερωτήσεων με περιγραφική στατιστική..... | 48                                             |
| 12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....                        | 76                                             |
| 12.1. Συμπεράσματα.....                                   | 76                                             |
| 12.2. Προτάσεις.....                                      | <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b> |
| BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....                             | 78                                             |
| ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ .....                                       | 78                                             |
| ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ .....                                         | 80                                             |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....                                         | 83                                             |
| Συνοδευτική επιστολή.....                                 | 83                                             |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....                                       | 84                                             |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ .....                                        | 89                                             |
| ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ.....                                   | 89                                             |

## 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση, η αύξηση του καταναλωτισμού, η υποβάθμιση των οικογενειών και των μικρών κοινοτήτων, δυσχεραίνουν την καθημερινότητα των ανθρώπων και δημιουργούν ποικίλα προβλήματα.

Σε μια σύγχρονη μεν κοινωνία, αλλά παράλληλα και με αρκετά προβλήματα, όπως η ελληνική, δε θα μπορούσε κανείς να αμφισβητήσει την αναγκαιότητα της συμβουλευτικής, προκειμένου να αντιμετωπιστούν δύσκολες καταστάσεις.

Ένα βασικό υποσύνολο λοιπόν της ευρύτερης ελληνικής κοινωνίας είναι και το σχολείο, το οποίο δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστο από τα κοινωνικά δρώμενα. Ο βασικότερος παράγοντας στη σχολική κοινότητα είναι ο Διευθυντής, ο οποίος έχει τη βασική ευθύνη να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, αποτελεσματικό και «ανοικτό» στην κοινωνία.

Στην παρούσα εργασία, επιχειρείται μια διερεύνηση των προαναφερθέντων στον εκπαιδευτικό χώρο από την πλευρά των εκπαιδευτικών που εργάζονται στο δημοτικό σχολείο. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος προσεγγίζοντάς το από βασικές παραμέτρους, όπως οι διοικητικές, οι επικοινωνιακές, καθώς και οι συμβουλευτικές ικανότητες του Διευθυντή. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται σε ανάλογη βιβλιογραφία.

Στο δεύτερο, ερευνητικό μέρος, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα, η μέθοδος συλλογής δεδομένων, η παρουσίαση και ανάλυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, καθώς και η διεξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, γίνονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνες.

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 2 ΣΧΟΛΕΙΟ

#### 2.1. Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «σχολείου»

Όπως είναι γνωστό, το σχολείο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του αυριανού πολίτη και συνεπώς της κοινωνίας. Μαζί με την οικογένεια βέβαια, αποτελεί τον βασικότερο φορέα κοινωνικοποίησης του ανθρώπου και αυτό επειδή ο άνθρωπος μέσα από το σχολείο μαθαίνει, διδάσκεται τις γνώσεις και τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να ενταχθεί ομαλά στην κοινωνία. Το σχολείο δεν περιορίζεται μόνο στη μετάδοση γνώσεων, αλλά συμβάλει κυρίως στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου.

Είναι λοιπόν ένας χώρος, ο οποίος επιτρέπει και ενθαρρύνει τους μαθητές να μαθαίνουν υπό την καθοδήγηση των δασκάλων τους.

Οι στόχοι που θέτει το σχολείο επιτυγχάνονται πολύ πιο εύκολα, όταν οι σχέσεις των εκπαιδευτικών είναι μεταξύ τους ομαλές χωρίς σημαντικές διενέξεις. Ένα από τα σημαντικότερα πρόσωπα της σχολικής μονάδας είναι ο Διευθυντής, ο οποίος αφενός αποτελεί την κινητήρια δύναμη και αφετέρου συμβάλλει στην αναβάθμιση της σχολικής εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία ο Διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τη βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας και εξασφαλίζει ένα σχολείο δημοκρατικό, ασφαλές για τους μαθητές του και «ανοιχτό» σε καινοτόμες δράσεις. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προΐσταται των εκπαιδευτικών, τους συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα. Διατηρεί τη συνοχή των διδασκόντων, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες τους, τους παρέχει θετικά κίνητρα και τους στηρίζει στις καινοτόμες δράσεις που τυχόν αναπτύσσουν. Επιπλέον εφαρμόζει τους νόμους, τις υπουργικές αποφάσεις και τις εγκυκλίους των στελεχών εκπαίδευσης.

Εκείνο που δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι ότι η σχολική μονάδα αποτελεί μια ομάδα με κοινό στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα παιδείας. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της ομάδας υπάρχει η ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει από τη μια την επίδραση που ασκεί η συμπεριφορά των άλλων ατόμων και από την άλλη φέρει τη σφραγίδα της προσωπικότητας του εκάστοτε ηγέτη (Γεωργογιάννης, 1996).

Αναφερόμενοι στο ρόλο του Διευθυντή, πρέπει να τονίσουμε ότι αυτός προσδιορίζεται και από τις απαιτήσεις άλλων κοινωνικών ομάδων που έχουν σχέση με το σχολείο, όπως: μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς, κ.ά. Όσο μεταβάλλονται οι απαιτήσεις αυτών των ομάδων τόσο

μεταβάλλεται και ο δικός του ρόλος. Σημαντική βέβαια είναι η επιστημονική του κατάρτιση, καθώς και η βαρύτητα που προσδίδει ο ίδιος στο ρόλο του στα πλαίσια της σχολικής πραγματικότητας (Ντούσκας, 2005).

Το σχολείο όμως μεταβάλλεται και ανάλογα με τις κοινωνικές μεταβολές, οι οποίες αντανakλούν αλλαγές και στο ρόλο του Διευθυντή. Για παράδειγμα η χρήση των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία σε συνδυασμό με την ταχύτητα διακίνησης των πληροφοριών (Κοινωνία της Πληροφορίας) διαμόρφωσαν μια πολύ διαφορετική αντίληψη για το ρόλο και το έργο των εκπαιδευτικών. Ωστόσο ο Διευθυντής παραμένει ένα ενεργό πρόσωπο μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Μυλωνά, 2005).

Σύμφωνα με τον Bolam (2005) η επιτυχία της λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται από τις ικανότητες και τη διορατικότητα του Διευθυντή της.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές αλλαγές στο νόμο πλαίσιο για την Παιδεία, οι οποίες αλλαγές αφορούν και τη δημόσια διοίκηση με αποτέλεσμα να έχει αναπροσδιοριστεί και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα ο Διευθυντής.

Οι περισσότερες χώρες έχουν σχολεία ενταγμένα σε εκπαιδευτικά συστήματα, η παρακολούθηση των οποίων είναι συνήθως υποχρεωτική. Τα ονόματα αυτών των σχολείων ποικίλουν ανάλογα με τη χώρα, αλλά εν γένει περιλαμβάνουν την πρωτοβάθμια ή στοιχειώδη εκπαίδευση (Δημοτικό σχολείο) για τα νεαρά παιδιά και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ([Γυμνάσιο](#), [Λύκειο](#)) για τους εφήβους που έχουν συμπληρώσει την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

## **2.2. Η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα**

Ως γνωστό η εκπαίδευση είναι σύστημα και μάλιστα ανοικτό. Λέγοντας "εκπαιδευτικό σύστημα" εννοούμε ένα σύνολο στοιχείων (π.χ. δάσκαλοι, μαθητές, αναλυτικά προγράμματα κ.ά.), καθένα από τα οποία επιτελεί δικό του έργο, ενώ όλα μαζί συλλειτουργούν και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης.

Σε ό,τι αφορά τη δομή του εκπαιδευτικού μας συστήματος, παρατηρούμε ότι αυτό περιλαμβάνει τρεις βασικές βαθμίδες σπουδών:

Την πρωτοβάθμια εκπαίδευση: η βαθμίδα αυτή εκπαίδευσης αποτελείται από τα νηπιαγωγεία και τα δημοτικά σχολεία.

Τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση: η βαθμίδα αυτή εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα γυμνάσια, τα λύκεια [γενικά λύκεια (ΓΕΛ) και επαγγελματικά λύκεια (ΕΠΑΛ)] και τις επαγγελματικές σχολές (ΕΠΑΣ) (άρθρο 3 του ν. 3475/ 2006).

Στα γυμνάσια εγγράφονται απόφοιτοι του δημοτικού σχολείου, χωρίς εισιτήριες εξετάσεις και η φοίτηση είναι τριετής.

Στο γενικό λύκειο εγγράφονται χωρίς εξετάσεις απόφοιτοι γυμνασίου. Η φοίτηση στα ημερήσια λύκεια είναι τρία χρόνια ενώ στα νυχτερινά τέσσερα χρόνια.

Τα Επαγγελματικά Λύκεια διακρίνονται σε ημερήσια και εσπερινά. Στα εσπερινά φοιτούν εργαζόμενοι μαθητές. Η φοίτηση στα ημερήσια είναι τριετής και περιλαμβάνει τις τάξεις Α΄, Β΄ και Γ΄ και στα εσπερινά τετραετής και περιλαμβάνει τις τάξεις Α΄, Β΄, Γ΄, και Δ΄.

Την τριτοβάθμια εκπαίδευση, που περιλαμβάνει τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α-ΤΕΙ). Τα ιδρύματα αυτά είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Σημειώνουμε ότι τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), δημόσια ή ιδιωτικά, που θεσπίστηκαν με το νόμο 2009/ 1992 (ΦΕΚ 18, τ. Α΄) και τα οποία αποσκοπούν στην παροχή κάθε είδους επαγγελματικής κατάρτισης στους απόφοιτους λυκείων, δεν εντάσσονται στο εκπαιδευτικό σύστημα και σε εκπαιδευτική βαθμίδα. (Σαΐτης, 2008).



### **3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

#### **3.1. Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Διοίκηση»**

Η διοίκηση (management, administration) είναι μια από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, εφόσον μέσω της διοικητικής λειτουργίας, εμφανίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου ή στόχων (Σαΐτης, 2008).

Για τον όρο «διοίκηση» έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί. Οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι διοίκηση σημαίνει η συνεργασία όλων των συντελεστών παραγωγής για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Άλλοι υποστηρίζουν ότι οι σύγχρονες λειτουργίες διοίκησης αναφέρονται στον προγραμματισμό, στην ηγεσία και στον έλεγχο (Σαΐτης, 2002).

Άλλη μια εκδοχή είναι ότι διοίκηση είναι η προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού σε συνδυασμό με την αποδοτικότητα και τη συνεργασία μέσα σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο στοχεύει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αξιοποιώντας τους πόρους που διαθέτει.

Συνοψίζοντας θα καταλήγαμε σε πέντε βασικά στοιχεία:

- Η διοικητική εργασία σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.
- Η διοικητική εργασία των στελεχών πραγματοποιείται μέσα σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πράγμα που σημαίνει ότι τα στελέχη πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.
- Για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι ενός οργανισμού χρειάζεται αποδοτικότητα και συνεργασία.
- Αξιοποιώντας τους πόρους που υπάρχουν τα στελέχη αναζητούν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην ομαδική προσπάθεια.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) τα κοινά σημεία της εννοιολογικής προσέγγισης του όρου «διοίκηση» είναι:

- Η ύπαρξη της οργανωτικής δομής στην οποία κάθε μέλος της σχολικής μονάδας αναλαμβάνει κάποιο ρόλο.
- Η ύπαρξη σκοπών και στόχων μιας σχολικής μονάδας προϋποθέτουν την εφαρμογή οποιασδήποτε λειτουργίας.

### **3.2. Μοντέλα διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης**

Το διοικητικό σύστημα μιας χώρας έχει άμεση σχέση με το σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση είναι ένα υποσύστημα της δημόσιας διοίκησης. Η διοικητική οργάνωση της σχολικής μονάδας αποτελεί το κύριο μέσο επίτευξης των στόχων που θέτει η μονάδα.

Στην οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας εκπαίδευσης διαμορφώθηκαν διάφορα μοντέλα διοίκησης, όπως: το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και άλλα. Τα μοντέλα αυτά εφαρμόζονται ανάλογα με τις περιστάσεις (Σαΐτης, 2002).

Καθένα από αυτά έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Ωστόσο με την πάροδο του χρόνου δεν στάθηκε δυνατό να αναπτυχθεί κάποιο καινούριο μοντέλο που θα μπορούσε να ανταποκριθεί στις καινούριες απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου.

#### **3.2.1. Το μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης**

Όταν η κρατική εξουσία συγκεντρώνεται, στο μοναδικό αναγνωρισμένο νομικό κρατικό πρόσωπο, τότε το σύστημα ανήκει στο μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης. Όλες οι αποφασιστικές αρμοδιότητες είναι συγκεντρωμένες σε διοικητικά κεντρικά όργανα ή κεντρικές υπηρεσίες ανεξάρτητα αν αφορούν διοικητικά συστήματα τοπικού ή κεντρικού ενδιαφέροντος (Σαΐτης, 2002).

Οι αποφάσεις καθώς και η επίβλεψη της εφαρμογής τους γίνεται από το κέντρο της διοίκησης. Το πλεονέκτημά του είναι ότι σε περίπτωση ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων η κεντρική διοίκηση λαμβάνει γρήγορα την πληροφόρηση αυτών με αποτέλεσμα να αποφασίζει εξίσου γρήγορα.

Το μειονέκτημα είναι ότι αν η συγκεντρωτική διοίκηση εφαρμοστεί σε υπερβολικό βαθμό, τότε θα αναπτυχτεί:

- Γραφειοκρατική παθογένεια και νοοτροπία.

- Ταλαιπωρία για τους πολίτες και απώλεια προσωπικού χρόνου
- Συγκέντρωση πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (Σαΐτης, 2002).

### 3.2.2. Το μοντέλο της αποκεντρωτικής διοίκησης

Στο μοντέλο αυτό οι αποφασιστικές δραστηριότητες για διάφορα ζητήματα ανατίθενται σε περιφερειακά κρατικά όργανα. Με την ανάθεση των αρμοδιοτήτων στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Εκπαίδευσης επιτυγχάνεται:

- Απαλλαγή της κεντρικής διοίκησης από καθήκοντα τοπικού ενδιαφέροντος.
- Γρηγορότερη επίλυση προβλημάτων.

Τα μειονεκτήματα του μοντέλου αυτού είναι τα εξής:

- Ο κίνδυνος για άνιση μεταχείριση των εκπαιδευτικών, μαθητών, κ.λπ.
- Η πιθανή εμφάνιση κατάχρησης εξουσίας.
- Η επίλυση ορισμένων θεμάτων ίσως να παρουσιάζουν αδυναμίες στα περιφερειακά όργανα (Σαΐτης, 2002).

### 3.3. Η εκπαιδευτική διοίκηση και οι λειτουργίες της

Οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης έχουν διαφορετική εφαρμογή από τους υπόλοιπους δημόσιους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει επειδή στοχεύουν στη μόρφωση των νέων, παράγοντας μη μετρήσιμος, ενώ στους υπόλοιπους οργανισμούς είναι εύκολη η μέτρηση του κέρδους. (Σαΐτης, 2002).

Τα σχολεία μπορούν να παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, μόνο όταν απαρτίζονται από ανθρώπινο δυναμικό εξίσου υψηλής ποιότητας, όταν διοικούνται από σύγχρονες ηγετικές μορφές και όταν διαθέτουν κατάλληλες υλικοτεχνικές υποδομές. (Πασιαρδής, 2004).

Τα βασικά όργανα που εμπλέκονται στη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας είναι:

- Τα διοικητικά (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων)
- Τα διαχειριστικά (σχολική επιτροπή)
- Τα υποστηρικτικά (σύλλογος γονέων)

Οι βασικές διοικητικές λειτουργίες της σχολικής μονάδας είναι:

- Σχεδιασμός - Προγραμματισμός: βασικών κατευθύνσεων
- Οργάνωση: δραστηριοτήτων – δράσεων
- Διεύθυνση – Καθοδήγηση: υλοποίηση των δράσεων που έχουν προσχεδιαστεί
- Έλεγχος – αξιολόγηση: της αρχικής στοχοθεσίας
- Και τέλος, ανατροφοδότηση – τροποποίηση: των δράσεων που αναδείχτηκαν λιγότερο αποτελεσματικές.

### **3.3.1. Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός (planning) της σχολικής μονάδας**

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός προηγείται των λοιπών διοικητικών λειτουργιών και αυτό γιατί επιμέρους λειτουργίες, όπως η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος στοχεύουν στην επίτευξη αντικειμενικών στόχων του οργανισμού που καθορίστηκαν κατά το στάδιο του σχεδιασμού. (Montana & Charmon, 2002).

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες των ηγετικών στελεχών που καθορίζουν τους στόχους και τα μέσα για την επίτευξή τους. Αφορά μελλοντικές δράσεις και η μεγαλύτερη ευθύνη της διοίκησης είναι να προπαρασκευάσει τον οργανισμό και να προσαρμόσει τους αρχικούς στόχους στην πραγματικότητα (Montana & Charmon, 2002).

Ο προγραμματισμός στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας είναι η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού, καθώς και οι εναλλακτικές μέθοδοι προσέγγισης αυτών. Η διοικητική αυτή λειτουργία ολοκληρώνεται σε επτά στάδια (Montana & Charmon, 2002 και Κουτούζης, 1999):

- Καθορισμός στόχων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Διερεύνηση συνθηκών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης
- Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων

### ➤ Εφαρμογή σχεδίων

Οι καθημερινές λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως είναι ο προγραμματισμός εξόδων, εκπαιδευτικών επισκέψεων, η εφαρμογή παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, προγραμματίζονται και υλοποιούνται από τους διευθυντές (Σαΐτης, 2008).

Τέλος, σύμφωνα με εγκύκλιο του Υπουργείου ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στοχεύει στην άρτια οργάνωση, στην αποτελεσματική διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, στην οποία με τη στάση τους συμβάλλουν ο διευθυντής και το διδακτικό προσωπικό, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου.

### **3.3.2. Η λειτουργία της οργάνωσης (organizing)**

Σύμφωνα με τους Gray & Smeltzer (1989), η οργάνωση είναι εκείνη η δραστηριότητα που καθορίζει τον επίσημο ρόλο που έχει κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες που διέπουν τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται εντός του οργανισμού.

Η διαδικασία της οργάνωσης ολοκληρώνεται ως εξής (Κουτούζης, 1999):

- Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών
- Καθορισμός γενικών δραστηριοτήτων
- Κατάλληλη στελέχωση των θέσεων
- Οργάνωση της δομής και καθορισμός των εργασιακών σχέσεων
- Αξιολόγηση - Ανατροφοδότηση

Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού, κατά την οποία κάθε εκπαιδευτικός έχει συγκεκριμένη αποστολή και ευθύνη.

Σύμφωνα με τη Μυλωνά (2005), ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική οργάνωσή της μέσω της ηγεσίας του.

### **3.3.3. Η λειτουργία της διεύθυνσης (directing)**

Η λειτουργία της διεύθυνσης αναφέρεται στη στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό, στην παρακίνηση, στην επίβλεψη, καθώς και στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς του δυναμικού αυτού με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης του οργανισμού.

Στο χώρο του σχολείου η λειτουργία της διεύθυνσης αφορά τον διευθυντή. Σύμφωνα μ' αυτή αυτός υποκινεί τα μέλη της σχολικής μονάδας, διευθετεί τις τυχόν προστριβές που παρουσιάζονται μεταξύ των εκπαιδευτικών και τέλος παρέχει συμβουλές στους νεότερους με σκοπό την καλύτερη δυνατή επαγγελματική τους απόδοση (Σαΐτης, 1994).

Αν δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικού και διευθυντή, δεν θα είναι καθόλου εύκολη η καθοδήγηση του εκπαιδευτικού, γεγονός που θα επιφέρει δυσκολίες και στην ανατροφοδότηση – feedback (Μυλωνά, 2005).

Ωστόσο, σύμφωνα με το Griffin (2008), η αλλαγή εργασιακών θέσεων μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί να επιφέρει οφέλη σε μια σχέση αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, μπορεί ο εκπαιδευτικός ν' ανανεωθεί και ν' αυξηθεί η παραγωγικότητά του ή ακόμα ν' ανακαλύψει ικανότητες που τις αγνοούσε, πράγμα θετικό και για τη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής βέβαια θα πρέπει να έχει την ικανότητα να το αντιληφθεί και να προνοήσει γι' αυτό.

### **3.3.4. Η λειτουργία του ελέγχου (controlling)**

Ο έλεγχος είναι η τελευταία και πιο βασική λειτουργία και περιλαμβάνει τρία στοιχεία (Σαΐτης, 1994):

- Τη μέτρηση του αποτελέσματος
- Τη σύγκριση με τα προγραμματισμένα αποτελέσματα
- Τη διορθωτική ενέργεια

Ο ρόλος της λειτουργίας του ελέγχου στο χώρο των σχολικών μονάδων προς το παρόν δεν έχει τύχει της ανάλογης αποδοχής, λόγω του ότι οι διευθυντές δεν αξιολογούν το έργο των υφισταμένων τους, παρόλο που στο Π.Δ/μα 320/1993 (ΦΕΚ 138 τ. Α' ) προσδιορίζεται η μορφή και ο τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών λειτουργών.

Σήμερα όμως στον συγκεκριμένο τομέα διαμορφώνεται μια καινούρια τάξη πραγμάτων που θα βασίζεται στον έλεγχο του παραγόμενου έργου της σχολικής μονάδας (αυτοαξιολόγηση), καθώς και της επαγγελματικής απόδοσης των εκπαιδευτικών που την απαρτίζουν (αξιολόγηση).

#### **4. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας, τα οποία μπορούν να συμβάλουν θετικά στη δημιουργία ενός θετικού πλαισίου αναφοράς είναι τα ακόλουθα (Φωτόπουλος, χ.χ.):

- η σύλληψη και η διάδοση ενός οράματος

Ο ηγέτης θα πρέπει να καθιστά σαφές το οραματικό σχέδιο που έχει για την επιχείρησή του και να διαμορφώνει τα μέσα και τη στρατηγική του προς την επίτευξη του οράματος αυτού. Είναι αναγκαίο να βλέπει μπροστά και να οραματίζεται την προοπτική, τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του εργασιακού του χώρου προσδιορίζοντας με σαφήνεια τα μέσα, τις πρακτικές και τις τεχνικές που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι.

- η ενθάρρυνση και η παρότρυνση των συνεργατών

Ο ηγέτης οφείλει να κινητοποιεί, να ενεργοποιεί και να παροτρύνει του συνεργάτες του να συμμετέχουν δυναμικά στις δραστηριότητες και τη στρατηγική του εργασιακού τους χώρου παρέχοντας κίνητρα τα οποία να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες. Είναι σημαντικό να παρέχει κίνητρα, τα οποία ενθαρρύνουν τους υφισταμένους του και με αυτά να καλύπτει ανάγκες, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τους ίδιους αλλά και τις οικογένειές τους.

- η ενίσχυση της καινοτομίας

Οι εργαζόμενοι σε ένα χώρο πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που να οδηγούν σε καινοτόμες πρακτικές. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει τέτοιες προσπάθειες δημιουργικότητας, γιατί η δημιουργική σκέψη αποτελεί βασικό στοιχείο ενός αποτελεσματικού μοντέλου ηγεσίας.

- το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να διαμορφώσει ένα άνετο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον τόσο σε αισθητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων.

- η αμφίδρομη επικοινωνία

Ο ηγέτης πρέπει να διαμορφώσει τους όρους μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, μεταξύ της ηγεσίας και των υφισταμένων με στόχο την ανταλλαγή απόψεων προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εξέλιξη του οργανισμού.

- η ευελιξία στην άσκηση ηγεσίας

Ο ηγέτης πρέπει να είναι ευέλικτος και να εφαρμόζει εκείνο το στυλ ηγεσίας που αρμόζει σε κάθε περίπτωση και που θα φέρει επιθυμητά αποτελέσματα.

- η διαχείριση των αλλαγών

Ο ηγέτης οφείλει να αντιμετωπίζει ορθολογικά τις εκάστοτε αλλαγές ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων, τους οποίους πρέπει να προετοιμάζει κατάλληλα για την ένταξή τους στις νέες συνθήκες αποφεύγοντας τις εντάσεις. Το θέμα της διαχείρισης των αλλαγών είναι καθοριστικής σημασίας ειδικά σε μεταβατικές περιόδους, όπου κρίνεται η πορεία και η εξέλιξη του εργασιακού χώρου.

- η διαχείριση των συγκρούσεων

Πολλές φορές ο ανταγωνισμός και η ψυχολογική πίεση δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των συνεργατών. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη για τη διαχείριση όλης αυτής της κατάστασης, ώστε να διατηρηθεί η συνοχή της ομάδας και η αποδοτικότητά της. Ο ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται τέτοιου είδους καταστάσεις με τρόπο δίκαιο, συναινετικό και κυρίως αμερόληπτο, ώστε να μην κλονίζεται η αξιοπιστία και το κύρος της ηγετικής προσωπικότητας.



## 5. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

### 5.1. Ο Διευθυντής ως ηγέτης

Το κύριο διοικητικό όργανο ενός σχολείου είναι ο Διευθυντής. Οι αποφάσεις που παίρνει είναι καθοριστικές για την πορεία της σχολικής μονάδας. Ο τρόπος οργάνωσης των σχολικών δραστηριοτήτων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο διοίκησης του Διευθυντή. Ο αποτελεσματικός ρόλος του διευθυντή λοιπόν είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2002).

Ο Διευθυντής λοιπόν λειτουργεί ως ηγέτης του σχολικού οργανισμού, παιδαγωγός και εμπνευστής, ικανός να ωθήσει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την πραγματοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας που διοικεί (Μυλωνά, 2005).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ασκεί ηγετικό ρόλο μέσα σε αυτήν, όπως προαναφέρθηκε. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) διακρίνονται τριών τύπων ηγέτες μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό:

- Ο νομοθετικός Διευθυντής – ηγέτης: δίνει έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου. Τηρεί πιστά το ωρολόγιο πρόγραμμα και επιθυμεί οι εκπαιδευτικοί να μένουν πιστοί στο ρόλο τους, αγνοώντας τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο ιδεογραφικός Διευθυντής – ηγέτης: δίνει ιδιαίτερη σημασία και λειτουργεί με βάση τις ανάγκες του προσωπικού του σχολείου.
- Ο διεκπεραιωτής Διευθυντής – ηγέτης: βρίσκεται μεταξύ των δύο προηγούμενων μορφών ηγεσίας. Προσπαθεί να ισορροπήσει μεταξύ των στόχων του σχολείου και των αναγκών που έχουν τα μέλη που το απαρτίζουν. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας εξαρτάται από τρεις παράγοντες: από την εξουσία της διευθυντικής θέσης, από την ωριμότητα των διδασκόντων, καθώς και από τις ικανότητες που έχει ο ίδιος.

Πολύ σημαντικό επίσης είναι το επίπεδο αξιοποίησης των θεωρητικών γνώσεων του Διευθυντή, το οποίο συμβάλλει στην καθοδήγηση, στον συντονισμό των δραστηριοτήτων των υφισταμένων του, καθώς επίσης στη βελτίωση συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και γενικότερα στον χειρισμό καταστάσεων που εμποδίζουν την επικοινωνία εντός της σχολικής μονάδας. Παράλληλα στα πλαίσια του ηγετικού ρόλου του ο Διευθυντής καλείται να αναλάβει

πρωτοβουλίες τόσο για την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού όσο και για την καλλιέργεια θετικού εργασιακού κλίματος (Κατσαρός, 2008).

## 5.2. Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) τα βασικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν Διευθυντή ως αποτελεσματικό ηγέτη είναι τα παρακάτω:

- Η ευφυΐα. Για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας απαραίτητο προσόν είναι ο υψηλός βαθμός νοημοσύνης.
- Η προσωπικότητα. Πρέπει να διαθέτει δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, εντιμότητα, συνεργατικότητα, κοινωνικότητα, διακριτικότητα, δυναμικότητα και συναισθηματική ισορροπία.

## 5.3. Οι δεξιότητες του Διευθυντή

Σύμφωνα με το Day (2003) ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ικανός να:

- **Προγραμματίζει,** ώστε να ορίζονται οι σκοποί της σχολικής μονάδας και να προσδιορίζονται οι τρόποι υλοποίησής της. Ο προγραμματισμός αφορά την ικανότητα του Διευθυντή να οδηγήσει τον οργανισμό από το σημείο που βρίσκεται στο σημείο που ο της επιθυμεί (Σαΐτης, 2002).
- **Οργανώνει,** δηλαδή να τμηματοποιεί το έργο που πρέπει να παραχθεί, κατανέμοντας κατάλληλα θέσεις ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να διεκπεραιωθεί το συνολικό έργο του οργανισμού αποδοτικότερα (Σαΐτης, 2002).
- **Διευθύνει,** δηλαδή να διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό, να εποπτεύει, να επικοινωνεί, να συντονίζει και γενικότερα να έχει την ευθύνη για την εξέλιξη των εργαζομένων (Σαΐτης, 2002).
- **Ελέγχει,** μετρώντας το πραγματοποιήσιμο αποτέλεσμα συγκριτικά με αυτό που είχε προγραμματιστεί. Έτσι αξιολογείται το αποτέλεσμα και παράλληλα πραγματοποιείται επαναπροσδιορισμός των στόχων αν δεν έχει επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Σαΐτης, 2002).

#### **5.4. Η σημαντικότητα της παρώθησης**

Η παρώθηση – υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για την αποτελεσματική διοίκηση σε κάθε οργανισμό.

Σκοπός της παρώθησης είναι να ωθήσει τα άτομα να αποδώσουν τα μέγιστα.

Επομένως ο Διευθυντής ενός σχολείου, για να παρωθήσει τους συναδέλφους του, πρέπει να γνωρίζει τι επιδιώκουν από την εργασία τους, ώστε να τους δώσει τα κατάλληλα κίνητρα (Μιχόπουλος, 1993:143-144) που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν για την υποκίνηση (Σαΐτης, 1994:98) είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι λόγοι που παρακινούν τον άνθρωπο στην εργασία του δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά πολύ πιο σύνθετοι.

Ο Maslow σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών υποστηρίζει ότι όλη η ανθρώπινη δραστηριότητα καθοδηγείται από την επιθυμία επίτευξης στόχων προκειμένου να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες.

Εφαρμόζοντας τη θεωρία αυτή στη σχολική πραγματικότητα θα λέγαμε ότι ο Διευθυντής για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης, θα πρέπει να καταλάβει ότι η αξία του αποτελέσματος εξαρτάται από την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών τους (Everard & Morris, 1999:47).

#### **5.5. Ο Διευθυντής του σχολείου και η παρώθηση**

Ο Διευθυντής του σχολείου ως προϊστάμενος προκειμένου να ασκήσει με επιτυχία τον παρωθητικό του ρόλο θα πρέπει να προχωρήσει σε ορισμένες ενέργειες.

Πρέπει να γνωρίζει τα κίνητρα των υφισταμένων του, να εντοπίζει τις σημαντικότερες ανάγκες τους και να φροντίζει για την καλύτερη ικανοποίησή τους, ώστε να επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση στο σχολείο του.

Για να το πετύχει αυτό είναι απαραίτητο να εστιάζει στον έπαινο και την ενθάρρυνση κατά την επικοινωνία του μαζί τους και να κατανοεί τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται (Ζαβλανός, 1990:42).

Στον παρωθητικό ρόλο του Διευθυντή σημαντικό ρόλο παίζει η προσπάθειά του να αποτελεί παράδειγμα συμπεριφοράς για τους υφισταμένους τους. Και αυτό γιατί οι υφιστάμενοι συνηθίζουν

να παρατηρούν τους προϋσταμένους τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, μιμούνται τη συμπεριφορά τους και γενικότερα υιοθετούν κάποιες από τις στάσεις του.

Επίσης ο παρωθητικός Διευθυντής θα πρέπει να απορρίπτει τις αυταρχικές τεχνικές διοίκησης που βασίζονται μόνο σε διαταγές και απειλές, διότι ο τρόπος αυτός προκαλεί «εκδικητική συμπεριφορά», η οποία αποφέρει κακής ποιότητας εργασία. Αντίθετα θα πρέπει να προσπαθεί να τους καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης, καθιστώντας τους υπεύθυνους για το αποτέλεσμα της εργασίας τους, χωρίς να επεμβαίνει στη δουλειά τους.

Τέλος, άλλος ένας παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση του προσωπικού, είναι η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τους, διότι η εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση της ποιοτικής επαφής. Αυτό σημαίνει ότι ο Διευθυντής πρέπει να εκφράζει τις απόψεις του, αλλά και να τις κάνει πράξεις, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα και αυτούς που τα εφαρμόζουν (Μπάκας, 2006).

Ωστόσο, οι δεξιότητες του χαρισματικού ηγέτη, που προαναφέρθηκαν, δεν αρκούν να τον καταστήσουν συνάμα και καλό σύμβουλο. Σε αυτό θα συμβάλει κυρίως η εξειδίκευσή του στη Συμβουλευτική, η οποία θα τον οδηγήσει σε περίοπτη κοινωνικά θέση και επιστημονική άποψη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των μαθητών.

Επιπλέον, η Συμβουλευτική ως βασική διάσταση στο έργο του εκπαιδευτικού-ηγέτη, οφείλει να παρέχει πληροφορίες και βοήθεια σε ένα συνδυασμό πολλών διαστάσεων. Μέσα σε ένα κλίμα κατανόησης και ελευθερίας αναγνωρίζεται ότι ο μαθητής είναι ξεχωριστό άτομο με τη δική του προσωπικότητα, τις δικές του επιθυμίες και ανάγκες. Ο σεβασμός και η αποδοχή του μαθητή τον βοηθά να δημιουργήσει θετική αυτοεικόνα, η ανάπτυξη της οποίας πρέπει να αποτελεί έναν από τους στόχους της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Μπρούζος, 1995).

Στη συνέχεια της εργασίας θα αναφερθούμε αναλυτικά στο θεσμό της Συμβουλευτικής στα πλαίσια της εκπαίδευσης, καθώς και στις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο «καλός σύμβουλος».

## **6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΕΙΟ**

### **6.1. Η έννοια της επικοινωνίας**

Η λέξη «επικοινωνία» σημαίνει τη μετάδοση μηνυμάτων από έναν άνθρωπο (δέκτη) σε έναν άλλο (αποδέκτη), ανεξάρτητα αν αυτή η ενέργεια δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και καλής συνεργασίας (Σαϊτης, 1994).

Η επικοινωνία λοιπόν:

α). Προϋποθέτει την ύπαρξη δύο ή περισσοτέρων ατόμων, του δέκτη και του αποδέκτη, προκειμένου να μεταφερθεί το μήνυμα από τον πρώτο στο δεύτερο και να κατανοηθεί από τον τελευταίο. Για παράδειγμα, ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας μπορεί να μοιράσει στους υφισταμένους του κάποιο έντυπο, για να το διαβάσουν. Αυτό είναι η αρχή της επικοινωνιακής διαδικασίας, που για να ολοκληρωθεί θα πρέπει όχι μόνο να το διαβάσουν, αλλά και να κατανοήσουν το περιεχόμενό του και στη συνέχεια να το ερμηνεύσουν. Η κατανόηση βέβαια εξαρτάται από την προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

β). Δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών, αλλά μια διαδικασία που ανάλογα με το περιεχόμενο επηρεάζει αρνητικά ή θετικά τις σκέψεις, τη συμπεριφορά, καθώς και την απόδοση μιας ομάδας εργαζομένων ανθρώπων.

γ). Συνδέεται άρρηκτα και διαμορφώνει τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους με την αμοιβαία ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.

Η επικοινωνία λοιπόν υπάρχει μέσα σε κάθε κοινωνική οργάνωση και έχει ιδιαίτερη σημασία. Και αυτό γιατί μέσω αυτής γίνονται οργανωμένες προσπάθειες των μελών της για την επίτευξη των στόχων της.

Επομένως, η ικανότητα στην τέχνη της επικοινωνίας πρέπει να είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας (Σαϊτης, 1994).

### **6.2. Οι ενδοσχολικές σχέσεις**

Η επικοινωνία λοιπόν καθορίζει τόσο τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους όσο και τις σχέσεις τους με τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Όπως εύστοχα παρατηρεί ο Α. Halpin (1966:31), σε κάποιο εκπαιδευτήριο μπορεί να δει κάποιος τους δασκάλους και τον Διευθυντή να εργάζονται αρμονικά και με ευχαρίστηση

μεταδίδοντάς το και στους μαθητές. Σε ένα άλλο μπορεί να υπάρχει μεταξύ τους ένα κλίμα δυσaréσκειας επηρεάζοντας αρνητικά τη διάθεσή τους και κατ' επέκταση τη διάθεση των μαθητών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ενδοσχολικές σχέσεις είναι αυτές που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα και αυτό με τη σειρά του «σκιαγραφεί» τον χαρακτήρα της σχολικής μονάδας και τη διαφοροποιεί από τις άλλες.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η αντίληψη των ατόμων (μαθητών, δασκάλων, Διευθυντή, γονέων) που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα είναι συνυφασμένη με το κλίμα της μονάδας αυτής (Σαΐτης, 2008).

### **6.3. Η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος**

Όπως προαναφέρθηκε, το ευνοϊκό κλίμα σε μια σχολική μονάδα συμβάλλει στη μέγιστη αποδοτικότητα των μελών της. Πραγματικά η λειτουργία της διευκολύνεται και οι στόχοι της επιτυγχάνονται, όταν υπάρχει: α). καλή επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, β). καλή επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή και μαθητών και τέλος γ). μεταξύ Διευθυντή και γονέων. Δηλαδή οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και επηρεάζουν θετικά τη λειτουργία του σχολείου (Σαΐτης, 2008).

Αντίθετα η κακή επικοινωνία στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας δημιουργεί απωθητικό κλίμα και ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητά της. Έτσι, σε όσα σχολεία επικρατεί ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή πνεύμα συναδελφικότητας και καλής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και του Διευθυντή, τότε λειτουργούν αποτελεσματικά (Μυλωνάς, 2005).

### **6.4. Η εφαρμογή της επικοινωνίας στο σχολείο**

Η διαμόρφωση καλού σχολικού κλίματος είναι επιτακτική ανάγκη, αφού ο εκπαιδευτικός περνάει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του στο χώρο εργασίας του.

Ο ρόλος του Διευθυντή στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στηρίζεται πάνω σε 3 βασικούς άξονες επικοινωνίας: α). στην επικοινωνία και τη συνεργασία του με το διδακτικό προσωπικό, β). στην επικοινωνία με τους μαθητές του σχολείου και γ). στην επικοινωνία – συνεργασία με τους γονείς των μαθητών.

Ο πρώτος άξονας επικοινωνίας αφορά τη συνεργασία του Διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό. Ο Διευθυντής πρέπει να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση. Πρέπει να είναι

συνεργάσιμος και να ακολουθεί το δημοκρατικό τρόπο άσκησης εξουσίας, προκειμένου να κερδίσει το σεβασμό των υφισταμένων του (Σαϊτης, 2008).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλει να γνωρίζει την προσωπικότητα, καθώς και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους αναθέτει ανάλογες αρμοδιότητες.

Επίσης πρέπει να λειτουργεί συμβουλευτικά με τους διδάσκοντες, ενθαρρύνοντάς τους να δοκιμάσουν νέες εκπαιδευτικές μεθόδους υλοποιώντας έτσι καινοτόμες δράσεις.

Ο Διευθυντής-σύμβουλος οφείλει να γνωρίζει τόσο τις ανάγκες των συναδέλφων του όσο και το εκπαιδευτικό έργο που παράγουν, ώστε με τη συμβουλευτική του παρέμβαση να επιτυγχάνεται η βελτίωση τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής επίδοσης των εκπαιδευτικών (Σαϊτης, 2008).

Ο δεύτερος άξονας αφορά την επικοινωνία του Διευθυντή του σχολείου με τους μαθητές. Ο Διευθυντής πρέπει να δηλώνει έμπρακτα την αγάπη και το ενδιαφέρον για τους μαθητές του, για τα όποια προβλήματά τους, καθώς και να προσφέρει την υποστήριξή του για την αντιμετώπισή τους (Ζάχαρης, 1985:500).

Καθήκον του επίσης αποτελεί η ανάπτυξη της κοινωνικότητας του μαθητή, αφού μετά το σχολείο ο μαθητής καλείται να ζήσει μέσα σε ένα οργανωμένο κοινωνικό περιβάλλον (Σαϊτης, 2008).

Τέλος, πρέπει να αντιμετωπίζει με ιδιαίτερη προσοχή μαζί με το διδακτικό προσωπικό τα όποια προβλήματα πειθαρχίας των μαθητών υπάρξουν στο σχολείο, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή τους εξέλιξη (Σαϊτης, 2008).

Επομένως, ο Διευθυντής εκτός από τις διοικητικές υποχρεώσεις της σχολικής μονάδας που ηγείται, θα πρέπει να ενεργεί και ως σύμβουλος, τουλάχιστον σε γενικό επίπεδο, στάσεων και συμπεριφορών αμβλύνοντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μαθητές στο σχολείο.

Ο τρίτος άξονας έχει να κάνει με την επικοινωνία του Διευθυντή του σχολείου με τους γονείς των μαθητών. Αυτό αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, αφού η αρμονική αυτή συνεργασία βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στα πλαίσια του σχολείου (Σαϊτης, 1994:84-86).

Η συνεργασία αυτή συντελείται με την οργάνωση γενικών συγκεντρώσεων των γονέων των μαθητών για θέματα που έχουν σχέση τόσο με την αγωγή των παιδιών τους όσο και για θέματα και δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.

Επομένως, μέσα στη σχολική πραγματικότητα, όπου συντελούνται δυναμικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων προσώπων (Διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η Συμβουλευτική, η οποία θεωρείται σημαντικότερη διαδικασία. Τόσο ο εκπαιδευτικός όσο και ο Διευθυντής, οι οποίοι είναι οι κύριοι εκφραστές αυτής της διαδικασίας, για να μπορέσουν να εφαρμόσουν τη Συμβουλευτική διαδικασία απαιτείται η εξειδίκευσή τους στη Συμβουλευτική παιδαγωγική (Τσαπρούνης, 2002).



## 7. ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Οι συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου αποτελούν αναπόφευκτο φαινόμενο στα πλαίσια της συλλογικής προσπάθειας των ανθρώπων.

Με τον όρο «σύγκρουση» (conflict) εννοούμε τις ενέργειες ενός ή πολλών ατόμων που επιδιώκει σκόπιμα να εμποδίσει ή να περιορίσει τις ενέργειες άλλου ή άλλων ατόμων (Σαΐτης, 1994).

Μέσα στο σχολικό περιβάλλον λοιπόν, το οποίο χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά τις διαδικασίες, τους ρόλους και τους κανόνες λειτουργίας είναι αναμενόμενο οι αντιθέσεις να είναι πολλές και ποικίλες προερχόμενες από διαφορετικές κάθε φορά αιτίες.

Οι συγκρούσεις λοιπόν αυτές είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και ο χειρισμός διευθέτησής τους αποτελεί βασικό καθήκον του Διευθυντή της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 1994).

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα: ο Διευθυντής σε ρόλο διοικητικό και συμβουλευτικό ή εξειδίκευση σε μία από τις δύο κατευθύνσεις;

Ο Μπούζος (1999), θεωρώντας τη Συμβουλευτική στο σχολείο αίτημα των σύγχρονων κοινωνικών μεταβολών, υποστηρίζει ότι «αυτή την εποχή που τα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα είναι εντονότερα, οι παρεπόμενες κλονισμένες διαπροσωπικές σχέσεις, οι εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές και τα συνακόλουθα αδιέξοδα των μαθητών επιτάσσουν να αναλάβει ο εκπαιδευτικός και υποχρεώσεις Συμβουλευτικής στο χώρο του σχολείου» (σελ.125).

Ειδικότερα, η εξειδίκευση του Διευθυντή στη Συμβουλευτική θα τον οδηγήσουν σε περίοπτη κοινωνικά θέση με υπεύθυνη επιστημονική άποψη για την αντιμετώπιση τόσο των συγκρούσεων όσο και για την αποκατάσταση των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ των φορέων που κινούνται στην εκπαιδευτική κοινότητα (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί), συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός σύγχρονου ανοιχτού σχολείου, καθώς και στη διαμόρφωση ισχυρών προσωπικοτήτων (Fontana, D. 1996:393, Κωνσταντίνου, Χ.,1994:79 κ.ε., Μπούζος, Α., 1995:34 κ.ε.).

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε, πως η εισαγωγή της Συμβουλευτικής διαδικασίας στο Δημοτικό Σχολείο από τη μια θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων και από

την άλλη θα συμβάλλει στη διατήρηση των ισορροπιών μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

## 8. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ

### 8.1. Η έννοια της Συμβουλευτικής (counseling)

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά τον όρο «Συμβουλευτική», αναδεικνύονται διαφορετικές οπτικές γωνίες με τις οποίες οριοθετείται ο συγκεκριμένος όρος από τις σχολές της Συμβουλευτικής.

Συμβουλευτική είναι:

- «Η διαδικασία εκείνη κατά την οποία είτε κατά τρόπο ατομικό είτε κατά τρόπο ομαδικό ένας ειδικός, που υπό ορισμένες προϋποθέσεις λέγεται Σύμβουλος, συνεξετάζει με ένα άτομο (ή κάποια άτομα) θέματα ή προβλήματα που απασχολούν το άτομο (ή τα άτομα) και διευκολύνει τη λύση τους» (Δημητρόπουλος, 1999).
- «Η διαδικασία αλληλοεπικοινωνίας όπου παρέχεται βοήθεια σε άτομα που έχουν ψυχολογικά προβλήματα, τα οποία συχνά έχουν σχέση με κάποια δυσλειτουργία του ατόμου, όσον αφορά τις διαπροσωπικές του σχέσεις, τη σχέση του με τον ίδιο τον εαυτό του, την εσωτερική του ισορροπία, την προσαρμοστικότητα του στο κοινωνικό περιβάλλον, τον τρόπο αντιμετώπισης των εσωτερικών του συγκρούσεων και των αντικειμενικών αντιξοοτήτων της ζωής» (Κοσμίδου & Γαλανουδάκη, 1996).
- «Η βοήθεια που προσφέρει ένα άτομο στο άλλο, ή μια ομάδα στα μέλη της, στην αναζήτηση του καλύτερου τρόπου δράσης ως προς την επιβίωση του ατόμου και της ομάδας» (Beck, 1963).
- «...μια διαδικασία παροχής βοήθειας στους ανθρώπους, ώστε να μάθουν πώς να λύνουν ορισμένα διαπροσωπικά συναισθηματικά προβλήματα καθώς και προβλήματα αποφάσεων» (Krumboltz & Thoresen, 1976).
- «Το να μάθει ένα άτομο να γίνεται πιο λογικό. Να αντιληφθεί δηλαδή το λανθασμένο εκείνο τρόπο του σκέπτεσθαι, που ευθύνεται τόσο για τα αυτοκαταστροφικά συναισθήματα που το βασανίζουν, όσο και για την αναποτελεσματική του συμπεριφορά. Να μάθει επίσης να σκέπτεται, να συναισθάνεται και να ενεργεί με τρόπο πιο υγιή και ορθολογικό» (Ellis, 1977).

- «Το να βοηθάει το άτομο να επιτύχει μια εποικοδομητική αλλαγή με τη θέλησή του βέβαια στην πραγματικότητά του. Εννοείται αλλαγή τόσο επιφανειακή όσο και βαθύτερη στην προσωπικότητα του ατόμου προς μια κατεύθυνση που οδηγεί στη συγκρότηση, στη μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων και στη χρησιμοποίηση περισσότερης ενέργειας από το άτομο για τη βελτίωση της ζωής του» (Rogers, 1942).

Ολοκληρώνοντας, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι: Συμβουλευτική είναι η διαπροσωπική επικοινωνία ανάμεσα σε ένα καταρτισμένο άτομο (Σύμβουλος) και το συμβουλευόμενο, όπου το ζητούμενο είναι η από κοινού διερεύνηση χαρακτηριστικών, δυνατοτήτων, πληροφοριών και πιθανοτήτων με σκοπό την ανακάλυψη τρόπων αυτογνωσίας, προσαρμογής, ανάπτυξης και αλλαγής από μέρους του συμβουλευόμενου με τη βοήθεια του Συμβούλου (Τσαπρουνής, 2002).

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν ορισμένα βασικά στοιχεία για το τι δεν είναι Συμβουλευτική.

Η Συμβουλευτική λοιπόν δεν είναι (Δημητρόπουλος, 1999' Κοσμίδου- Hardy & Γαλανουδάκη - Ράπτη, 1996):

- η απλή παροχή πληροφοριών
- η παροχή συμβουλών και προτάσεων
- ο επηρεασμός των αντιλήψεων ή της συμπεριφοράς
- η αλλαγή της συμπεριφοράς υπό πίεση
- μια συνέντευξη

Τέλος, το περιεχόμενο της Συμβουλευτικής πρέπει να οριοθετείται ανάλογα με το χώρο στον οποίο εφαρμόζεται. Στην προκειμένη περίπτωση ο χώρος αυτός είναι το σχολείο. Άρα αυτός που θα ασκήσει το συμβουλευτικό ρόλο είναι ο εκπαιδευτικός και στην περίπτωση που εξετάζουμε ο Διευθυντής, οποίος θα πρέπει να εξειδικευτεί.

## **8.2. Οι στόχοι της Συμβουλευτικής**

Οι Δημητρόπουλος και Μπακατσή (1996) υποστηρίζουν ότι οι στόχοι της Συμβουλευτικής ως το τέλος της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης πρέπει να επικεντρώνονται στα εξής:

- Στη σταδιακή ατομική ανάπτυξη του παιδιού
- Στην κοινωνική προσαρμογή του παιδιού
- Στη διαμόρφωση αυτογνωσίας
- Στην ανάπτυξη υγιούς συστήματος επαγγελματικών και κοινωνικών αξιών
- Στην ανάπτυξη θετικής άποψης για τη ζωή και τον κόσμο
- Στην ανάπτυξη της ομάδας και της συμμετοχής σε ομαδικές δραστηριότητες
- Στην ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων ζωής
- Στην ωρίμανση

Συγκεκριμένα, η Συμβουλευτική παρέχει στήριξη στους ανθρώπους βοηθώντας έτσι τους ανθρώπους να σκέφτονται θετικότερα τόσο για τις ικανότητές τους όσο και για τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Μαλικιώση – Λοΐζου, 2001<sup>7</sup> Μπρούζος & Ράπτη, 2001<sup>8</sup>).

Επίσης, βασικός στόχος της Συμβουλευτικής είναι η ανάπτυξη συναισθηματικού κλίματος, που θα βοηθήσει το άτομο να νιώσει ασφάλεια και ελευθερία να ανακαλύψει τον εαυτό του και να γνωρίσει καλύτερα τα συναισθήματά του (Κοσμίδου – Hardy & Γαλανουδάκη – Ράπτη, 1996), αλλά και να αποκτήσει συναισθηματική επαφή με τους άλλους, μέσω της βοήθειας του συμβόλου.

Η Συμβουλευτική ως παράμετρος στο έργο του Διευθυντή – εκπαιδευτικού, που εξετάζουμε εδώ, οφείλει να παρέχει βοήθεια παράλληλα με τη διδασκαλία και την αξιολόγηση. Οι στόχοι της Συμβουλευτικής μέσα στα πλαίσια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να είναι συνυφασμένοι με τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τα προβλήματα όλων των εμπλεκομένων σ' αυτήν, καθώς και να υπηρετούν τους ευρύτερους σκοπούς του σχολείου, τις σύγχρονες ιδεολογικές προσεγγίσεις του θεσμού και τις ιστορικές και κοινωνικές συνθήκες (Αγγελόπουλος, Πολυδώρου & Πολυδώρου, 2006).

### **8.3. Ο ρόλος του συμβούλου**

Η Συμβουλευτική ασκείται από καταρτισμένους-ειδικευμένους επιστήμονες-επαγγελματίες, όπως ψυχολόγους, ψυχιάτρους, εκπαιδευτικούς, κοινωνικούς λειτουργούς, γιατρούς.

Σημαντικό επίσης ρόλο στη συμβουλευτική διαδικασία παίζουν η θεωρητική ενημέρωση, καθώς και η ανάπτυξη δεξιοτήτων από μέρους του συμβούλου. Ο κάθε σύμβουλος παρέχοντας Συμβουλευτική μαθαίνει και αναπτύσσει τόσο τον ίδιο του τον εαυτό, όσο και τις ανάλογες δεξιότητές του (Κοσμίδου–Hardy & Γαλανουδάκη–Ράπτη, 1996).

Το έργο του συμβούλου στηρίζεται σε δυο βασικά κριτήρια (Μυλωνά-Καλαβά,2001): α).τη στάση του σχετικά με την ανθρώπινη αξία και β). το βαθμό ενσυναίσθησης που έχει. Πιο συγκεκριμένα, το έργο του συμβούλου αξιολογείται θετικά όταν ο ίδιος πιστεύει στην ανθρώπινη αξία, σέβεται την αξιοπρέπεια του συμβουλευόμενου, κατανοεί τα ζητήματα που τον απασχολούν και τον βοηθά να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα.

Επιπλέον, πρέπει να είναι απαλλαγμένος από προσωπικά πιστεύω, να μην υποτιμά τον συμβουλευόμενο και να μη θεωρεί ότι αυτός κατευθύνει απόλυτα και επηρεάζει τον άνθρωπο που ζητά τη βοήθειά του, αλλά αντίθετα του υποδεικνύει τις επιλογές που θα τον βοηθήσουν.

Το δεύτερο κριτήριο είναι ο βαθμός ενσυναίσθησης που διαθέτει ο σύμβουλος. Δηλαδή, «η ικανότητα του συμβούλου να αποδεσμεύεται από τον εαυτό του και τις προσωπικές του αντιλήψεις και να μεταφέρεται στη θέση του συμβουλευόμενου, ώστε να κατανοεί ακριβώς πώς νιώθει, σκέφτεται και αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω του, ο άλλος, ο διαφορετικός από αυτόν» (Μυλωνά-Καλαβά, 2001:38). Όταν ο σύμβουλος πετύχει τα παραπάνω, τότε και το έργο που παρέχει θα είναι εξίσου πετυχημένο.

Από τα παραπάνω είναι ευνόητο ότι η συμβουλευτική διαδικασία πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε ένα κλίμα σεβασμού, εκτίμησης, κατανόησης, αποδοχής, ώστε ο συμβουλευόμενος να μη νιώθει προσβολή, ειρωνεία, απόρριψη ή οίκτο από μέρους του συμβούλου.

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τη συμβουλευτική διαδικασία, δεν αποτελούν αποκλειστικά χαρακτηριστικά των ειδικών συμβούλων. Βέβαια δεν αμφισβητεί κανείς ότι οι τελευταίοι είναι επιστήμονες, ειδικά καταρτισμένοι μέσα από τις σπουδές τους και την εμπειρία τους, ώστε να γνωρίζουν πώς να βοηθούν τους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα.

Σε ό,τι αφορά όμως την επικοινωνιακή σχέση συμβούλου-συμβουλευόμενου, σε αυτή μπορεί να ισχύει ό,τι ισχύει γενικότερα στη σχέση ανθρώπου με άνθρωπο. Δηλαδή, σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί τη θέση του συμβούλου να κατέχουν άνθρωποι ευαισθητοποιημένοι προς τους συνανθρώπους τους, όπως για παράδειγμα οι εκπαιδευτικοί.

#### 8.4. Η Συμβουλευτική στην Ελλάδα

Ο όρος «συμβουλευτική» πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1950. Η αρχική εμφάνιση του όρου προέκυψε όταν τα Υπουργεία Εργασίας και Παιδείας εισήγαγαν το μάθημα του Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΣΕΠ) στη χώρα μας (Καλογήρου, 1986).

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συγχέεται ο όρος «συμβουλευτική» με τον όρο «συμβουλευτική-προσανατολισμός» και να είναι πολλοί αυτοί που πιστεύουν, και όχι άδικα, ότι ο όρος «συμβουλευτική» παραπέμπει στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Έτσι λοιπόν δεν υπάρχει στους περισσότερους η άποψη ότι η συμβουλευτική είναι μια αυθύπαρκτη δραστηριότητα.

Επομένως, απαιτείται πολύπλευρη ενημέρωση του κοινωνικού συνόλου, καθώς και όσων ενδιαφέρονται να μελετήσουν και να σπουδάσουν την επιστήμη αυτή. Αυτοί θα πρέπει να ανατρέξουν σε πολύ λίγα πανεπιστημιακά τμήματα, για να λάβουν ειδικές σπουδές που θα τους εξειδικεύσουν στη Συμβουλευτική. Επίσης πολύ λίγα παιδαγωγικά τμήματα παρέχουν μεταπτυχιακές σπουδές στον κλάδο αυτό και ακόμα λιγότερα εκείνα που δίνουν τη δυνατότητα διδακτορικής διατριβής, λόγω λίγων καθηγητών που κατέχουν την εξειδίκευση αυτή (Δημητρόπουλος, 1992:29).

Παρόλη τη σύγχυση που προαναφέρθηκε, υπάρχουν διάφοροι χώροι και τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η Συμβουλευτική στην Ελλάδα. Πολλές φορές γίνεται λόγος για συμβουλευτική χωρίς να πρόκειται για αυτή ή να εφαρμόζονται λειτουργίες της με άλλους διάφορους τίτλους. Τέτοιοι χώροι είναι: οι υπηρεσίες απασχόλησης ΟΑΕΔ, τα παραρτήματα του Κέντρου Ψυχικής Υγιεινής, οι ιατροπαιδαγωγικές υπηρεσίες, αλλά και τα διάφορα ιδρύματα κοινωνικών υπηρεσιών (Δημητρόπουλος, 1992).

Μια άλλη παράμετρος που υποδεικνύει την ανωριμότητα της ελληνικής κοινωνίας αναφορικά με το θεσμό της Συμβουλευτικής, είναι το γεγονός της σύνδεσης των ατόμων, που συμμετέχουν σε τέτοια προγράμματα, με κάποια ψυχολογικά, ψυχιατρικά προβλήματα. Προς αποφυγή λοιπόν της ετικετοποίησης και περιθωριοποίησής τους παρατηρείται η μη προσέλευση στα κέντρα αυτά των ατόμων που χρήζουν πράγματι συμβουλευτικής αγωγής.

Οι λειτουργοί που παρέχουν Συμβουλευτική στη χώρα μας είναι ψυχολόγοι και ειδικευμένοι σύμβουλοι, κάτοχοι τουλάχιστον ενός πτυχίου Master στη Συμβουλευτική ή σε κάποιο συγγενικό κλάδο της ψυχολογίας (Δημητρόπουλος, 1992).

## **9. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ**

### **9.1. Ο επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας του σχολείου και ο νέος ρόλος του δασκάλου**

Είναι κοινά παραδεκτό ότι το σημερινό σχολείο για τους μαθητές είναι ένας χώρος τον οποίο τον προσεγγίζουν με επιφύλαξη, ουδετερότητα και αδιαφορία. Το σημερινό σχολείο δεν αγγίζει τη ζωή τους, δεν έχει νόημα και δεν τους ωθεί σε σημαντικές για αυτούς εμπειρίες (Σπυράκης, 2001).

Το σχολείο του χθες δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί επαρκώς στις σύγχρονες ανάγκες των μαθητών. Συνεπώς απαιτείται η μεταλλαγή του σε ένα νέο σύγχρονο σχολείο, ικανό να ανταποκριθεί στις νέες σύνθετες προσδοκίες. Το νέο σχολείο προσφέρει βοήθεια και εξασφαλίζει στους μαθητές ελεύθερο χώρο για προσωπικές και κοινωνικές εμπειρίες (Struck, 1995).

Ο νέος ρόλος του σχολείου θα συνίσταται στην ενασχόληση με επίκαιρα ζητήματα, όπως τα ενδιαφέροντα και τα προβλήματα των μαθητών, θα συνδράμει στην προσπάθεια του κάθε μαθητή για ολοκλήρωση της προσωπικότητάς του, ώστε να καταστεί μια υπεύθυνη, αυτόνομη, αυτόβουλη και ελεύθερη προσωπικότητα. Προς επίρρωση των παραπάνω, ο Νόμος 1566/85 για τη Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφέρει ότι σκοπός της εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη ανάπτυξη του μαθητή. Η υλοποίηση όμως όλων αυτών απαιτεί να επαναπροσανατολιστεί και ο ρόλος του δασκάλου (Τσαπρούνης, 2002).

Η παιδαγωγική διαδικασία συνίσταται από τη διδασκαλία, την αγωγή, την αξιολόγηση και τη συμβουλευτική. Οι λειτουργίες αυτές είναι αλληλεξάρτητες και συμβάλλουν η κάθε μια ξεχωριστά και όλες μαζί στη μάθηση. Ο δάσκαλος από την πλευρά του παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών.

Ο σημερινός δάσκαλος πρέπει να κατανοήσει ότι η συμβουλευτική διάσταση του ρόλου του, του υπαγορεύει να βοηθά τον μαθητή να μορφωθεί, γιατί μορφωμένος είναι αυτός που έμαθε πώς να μαθαίνει, να προσαρμόζεται, να αλλάζει (Dewey, 1910) και ταυτόχρονα τον διευκολύνει στη μέσα από τη ζωή μάθηση (Mihalakopoulos, 1978).

Παράλληλα, δε θα πρέπει να έχει ως κύριο έργο του την παροχή γνώσεων ή την παράδοση της ύλης μέσα από ένα κατεψυγμένο διδακτικό εγχειρίδιο, αλλά να είναι συμπαραστάτης του μαθητή στην καθημερινή του πραγματικότητα. Επίσης να έχει κατανοήσει ότι είναι για τον μαθητή



πολύ σημαντικός, καθώς έχει το πλεονέκτημα να βρίσκεται αρκετές ώρες μαζί του και να μπορεί να διεισδύει στον κόσμο του και να συναισθάνεται τη θέση του (Spriggs, 1972).

Ο δάσκαλος, ο οποίος αποποιείται το συμβουλευτικό του έργο, μένει μακριά από τον εσωτερικό κόσμο των παιδιών, αδυνατεί να τα κατανοήσει και να τα αποδεχτεί, αδυνατεί να τους δώσει εφόδια για την εξέλιξη και την αυτοπραγμάτωσή τους, αδυνατεί να τα καταστήσει ικανά να δίνουν μόνα τους τις λύσεις στα προβλήματά τους.

Καταλήγοντας, ο επαναπροσδιορισμός του σχολείου φέρνει στο προσκήνιο το συμβουλευτικό ρόλο του δασκάλου (Κοσμόπουλος, 1996).

## **9.2. Η Συμβουλευτική στην ελληνική εκπαίδευση**

Η σχέση της Συμβουλευτικής με την ελληνική βιβλιογραφία αρχίζει περίπου από τη δεκαετία του '90 και μετά. Μελετητές παρουσιάζουν τις θέσεις τους σε ό,τι αφορά την εφαρμογή της στην ελληνική εκπαίδευση.

«Η στήριξη, η βοήθεια για αυτοβοήθεια, η ενδυνάμωση, η εμπύχωση και η θωράκιση των μαθητών με θάρρος, τόλμη, αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση» (Μπρούζος & Ράπτη, 2001:31), αποτελούν τους στόχους της Σχολικής Συμβουλευτικής.

Η δημιουργία ενός κατάλληλου επικοινωνιακού κλίματος στην τάξη και κατ' επέκταση στο σχολείο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της Συμβουλευτικής (Μπρούζος & Ράπτη, 2001<sup>α</sup>). Σε ένα περιβάλλον ασφάλειας και σεβασμού οι μαθητές μπορούν να διαισθανθούν ότι ο λειτουργός της Συμβουλευτικής κατανοεί τις ανάγκες και τα προβλήματά τους και είναι δίπλα τους, όποτε τον χρειάζονται. Έτσι, οι μαθητές σταδιακά γίνονται ικανοί να αποφασίζουν για τον εαυτό τους και να καθορίζουν την πορεία της ζωής τους (Μπρούζος & Ράπτη, 2001α).

Μέσα στη σχολική πραγματικότητα, αναφορικά με το φάσμα υπηρεσιών της Σχολικής Συμβουλευτικής, περιλαμβάνονται εκτός από την υποστήριξη των μαθητών και προβλήματα γονέων-μαθητών, συγκρούσεις μαθητών-εκπαιδευτικών και γονέων, διαταραχές μάθησης, διοργάνωση σχολικών δραστηριοτήτων κ.α. (Μπρούζος & Ράπτη, 2001α).

Στον ελληνικό χώρο, η Ελληνική Εταιρία Συμβουλευτικής (ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.) ασχολείται με τη Συμβουλευτική και τον Προσανατολισμό. Ο όρος «Συμβουλευτική-Προσανατολισμός» παρουσιάζεται ως ενιαίο όλο και στα πλαίσια του σχολείου στοχεύει στην ψυχοκοινωνική ανάπτυξη του μαθητή (Δημητρόπουλος, 1992).

Ο Δημητρόπουλος (1992), προσπάθησε να διερευνήσει τις δυνατότητες του δασκάλου αποδίδοντάς του συγχρόνως και τον ρόλο του λειτουργού Συμβουλευτικής. Τόνισε ότι ο ρόλος του δασκάλου είναι εξίσου σημαντικός με τον θεσμό της Συμβουλευτικής στα πλαίσια του σχολείου. Εξετάζοντας όλα τα στοιχεία της Αγωγής και της Συμβουλευτικής κατέληξε σε ομοιότητα των δύο παραπάνω ρόλων και πρότεινε τη συνύπαρξή τους μέσα στη σχολική πραγματικότητα.

Ο Μπούζος (1999), θεωρεί τη Συμβουλευτική στο σχολείο ως αίτημα των σύγχρονων κοινωνικών αλλαγών και υποστηρίζει ότι «αυτή την εποχή που τα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα είναι εντονότερα, οι παρεπόμενες κλονισμένες διαπροσωπικές σχέσεις, οι εκπαιδευτικές και επαγγελματικές επιλογές και τα συνακόλουθα αδιέξοδα των μαθητών επιτάσσουν να αναλάβει ο εκπαιδευτικός και υποχρεώσεις Συμβουλευτικής στο χώρο του σχολείου» (σελ.125). Και αυτό γιατί ο ίδιος θεωρεί ότι τόσο η Συμβουλευτική όσο και η παιδαγωγική είναι λειτουργίες με σχέση αλληλεξάρτησης και συμβάλλουν αμφότερες στη διαδικασία της μάθησης.

Σε έρευνα του ίδιου, Μπούζου, (1997), φάνηκε η τάση ότι αρκετοί μαθητές θεωρούν ένα ποσοστό των εκπαιδευτικών τους ως φορέα κυρίως μετάδοσης γνώσεων και όχι ως συμπαραστάτες για την εξέλιξη της προσωπικότητάς τους, γεγονός που θα επιθυμούσαν περισσότερο.

Ως αντίποδας όλων των προηγούμενων έρχεται η διατύπωση της θέσης της Μυλωνά-Καλαβά (1995), η οποία υποστηρίζει ότι η πίεση χρόνου αναφορικά με την κάλυψη της ύλης μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στο συμβουλευτικό έργο του εκπαιδευτικού. Η ίδια αναφέρει ότι ο εκπαιδευτικός στερείται εφοδίων, κατάλληλης εκπαίδευσης, καθώς και εμπειριών από τον χώρο της Συμβουλευτικής, γεγονός που δυσκολεύει την επιτυχή διεξαγωγή της συμβουλευτικής διαδικασίας.

Συμπερασματικά, η εισαγωγή της Συμβουλευτικής στα σχολεία θα αποτελέσει μια καινοτομία που θα αναβαθμίσει την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και θα συνδέσει στενότερα το σχολείο με την κοινωνική πραγματικότητα. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι καταρτισμένος, σε επίπεδο Master, σε θέματα Συμβουλευτικής, σε νέες μεθόδους προσέγγισης των μαθητών και διερεύνησης των προβλημάτων τους. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία όλων των κοινωνικών φορέων που εμπλέκονται στην εκπαίδευση, ώστε το σχολείο να συμβάλλει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο στην ψυχοκοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Η Συμβουλευτική λοιπόν είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το σχολείο, τον μαθητή, τον εκπαιδευτικό, τον Διευθυντή, τους γονείς και για την εισαγωγή της στο σχολείο θα πρέπει όλοι να σταθούν αρωγοί. Θα πρέπει λοιπόν το Υπουργείο Παιδείας να φτιάξει ένα σχέδιο εφαρμογής που θα περιλαμβάνει: στόχους, διαδικασίες, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση για ένα γενικό σχέδιο εφαρμογής αυτής της καινοτομίας

σε όλα τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Δημητρόπουλος, 1992:124, Fontana, 1966:393 & Μπρούζος, 1995:164).

### **9.3. Η σχέση εκπαιδευτικής ηγεσίας και Συμβουλευτικής – Ένα θεωρητικό υπόβαθρο**

Τα σχολεία είναι οργανισμοί που έχουν πλέον διαφορετικούς προσανατολισμούς και προοπτικές (Handy, 1986) και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες μεταξύ των οποίων ξεχωριστή θέση κατέχει ο παράγοντας, ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου (Bonstingl, 1991).

Ο Rogers (1983), περιγράφοντας τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, σημειώνει ότι πρέπει να είναι σίγουρος μέσα του και στη σχέση του με τους τρίτους.

Ο Sergiovanni (1990), θεωρεί ότι ο εκπαιδευτικός ηγέτης-Διευθυντής είναι άτομο που προσφέρει στήριξη και βοήθεια σε γονείς, δασκάλους και μαθητές. Έχει συνειδητοποιήσει επίσης ότι ο ρόλος του είναι να υπηρετεί τους άλλους και να υιοθετεί όλες εκείνες τις αξίες που καθιστούν το σχολείο ως μικρογραφία της κοινωνίας.

Κοινή αφετηρία συμβουλευτικής και εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η αυτοπραγμάτωση των μετεχόντων ως κοινής επιδίωξής τους. Η αυτοπραγμάτωση είναι όμως και ο τελικός σκοπός της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως αναφέρει ο Argyris (1965).

Ο Silins (1994), περιγράφει τη σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, ως μια δέσμευση που οδηγεί σε μια συναισθηματική, διανοητική και ηθική σχέση. Μια τέτοια δημιουργική σχέση είναι σημαντική για την επιτυχία της συμβουλευτικής διαδικασίας σύμφωνα με τον Patterson (1985).

### **9.4. Ο Διευθυντής σε ρόλο συμβούλου**

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας Διευθυντής σχολικής μονάδας, ο οποίος παράλληλα λειτουργεί και ως φορέας υλοποίησης της Συμβουλευτικής είναι: η αυθεντικότητα, ο σεβασμός, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία.

#### **α) Αυθεντικότητα**

Ο Rogers (1962) υπογράμμισε τη σημασία της αυθεντικότητας του συμβούλου. Θεωρούσε ότι όσο πιο αυθεντικός μπορούσε να είναι κάποιος τόσο μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση είχε και πίστευε στην αυτοαξία του.

Ο Gazda (1973), υποστήριξε ότι για να οικοδομηθεί η συμβουλευτική σχέση μεταξύ συμβούλου και συμβουλευόμενου, ο σύμβουλος πρέπει να είναι ειλικρινής, τίμιος και αυθεντικός. Να είναι δηλαδή αληθινό πρόσωπο, να διαθέτει αυτογνωσία, να μην κρατά αμυντική στάση απέναντι στο συμβουλευόμενο και να μετέχει πραγματικά στο πρόβλημά του. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τον συμβουλευόμενο.

Ο Sharpe(1995), αναφέρει ότι οι ηγέτες πρέπει να θέτουν τον εαυτό τους ως παράδειγμα για τους γύρω τους και να χαρακτηρίζονται από αυθεντικότητα, τιμιότητα και εμπιστοσύνη.

Σύμφωνα με τους Terry (1993) και Duignan & Bhindi (1995) οι αυθεντικοί ηγέτες εστιάζουν στον άνθρωπο, ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τις ηθικές του αξίες.

## **β) Σεβασμός**

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των συμβούλων είναι ο σεβασμός, ο οποίος δηλώνει την αναγνώριση της μοναδικότητας του ανθρώπου. Ο Rogers (1962) τόνισε ότι ο σύμβουλος πρέπει να σέβεται τον συμβουλευόμενο και να του δίνει την ελευθερία να βρίσκει δικές του λύσεις για τα προβλήματά του.

Η έννοια του «σεβασμού» στον τομέα της Συμβουλευτικής είναι σχεδόν ταυτόσημη με τη θέση ότι οι ηγέτες, και μάλιστα οι εκπαιδευτικοί ηγέτες, πρέπει να πιστεύουν στην ικανότητα και τον επαγγελματισμό των υφισταμένων τους (Corey, 1986).

Ο McGregor (1960) διαβλέποντας την αξία του σεβασμού στην οικοδόμηση υγιούς σχέσης ηγέτη-υφισταμένου αναφέρει ότι ο ουσιώδης ρόλος του εκπαιδευτικού-ηγέτη, όπως ο Διευθυντής, είναι να οργανώσει έτσι το σχολικό περιβάλλον, ώστε να δείχνει σεβασμό και εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του διδακτικού προσωπικού.

## **γ) Ενσυναίσθηση**

Η ενσυναίσθηση –empathy- είναι μια σύνθετη ικανότητα με φυσιολογικές, κινητικές, ψυχικές και ηθικές πλευρές.

Για άλλη μια φορά ο Rogers (1980) επισήμανε τη δύναμη της ενσυναίσθησης στη συμβουλευτική σχέση, υποστηρίζοντας ότι όταν ο σύμβουλος κατανοεί πλήρως τον συμβουλευόμενο βάζοντας στην άκρη τις δικές του υποθέσεις και «μπαίνει» στον κόσμο του συμβουλευόμενου, τότε τον βοηθάει να καταλάβει καλύτερα τον εαυτό του και να κάνει τις αλλαγές που χρειάζεται.

Εξίσου σημαντική είναι η ενσυναίσθηση και στις σχέσεις εκπαιδευτικού ηγέτη και διδακτικού προσωπικού. Και αυτό γιατί μεταφέροντας την έννοια αυτή στο πλαίσιο της ηγεσίας, ο Yukl (1994), προτείνει τον Διευθυντή-διευκολυντή, ο οποίος μπορεί να καταλάβει και να εκτιμήσει το πλαίσιο αναφοράς των υφισταμένων του.

Τέλος, ο εκπαιδευτικός ηγέτης που χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση –ενσυναισθηματική κατανόηση – πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει πως εκτιμάται μια κατάσταση από ένα άλλο πρόσωπο (West-Burnham, 1997).

#### **δ) Επικοινωνία**

Η επικοινωνία, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί θεμέλιο λίθο όλων των διαπροσωπικών σχέσεων και σημαίνει πολύ περισσότερα από μια απλή ανταλλαγή λέξεων. Η ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, ανάμεσα στον εκπαιδευτικό ηγέτη-Διευθυντή και στους συνεργάτες του – εκπαιδευτικούς, είναι το κλειδί της επιτυχημένης ηγεσίας.

Ο West-Burnham (1997) τόνισε ότι η ουσιαστική επικοινωνία-πραγματική κατανόηση συμπεριλαμβάνει και την ενεργό ακρόαση. Ο ίδιος υπογράμμισε ότι πολλοί άνθρωποι ακούν τέλεια, όμως ελάχιστοι από αυτούς ακούν ενεργά. Ενεργός ακρόαση, σύμφωνα με τον West-Burnham, είναι η ευαισθησία στα συναισθήματα και στις αντιλήψεις του άλλου.

Ο Bennis (1993) υποστήριξε μια μετατόπιση της εκπαιδευτικής ηγεσίας από ένα συγκεντρωτικό ύφος που βασίζεται στον έλεγχο και στην αυταρχικότητα, σε ένα ύφος με κατανόηση, ενσυναίσθηση και ενεργή ακρόαση, στοιχεία που αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της Συμβουλευτικής.

Σύμφωνα με τον Gordon (1980) η επικοινωνία από τον εκπαιδευτικό-ηγέτη, Διευθυντή, να υιοθετήσει την προσωποκεντρική στάση ζωής απέναντι στους συνεργάτες του, αναγνωρίζοντας έτσι την αξία τους ως ανθρώπινες οντότητες, αλλά και την ικανότητά τους να γνωρίζουν τι είναι καλό και πώς το πετυχαίνουν.

Είναι εμφανές από την ανασκόπηση των παραπάνω θεωριών, περί εκπαιδευτικής ηγεσίας και συμβουλευτικής, θα λέγαμε ότι ο όρος «σχέση» αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα μεταξύ της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και της επιτυχούς συμβουλευτικής διαδικασίας.

Εν κατακλείδι, ένα σχολικό περιβάλλον που διαπνέεται από αλληλεγγύη, συναδελφικότητα και δημοκρατικές διαδικασίες αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την ύπαρξη μιας υγιούς σχέσης μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών (Αγγελόπουλος, Καραγιάννης & Φωκάς, 2002).

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **10.1 Σκοπός της έρευνας**

Ο Kaplan (1973) υποστηρίζει ότι ο σκοπός της μεθοδολογίας είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε όχι τα προϊόντα της επιστημονικής έρευνας, αλλά την ίδια την πορεία της.

Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει στο να αναδείξει την κατάλληλη ηγετική και επικοινωνιακή στρατηγική, που πρέπει να ακολουθεί ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας. Συνάμα επιδιώκει να προσδιορίσει το ιδιαίτερο ζήτημα της εισαγωγής της Συμβουλευτικής στο δημοτικό σχολείο, καθώς επίσης και τον ρόλο του Διευθυντή ως φορέα έκφρασης και υλοποίησης της συμβουλευτικής.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο υλοποιήθηκε από την ερευνήτρια αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

#### **10.2. Δείγμα της έρευνας**

Στην πειραματική αυτή έρευνα πήραν μέρος εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δάσκαλοι, καθώς και καθηγητές διαφόρων ειδικοτήτων), που εργάζονται σε σχολικές μονάδες στους νομούς Βοιωτίας και Αττικής. Η δειγματοληψία ήταν τυχαία. Η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας είναι πιο αποτελεσματική και χρησιμοποιείται συχνότερα ως μέθοδος επιλογής δείγματος, καθώς εξασφαλίζει την επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος.

#### **10.3. Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Το είδος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε ήταν ποσοτική και το μέσο συλλογής το ερωτηματολόγιο. Η χρήση του ερωτηματολογίου είναι ευρύτατη στις κοινωνικές έρευνες, διότι εξασφαλίζει τις απαραίτητες πληροφορίες και αντισταθμίζει τους στόχους της έρευνας με μορφή ερωτήσεων, οι οποίες θα απαντηθούν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ειλικρίνεια από τους συμμετέχοντες σε αυτήν (Βάμβουκας, 2007). Σε αυτό συμβάλλει η απουσία του ερευνητή, καθώς και η ανωνυμία, τα οποία δημιουργούν ένα κλίμα ασφάλειας στα υποκείμενα του δείγματος, ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και ανεπηρέαστα από την προσωπική γνώμη του ερευνητή (Matveev, 2002).

Μοιράστηκαν 105 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 50 συμπληρωμένα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 14 κλειστού τύπου ερωτήσεις σε κλίμακα Likert με πέντε διαβαθμίσεις (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ – Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα) και από μία ερώτηση ανοιχτού τύπου. Οι απαντήσεις κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας των ερωτηθέντων. Μια θετική στάση εκφράζεται με μεγαλύτερη βαθμολογία σε σχέση με μια αρνητική.

#### Πιο αναλυτικά:

Οι 8 πρώτες ερωτήσεις είναι εισαγωγικές για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα δημογραφικά στοιχεία αναφέρονται στο φύλλο, την ηλικία, τις βασικές σπουδές, τις επιπλέον γνώσεις, την ειδικότητα, την εργασιακή κατάσταση, την εκπαιδευτική υπηρεσία, καθώς και την έδρα της σχολικής μονάδας, στην οποία υπηρετούν.

Οι ερωτήσεις 9 ως και 14 είναι κλειστού τύπου και η καθεμία περιλαμβάνει διαφορετικό αριθμό υποερωτημάτων. Αφορούν τόσο τις ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες του Διευθυντή (με εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς), όσο και τον ρόλο του ως φορέα έκφρασης και υλοποίησης της συμβουλευτικής στα πλαίσια του σχολείου.

Η 15<sup>η</sup> ερώτηση (τελευταία) είναι ανοιχτού τύπου και αναφέρεται σε προτάσεις για το πλαίσιο της εισαγωγής της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου υπάρχει στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

Επίσης, το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από μια επιστολή προς τους εκπαιδευτικούς. Ο σκοπός αυτής της επιστολής ήταν αφενός να γνωστοποιήσει στους συμμετέχοντες τον σκοπό της έρευνας και αφετέρου να τους διαβεβαιώσει για την εμπιστευτικότητα και την εχεμύθεια των απαντήσεων τους. Αντίγραφο της επιστολής υπάρχει στο ίδιο παράρτημα (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι).

#### **10.4. Τρόπος ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων**

Για την επεξεργασία και στατιστική ανάλυση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήσαμε την ποσοτική ανάλυση δεδομένων. Εφαρμόστηκε το στατιστικό πακέτο SPSS21 (Statistical Package for Social Sciences).

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική με πίνακες συχνοτήτων, όπου υπολογίστηκε η συχνότητα (N), η σχετική συχνότητα (%) και η αθροιστική συχνότητα των απαντήσεων με τη δημιουργία πινάκων συχνοτήτων τόσο για τα δημογραφικά στοιχεία όσο και για

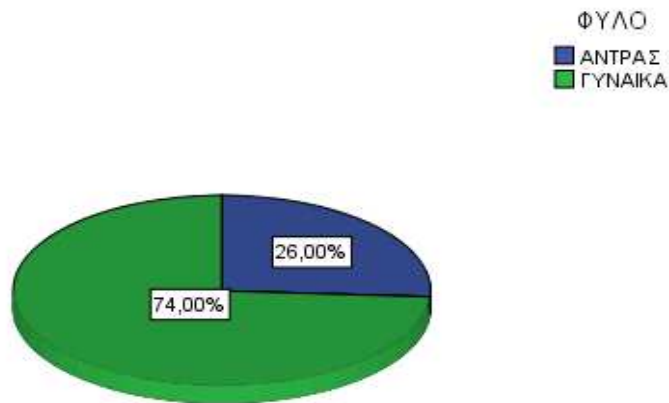
τα στοιχεία των απαντήσεων των συμμετεχόντων των υπολοίπων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II).

## 11. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 11.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο. Στα 50 ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν το 74% των εργαζομένων ήταν γυναίκες και το 26% άντρες.

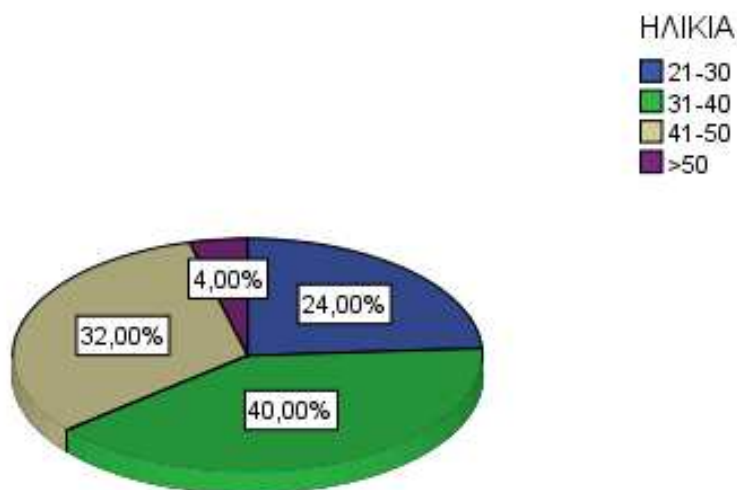
**Διάγραμμα 1    Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο**





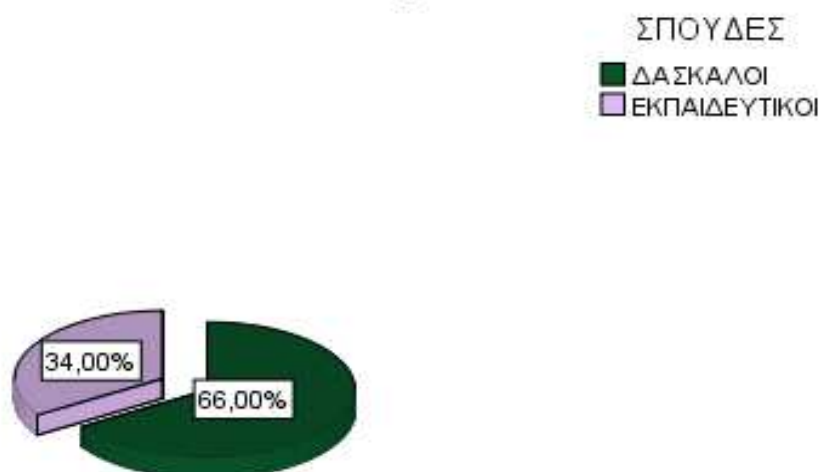
Στο Διάγραμμα 2 εμφανίζονται τα ηλικιακά ποσοστά των εργαζομένων. Στο 24% ανήκουν όσοι είναι από 21 έως και 30 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό με 40% κατέχουν όσοι είναι από 31 έως 40 ετών, ενώ λίγο πιο κάτω στο 32% είναι όσοι ανήκουν στην επόμενη δεκαετία. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 4% είναι ηλικίας πάνω από 50 ετών. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το δείγμα περιλαμβάνει διάφορες ηλικίες.

**Διάγραμμα 2 Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικία**



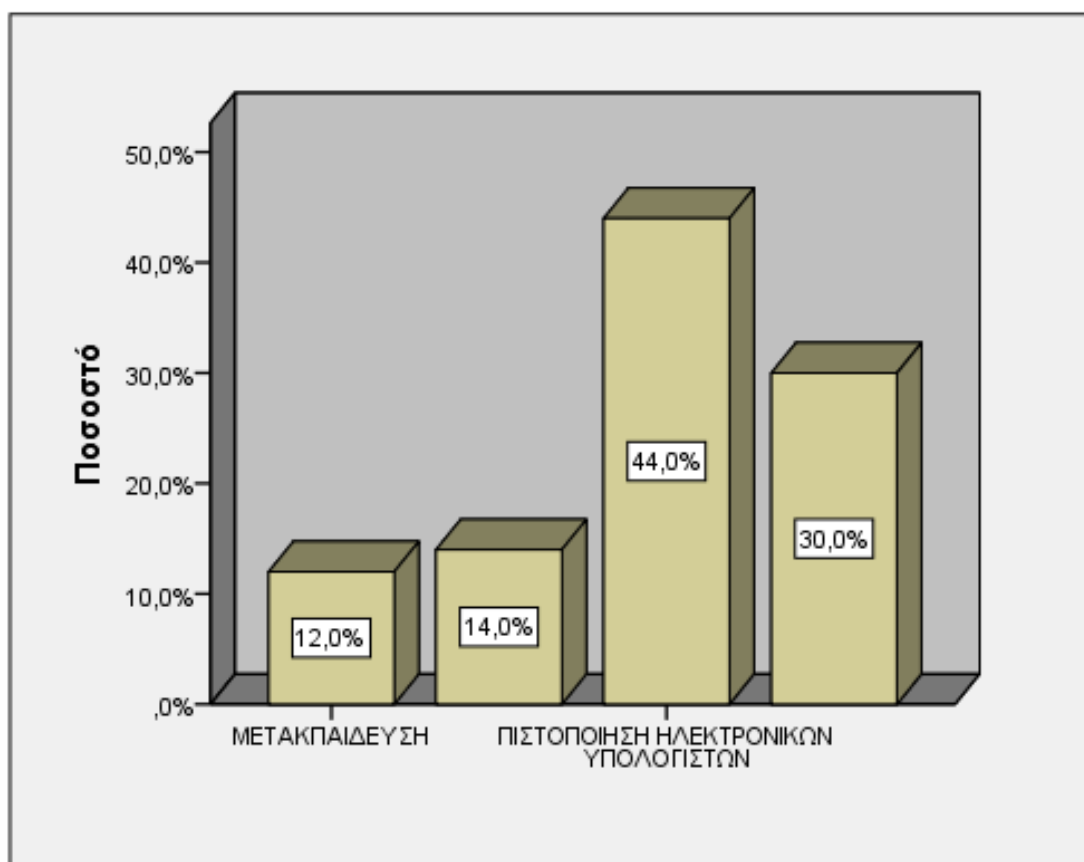
Στο Διάγραμμα 3 απεικονίζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τις βασικές σπουδές. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 66% κατέχουν οι δάσκαλοι και στο 34% ανήκουν οι εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων.

**Διάγραμμα 3 Κατανομή δείγματος ως προς τις βασικές σπουδές**



Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζονται τα ποσοστά συμμετοχής του δείγματος σε ποικίλης φύσης επιμορφώσεις. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 44% των εκπαιδευτικών έχουν πιστοποίηση στις νέες τεχνολογίες. Στο 30% ανήκουν όσοι διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Το μικρότερο ποσοστό 12% ανήκει σε όσους έχουν άλλου είδους μετεκπαιδεύσεις (Διδασκαλείο, Εξομοίωση, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.).

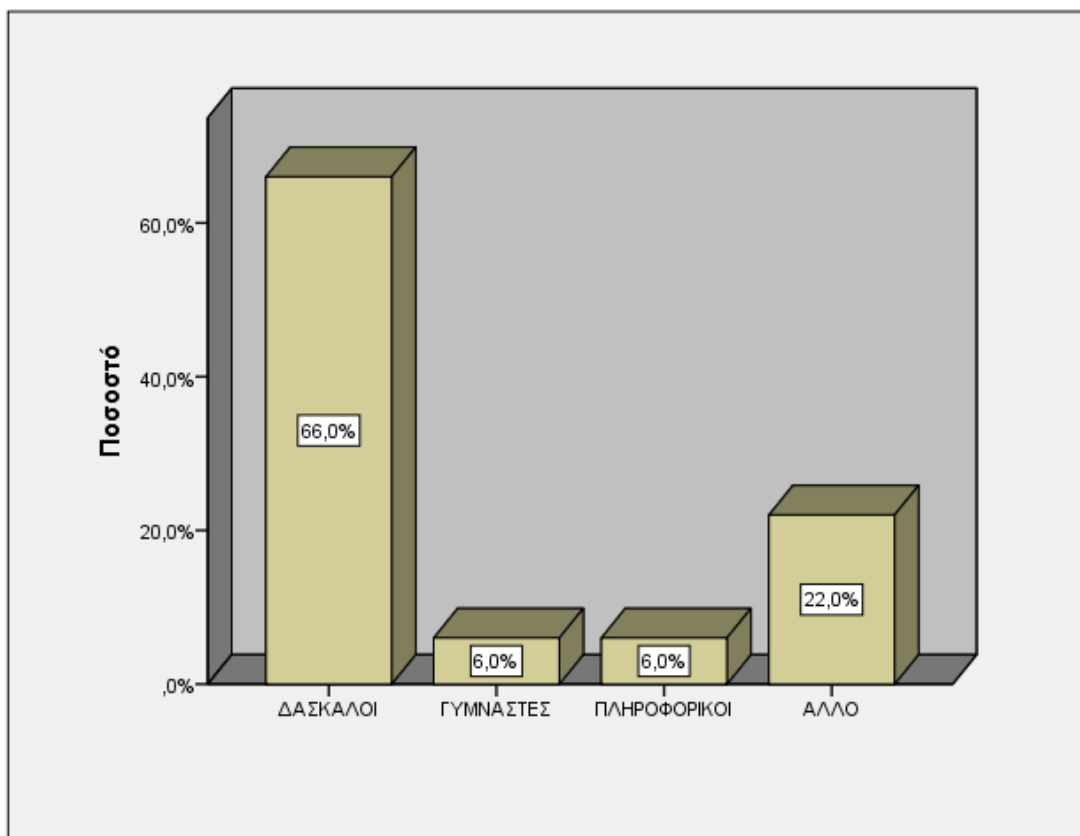
**Διάγραμμα 4 Κατανομή δείγματος ως προς τις επιμορφώσεις**



Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των εκπαιδευτικών ακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης, προκειμένου να ανταποκριθούν στις καινούριες απαιτήσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

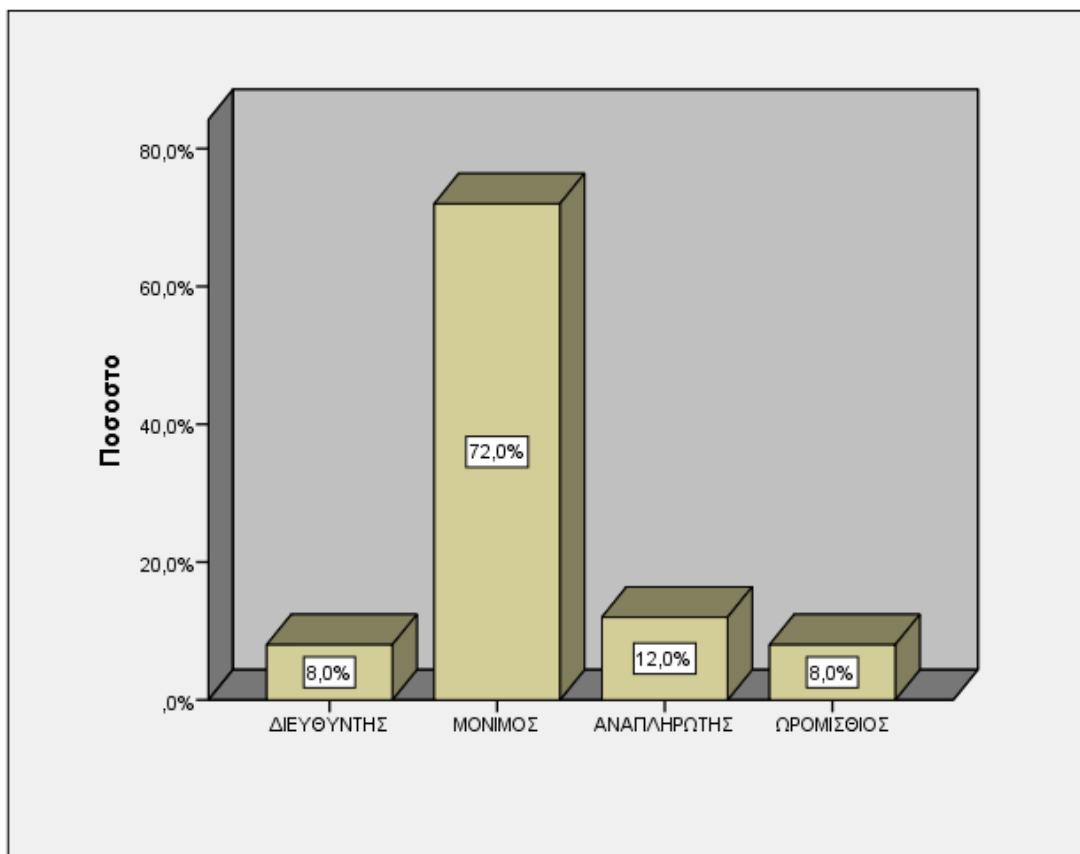
Στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ειδικότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό 66% ανήκει στους δασκάλους. Στο 22% ανήκουν άλλες ειδικότητες, ενώ το μικρότερο της τάξης του 6% ανήκει στους γυμναστές, καθώς και στους καθηγητές πληροφορικής.

**Διάγραμμα 5 Κατανομή δείγματος ως προς την ειδικότητα**



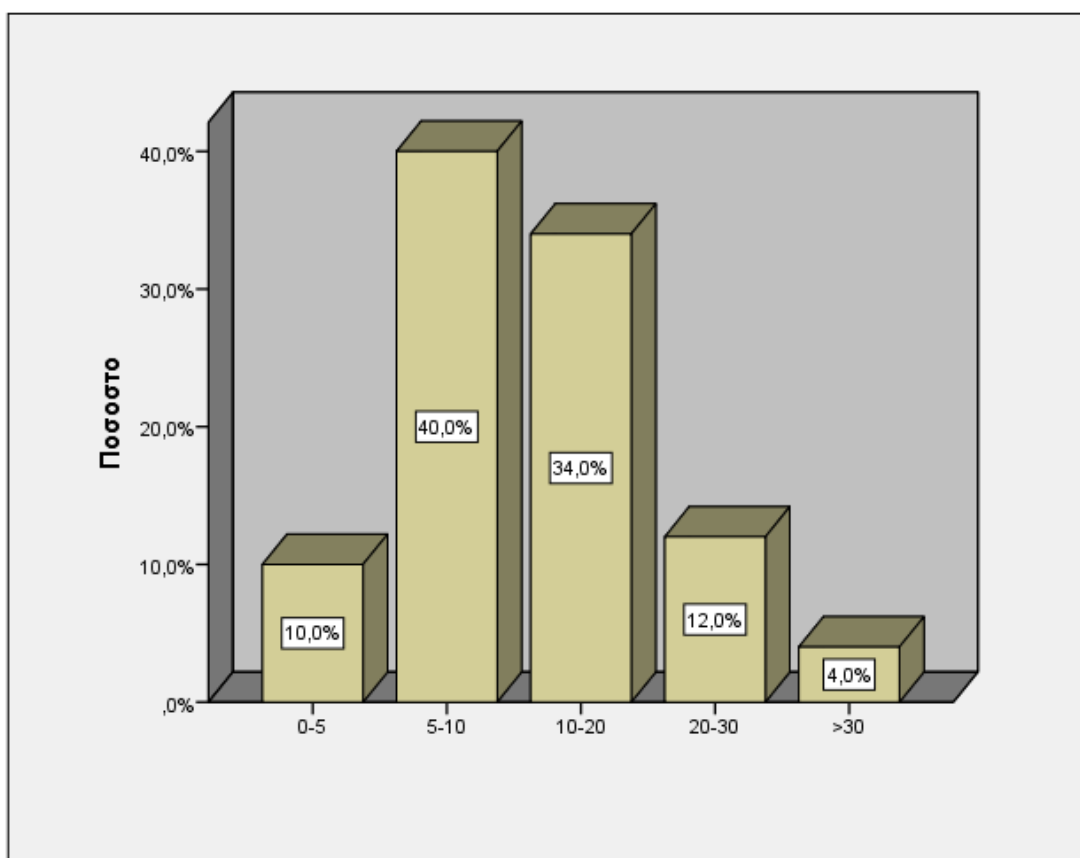
Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η εργασιακή θέση των υποκειμένων του δείγματος. Παρατηρούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό 72% ανήκουν οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί. Ακολουθούν οι αναπληρωτές με ποσοστό 12%, ενώ το μικρότερο 8% κατέχουν οι διευθυντές και οι ωρομίσθιοι.

**Διάγραμμα 6 Κατανομή δείγματος ως προς την εργασιακή κατάσταση**



Στο Διάγραμμα 7 παρουσιάζονται τα χρόνια προϋπηρεσίας. Το μεγαλύτερο μέρος 40% εργάζεται από 5-10 έτη, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 34% οι εκπαιδευτικοί με εργασιακή εμπειρία από 10 έως 20 έτη. Από 20 έως 30 χρόνια το ποσοστό ανέρχεται στο 12% και ακολουθεί το 10% μέχρι 5 χρόνια προϋπηρεσίας. Το μικρότερο ποσοστό της τάξης του 4% ανήκει σε όσους εκπαιδευτικούς εργάζονται περισσότερο από 30 χρόνια.

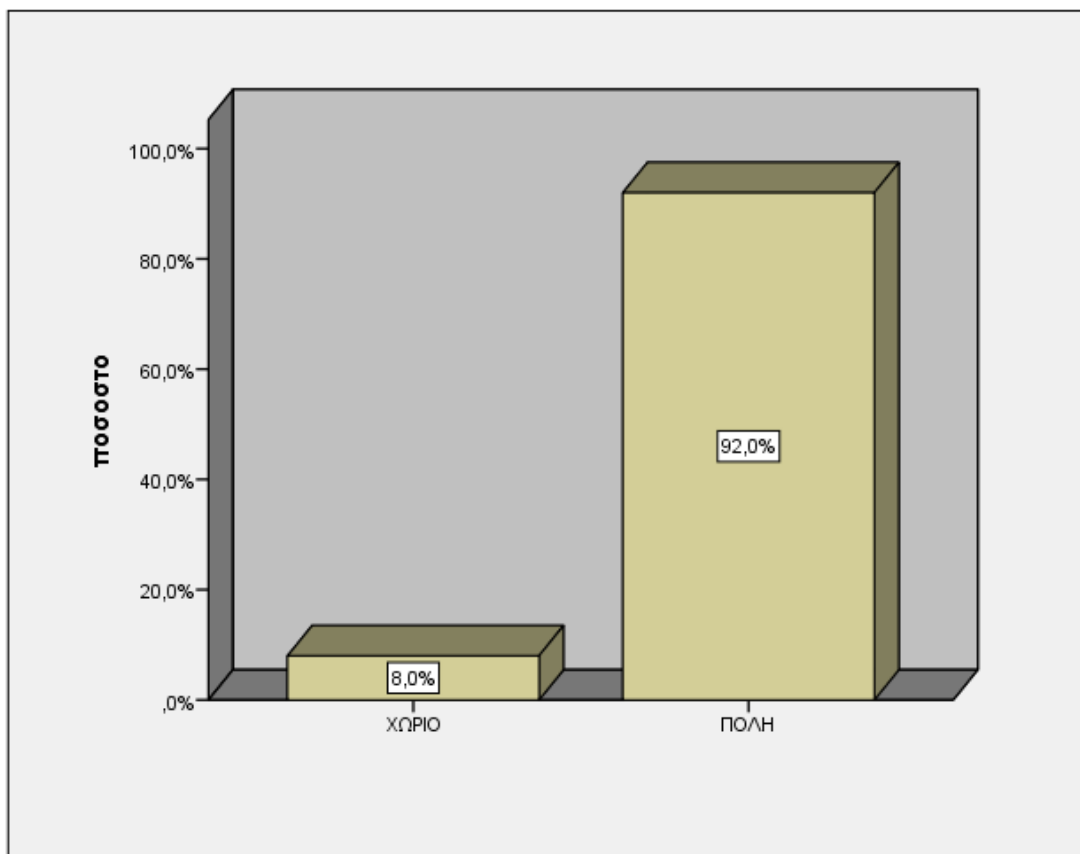
**Διάγραμμα 7 Κατανομή δείγματος ως προς την εκπαιδευτική υπηρεσία**



Από τα παραπάνω φαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει μια καλή εμπειρία των ερωτώμενων που εργάζονται σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στο Διάγραμμα 8 εμφανίζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την έδρα της σχολικής μονάδας που υπηρετούν. Το μεγαλύτερο ποσοστό 92% ανήκει σε όσους εργάζονται σε αστικό κέντρο, ενώ το μικρότερο της τάξης του 8% εργάζεται σε χωριό.

**Διάγραμμα 8** Κατανομή δείγματος ως προς την έδρα της σχολικής μονάδας



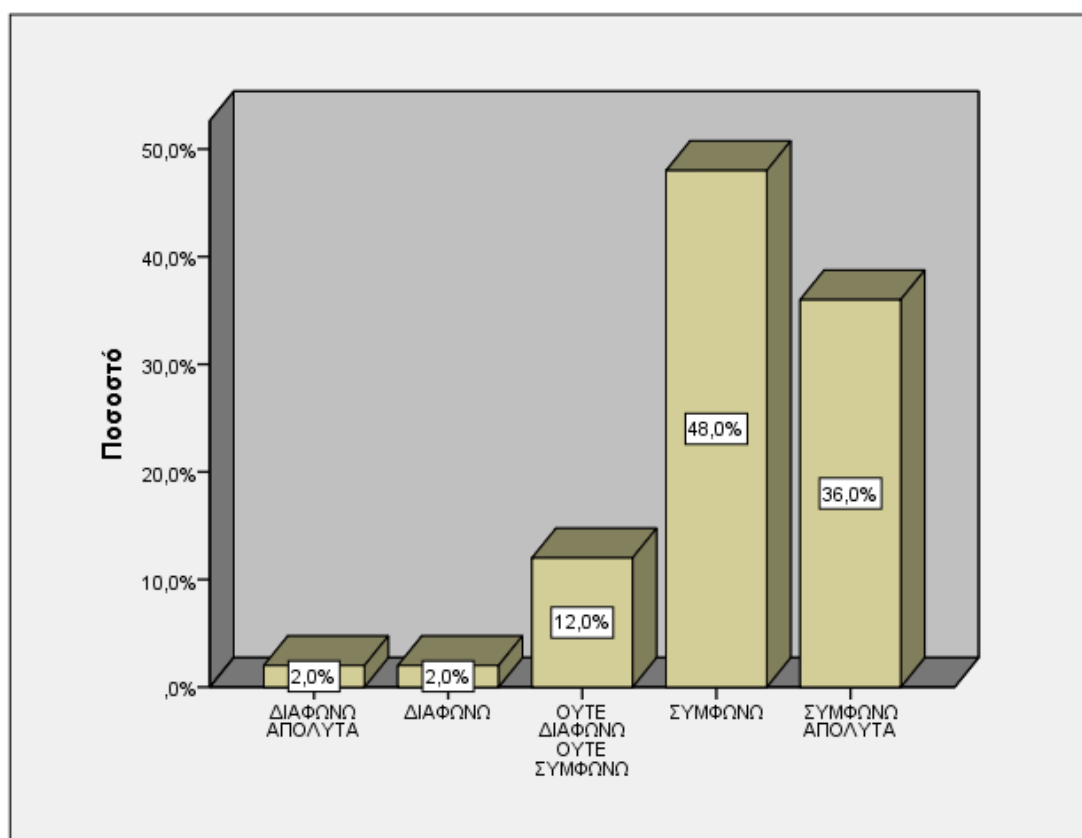
## 11.2. Απαντήσεις ερωτήσεων με περιγραφική στατιστική

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στο κάτω μέρος κάθε διαγράμματος είναι διατυπωμένο το υποερώτημα που απαντάται κάθε φορά.

### Ερώτηση 9: Επικοινωνιακή σχέση Διευθυντή – διδακτικού προσωπικού

Στο Διάγραμμα 9α το μεγαλύτερο ποσοστό 48% συμφωνεί με την άποψη των ξεκάθαρων στόχων που πρέπει να θέτει ο Διευθυντής στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, ενώ το 36% των εκπαιδευτικών είναι απόλυτα σύμφωνα με αυτό. Ουδέτερη στάση διατηρεί ένα ποσοστό της τάξης του 12%. Το μικρότερο ποσοστό 2% διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Διάγραμμα 9α

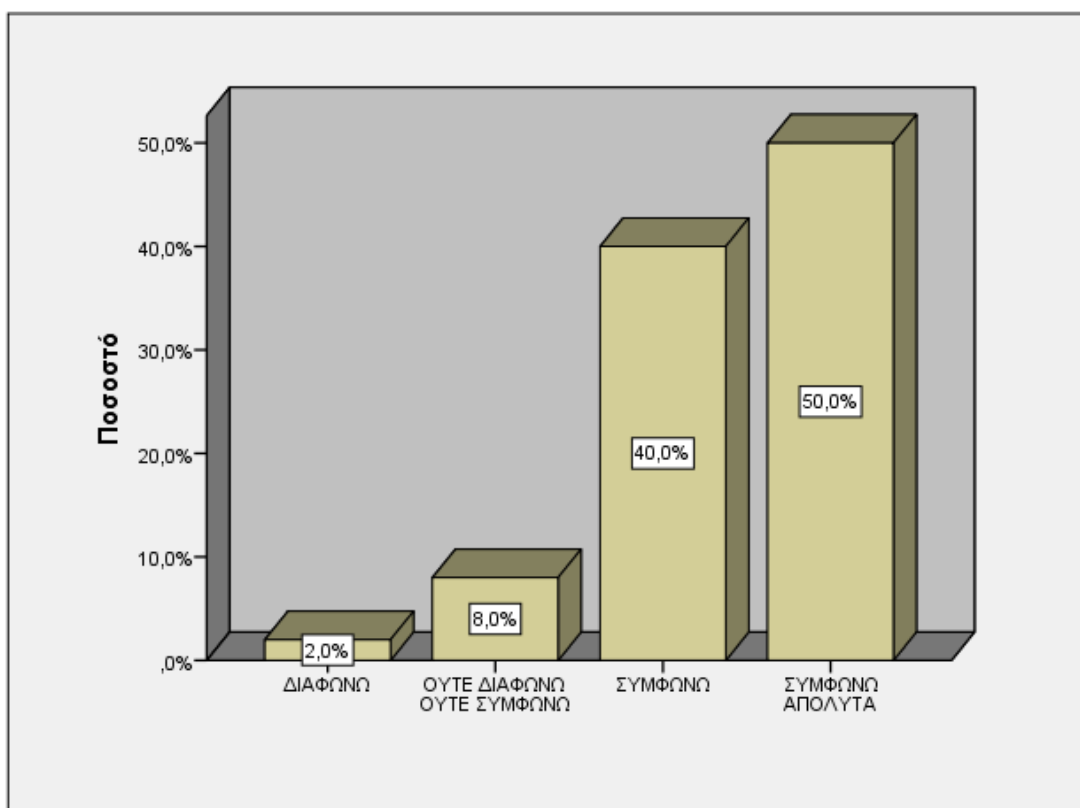


9α Ο Διευθυντής διατυπώνει ξεκάθαρα τους στόχους της σχολικής μονάδας που ηγείται;



Στο Διάγραμμα 9β η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων 50% συμφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι ο Διευθυντής πρέπει να επιτρέπει τους εκπαιδευτικούς να λειτουργούν αυτόνομα κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Ακολουθεί επίσης η σύμφωνη άποψη με 40%, ενώ με πολύ μικρά ποσοστά εξέφρασαν τη διαφωνία τους 2% και την ουδετερότητά τους αντίστοιχα 8%.

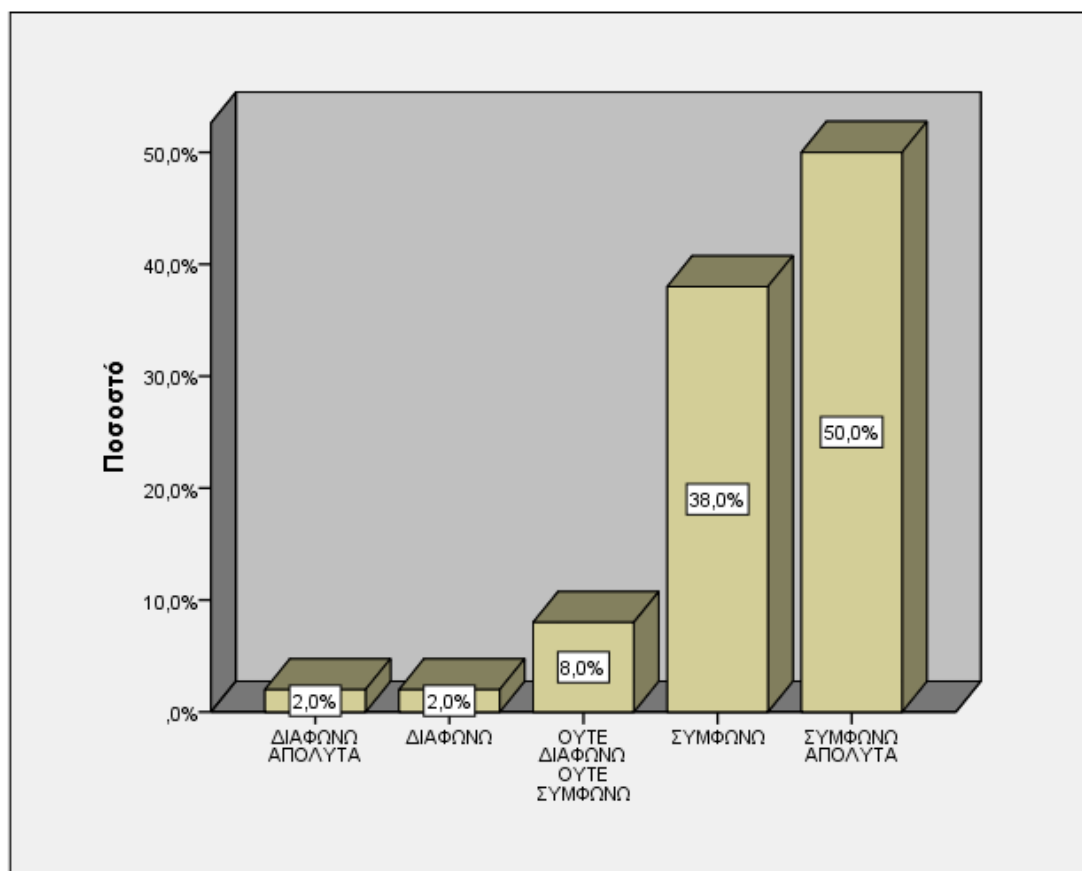
**Διάγραμμα 9β**



9β Ο Διευθυντής παρέχει αυτονομία στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά την οργάνωση της διδασκαλίας τους;

Το παρακάτω Διάγραμμα 9γ δείχνει ότι το 50% την ερωτηθέντων πιστεύει απόλυτα ότι ο Διευθυντής πρέπει να ενισχύει την επικοινωνιακή σχέση μεταξύ του διδακτικού προσωπικού. Το 38% επίσης συμφωνεί με αυτή την άποψη και διαφωνεί το 2%. Ουδέτερα απάντησε ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 8%.

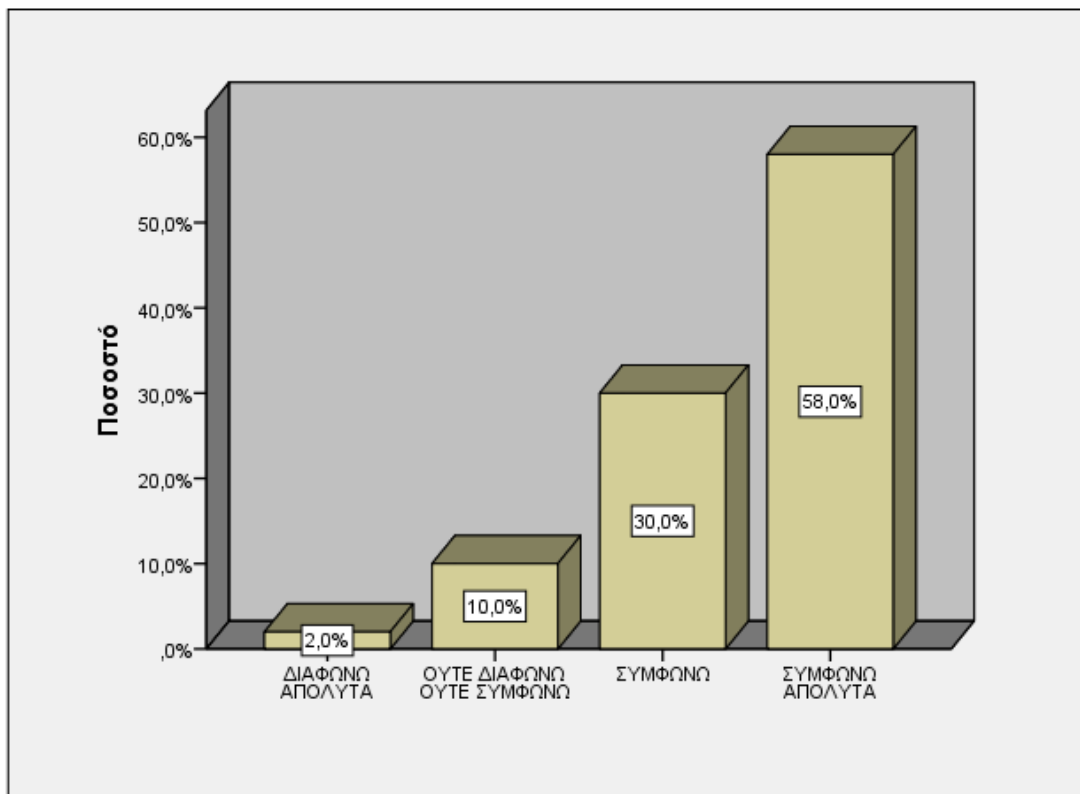
Διάγραμμα 9γ



9γ Ο Διευθυντής προωθεί την ανοικτή επικοινωνία στις σχέσεις του προσωπικού;

Στο Διάγραμμα 9δ που ακολουθεί δείχνει ότι το 58% συμφωνεί απόλυτα στην προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από μέρους του Διευθυντή. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το 30% που ακολουθεί. Ελάχιστο το ποσοστό διαφωνίας, μόλις 2%, ενώ το 10% δεν εξέφρασε άποψη.

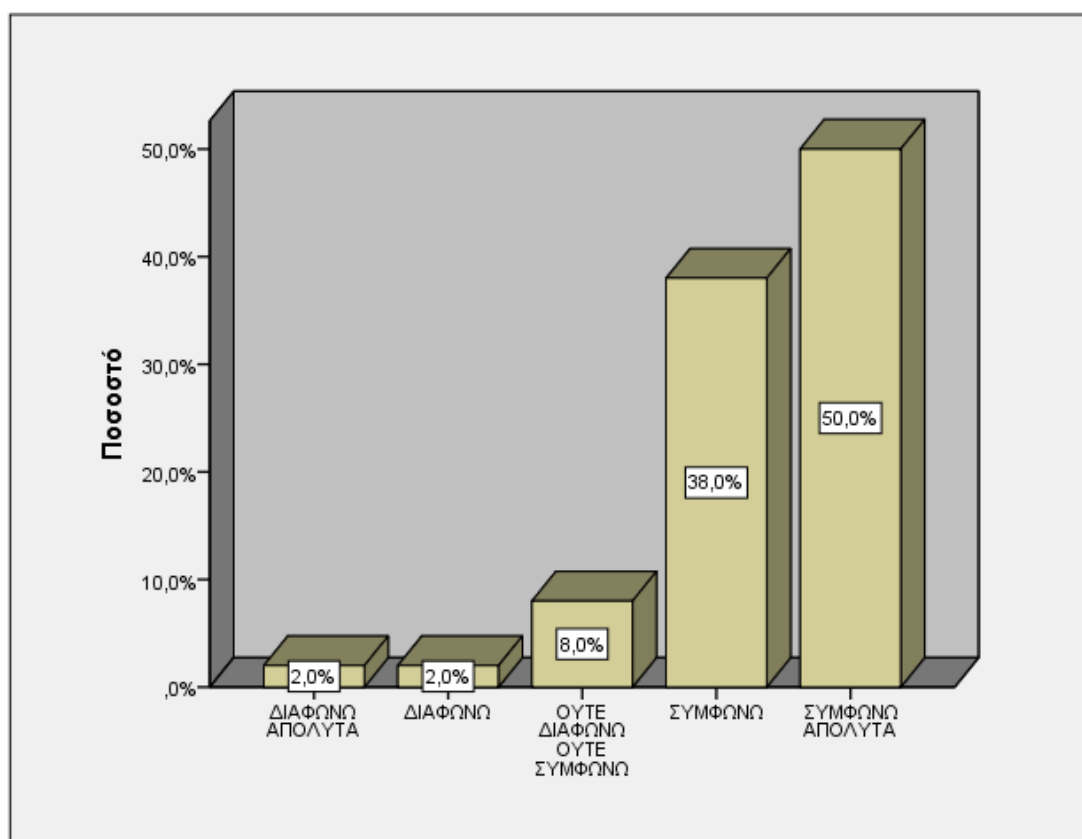
**Διάγραμμα 9δ**



9δ Ο Διευθυντής προωθεί την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων με στόχο τη δημιουργική μάθηση;

Στα νέα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας η χρήση των νέων τεχνολογιών κατέχει σημαντικότερη θέση. Από το Διάγραμμα 9ε προκύπτει ότι την άποψη αυτή ενστερνίζεται απόλυτα το 50% και στη συνέχεια το 38%. Οι διαφωνούντες αγγίζουν το 2%, ενώ οι μη έχοντες άποψη το 8%.

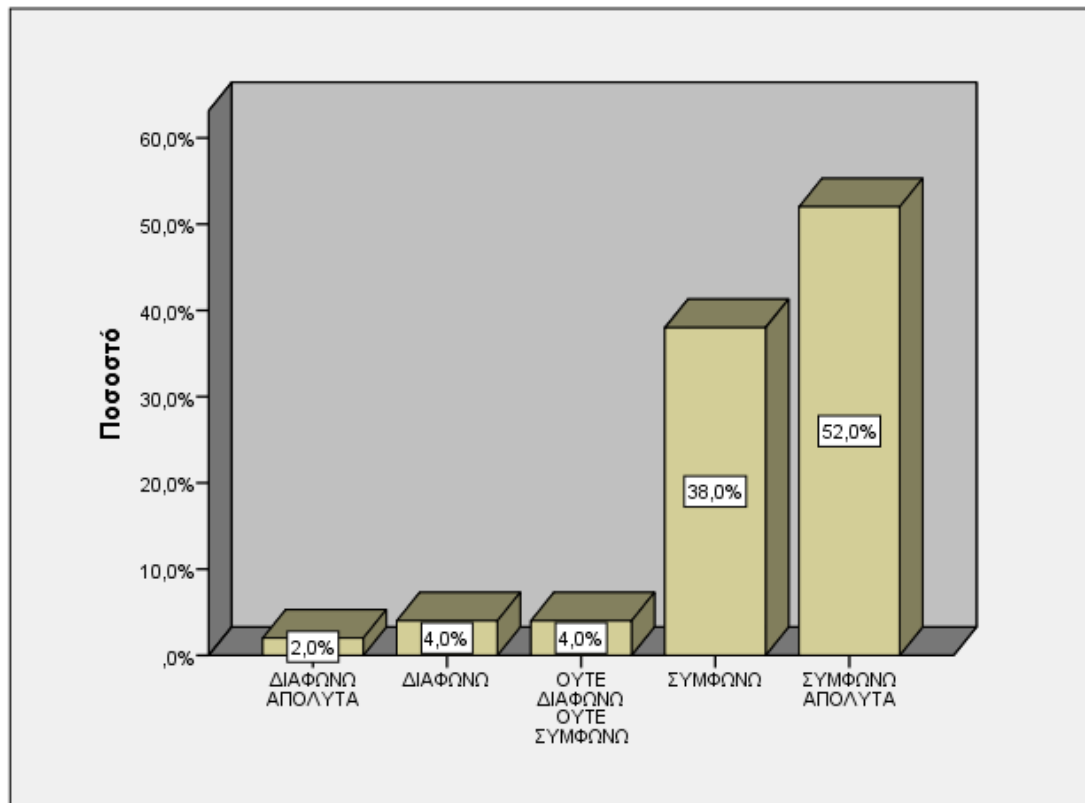
**Διάγραμμα 9ε**



9ε Ο Διευθυντής υποστηρίζει τη χρήση νέων τεχνολογιών κατά την εκπαιδευτική διαδικασία;

Στο Διάγραμμα 9στ υπερισχύει η άποψη ότι ο Διευθυντής προωθεί τις καλές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό με ποσοστό 52%. Το 38% κινείται επίσης στον ίδιο άξονα. Η διαφωνία κυμαίνεται από 2% έως 4% και το ίδιο ποσοστό 4% κατέχει και η ουδέτερη στάση.

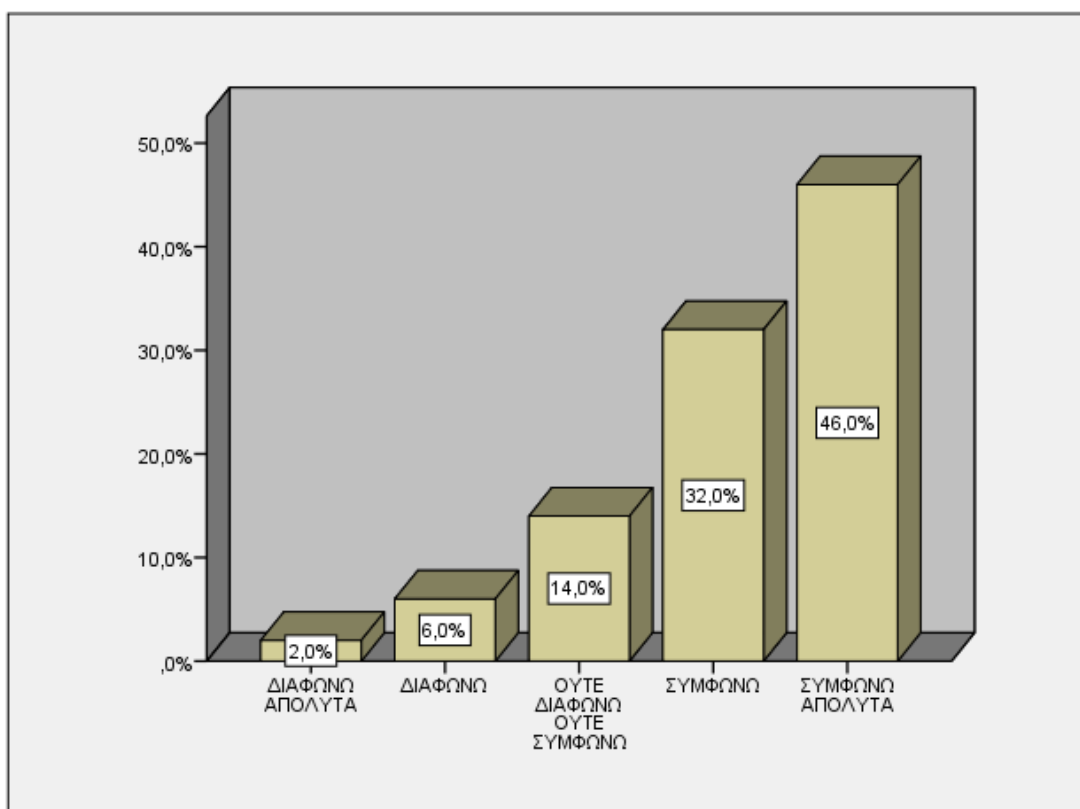
**Διάγραμμα 9στ**



9στ Ο Διευθυντής προωθεί την επικοινωνία και τις καλές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου;

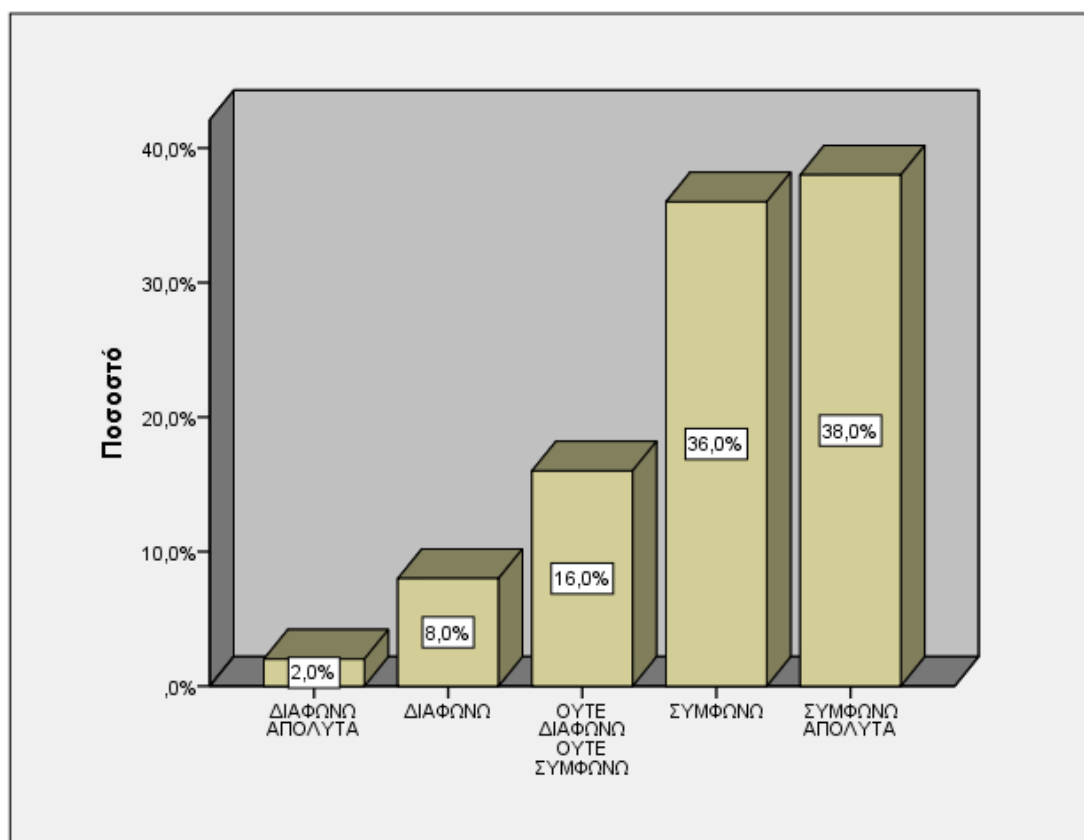
Στα δύο επόμενα Διαγράμματα 9ζ και 9η που ακολουθούν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι ο Διευθυντής παρεμβαίνει στις ενδοσχολικές συγκρούσεις – διενέξεις έγκαιρα υποστηρίζοντας κάθε φορά το δίκαιο με 46% και 38% αντίστοιχα. Ένα υψηλό επίσης ποσοστό συμφωνεί με 32% και 36%, ενώ σε μικρό ποσοστό 2% και 8% το αντικρούουν. Το 14% και το 16% έχουν ουδέτερη άποψη.

**Διάγραμμα 9ζ**



9ζ Ο Διευθυντής παρεμβαίνει και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων χωρίς να χρονοτριβεί;

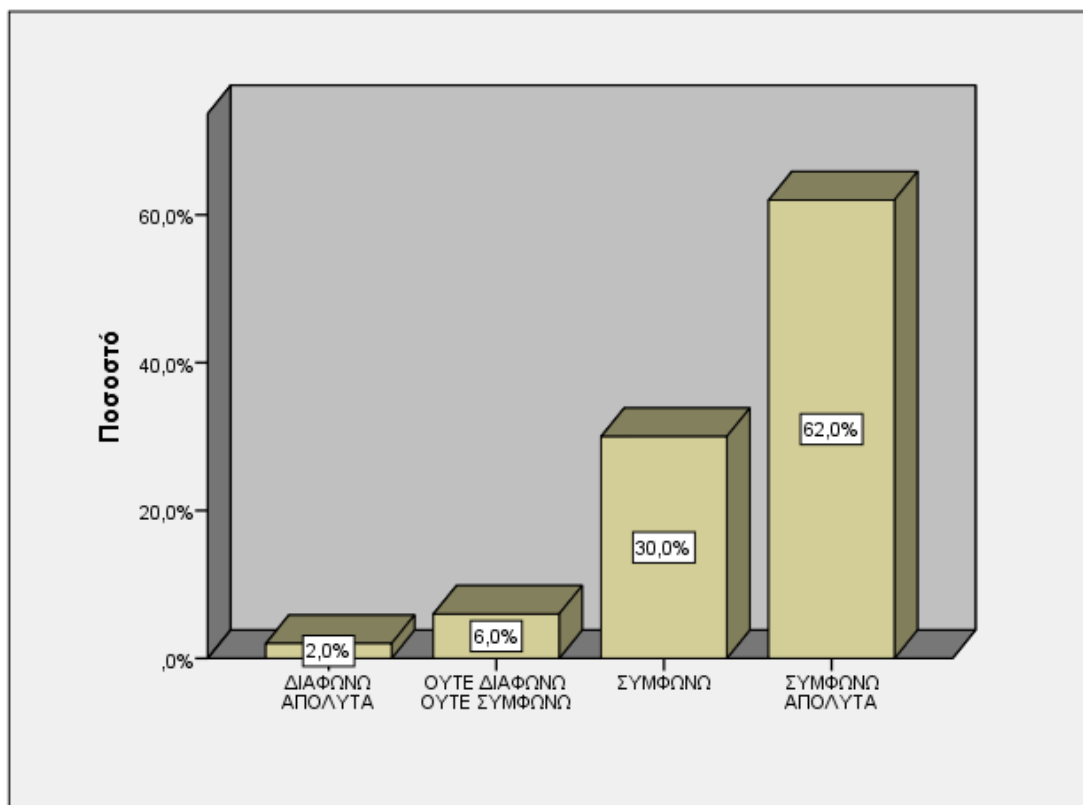
Διάγραμμα 9η



9η Ο Διευθυντής παίρνει ξεκάθαρη θέση στις τυχόν διενέξεις υποστηρίζοντας το δίκαιο;

Συνεχίζοντας με το Διάγραμμα 9θ ότι ο Διευθυντής πρέπει να είναι «ανοικτός» σε νέες εκπαιδευτικές προτάσεις συμφωνεί απόλυτα το 62%, το 30% απλά συμφωνεί. Αντίθετη γνώμη έχει το 2%, ενώ το 6% δεν έχει άποψη.

**Διάγραμμα 9θ**



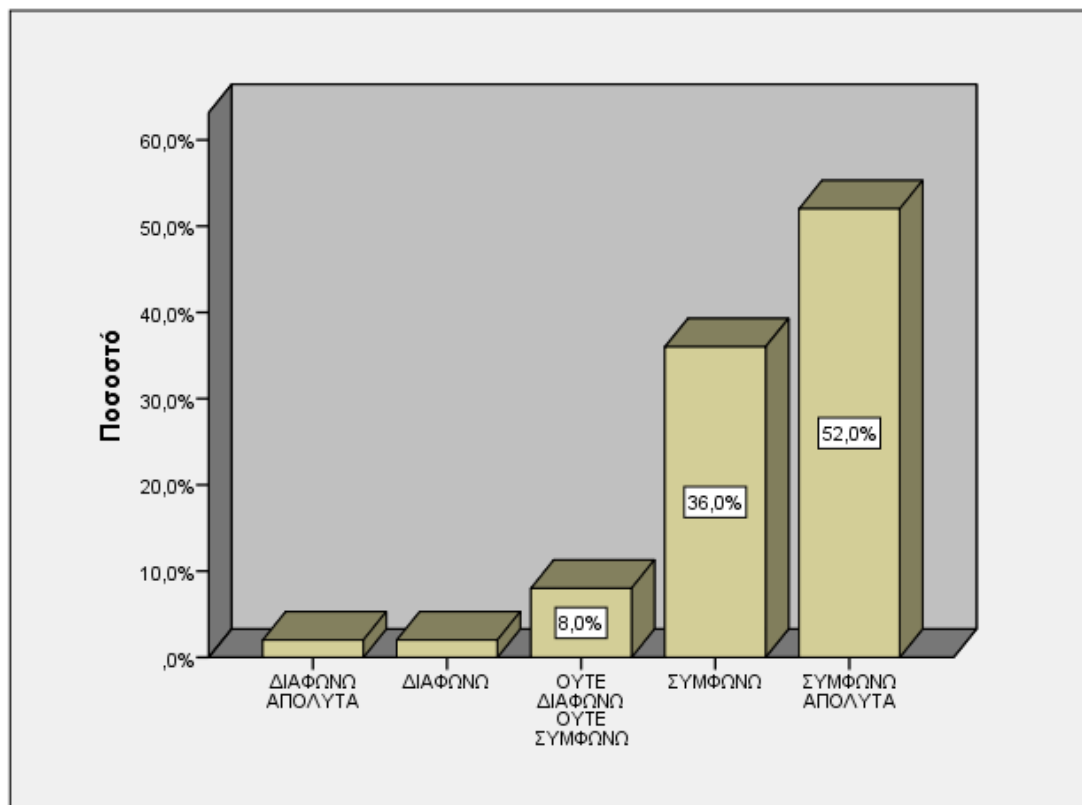
9θ Ο Διευθυντής είναι "ανοικτός" σε προτάσεις των εκπαιδευτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ;



### Ερώτηση 10: Διαχείριση μαθητών από τον Διευθυντή

Στο Διάγραμμα 10α που ακολουθεί το 52% συμφωνεί απόλυτα ότι ο Διευθυντής θέτει κανόνες στους μαθητές, καθώς και επιπτώσεις για τους παραβάτες. Το 36% συμφωνεί, ενώ το 8% κρατά ουδέτερη στάση. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει καμιά διαφωνία.

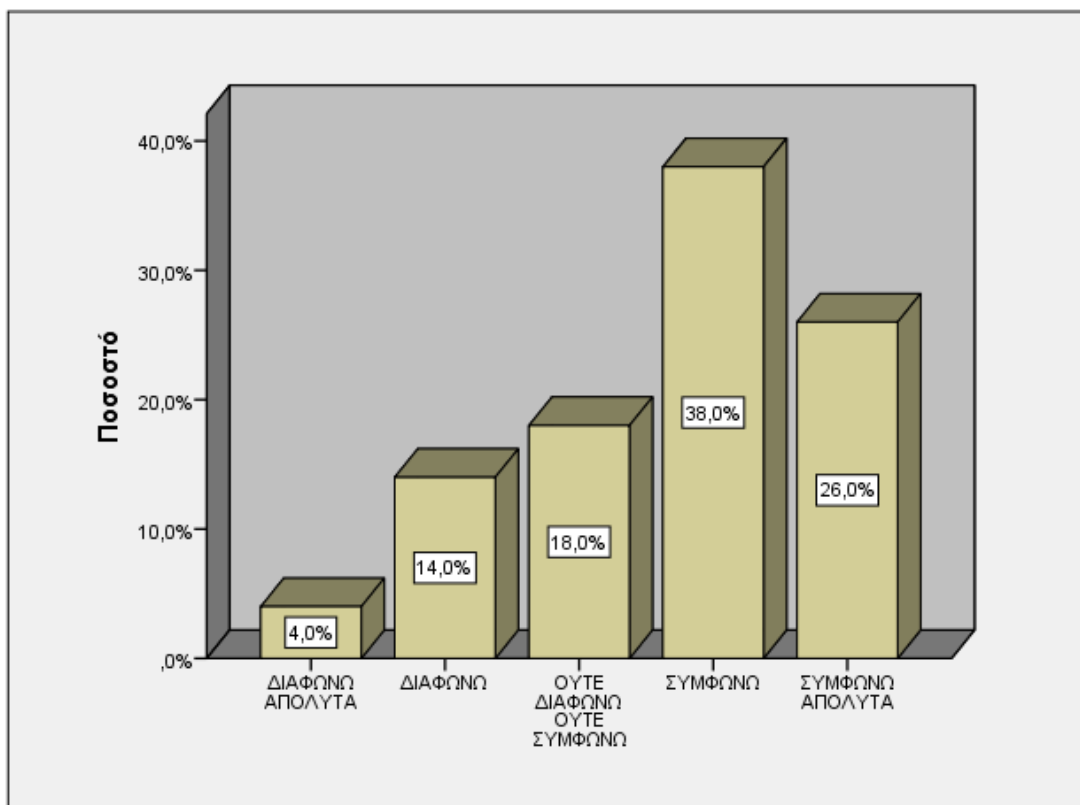
**Διάγραμμα 10α**



10α Ο Διευθυντής ανακοινώνει στους μαθητές τους κανόνες του σχολείου, καθώς και τις επιπτώσεις που θα έχει όποιος τους παραβεί;

Στο επόμενο Διάγραμμα 10β με την άποψη διατήρησης φακέλων (portfolio) των μαθητών συμφωνεί το 38%. Ένα μικρό ποσοστό 26% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 18% παραμένει ουδέτερο. Το ποσοστό διαφωνίας κυμαίνεται από 4% (απόλυτη διαφωνία) έως 14% (διαφωνία).

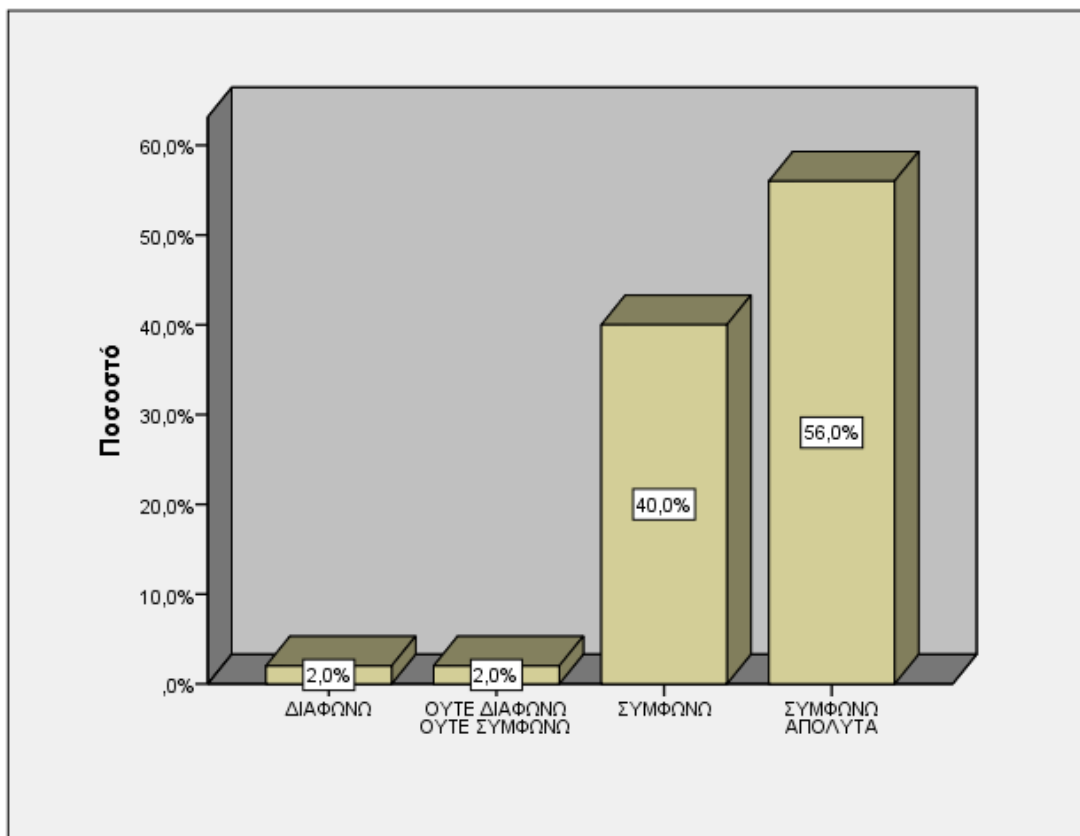
**Διάγραμμα 10β**



10β Ο Διευθυντής διατηρεί φακέλους που περιέχουν προσωπικά δεδομένα των μαθητών;

Για την ενθάρρυνση της συμμετοχής των μαθητών σε πολιτιστικά προγράμματα από τον Διευθυντή, Διάγραμμα10γ, είναι απόλυτα σύμφωνο το 56% των εκπαιδευτικών, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό 2% διαφωνεί. Σε ισόποσο ποσοστό ανέρχονται και οι ουδέτεροι. Το 40% απλά συμφωνεί. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει ποσοστό απόλυτης διαφωνίας.

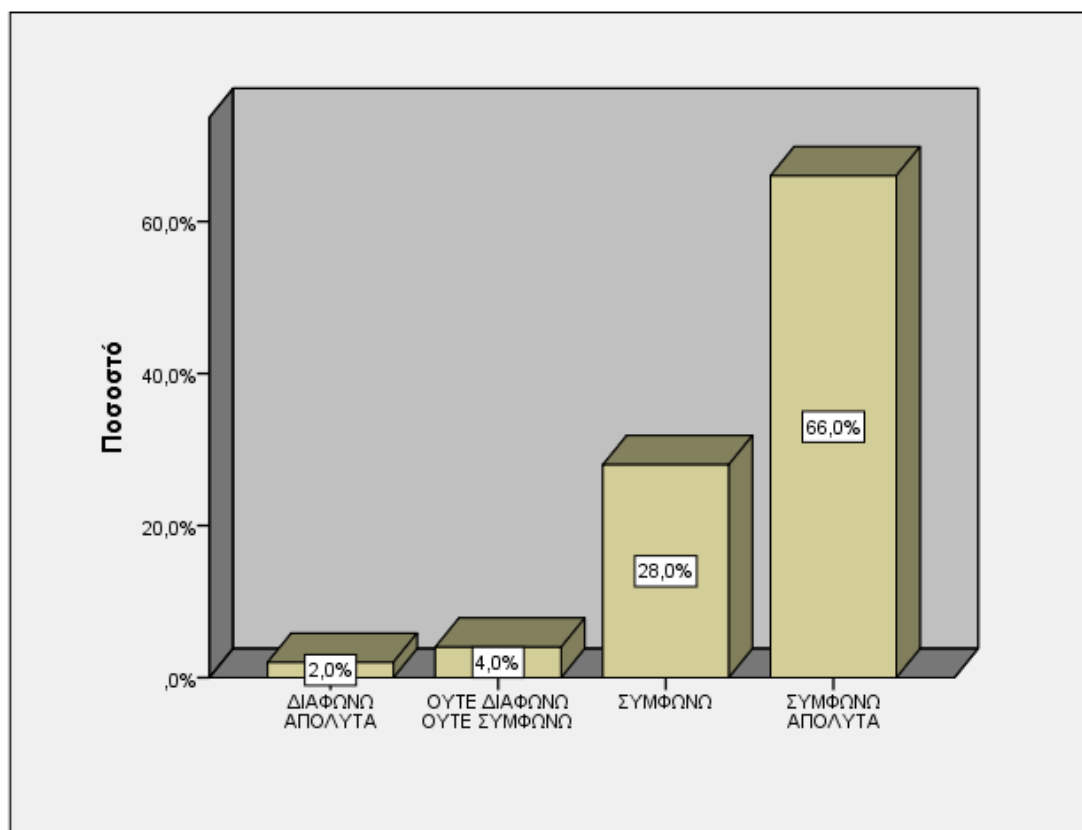
**Διάγραμμα 10γ**



10γ Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μαθητών σε πολιτιστικά προγράμματα;

Συνεχίζοντας με το Διάγραμμα 10δ σε ποσοστό 66% παρουσιάζονται απόλυτα σύμφωνοι ότι ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές, όταν αυτοί το χρειάζονται. Με ποσοστό 28% απαντούν όσοι απλά συμφωνούν. Το 2% εξέφρασε την απόλυτη διαφωνία, ενώ το 4% παρέμεινε ουδέτερο.

**Διάγραμμα 10δ**

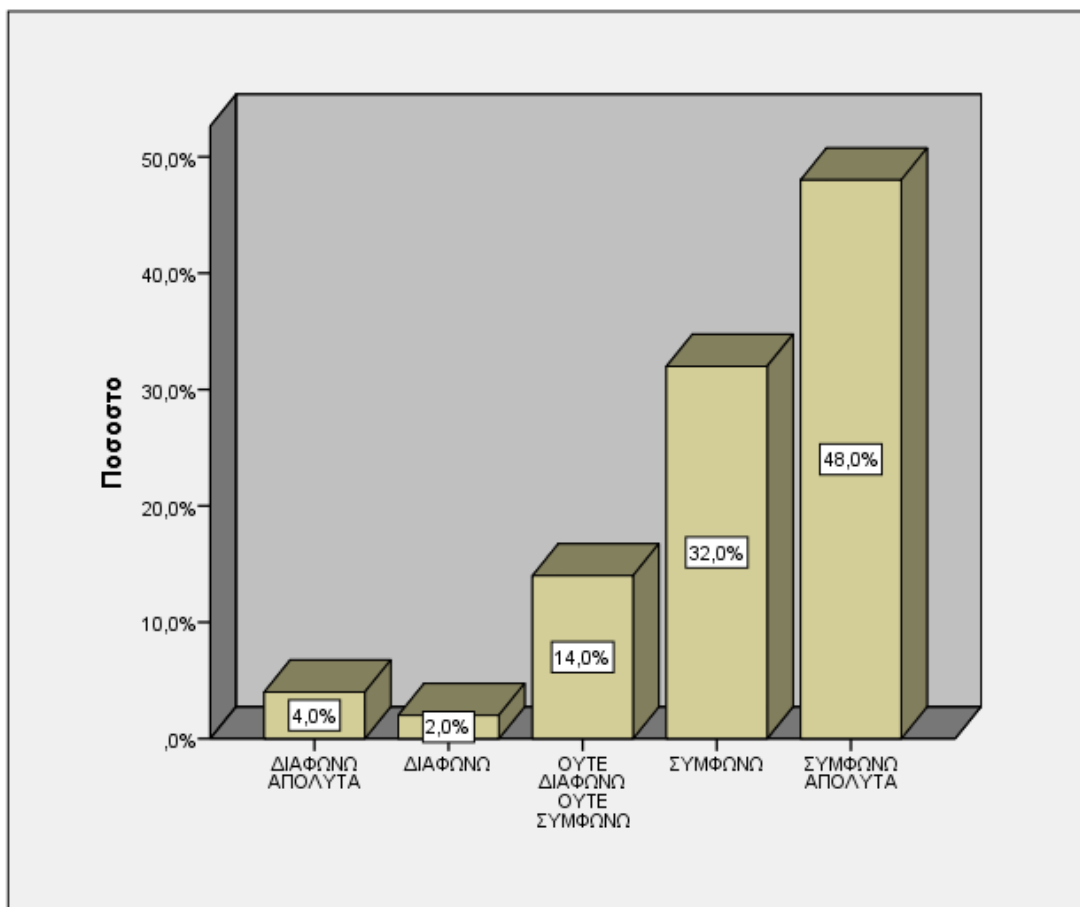


10δ Ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές, όταν αυτοί το χρειάζονται;

### Ερώτηση 11: Επικοινωνία Διευθυντή – γονέων

Στο Διάγραμμα 11α φαίνεται ότι το 48% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο Διευθυντής ενισχύει τη διατήρηση των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς. Ακολουθεί η άποψη με 32% που απλά συμφωνεί. Με πολύ μικρά ποσοστά εκφράστηκε η διαφωνία 2%, καθώς και η απόλυτη διαφωνία με 4%. Ουδέτεροι παρέμειναν σε ποσοστό 14%.

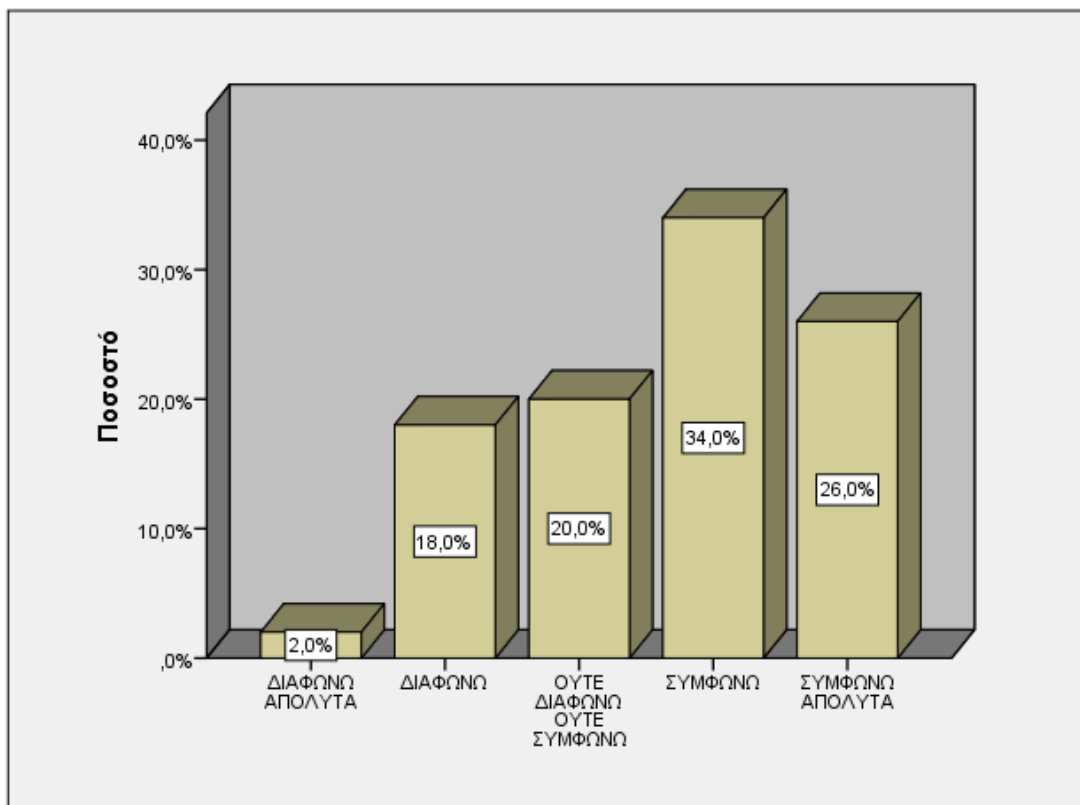
**Διάγραμμα 11α**



11α Ο Διευθυντής ενισχύει τη διατήρηση των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς;

Συνεχίζοντας με το Διάγραμμα 11β το 34% εμφανίζεται να συμφωνεί με τη συμμετοχή των γονέων στις αποφάσεις του σχολείου σε θέματα που τους αφορούν. Το 26% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 20% παραμένει ουδέτερο. Μικρό το ποσοστό της απόλυτης διαφωνίας, μόλις 2% και μεγαλύτερο της απλής διαφωνίας στο 18%.

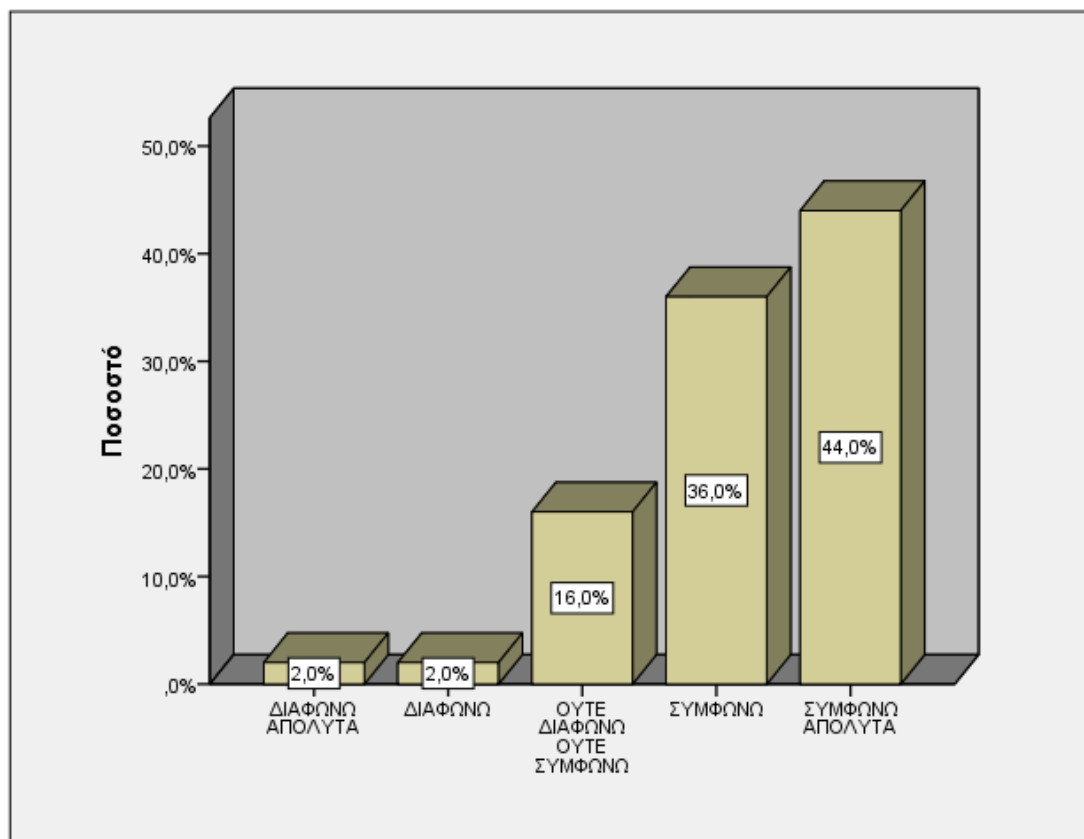
**Διάγραμμα 11β**



11β Ο Διευθυντής επιτρέπει στους γονείς να συμμετέχουν στις αποφάσεις του σχολείου, που άπτονται των ενδιαφερόντων τους;

Με το Διάγραμμα 11γ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 44%, πιστεύει ότι ο Διευθυντής προωθεί το θετικό του πρόσωπο προς τους γονείς. Σύμφωνα επίσης εμφανίζεται το 36%, ενώ ουδέτερο το 16%. Τα ποσοστά διαφωνίας αγγίζουν μόλις το 2%.

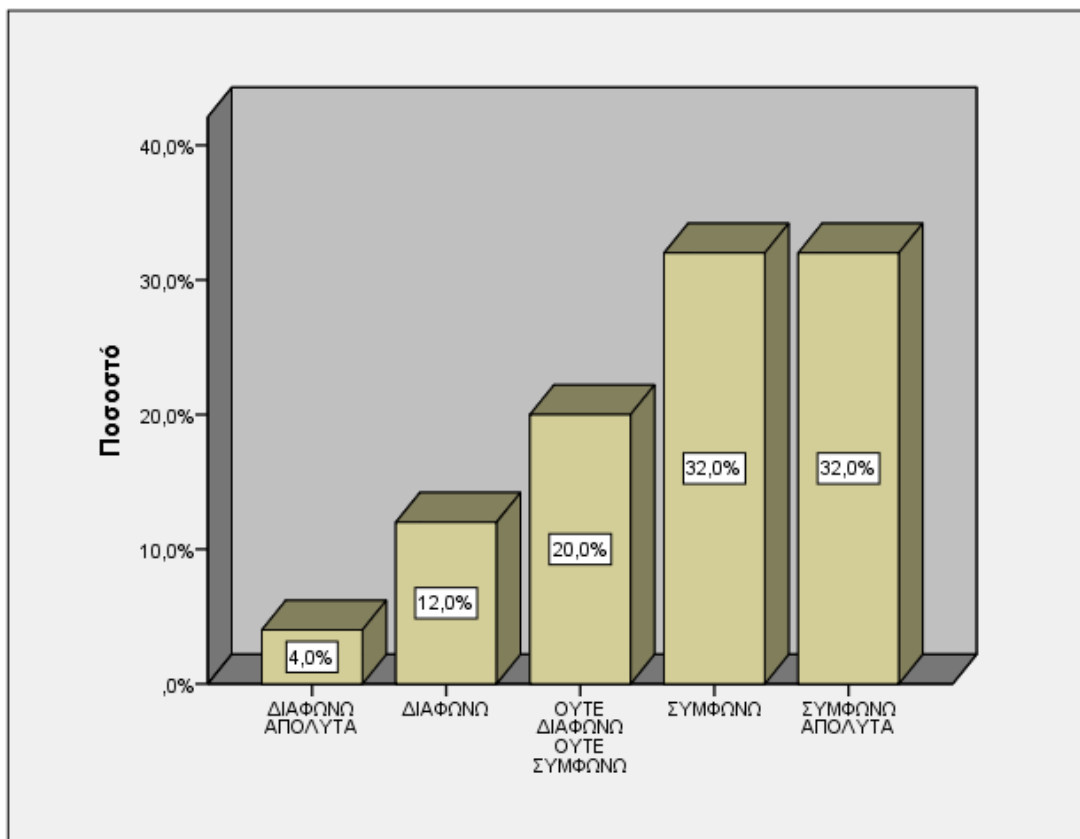
**Διάγραμμα 11γ**



11γ Ο Διευθυντής προωθεί πάντα ένα θετικό πρόσωπο προς τους γονείς;

Μελετώντας το Διάγραμμα 11δ παρατηρούμε ότι το 32% είναι απόλυτα σύμφωνο με την άποψη ότι ο Διευθυντής αποφεύγει να συγκρούεται με τους γονείς. Ισόποσο παρουσιάζεται και το ποσοστό εκείνων που απλά συμφωνούν. Το 20% παραμένει ουδέτερο, ενώ το 12% διαφωνεί. Η απόλυτη διαφωνία φτάνει το 4%.

**Διάγραμμα 11δ**



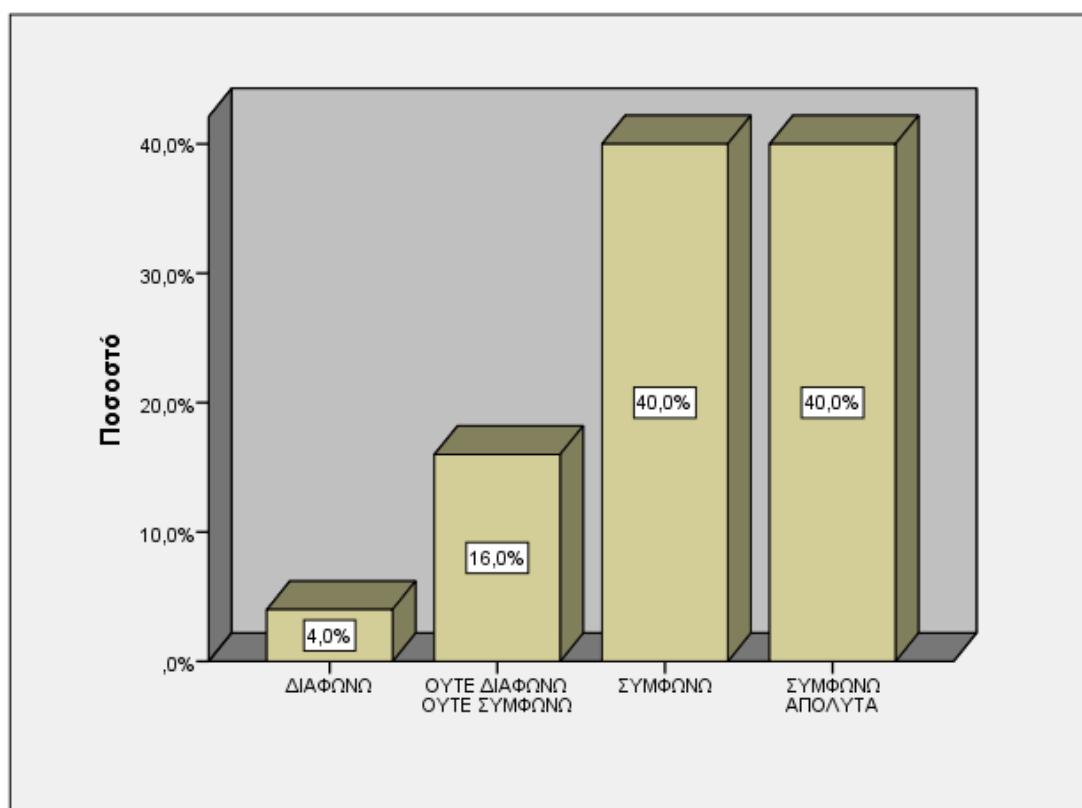
11δ Ο Διευθυντής αποφεύγει να έρχεται σε σύγκρουση με τους γονείς;



### Ερώτηση 12: Επίλυση διοικητικών προβλημάτων από τον Διευθυντή

Το παρακάτω Διάγραμμα 12α μας δείχνει ότι το 40% συμφωνεί απόλυτα ότι ο Διευθυντής ακούει και λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την επίλυση προβλημάτων. Ακολουθούν με ισόποσο ποσοστό όσοι συμφωνούν, ενώ το 16% δεν εκφράζει άποψη. Πολύ μικρό είναι το ποσοστό διαφωνίας, μόλις 4%.

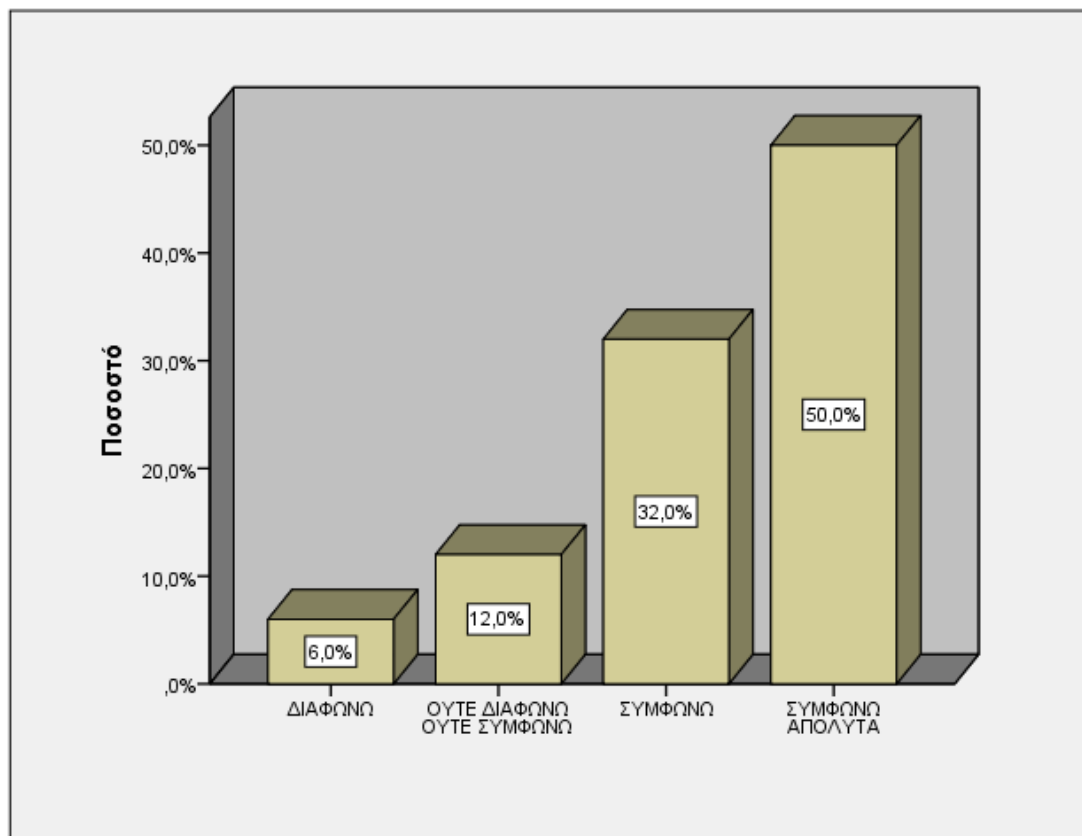
**Διάγραμμα 12α**



12α Ο Διευθυντής ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών, χωρίς να επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή επίλυσης του προβλήματος;

Στο Διάγραμμα 12β βλέπουμε ότι το 50% των εκπαιδευτικών πιστεύει απόλυτα ότι ο Διευθυντής αποφεύγει τον αυταρχικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Με την ίδια άποψη συμφωνεί και το 32%. Ουδέτεροι παραμένουν το 12%, ενώ το 6% των ερωτηθέντων διαφωνεί με την άποψη αυτή.

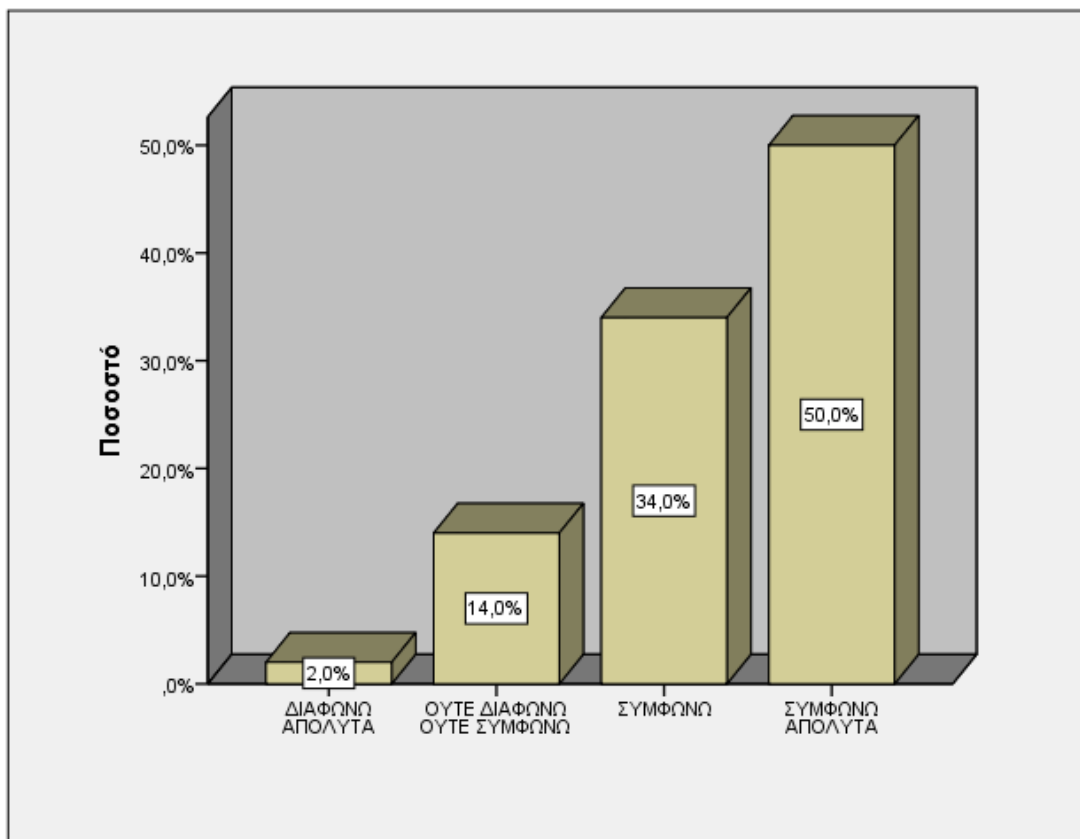
**Διάγραμμα 12β**



12β Ο Διευθυντής αποφεύγει τον αυταρχικό τρόπο λήψης αποφάσεων;

Συνεχίζοντας με το Διάγραμμα 12γ παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 50% συμφωνεί απόλυτα ότι ο Διευθυντής σέβεται τον σύλλογο διδασκόντων. Η άποψη αυτή ενισχύεται με τη συμφωνία του 34%. Δεν πήρε θέση το 14%, ενώ οι διαφωνούντες είναι σε ένα ποσοστό της τάξης του 2%.

**Διάγραμμα 12γ**

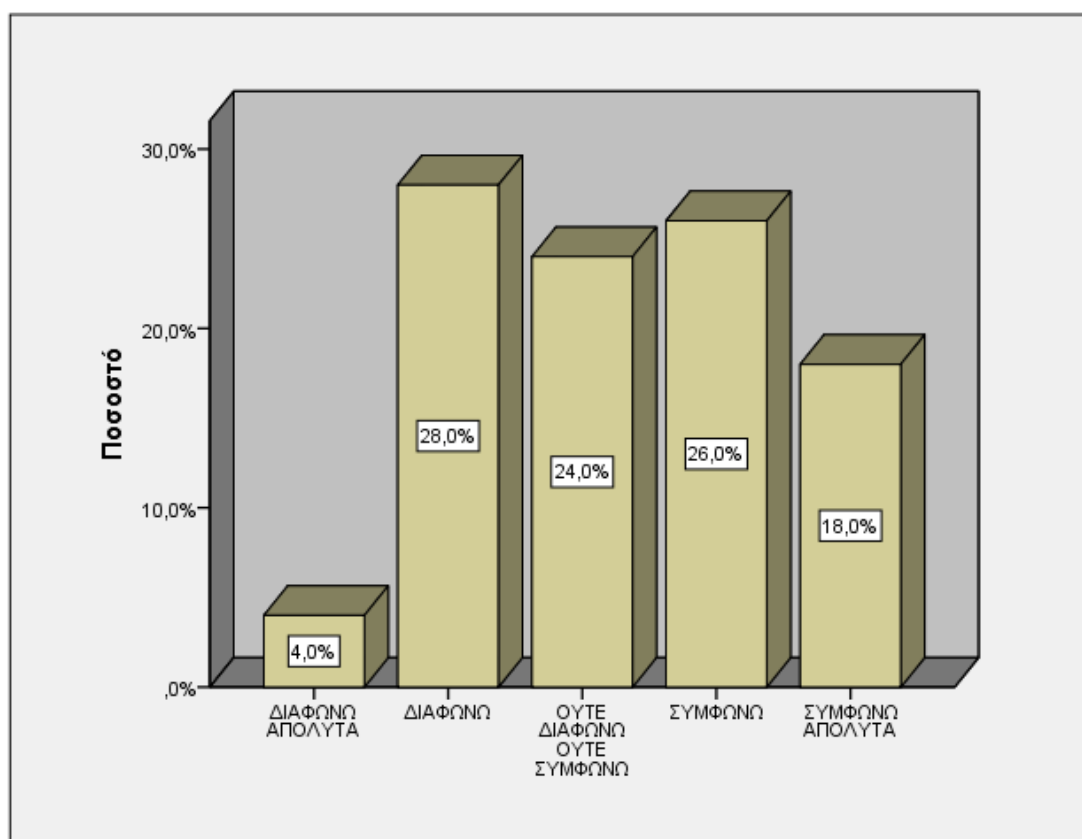


12γ Ο Διευθυντής σέβεται απόλυτα την απόφαση του συλλόγου διδασκόντων;

### Ερώτηση 13: Τι είναι η Συμβουλευτική

Από το Διάγραμμα 13α προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 28% διαφωνεί με την άποψη ότι η Συμβουλευτική είναι να δίνει κάποιος συμβουλές. Αντίθετη άποψη έχει το 26%, ενώ το 24% παραμένει ουδέτερο. Από την άλλη, το 18% συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη, ενώ το ποσοστό απόλυτης διαφωνίας ανέρχεται στο 4%.

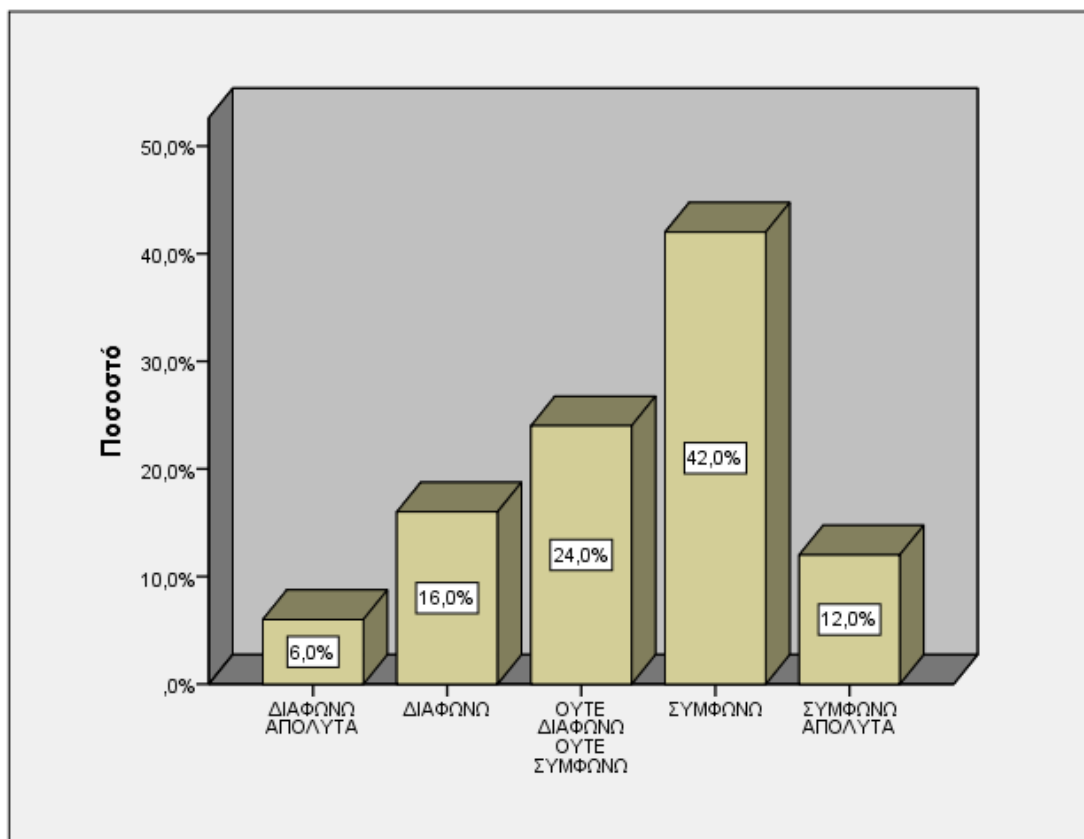
**Διάγραμμα 13α**



13α Να δίνει κάποιος συμβουλές στον άλλο;

Παρατηρώντας το Διάγραμμα 13β βλέπουμε ότι το 42% συμφωνεί στο ότι η Συμβουλευτική συμπίπτει με προτεινόμενες λύσεις από κάποιον ειδικό. Απόλυτα σύμφωνα παρουσιάζεται το 12%, ενώ αμέτοχο το 24%. Από την άλλη, το ποσοστό διαφωνίας κυμαίνεται από 6% ως και 16%.

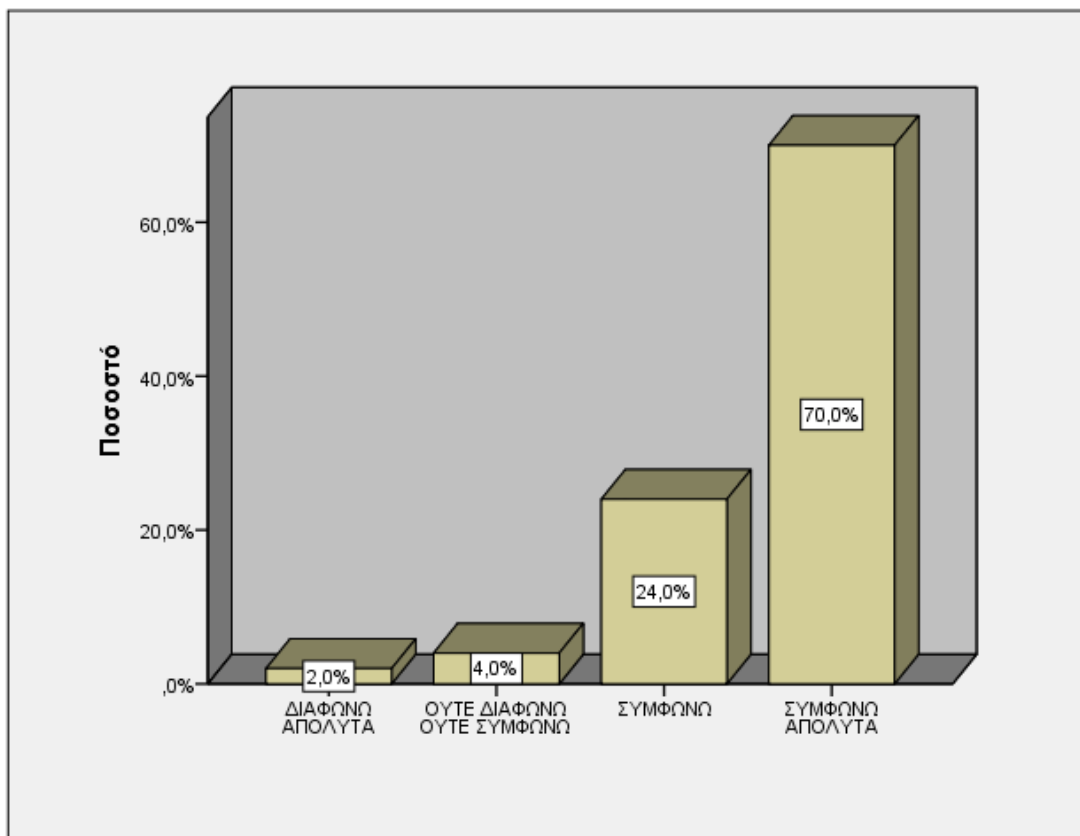
**Διάγραμμα 13β**



13β Να προτείνει κάποιος λύσεις στα προβλήματα του άλλου;

Το ακόλουθο Διάγραμμα 13γ παρουσιάζει την άποψη των ερωτηθέντων για το αν η Συμβουλευτική «ανοίγει» δρόμους σε κάποιον που ψάχνει λύση στο πρόβλημά του. Η συντριπτική πλειοψηφία του 70% συμφωνεί απόλυτα με την προαναφερθείσα άποψη. Σύμφωνα επίσης είναι και ένα ποσοστό της τάξης του 24%. Αντίθετη άποψη διαθέτει το 2% και ουδέτερο το 4%.

**Διάγραμμα 13γ**

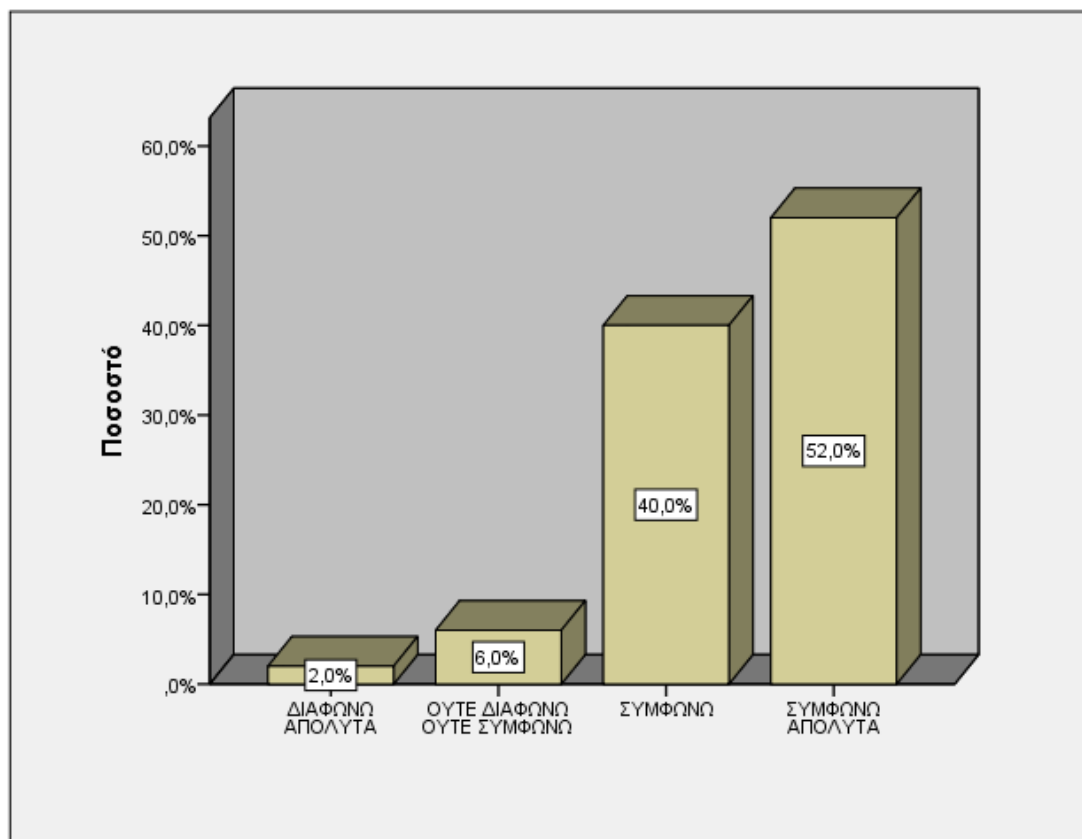


13γ Να "ανοίγεις" δρόμους σε κάποιον που αναζητά λύση στο πρόβλημά του;

Ερώτηση 14: Η θέση της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Συνεχίζοντας στο Διάγραμμα 14α για το αν η Συμβουλευτική βοηθά στην εκπαιδευτική διαδικασία το 52% συμφωνεί απόλυτα με αυτό. Την ίδια άποψη διαθέτει και το επόμενο 40%, ενώ αντίθετη γνώμη έχει μόλις το 2%. Ουδέτερο παρέμεινε το 6%.

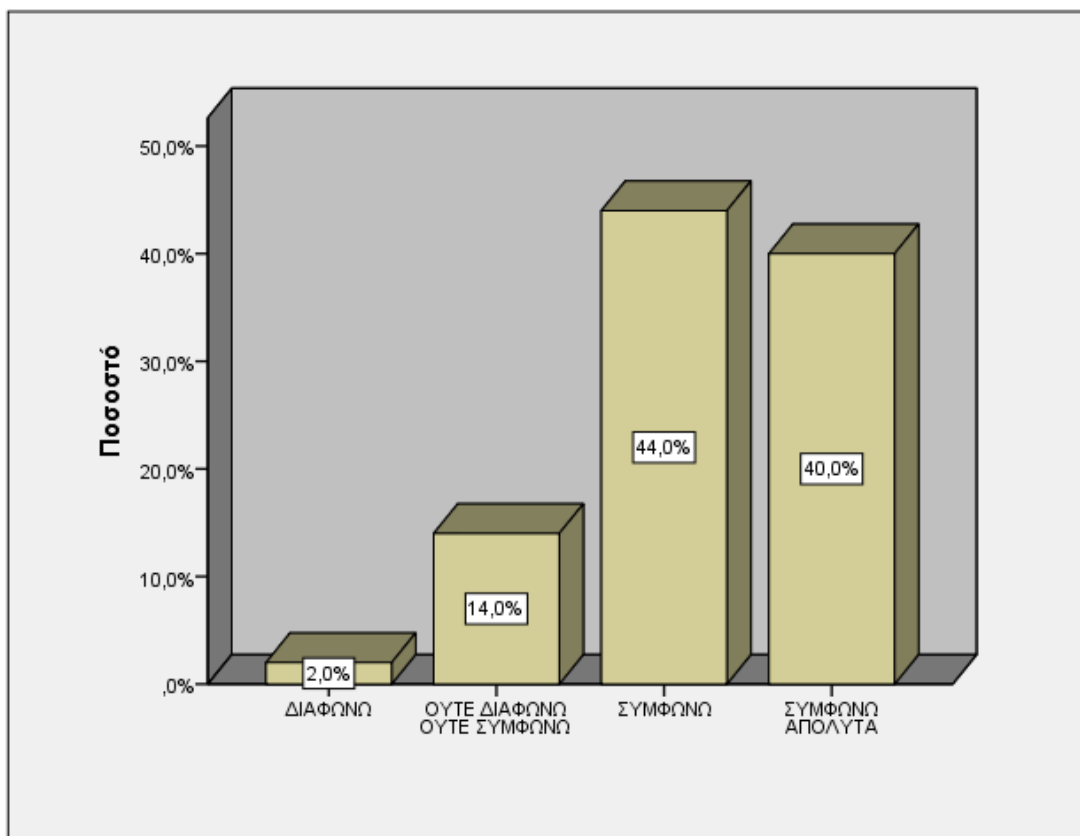
**Διάγραμμα 14α**



14α Η Συμβουλευτική βοηθά στην εκπαιδευτική διαδικασία;

Με το Διάγραμμα 14β βλέπουμε ότι το 44% συμφωνεί στο ότι ο Διευθυντής και ο δάσκαλος πρέπει να διαθέτουν ειδικές γνώσεις Συμβουλευτικής. Την ίδια άποψη στηρίζει απόλυτα το 40%, ενώ διαφωνεί μόλις το 2%. Στο 14% συμπεριλαμβάνονται όσοι δεν εξέφρασαν καμία άποψη.

**Διάγραμμα 14β**

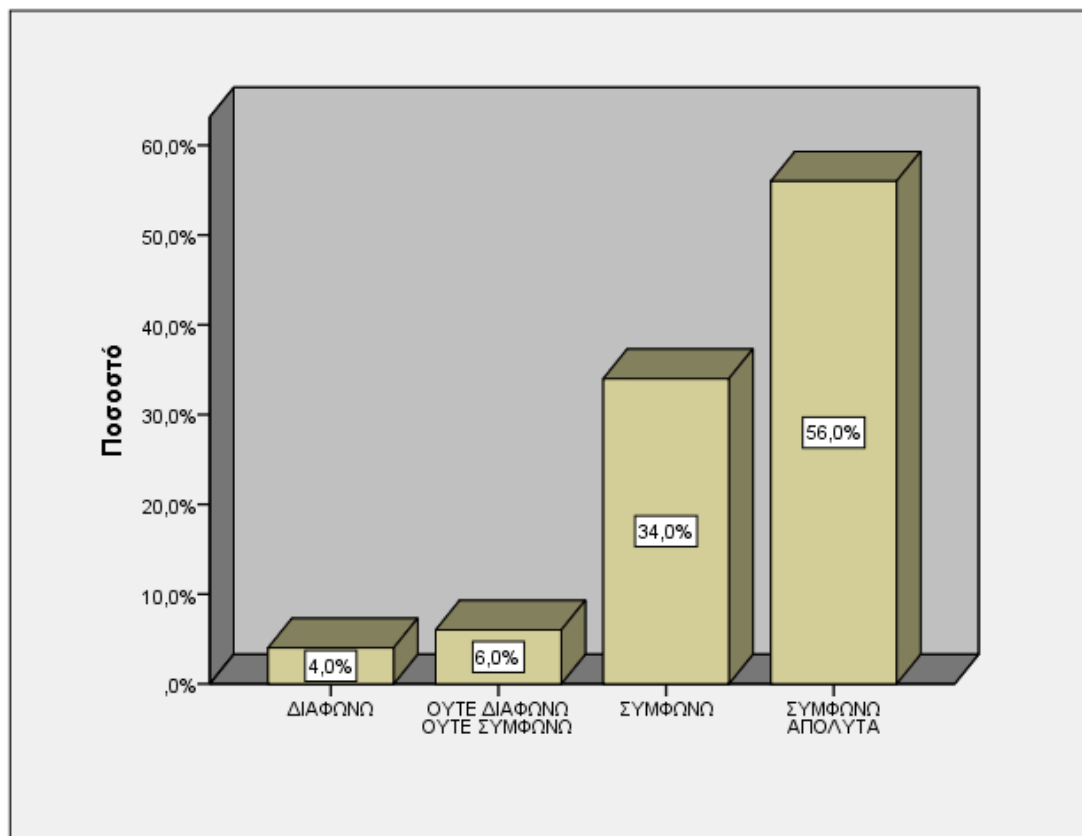


14β Ο Διευθυντής και ο δάσκαλος πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις άσκησης Συμβουλευτικής;



Από το Διάγραμμα 14γ που ακολουθεί αντιλαμβανόμαστε την ανάγκη να ενταχθεί η Συμβουλευτική στο δημοτικό σχολείο, καθώς το 56% συμφωνεί απόλυτα με αυτό. Το 34% εμφανίζεται επίσης σύμφωνο, ενώ το ποσοστό διαφωνίας ανέρχεται στο 4% και κατά 6% έχουν ουδέτερη άποψη.

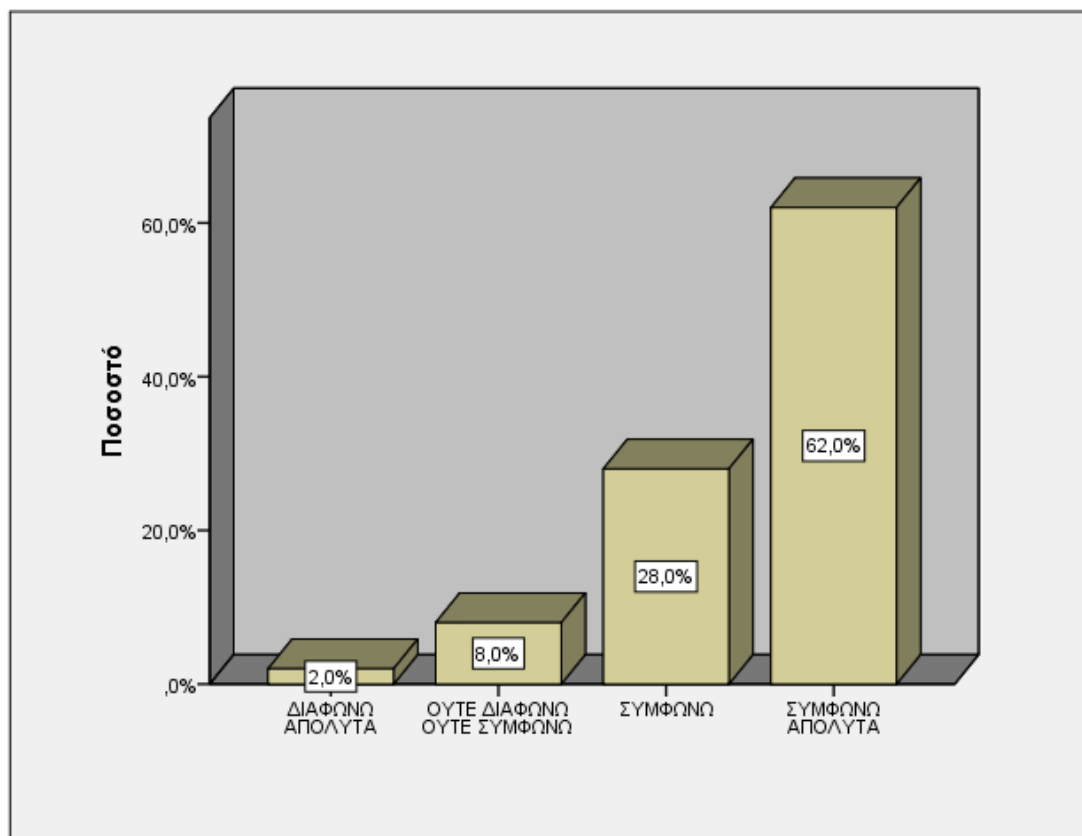
**Διάγραμμα 14γ**



14γ Η Συμβουλευτική πρέπει να ενταχθεί στο δημοτικό σχολείο;

Στο Διάγραμμα 14δ γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το 62% πιστεύει απόλυτα ότι η Συμβουλευτική μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση σχολικών προβλημάτων. Την ίδια άποψη έχει και το 28%. Διαφωνεί το 2% και παραμένει ουδέτερο το 8%.

**Διάγραμμα 14δ**

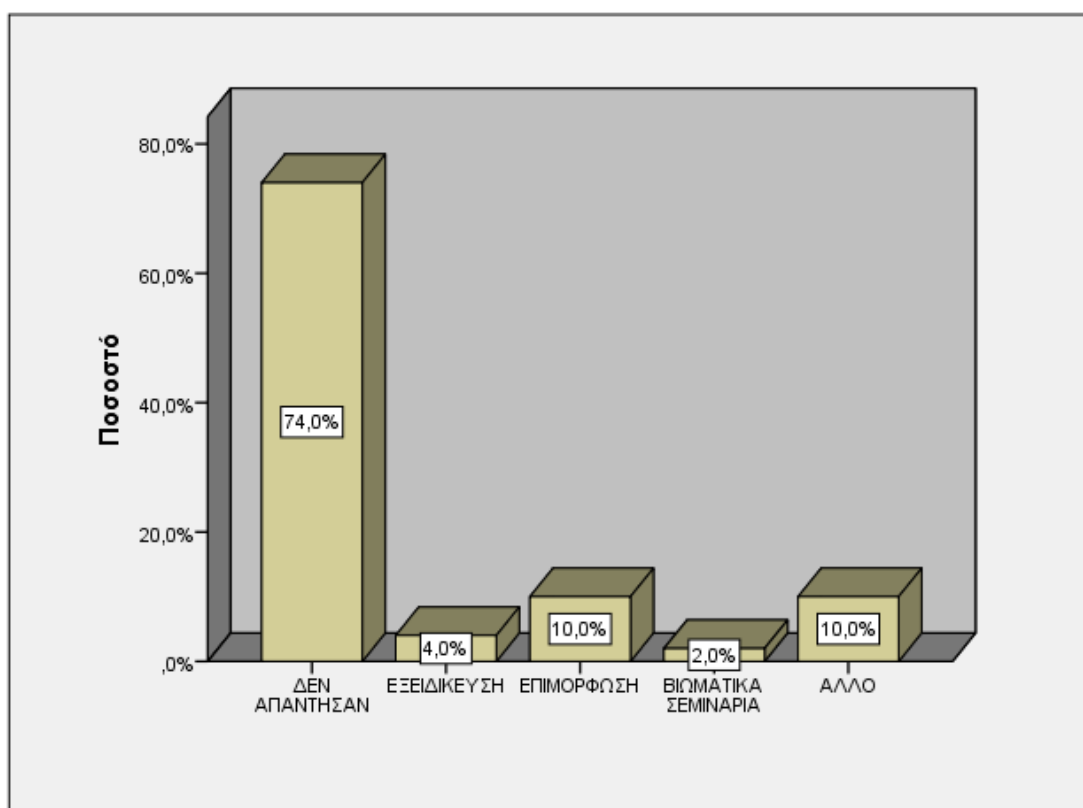


14δ Η Συμβουλευτική μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση ποικίλων σχολικών προβλημάτων;

### Ερώτηση 15: Προτάσεις εισαγωγής της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Στο τελευταίο διάγραμμα της έρευνας, Διάγραμμα 15, παρουσιάζονται προτάσεις σχετικά με το πλαίσιο εισαγωγής της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του 74% δεν απάντησε. Το 10% πρότεινε επιμόρφωση, το 4% εξειδίκευση και το 2% βιωματικά σεμινάρια. Υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξης του 10% που προτείνει κάτι άλλο.

**Διάγραμμα 15**



15 Αναέρετε τυχόν προτάσεις για το πλαίσιο της εισαγωγής της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

## 12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 12.1. Συμπεράσματα

Η παιδεία είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος τομέας που χρειάζεται συνεχώς ενίσχυση προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχει τα απαραίτητα εφόδια στους μαθητές. Οι στόχοι του σύγχρονου σχολείου επηρεάζονται από τις καινοτομίες και από τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Το σχολείο πρέπει να επαναπροσδιοριστεί και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερο.

Από το θεωρητικό μέρος της εργασίας προέκυψαν κάποια βασικά στοιχεία για τον ρόλο που παίζει ο Διευθυντής στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας. Ο Διευθυντής με τις γνώσεις του, τις ικανότητές του και τις επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Πιο συγκεκριμένα, συντονίζει τη σχολική ζωή, τηρεί τους νόμους και τους κανόνες –όχι κατά το δοκούν- σέβεται και εφαρμόζει τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων και φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα παιδαγωγικά και επιστημονικά, προωθώντας καινοτόμες δράσεις και προγράμματα.

Μέσα από το ερευνητικό μέρος της εργασίας διερευνήθηκε η επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα, η διαχείριση των μαθητών, η επίλυση διοικητικών προβλημάτων, καθώς και η θέση της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Πιο αναλυτικά, ο τομέας επικοινωνία στα πλαίσια της σχολικής ζωής στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: 1) Διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, 2) Διευθυντή και μαθητών, 3). Διευθυντή και γονέων. Στον τομέα αυτό διαπιστώνουμε ότι ενώ οι περισσότεροι στηρίζουν τη σημαντικότητα της καλής συναδελφικής επικοινωνίας, παρόλα αυτά δεν μπορούμε να παραβλέψουμε και εκείνο το ποσοστό των εκπαιδευτικών που δεν απαντά. Μια πρώτη σκέψη είναι ότι ίσως η καλή επικοινωνιακή σχέση δεν υπάρχει σε όλες τις σχολικές κοινότητες.

Προβληματισμό επίσης προκαλεί η διαφωνία που διαπιστώνεται σε ό,τι αφορά τη συμμετοχή των γονέων στις αποφάσεις του σχολείου.

Στον τομέα διαχείρισης των μαθητών διαπιστώνουμε ότι η διατήρηση portfolios των μαθητών δημιουργεί αντιδράσεις, ίσως επειδή οι σχολικές μονάδες στερούνται διοικητικού προσωπικού, που θα μπορούσε να οργανώσει και να ασχοληθεί με αυτό.

Σε ό,τι αφορά την επίλυση διοικητικών προβλημάτων ενώ η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις πρέπει να είναι συλλογικές, ωστόσο εντύπωση προκαλεί το ποσοστό εκείνο που παραμένει ουδέτερο. Ίσως γιατί πιστεύει ότι το μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης είναι δύσκολο να αλλάξει.

Τέλος, σε ό,τι αφορά την εισαγωγή της Συμβουλευτικής στο δημοτικό σχολείο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πολύ ενθαρρυντικά, γιατί αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της εισαγωγής της στο σχολείο. Ωστόσο δε θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι πολλοί δε γνωρίζουν τι είναι ακριβώς η Συμβουλευτική, αγνοώντας έτσι το τεράστιο φάσμα των δυνατοτήτων που προσφέρει.

## **12.2. Προτάσεις**

Πέρα από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, είναι αρκετά σημαντικό να καταγράψουμε και κάποιες προτάσεις βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης για το μέλλον.

Είναι ανάγκη να υπάρξουν προγράμματα τόσο εισαγωγικής επιμόρφωσης για τους νέους Διευθυντές όσο και περιοδικής επιμόρφωσης για τους εν ενεργεία Διευθυντές επικεντρωμένα σε βασικούς τομείς που προαναφέρθηκαν στην έρευνα, όπως η διοίκηση και η παιδαγωγική συμβουλευτική. Έτσι θα δοθεί η δυνατότητα κατανόησης τόσο της αξίας της συλλογικής διοίκησης όσο και της συμβολής της Συμβουλευτικής στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται στο σχολικό περιβάλλον.

Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να επαναπροσδιοριστεί τόσο ο ρόλος του Διευθυντή-συμβούλου, όσο και ο ρόλος του σχολείου, προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερο στις απαιτήσεις και τα προβλήματα της σύγχρονης κοινωνίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

- Αγγελόπουλος, Η., Καραγιάννης, Π. & Φωκάς, Ε. (2002). Αντιλήψεις Διευθυντών σχολικών Μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα. Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* τ.33, σσ.72-94.
- Αγγελόπουλος, Η., Πολυδώρου, Α. & Πολυδώρου, Ε. (2006). *Η Συμβουλευτική στο πλαίσιο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος του δασκάλου*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βάμβουκας, Μ. (2007). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.
- Γεωργογιάννης, Π. (1996). *Θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας*. Τόμος ΙΙ, Εκδόσεις: Κριτική.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1992). *Συμβουλευτική και συμβουλευτική ψυχολογία. Η θεωρία της, η πράξη της, οι εφαρμογές της*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Δημητρόπουλος, Ε. & Μπακατσή, Α. (1996). Ο θεσμός Συμβουλευτική Προσανατολισμός στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση στη χώρα μας. Μια πρόταση – πλαίσιο. *Η λέσχη των εκπαιδευτικών* τ.14, Ιούνιος-Αύγουστος 1996, σσ.26-28.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1999). *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Τόμος Πρώτος. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.
- Ζαβλανός, Μ. (1990). *Οργάνωση και Διοίκηση*, τόμος Α΄. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων.
- Ζάχαρης, Ε. (1985). *Ιστορία, Οργάνωση κι Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Καλογήρου, Κ. (1986). Μια ιστορική ανασκόπηση της εξέλιξης του θεσμού Προσανατολισμός Συμβουλευτική στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.1, σσ.12-25.
- Κατσαρός, Ε. (2008). Το σχολικό εγχειρίδιο ως παράγοντας και προϊόν κοινωνικών διαδικασιών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Επιστήμες της Αγωγής* τ.14, σσ.105-122.
- Κοσμίδου-Hardy, Χ. & Γαλανουδάκη-Ράπτη, Α. (1996). *Συμβουλευτική Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Ασημάκης.
- Κοσμόπουλος, Α. (1996). Σύμβουλος και Δάσκαλος: Δυο όψεις του ίδιου νομίσματος. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής-Προσανατολισμού*, τ.38-39, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 1996, σσ.102-109.

- Κουτούζης, Μ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Ρέππας, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (σσ.51-69). Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κωνσταντίνου, Χ. Ι. (1994). *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σε αυτόν*. Αθήνα: Σμυρνιωτάκης.
- Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ. (2001). *Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μιχόπουλος, Α. (1993). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Μπάκας, Θ. (2006). Ο παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. *Παιδαγωγική-θεωρία και πράξη*, τ.1, σσ.118-125.
- Μπρούζος, Α. (1995). *Ο εκπαιδευτικός ως λειτουργός Συμβουλευτικής-Προσανατολισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Λύχνος.
- Μπρούζος, Α. (1997). Οι μαθητές κρίνουν τους καθηγητές τους ως λειτουργούς συμβουλευτικής: Εμπειρική προσέγγιση. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.40-41, σσ.143-161.
- Μπρούζος, Α. (1999). Η συμβουλευτική στο σχολείο ως αίτημα των σύγχρονων κοινωνικών μεταβολών. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε.*, τ.12. Ιωάννινα.
- Μπρούζος, Α. & Ράπτη, Κ. (2001α). Ο ρόλος της σχολικής συμβουλευτικής στην προαγωγή της αποδοχής της διαφορετικότητας. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.56-57, σσ.25-41.
- Μυλωνά-Καλαβά, Ν. (1995). Το συμβουλευτικό έργο του εκπαιδευτικού. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.34-35, σσ.81-88.
- Μυλωνά-Καλαβά, Ν. (2001). Παραλληλισμός των αρχών της Συμβουλευτικής μετά την Παγκόσμια αντίληψη αναφορικά με τη διαφορετικότητα και την ισότητα. *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.58-59, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2001, σσ.31-39.
- Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Ντούσκας, Ν. Θ. (2005). *Ευνοϊκές συνθήκες για τη σχολική μάθηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής, Π. (2009). *Αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο*. Ανακτήθηκε 25 Ιουνίου, 2009 από [http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/.../pasiardis\\_p.171-p.205\\_1994.pdf](http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/.../pasiardis_p.171-p.205_1994.pdf)

- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Χρήστος Αθ. Σαΐτης.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σπυράκης, Π. (2001). Αναζητώντας τη μαγεία της διδασκαλίας. *Το Βήμα*, αρ. φύλλου 15.272.
- Τσαπρούνης, Α. (2002). *Η συμβουλευτική διαδικασία στο δημοτικό σχολείο. Προβληματισμοί-Δυνατότητες-Προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.
- ΥΠΕΠΘ – Διεύθυνση Σπουδών Δ.Ε.: Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου σχολικού έτους 2009-2010.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ**

- Argyris, C. (1965). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. Harper & Row.
- Bennis, W. (1993). Creative Leadership. *Australian Institute of Management*, 10:10-14.
- Bhindi, N. and Duignan, P. (1995). Leadership for a New Century. *Educational Management and Administration*, 25(1), 117-132.
- Bolam, R. (2005). *Models of leadership development: learning from international experience and research*. Sage Publish in.
- Bonstigl, J.J. (1991). *Schools in Quality: An introduction to total quality management in education*. Alexandria association for supervision and curriculum development.
- Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publish in.
- Corey, G. (1986). *Theory and Practice of Counselling and Psychotherapy*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*. Εκδόσεις Δάρδανος.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston: Heath.
- Everard, K. & Morris, G. (1999). (μτφ. Δημήτρης Κίκιζας). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Fontana, D. (1995). *Ψυχολογία για Εκπαιδευτικούς*, σσ.339-468. Αθήνα: Εκδόσεις: Σαββάλας.
- Gazda, G. M. (1973). *Human Relations Development*. Boston: Allyn and Bacon.



- Gordon, T. (1974). *Teacher effectiveness training*. New York: David McKax.
- Gray, E.R. & Smeltzer L.R. (1989). *Management*. London: Macmillan Publications.
- Griffin, R. (2008). *Management*. 9<sup>th</sup> Edition. London Houghton Mifflin Publication.
- Halpin, A. (1966). *Theory and Research in Administration*. MacMillan, New York.
- Handy, C. (1986). *Understanding schools as Organizations*. Penguin.
- Kaplan, A. (1973). *The Conduct of Inquiry*. Aylesbury. Intertext Books.
- Krumboltz, J. & Thoresen, C. (1976). *Counseling Methods*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Matveev, A.V. (2002). The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research: practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers. Collected research articles, Bulletin of Russian Communication Association *Theory of communication and applied communication*, 1, σσ.59-67.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Mihalakopoulos, G.S. (1978). *The problem of educational inequality: Phenomenological Considerations*. Boston: Thesis Boston University.
- Montana, P.J. & Charmov, B. H. (2002). *Μάνατζμεντ*. (Μτφ). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Patterson, C. (1985). *The Therapeutic Relationship: Foundations for an Eclectic Psychotherapy*. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-Added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools*. Harcourt Brace Hovanovich, Publishers.
- Sharpe, F.G. (1996). *Wisdom, Words and Window-Dressing: Has Anything Really Changed in Educational? The Changing Nature of Educational Leadership in Australian College of Education NSW Chapter, 1996 North Harbour Conference*, 1-34.
- Sillins, H.C. (1994). The relationship between transformational and transactional Leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272-298.
- Spriggs, J. (1972). *Doing English literature*. T. Paterman(ed). Counter courses. London: Penguin.

Struck, P. (1995). *Schulreport*. Reinbeck: Rowohlt.

Terry, R. (1993). *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

West-Burnham, J. (2<sup>nd</sup> Ed.) (1997). *Managing Quality in Schools*. Pearson Professional Ltd.

Yukl, G.A. (3<sup>rd</sup> Ed.) (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International, Inc.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Συνοδευτική επιστολή

Αγαπητέ συνάδελφε,

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών τόσο για την αποτελεσματικότητα του Διευθυντή, όσο και για την εφαρμογή της Συμβουλευτικής στο Δημοτικό σχολείο.

Με τον όρο «Συμβουλευτική» στο σχολείο εννοούμε τη διαδικασία που συμβάλλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων, κυρίως των μαθητών.

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ερευνητικό χαρακτήρα. Για τον λόγο αυτό, καθώς και για τη διασφάλιση προσωπικών δεδομένων, είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της έρευνας.

Για αυτό, θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε με ακρίβεια και ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο μπορούν να το συμπληρώσουν όλοι οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν σε Δημοτικά σχολεία (δάσκαλοι, εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, μόνιμοι, αναπληρωτές).

Ευχαριστώ, εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση  
Παπαχρήστου Μαρία

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο : ☐ Άντρας ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία : ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ >50

3. Βασικές σπουδές :

Τίτλος σπουδών : \_\_\_\_\_

4. Άλλες σπουδές – Επιμορφώσεις :

☐ Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ

☐ Μετεκπαίδευση (Διδασκαλείο – Εξομοίωση – Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.)

☐ Μεταπτυχιακές σπουδές

☐ Διδακτορική Διατριβή

☐ Πιστοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

5. Ειδικότητα : \_\_\_\_\_

6. Εργασιακή κατάσταση :

☐ Διευθυντής/τρια

☐ Μόνιμος/η

☐ Αναπληρωτής/τρια

☐ Ωρομίσθιος/α

**7. Εκπαιδευτική υπηρεσία :**

| 0-5 έτη | 5-10 έτη | 10-20 έτη | 20-30 έτη | >30 έτη |
|---------|----------|-----------|-----------|---------|
|         |          |           |           |         |

**8. Έδρα σχολικής μονάδας :**

☐ Χωριό (< 2.000 κάτ.)

☐ Κωμόπολη (2.000 – 10.000 κάτ.)

☐ Πόλη (10.000 – 100.000 κάτ.)

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει έναν για κάθε περίπτωση από τις παρακάτω, απαντώντας σε όλες.

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

## 9. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

|    |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α  | Ο Διευθυντής διατυπώνει ξεκάθαρα τους στόχους της σχολικής μονάδας που ηγείται.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β  | Ο Διευθυντής παρέχει αυτονομία στους εκπαιδευτικούς σε ότι αφορά την οργάνωση της διδασκαλίας τους.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ  | Ο Διευθυντής προωθεί την ανοικτή επικοινωνία στις σχέσεις του προσωπικού.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ  | Ο Διευθυντής προωθεί την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων με στόχο τη δημιουργική μάθηση.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ε  | Ο Διευθυντής υποστηρίζει τη χρήση νέων τεχνολογιών κατά την εκπαιδευτική διαδικασία                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| στ | Ο Διευθυντής προωθεί την επικοινωνία και τις καλές σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ζ  | Ο Διευθυντής παρεμβαίνει και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων χωρίς να χρονοτριβεί.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| η  | Ο Διευθυντής παίρνει ξεκάθαρη θέση στις τυχόν διενέξεις υποστηρίζοντας το δίκαιο.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| θ  | Ο Διευθυντής είναι «ανοικτός» σε προτάσεις των εκπαιδευτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 10. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

|   |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α | Ο Διευθυντής ανακοινώνει στους μαθητές τους κανόνες του σχολείου, καθώς και τις επιπτώσεις που θα έχει όποιος τους παραβεί. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β | Ο Διευθυντής διατηρεί φακέλους που περιέχουν προσωπικά δεδομένα των μαθητών.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ | Ο Διευθυντής ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μαθητών σε πολιτιστικά προγράμματα.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ | Ο Διευθυντής στηρίζει τους μαθητές, όταν αυτοί το χρειάζονται.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 11. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ

|   |                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α | Ο Διευθυντής ενισχύει τη διατήρηση των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β | Ο Διευθυντής επιτρέπει στους γονείς να συμμετέχουν στις αποφάσεις του σχολείου, που άπτονται των ενδιαφερόντων τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ | Ο Διευθυντής προωθεί πάντα ένα θετικό πρόσωπο προς τους γονείς.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ | Ο Διευθυντής αποφεύγει να έρχεται σε σύγκρουση με τους γονείς.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 12. Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

|   |                                                                                                                         |   |   |   |   |   |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α | Ο Διευθυντής ακούει τις απόψεις των εκπαιδευτικών, χωρίς να επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή επίλυσης του προβλήματος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β | Ο Διευθυντής αποφεύγει τον αυταρχικό τρόπο λήψης αποφάσεων.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ | Ο Διευθυντής σέβεται απόλυτα την απόφαση του συλλόγου διδασκόντων.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 13. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ

|   |                                                                     |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α | Να δίνει κάποιος συμβουλές στον άλλο.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β | Να προτείνει κάποιος λύσεις στα προβλήματα του άλλου.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ | Να «ανοίγεις» δρόμους σε κάποιον που αναζητά λύση στο πρόβλημά του. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 14. Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

|   |                                                                                      |   |   |   |   |   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| α | Η Συμβουλευτική βοηθά στην εκπαιδευτική διαδικασία.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| β | Ο Διευθυντής και ο δάσκαλος πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις άσκησης Συμβουλευτικής.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| γ | Η Συμβουλευτική πρέπει να ενταχθεί στο δημοτικό σχολείο.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| δ | Η Συμβουλευτική μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση ποικίλων σχολικών προβλημάτων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 15. Αναφέρετε τυχόν προτάσεις για το πλαίσιο της εισαγωγής της Συμβουλευτικής στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

.....

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας!



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

### ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

(1)

| ΦΥΛΟ          | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΑΝΤΡΑΣ        | 13        | 26,0                 | 26,0                    |
| ΓΥΝΑΙΚΑ       | 37        | 74,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(2)

| ΗΛΙΚΙΑ        | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| 21-30         | 12        | 24,0                 | 24,0                    |
| 31-40         | 20        | 40,0                 | 64,0                    |
| 41-50         | 16        | 32,0                 | 96,0                    |
| >50           | 2         | 4,0                  | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(3)

| ΣΠΟΥΔΕΣ       | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΑΣΚΑΛΟΙ      | 33        | 66,0                 | 66,0                    |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ | 17        | 34,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(4)

| ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΙΣ                               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|--------------------------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΜΕΤΑΚΠΑΙΔΕΥΣΗ                              | 6         | 12,0                 | 12,0                    |
| ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ<br>ΣΠΟΥΔΕΣ                   | 7         | 14,0                 | 26,0                    |
| ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ<br>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ<br>ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ | 22        | 44,0                 | 70,0                    |
| ΚΑΜΙΑ                                      | 15        | 30,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                              | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(5)

| ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΑΣΚΑΛΟΙ      | 33        | 66,0                 | 66,0                    |
| ΓΥΜΝΑΣΤΕΣ     | 3         | 6,0                  | 72,0                    |
| ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΟΙ  | 3         | 6,0                  | 78,0                    |
| ΑΛΛΟ          | 11        | 22,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(6)

| ΘΕΣΗ          | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ    | 4         | 8,0                  | 8,0                     |
| ΜΟΝΙΜΟΣ       | 36        | 72,0                 | 80,0                    |
| ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ   | 6         | 12,0                 | 92,0                    |
| ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΣ    | 4         | 8,0                  | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(7)

| ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| 0-5           | 5         | 10,0                 | 10,0                    |
| 5-10          | 20        | 40,0                 | 50,0                    |
| 10-20         | 17        | 34,0                 | 84,0                    |
| 20-30         | 6         | 12,0                 | 96,0                    |
| >30           | 2         | 4,0                  | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(8)

| ΕΔΡΑ          | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΧΩΡΙΟ         | 4         | 8,0                  | 8,0                     |
| ΠΟΛΗ          | 46        | 92,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b> | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9α)

| ΣΤΟΧΟΙ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 6         | 12,0                 | 16,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 24        | 48,0                 | 64,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 18        | 36,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9β)

| ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ                 | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 4         | 8,0                  | 10,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 20        | 40,0                 | 50,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 25        | 50,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9γ)

| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 4         | 8,0                  | 12,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 19        | 38,0                 | 50,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 25        | 50,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9δ)

| ΔΡΑΣΕΙΣ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 5         | 10,0                 | 12,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 15        | 30,0                 | 42,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 29        | 58,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9ε)

| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 4         | 8,0                  | 12,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 19        | 38,0                 | 50,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 25        | 50,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9στ)

| ΣΧΕΣΕΙΣ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 2         | 4,0                  | 6,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 2         | 4,0                  | 10,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 19        | 38,0                 | 48,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 26        | 52,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(9ζ)

| ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 3         | 6,0                  | 8,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 7         | 14,0                 | 22,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 16        | 32,0                 | 54,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 23        | 46,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |



(9η)

| ΔΙΕΝΕΞΕΙΣ                 | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 4         | 8,0                  | 10,0                    |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 8         | 16,0                 | 26,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 18        | 36,0                 | 62,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 19        | 38,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(90)

| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ                 | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 3         | 6,0                  | 8,0                     |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 15        | 30,0                 | 38,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 31        | 62,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(10α)

| ΚΑΝΟΝΕΣ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 4         | 8,0                  | 12,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 18        | 36,0                 | 48,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 26        | 52,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(10β)

| ΦΑΚΕΛΟΙ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 2         | 4,0                  | 4,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 7         | 14,0                 | 18,0                    |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 9         | 18,0                 | 36,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 19        | 38,0                 | 74,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 13        | 26,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(10γ)

| ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ               | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 1         | 2,0                  | 4,0                     |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 20        | 40,0                 | 44,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 28        | 56,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(10δ)

| ΣΤΗΡΙΞΗ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 2         | 4,0                  | 6,0                     |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 14        | 28,0                 | 34,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 33        | 66,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(11α)

| ΓΟΝΕΙΣ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 2         | 4,0                  | 4,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 6,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 7         | 14,0                 | 20,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 16        | 32,0                 | 52,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 24        | 48,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(11β)

| ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|------------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ              | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                      | 9         | 18,0                 | 20,0                    |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ<br>ΣΥΜΦΩΝΩ | 10        | 20,0                 | 40,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                      | 17        | 34,0                 | 74,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ              | 13        | 26,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(11γ)

| ΠΡΟΣΩΠΟ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0               | 2,0                  |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0               | 4,0                  |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 8         | 16,0              | 20,0                 |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 18        | 36,0              | 56,0                 |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 22        | 44,0              | 100,0                |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>      |                      |

(11δ)

| ΑΠΟΦΥΓΗ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 2         | 4,0               | 4,0                  |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 6         | 12,0              | 16,0                 |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 10        | 20,0              | 36,0                 |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 16        | 32,0              | 68,0                 |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 16        | 32,0              | 100,0                |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>      |                      |

(12α)

| ΕΠΙΛΥΣΗ                   | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 2         | 4,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 8         | 16,0                 | 20,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 20        | 40,0                 | 60,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 20        | 40,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(12β)

| ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΤΗΤΑ             | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 3         | 6,0                  | 6,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 6         | 12,0                 | 18,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 16        | 32,0                 | 50,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 25        | 50,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(12γ)

| ΣΕΒΑΣΜΟΣ                  | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 7         | 14,0                 | 16,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 17        | 34,0                 | 50,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 25        | 50,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(13α)

| ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ                 | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 2         | 4,0                  | 4,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 14        | 28,0                 | 32,0                    |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 12        | 24,0                 | 56,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 13        | 26,0                 | 82,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 9         | 18,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |



(13β)

| ΛΥΣΕΙΣ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 3         | 6,0                  | 6,0                     |
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 8         | 16,0                 | 22,0                    |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 12        | 24,0                 | 46,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 21        | 42,0                 | 88,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 6         | 12,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(13γ)

| ΔΡΟΜΟΙ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 2         | 4,0                  | 6,0                     |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 12        | 24,0                 | 30,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 35        | 70,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(14α)

| ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ             | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 3         | 6,0                  | 8,0                     |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 20        | 40,0                 | 48,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 26        | 52,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(14β)

| ΑΣΚΗΣΗ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 7         | 14,0                 | 16,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 22        | 44,0                 | 60,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 20        | 40,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(14γ)

| ΕΝΤΑΞΗ                    | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ                   | 2         | 4,0                  | 4,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 3         | 6,0                  | 10,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 17        | 34,0                 | 44,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 28        | 56,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(14δ)

| ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ              | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 1         | 2,0                  | 2,0                     |
| ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ | 4         | 8,0                  | 10,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ                   | 14        | 28,0                 | 38,0                    |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ           | 31        | 62,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |

(15)

| ΕΙΣΑΓΩΓΗ            | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΣΧΕΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ | ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ<br>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ |
|---------------------|-----------|----------------------|-------------------------|
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ       | 37        | 74,0                 | 74,0                    |
| ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ         | 2         | 4,0                  | 78,0                    |
| ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ          | 5         | 10,0                 | 88,0                    |
| ΒΙΩΜΑΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ | 1         | 2,0                  | 90,0                    |
| ΑΛΛΟ                | 5         | 10,0                 | 100,0                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>       | <b>50</b> | <b>100,0</b>         |                         |