



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας  
Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ  
Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
EDUCATION MANAGEMENT

## Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

### «Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

#### Διπλωματική Εργασία

Διαχείριση και ανάπτυξη της σχολική μονάδας: διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας

Management and development of a school unit: educational and administrative policies at elementary school units of Achaia.

ΣΩΤΗΡΙΑ ΒΕΤΣΟΥ

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Παναγιωτόπουλος Γεώργιος	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Καρανικόλα Ζωή	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μητρόπουλος Παναγιώτης

Πάτρα, Ιανουάριος 2022

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2022

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	σελ.4
Abstract	σελ.5
Εισαγωγή	σελ.6
<b>A. Θεωρητικό μέρος</b>	<b>σελ.9</b>
1. Διοικητικές πρακτικές διαχείρισης της σχολικής μονάδας	σελ.10
1.1. Διαχείριση συγκρούσεων	σελ.11
1.2. Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας	σελ.13
2. Παιδαγωγικές πρακτικές διαχείρισης της σχολικής μονάδας	σελ.14
2.1. Εφαρμογή των αξιών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης	σελ.15
2.2. Διαφοροποιημένη διδασκαλία	σελ.18
2.3. Εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων και προγραμμάτων	σελ.20
3. Επιμόρφωση της διευθυντικής ομάδας και του εκπαιδευτικού προσωπικού	σελ.22
3.1. Επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων	σελ.23
3.2. Επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού	σελ.25
4. Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών	σελ.27
<b>B. Ερευνητικό Μέρος</b>	<b>σελ.31</b>
5. Μεθοδολογία έρευνας	σελ.32
5.1. Γενική περιγραφή έρευνας	σελ.32
5.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας	σελ.33
5.3. Ερευνητικά ερωτήματα	σελ.33
5.4. Εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας	σελ.34
5.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία έρευνας	σελ.35
5.6. Δείγμα της έρευνας	σελ.36
5.7. Περιορισμοί της έρευνας	σελ.37
6. Αποτελέσματα της έρευνας	σελ.38
7. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων	σελ.64
8. Συμπεράσματα	σελ.65
9. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	σελ.65
Βιβλιογραφία	σελ.67
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο με κλίμακα	σελ.75
Παράρτημα 2: Πίνακες στατιστικής ανάλυσης έρευνας	σελ.82

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει μια έρευνα σχετικά με τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που υιοθετούνται ή είναι θεμιτό να υιοθετηθούν από μια σχολική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τις διοικητικές πρακτικές, μελετάται αφενός η αξία της διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία και είναι ομάδες που δραστηριοποιούνται στη σχολική μονάδα. Αφετέρου, μελετάται η σημασία της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας εν γένει και τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει στη σχολική μονάδα. Όσον αφορά τις παιδαγωγικές πρακτικές, η έρευνα εστιάζει στην υιοθέτηση των αξιών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και των πρακτικών της διαφοροποιημένης διδασκαλίας και παράλληλα, παρουσιάζει τον ρόλο της εισαγωγής καινοτόμων μαθημάτων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. **Μεθοδολογία:** Για το ερευνητικό μέρος της εργασίας εφαρμόζεται η ποσοτική μεθοδολογία έρευνας, δεδομένου ότι γίνεται χρήση του εργαλείου του ερωτηματολογίου και της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων. **Δείγμα:** Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 147 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. **Αποτελέσματα:** Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων συμφωνεί με το γεγονός ότι η ενσωμάτωση των ανωτέρω πρακτικών συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση πολλαπλών πτυχών της σχολικής μονάδας και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### **Λέξεις/ φράσεις κλειδιά:**

διοικητικές πρακτικές, παιδαγωγικές πρακτικές, σχολική μονάδα, πρωτοβάθμια εκπαίδευση

## ABSTRACT

The main objective of the present thesis is to present a research on the administrative and pedagogical practices that are adopted or should be adopted by a school unit. More specifically, regarding the administrative practices, it is studied the management of conflicts among all participants in a school unit. Secondly, the practice of self- evaluation of a school unit is also studied, as well as the results that can have on it. Regarding the pedagogical practices, they are studied the intercultural education, the differentiation of education and the role of innovative courses adopted by the school's curriculum. **Methodology:** The quantitative research method is preferred, using the questionnaire and the statistical analysis. **Sample:** 147 teachers of primary education of the prefecture of Achaia took part in this research. **Results:** The highest percentage of the sample agrees that the implementation of the above mentioned administrative and pedagogical practices will support the development and upgrade of the school unit and the educational procedure.

### **Key words/ phrases**

administrative practices, pedagogical practices, school unit, primary education

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση πτυχών των διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που μπορούν να ακολουθήσουν και να υιοθετήσουν οι αρμόδιοι για μια σχολική μονάδα, δηλαδή οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι, προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να αναπτύξουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες εν γένει, οι οποίες προέρχονται και σχετίζονται άμεσα με τη σχολική μονάδα. Πρόκειται για μια έρευνα, η οποία έχει αυξημένο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι δύναται να προτείνει πρακτικές που στο σύνολό τους θα υποβοηθήσουν την εκάστοτε σχολική μονάδα στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, στη βελτίωση του προϊόντος της – που είναι η εκπαίδευση του μαθητικού πληθυσμού – και στην εν γένει ανάπτυξη κάθε τομέα που σχετίζεται και αφορά τις σχολικές μονάδες. Όπως θα αναφερθεί αναλυτικά και στις επόμενες ενότητες, η ανάπτυξη και η υιοθέτηση νέων και καινοτόμων διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών είναι αναγκαία στη σημερινή εποχή, στην οποία οι κοινωνικές εξελίξεις συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές. Επομένως, κάθε σχολική μονάδα που αποτελεί μέρος και ίσως φορέας αυτών των εξελίξεων είναι θεμιτό να ακολουθεί αυτήν την πορεία, με στόχο τα μέγιστα μαθησιακά αλλά και εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, θα μπορούσε να προστεθεί ότι το βάρος της υλοποίησης των προτεινόμενων πρακτικών και καινοτομιών το αναλαμβάνουν κυρίως οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι· ωστόσο, η συνδρομή του υπόλοιπου εκπαιδευτικού προσωπικού είναι απαραίτητη, ούτως ώστε κάθε πρακτική να αποβαίνει αποτελεσματική για τη σχολική μονάδα. Όσον αφορά τις πρακτικές που δύναται να υιοθετηθούν, συνοπτικά μπορούν να αναφερθούν η διαχείριση του προσωπικού και των σχέσεών τους, η υλοποίηση και ο διαμοιρασμός υποχρεώσεων που αφορούν τη σχολική μονάδα ως κρατική δομή ή ως επιχείρηση, καθώς και η υλοποίηση των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη θέση του. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης θα αναφερθούν συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές που αξιοποιούν όλους αυτούς τους ρόλους που αναφέρονται σε αυτό το σημείο και σε αυτό το σημείο έγκειται η αξία δόμησης της συγκεκριμένης έρευνας (Lunenburg, 2010).

Όσον αφορά τις παιδαγωγικές πρακτικές, επίσης ποικίλουν ως προς το είδος τους. Ενδεικτικά, μπορεί να αναφερθεί η πρακτική της συμπερίληψης όλων των παιδιών στον μαθητικό πληθυσμό και η πρόνοια για δημιουργία τμημάτων ένταξης μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή ακόμη και μαθητών από διαφορετικό πολιτισμικό ή κοινωνικό περιβάλλον. Πρόκειται για μια πρακτική που ενδεχομένως να επηρεάζει το έργο των διευθυντών ή προϊσταμένων, δεδομένου ότι απαιτείται και η κατάλληλη επιμόρφωση, αλλά

και οι κατάλληλες δράσεις εκ μέρους τους, προκειμένου να υλοποιηθούν τέτοιου είδους προγράμματα (Avisar, Reiter, & Leyser, 2003).

Ακόμη, προκειμένου το προτεινόμενο θέμα να γίνει πιο συγκεκριμένο, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας μελετούνται ορισμένες διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που ακολουθούνται από τις μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. Επομένως, βασικός σκοπός της εργασίας είναι η προσέγγιση και η μελέτη αυτών των διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών των συγκεκριμένων σχολικών μονάδων, προκειμένου να οδηγηθούν στην ανάπτυξη και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και της παραγωγικότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού που δραστηριοποιείται σε αυτές.

Επιπλέον, όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα, αυτά σχετίζονται πρώτον, με τις προκλήσεις που αναδύονται εντός της σχολικής μονάδας, σε διοικητικό και παιδαγωγικό επίπεδο· δεύτερον, με τους τρόπους, με τους οποίους καλείται το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αναδύονται· τρίτον, με τις παιδαγωγικές πρακτικές που φαίνεται αναγκαίο να υιοθετήσει μια σχολική μονάδα, προκειμένου να οδηγηθεί στην ανάπτυξη· τέταρτον, με τον τρόπο, με τον οποίο είναι εφικτό να αξιολογηθούν οι υιοθετούμενες πρακτικές, ούτως ώστε να είναι διαρκώς αποδοτικές. Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της εργασίας αποσκοπεί στην απάντηση όλων αυτών των ερωτημάτων και επίσης αναδεικνύει την αξία αλλά και την πρωτοτυπία της εργασίας.

Ακόμη, όσον αφορά τη δομή της εργασίας, αυτή απαρτίζεται από δύο διακριτά μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται αρχικά λόγος για τις διοικητικές πρακτικές που είναι θεμιτό να υιοθετήσει μια σχολική μονάδα, όπως η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, είτε αυτές αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό, είτε το προσωπικό με τον μαθητικό πληθυσμό, με τη διευθυντική ομάδα ή ακόμη και με τον σύλλογο γονέων. Ακόμη, στις διοικητικές πρακτικές που εξετάζονται ανήκει και ο τρόπος που επιλέγει κάθε σχολική μονάδα να αξιολογηθεί και να αξιολογήσει το έργο της· σε αυτήν την περίπτωση γίνεται αναφορά κυρίως στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, στην οποία εστιάζουν στη παρούσα χρονική περίοδο και οι αρμόδιοι για την εκπαίδευση, δεδομένου ότι πρόκειται για μια διαδικασία που προσεγγίζει κάθε τομέα της σχολικής μονάδας, είτε πρόκειται για τις δομές είτε για την εκπαιδευτική διαδικασία είτε για το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις παιδαγωγικές πρακτικές και, πιο συγκεκριμένα, σε μεθόδους που μπορεί να υιοθετήσει η σχολική μονάδα, ούτως ώστε να ωθήσει τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Τέτοιου είδους πρακτικές είναι η υιοθέτηση των αξιών και των

εκπαιδευτικών μεθόδων της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, των μεθόδων διδασκαλίας της διαφοροποιημένης διδασκαλίας, αλλά και η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων και προγραμμάτων εντός του σχολικού πλαισίου. Όλα αυτά εξετάζονται στο πλαίσιο του εγχειρήματος παρουσίασης συγκεκριμένων προτάσεων, με τις οποίες είναι εφικτό για μια σχολική μονάδα να παρουσιάσει ανοδική πορεία ως προς το παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό της έργο.

Τέλος, θα πραγματοποιηθεί μια παρουσίαση της αναγκαιότητας της επιμόρφωσης τόσο του εκπαιδευτικού προσωπικού όσο και της διευθυντικής ομάδας, πάνω σε όλα τα ζητήματα και τις πρακτικές που θα παρατεθούν στο πλαίσιο της εργασίας. Η επιμόρφωση του προσωπικού είναι βαρύνουσας σημασίας για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι μόνο με αυτόν τον τρόπο θα γνωρίσουν όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία τον τρόπο με τον οποίο θα είναι σε θέση να διαχειριστούν και να εφαρμόσουν τις προτεινόμενες πρακτικές. Προκειμένου να καταστεί πιο σαφές το συγκεκριμένο ζήτημα, θα παρατεθούν και τα αποτελέσματα μιας σύντομης βιβλιογραφικής ανασκόπησης που θα πραγματοποιηθεί, σχετικά με τα εν λόγω ζητήματα. Η αναφορά στη συγκεκριμένη θεματική γίνεται, δεδομένου ότι χωρίς την κατάλληλη επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η εισαγωγή και εφαρμογή νέων διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών σε μια σχολική μονάδα δεν θα ήταν, ενδεχομένως, αποτελεσματική.

Το δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας καλύπτεται από το ερευνητικό κομμάτι. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ακολουθεί την ποσοτική μέθοδο και για την υλοποίησή της έχει δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο που καλύπτει κάθε ζήτημα από όσα προαναφέρθηκαν. Τα αποτελέσματα που εξάγονται από τη στατιστική ανάλυση που διενεργήθηκε είναι σημαντικά για την παρουσίαση ουσιαστών συμπερασμάτων για την εν λόγω έρευνα, όπως θα διαπιστωθεί και στο αντίστοιχο μέρος της εργασίας.

Η αξία και η σημασία της μελέτης των θεματικών που παρουσιάστηκαν είναι μεγάλη, δεδομένου ότι αφορούν εκπαιδευτικά ζητήματα που απασχολούν διαρκώς την επικαιρότητα. Το γεγονός ότι η έρευνα περιορίζεται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση του νομού Αχαΐας προσδίδει και το στοιχείο της πρωτοτυπίας στην έρευνα, δεδομένου ότι θα διερευνηθούν οι πρακτικές που ακολουθούνται από συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς φορείς. Με αυτόν τον τρόπο, θα μελετηθούν προκλήσεις, λύσεις και πρακτικές τοπικών σχολικών μονάδων, γεγονός που καθιστά εφικτή την εξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας



## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## 1. Διοικητικές πρακτικές διαχείρισης της σχολικής μονάδας.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούν ορισμένες διοικητικές πρακτικές, με τη χρήση των οποίων είναι εφικτό για μια σχολική μονάδα να οδηγηθεί στην ανάπτυξη και σε υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας, τα οποία θα αφορούν τόσο το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και τον μαθητικό πληθυσμό και θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία εν γένει.

Ωστόσο, πριν γίνει η αναφορά στο είδος των πρακτικών που διερευνώνται, είναι θεμιτό να παρατεθούν ορισμένα χαρακτηριστικά και επεξηγήσεις σχετικά με το τι νοείται ως «διοικητική πρακτική». Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς από τον ίδιο τον όρο, ως διοικητική μπορεί να νοηθεί κάθε είδους πρακτική που αφορά τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης μιας μονάδας, στην προκειμένη περίπτωση, σχολικής μονάδας, η οποία διαμορφώνει και επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας της. Οι διοικητικές πρακτικές, όσον αφορά τους δημόσιους φορείς, καθορίζονται ως επί το πλείστον από το κράτος· ως εκ τούτου, η ανάληψη πρωτοβουλιών, όσον αφορά το συγκεκριμένο κομμάτι περιορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από όσους έχουν οριστεί να διασφαλίζουν την υλοποίηση των καθορισμένων διοικητικών πρακτικών (Wango, 2009).

Ακόμη, το γεγονός ότι τα δημόσια σχολεία υπόκεινται στον έλεγχο του κράτους διαμορφώνει μια σταθερή πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί από τον διευθυντή, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται ή ακόμη και να ενισχύονται οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες ο διευθυντής μπορεί να αναλάβει κάποια δράση προκειμένου να βελτιώσει την κατάσταση στη σχολική μονάδα όπου υπηρετεί. Αυτό σημαίνει ότι στο πλαίσιο της αναβάθμισης της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής μπορεί να έρθει σε συνεννόηση, παραδείγματος χάριν, με εξωτερικούς φορείς, με τους οποίους θα διασφαλίσει μια συνεργασία που θα ωφελήσει το εκπαιδευτικό έργο (Μπουραντάς, 2002).

Επιπλέον, οι διοικητικές πρακτικές που θα εφαρμόσει κάθε σχολική μονάδα, πέρα από όσες καθορίζονται από την πολιτεία και το αρμόδιο υπουργείο, σχετίζονται και με ορισμένα χαρακτηριστικά της διευθυντικής ομάδας και του εκπαιδευτικού προσωπικού. Παραδείγματος χάριν, αν οι προαναφερθέντες οραματίζονται μια σχολική μονάδα που θα προάγει τις κοινωνικές αξίες, θα φροντίζει για τα βέλτιστα μαθησιακά αποτελέσματα και παράλληλα θα επιθυμεί να ικανοποιήσει εργασιακά όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι αναμενόμενο να υιοθετήσουν διοικητικές πρακτικές που θα κατευθύνουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας προς αυτήν την πορεία. Ακόμη, σημαντική είναι και η επιθυμία όλων των ομάδων για συνεργασία και αμοιβαία υποστήριξη του συγκεκριμένου

έργου, προκειμένου να επιτευχθούν οι τεθειμένοι στόχοι που αποσκοπούν στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των ιδίων, αλλά και της σχολικής μονάδας εν γένει (Ζάχρου, 2019).

### 1.1. Διαχείριση συγκρούσεων

Μία από τις περιπτώσεις διοικητικών πρακτικών στις οποίες θα γίνει αναφορά, είναι αυτή της διαχείρισης συγκρούσεων. Πρόκειται για μια διαδικασία αρκετά απαιτητική και χρονοβόρα, δεδομένου ότι οι συγκρούσεις μπορεί να λαμβάνουν χώρα μεταξύ διαφορετικών ομάδων που εμπλέκονται στη σχολική μονάδα και, ακόμη, να ανακύπτουν διαρκώς και για διαφορετικούς λόγους ή με διαφορετικά αίτια, τα οποία δεν είναι πάντοτε εφικτό να προσδιοριστούν άμεσα. Αυτό σημαίνει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό, ή τον σύλλογο εκπαιδευτικών με τον διευθυντή και τη διευθυντική ομάδα, ή τους εκπαιδευτικούς με τον μαθητικό πληθυσμό, είτε ακόμη και με τον σύλλογο γονέων ή με κάποιον άλλον εξωτερικό φορέα, ο οποίος συνδέεται, με κάποιον τρόπο, με τη σχολική μονάδα (Rahim, 2002).

Όσον αφορά τον όρο «σύγκρουση» και το περιεχόμενό του, μπορεί να τονιστεί ότι πρόκειται για μια κατάσταση, κατά την οποία ένα άτομο ή μία ομάδα διαφωνούν με άλλα άτομα ή ομάδες σε ζητήματα ουσιώδη για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και με αυτόν τον τρόπο παρεμποδίζεται η ομαλή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής λειτουργίας και παράλληλα δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα εντός του εργασιακού τους χώρου. Ακόμη, οι συγκρούσεις δημιουργούνται λόγω της διαφορετικής αντιμετώπισης ή αντίληψης που μπορεί να έχουν όλοι οι προαναφερθέντες, σχετικά με διάφορα ζητήματα που αφορούν τη σχολική μονάδα (Masters, & Albright, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, ως «σύγκρουση» θεωρείται η «πραγματική ασυμβατότητα ενδιαφερόντων ή στόχων», «μία αντίληψη ότι οι προσδοκίες που έχουν οι ομάδες μια χρονική στιγμή δεν μπορούν να υλοποιηθούν ταυτόχρονα», «μία μάχη για τις αξίες και τις διεκδικήσεις που απορρέουν από τη θέση, τη δύναμη και τις πηγές» (Davies, 2009, p.9). Από τους ορισμούς συνεπάγεται, ότι πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η εύρεση ενός κοινού στόχου, ούτως ώστε κάποια στιγμή να υπάρξει συμβατότητα στις αντιλήψεις, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή συνέχιση του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού έργου.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικασία που καλείται να εφαρμόσει ο αρμόδιος για κάθε ζήτημα της σχολικής μονάδας, δηλαδή ο διευθυντής και η ομάδα του, σχετίζεται με τη διαχείριση όλων αυτών των μορφών συγκρούσεων που ενδεχομένως υφίστανται. Αυτό

σημαίνει ότι ο ίδιος καλείται να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών, οι οποίες θα οδηγήσουν όχι μόνο στην επίλυση των συγκρούσεων, αλλά και στη γεφύρωση του χάσματος που αυτές έχουν δημιουργήσει. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ενός θετικού κλίματος, μέσα στο οποίο όλοι όσοι απαρτίζουν το προσωπικό της σχολικής μονάδας θα αισθάνονται ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι κάθε άποψη είναι σεβαστή και αξιολογείται, χωρίς διάθεση επίκρισης ή τάση απόρριψης. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνονται και τα ποσοστά αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης των ατόμων, γεγονός που συμβάλλει και στην πιο αποτελεσματική ενασχόλησή τους με το εκπαιδευτικό τους έργο (Kuye, Thornhill, & Fourie, 2002).

Όσον αφορά τις συνθήκες που πρέπει να επικρατούν εντός της σχολικής μονάδας, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα για όλους, θα πρέπει αρχικά να δοθεί έμφαση στην εξάλειψη του ανταγωνισμού μεταξύ των συγκρουόμενων ομάδων. Οποιαδήποτε κίνηση προς αυτήν την κατεύθυνση πρέπει να είναι ανιδιοτελής και να αποφεύγεται η επιθυμία ικανοποίησης προσωπικών συμφερόντων που μπορεί να οφείλονται, εν μέρει, για τη διατήρηση αυτού του κλίματος. Η συνεργατικότητα, η συχνή επικοινωνία των ομάδων και η επίλυση των διαφορών είναι μερικές μόνο λύσεις, οι οποίες θα υποβοηθήσουν στη δημιουργία ομαλών σχέσεων χωρίς άγχος ή επιθετικές συμπεριφορές (Barash, & Webel, 2002).

Ακόμη, η κατάσταση που επικρατεί, εντός της οποίας θεμελιώνεται η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων, δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα, τόσο στην παραγωγικότητα όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτήν, όσο και στο αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το οποίο είναι πιθανότατα υποδεέστερο και λιγότερο ποιοτικό από αυτό που θα εξαγόταν στην περίπτωση διασφάλισης ενός θετικού εργασιακού και εκπαιδευτικού κλίματος (Johnson, & Johnson, 2006).

Επιπλέον, προκειμένου να καταστούν εναργείς οι τρόποι με τους οποίους ο διευθυντής θα μπορέσει να διαχειριστεί τις συγκρούσεις, πρέπει πρώτα να καθοριστούν οι τομείς και οι λόγοι για τους οποίους αυτές υφίστανται. Αυτό θα βοηθήσει στην πρόληψη μελλοντικών συγκρουσιακών καταστάσεων, γεγονός που είναι προτιμότερο και ευκολότερο από την προσπάθεια επίλυσης των ήδη εκδηλωμένων (Hakvoort, 2010).

Σχετικά με όσα προαναφέρθηκαν, σύμφωνα με την πυραμίδα του Cohen (1995, 2005), η πρόληψη είναι το θεμέλιο της διαχείρισης των συγκρούσεων. Προκειμένου να καταστεί εφικτή, θα πρέπει να δομηθεί και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, στο πλαίσιο του οποίου δύσκολα εκδηλώνονται συγκρουσιακές καταστάσεις. Ωστόσο, στην περίπτωση που αυτές εκδηλωθούν, είναι πολύ σημαντική η γνώση και η ικανότητα διαχείρισής του, μέσω

ουσιαστικών και παραγωγικών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων. Αν οι συζητήσεις αυτές αποτύχουν, τότε ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος για τη διαχείριση των συγκρούσεων, θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα βοηθητικά μέσα, προκειμένου να επιλυθούν οριστικά οι διαφορές, ή ακόμη και να θέσει ο ίδιος ένα οριστικό τέλος με άλλα μέσα σε αυτές, ως ύστατη προσπάθεια διαχείρισης συγκρουσιακών καταστάσεων που δεν επιλύονται εύκολα.

Για όλα αυτά τα ζητήματα, είναι χρήσιμο και απαραίτητο να επιμορφώνονται διαρκώς όλα τα άτομα και ιδιαιτέρως οι διευθυντές ή οι προϊστάμενοι κάθε σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι σε αυτούς πέφτει, κυρίως, το βάρος της διαχείρισης των συγκρούσεων. Πρόκειται για ένα ζήτημα βαρύνουσας σημασίας που θα εξεταστεί στη συνέχεια, όπου θα παρουσιαστούν και οι τομείς, στους οποίους ενδείκνυται να εστιάσουν οι αρμόδιοι, προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί σε αυτήν την δράση.

## **1.2. Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας**

Το ζήτημα της εσωτερικής αξιολόγησης των σχολικών μονάδων είναι επίκαιρο, δεδομένου ότι πολύ πρόσφατα η κυβέρνηση εξέδωσε ένα ΦΕΚ με τίτλο «Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο» (ΦΕΚ, 10/09/2021). Πρόκειται για ένα ζήτημα που απασχόλησε αρκετά την κοινή γνώμη, τους εκπαιδευτικούς και όλους τους αρμόδιους για τα συγκεκριμένα θέματα, καθώς προκάλεσε αντιδράσεις από διάφορες ομάδες του εκπαιδευτικού κόσμου.

Ο λόγος για τον οποίο εντάσσεται η συγκεκριμένη θεματική στις διοικητικές πρακτικές που μπορούν να ακολουθηθούν με στόχο την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, είναι το γεγονός ότι το εργαλείο της αυτοαξιολόγησης φαίνεται να είναι χρήσιμο και παράλληλα απαραίτητο, δεδομένου ότι μέσω αυτού μπορούν να εντοπιστούν τα πιθανά κενά και τα διάφορα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και είναι θεμιτό να τροποποιηθούν. Η αυτοαξιολόγηση αφορά κάθε τομέα της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι αξιολογούνται όλοι οι τομείς λειτουργίας της, το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι δομές και τα υλικά αγαθά που διαθέτει η κάθε μονάδα, οι οικονομικοί πόροι, το εργασιακό κλίμα, οι διαδικασίες που αξιοποιούνται για την υλοποίηση των μαθημάτων, οι σχέσεις όλων των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός της σχολικής μονάδας και εν γένει ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου, αλλά και ο τρόπος διεκπεραίωσης των καθηκόντων κάθε ατόμου που εργάζεται σε αυτό (Καραγιάννη, 2018).

Επομένως, προκειμένου η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, ο διευθυντής και οι συνεργάτες του οφείλουν να διαμορφώσουν και να

οργανώσουν κάθε διάσταση της διαδικασίας, ούτως ώστε αυτή να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα για κάθε πτυχή της σχολικής μονάδας που θα αξιολογηθεί. Πρόκειται για ένα απαιτητικό έργο, δεδομένου ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στη συγκεκριμένη διαδικασία πρέπει να συνεργαστούν, να επικοινωνήσουν, να αφουγκραστούν τους προβληματισμούς των συναδέλφων και να δημιουργηθεί συνολικά ένα συνεργατικό κλίμα, χάρη στο οποίο η αυτοαξιολόγηση θα μπορέσει να λειτουργήσει ως παράγοντας ανάπτυξης, βελτίωσης και παραγωγικότητας και όχι ως παράγοντας τρομοκρατίας, αναλογιζόμενοι τον ελεγκτικό χαρακτήρα που ενδεχομένως να θεωρούν ορισμένοι εκπαιδευτικοί ότι λαμβάνει μια τέτοια μορφή αξιολόγησης (ΥΠΑΙΠΘΑ/ ΙΕΠ, 2012).

Συνοψίζοντας, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι κάθε διαδικασία αυτοαξιολόγησης θεωρείται και ως διοικητική πράξη, για την οποία αρχικός υπεύθυνος είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι εύλογο αυτή να εντάσσεται στο πλαίσιο των διοικητικών πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν, ούτως ώστε η σχολική μονάδα να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί σε κάθε επίπεδο. Χάρη σε αυτή, θα προβληθεί κάθε σημείο που θεωρείται ότι μπορεί να τροποποιηθεί, προκειμένου, εν τέλει, να παρέχονται αναβαθμισμένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες και προγράμματα (Charman, & Sammons, 2013).

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα, πρέπει να τονιστεί ότι μεγάλης σημασίας είναι και το εγχείρημα να διατηρηθούν, να αναβαθμίζονται και να υλοποιούνται σε βάθος χρόνου όλες οι προτεινόμενες πρακτικές, χάρη στις οποίες θα παρέχεται σταθερά η δυνατότητα για διαρκή ανάκαμψη και ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και εν γένει των εκπαιδευτικών υπηρεσιών της σχολικής μονάδας.

## **2. Παιδαγωγικές πρακτικές διαχείρισης της σχολικής μονάδας**

Πέρα από τις προαναφερθείσες διοικητικές πρακτικές που μπορούν να ακολουθηθούν από το σύνολο του εκπαιδευτικού προσωπικού μιας σχολικής μονάδας, προκειμένου να αναπτυχθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και να βελτιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία, είναι θεμιτό παράλληλα να προταθούν και ορισμένες παιδαγωγικές πρακτικές. Μέσω αυτών, η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να αναβαθμιστεί και να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες τόσο του εκπαιδευτικού προσωπικού όσο και του μαθητικού πληθυσμού σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό.

Αρχικά, όσον αφορά τον όρο «παιδαγωγικές πρακτικές», αυτός αναφέρεται σε όλες τις μεθόδους, τα προγράμματα και τις αποφάσεις που λαμβάνει και υλοποιεί μια σχολική μονάδα, αποσκοπώντας στην αναβάθμιση της μαθησιακής διαδικασίας και στην ικανοποίηση

των αναγκών κάθε ατόμου και πρωτίστως των μαθητών. Πιο συγκεκριμένα, «οι παιδαγωγικές πρακτικές της σχολικής τάξης, εκφράζουν το μικρο – επίπεδο ανάλυσης και διαμορφώνονται από τα δομικά στοιχεία του μακρο – επιπέδου. Δηλαδή τις κοινωνικά συγκροτημένες και πολιτισμικά προσδιορισμένες ικανότητες των μαθητών, τη μορφή και το περιεχόμενο της σχολικής γνώσης καθώς και την ατομική θεωρία αγωγής του κάθε εκπαιδευτικού» (Λάμνιαν, 2002 στο Ασημάκη, Σακκούλης, & Βεργίδης, 2016, σελ.55).

Ακόμη, όταν γίνεται αναφορά στις παιδαγωγικές πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν από μια σχολική μονάδα, εννοείται η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου παιδαγωγικού στυλ, η υιοθέτηση μιας ή περισσότερων παιδαγωγικών μεθόδων που δύνανται να συνδυαστούν ή, επιπρόσθετα, η εισαγωγή ορισμένων καινοτόμων ιδεών στην εκπαιδευτική διαδικασία. Χάρη σε αυτές τις διαδικασίες, ολόκληρη η εκπαιδευτική δραστηριότητα αλλά και η σχολική μονάδα ως φορέας αυτής της δραστηριότητας μπορεί να καταστεί βιώσιμη για μεγάλο βάθος χρόνου και παράλληλα αποτελεσματική για όσους εμπλέκονται σε αυτήν.

Όσον αφορά τη συγκεκριμένη παρατήρηση, η Gough (2005) στην έρευνά της για τα «βιώσιμα σχολεία» και τις καινοτόμες παιδαγωγικές πρακτικές αναφέρει ότι οι έννοιες «βιώσιμο σχολείο» και «βιώσιμο μέλλον» είναι αλληλένδετες, στον βαθμό που τα σχολεία υιοθετούν συγκεκριμένες πρακτικές και στρατηγικές, οι οποίες ενισχύουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μια από αυτές τις πρακτικές είναι και η ουσιαστική ανανέωση ολόκληρης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εννοώντας τη δόμηση ενός προγράμματος που θα εμπλέκει ενεργά και το μαθητικό πληθυσμό. Στη συγκεκριμένη έρευνα παρατηρείται η εφαρμογή τόσο διοικητικών όσο και παιδαγωγικών πρακτικών, δεδομένου ότι ο δρόμος για ένα βιώσιμο μέλλον απαιτεί αλλαγές και καινοτομίες σε όλους τους κλάδους και τομείς που σχετίζονται με τη σχολική μονάδα.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα μελετηθούν όλα όσα προαναφέρθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθεί η αξία υιοθέτησης των αρχών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, τα πλεονεκτήματα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθώς επίσης και οι λόγοι, για τους οποίους μπορεί η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία να ωθήσει το σύνολο της σχολικής μονάδας σε ανάπτυξη και βελτίωση.

## **2.1. Εφαρμογή των αξιών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης**

Η πρώτη παιδαγωγική πρακτική που είναι θεμιτό να προταθεί και να υιοθετηθεί από τον αρμόδιο μιας σχολικής μονάδας, αλλά και από το εκπαιδευτικό προσωπικό, σχετίζεται με

τις αξίες και τις επιταγές της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Δεδομένου ότι στη σημερινή εποχή τα πολυπολιτισμικά σχολεία πληθαίνουν και ο μεικτός πληθυσμός στις σχολικές τάξεις είναι συχνό φαινόμενο, ειδικότερα για την Ελλάδα, λόγω της αυξημένης κινητικότητας των πληθυσμών, μια τέτοιου είδους πρόταση φαίνεται ότι μπορεί να έχει ουσιαστική υπόσταση για κάθε σχολείο.

Η διαπολιτισμική εκπαίδευση παρέχει πολλαπλά οφέλη σε κάθε άτομο που εμπλέκεται σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, «αποτελεί ένα από τα μοντέλα διαχείρισης του πολιτισμικού πλουραλισμού στην εκπαίδευση» (Κεσίδου, 2008, σελ.23), και έχει στόχο να συμπεριλάβει κάθε μαθητή στην εκπαιδευτική διαδικασία, ανεξάρτητα από το κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο από το οποίο προέρχεται. Με αυτόν τον τρόπο, κανένας μαθητής δεν περιθωριοποιείται, ούτε βρίσκεται αντιμέτωπος με φαινόμενα απόρριψης, βίας ή ρατσισμού· κάθε άτομο και κάθε πολιτισμικό στοιχείο που φέρει είναι σεβαστό από τον κοινωνικό περίγυρο και θεωρείται εξίσου άξιο αναφοράς, μελέτης και προστασίας. Έτσι, κάθε άτομο, και κάθε μαθητής εν προκειμένω, είναι σε θέση να αναπτύξει τις ατομικές τους δεξιότητες και να καταστεί αξιόλογο μέλος της κοινωνίας όπου εντάσσεται, θεωρώντας δεδομένο ότι οι αξίες, οι συνήθειες και οι αντιλήψεις που φέρει δεν θα καταστούν αντικείμενο αρνητικής κριτικής ή αίτιο για την ανάπτυξη επιθετικής αντιμετώπισης από τους συνομηλίκους (Νικολάου, 2005).

Ακόμη, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης πρακτικής από την εκάστοτε σχολική μονάδα, δύναται να την οδηγήσει σε μια σχετική αυτονομία, η οποία θα ωθήσει κάθε εμπλεκόμενο άτομο στην ανάπτυξη και βελτίωση του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζει την εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι το σχολείο που επιλέγει μια διαπολιτισμική προσέγγιση, δύναται να προσφέρει την ασφάλεια που χρειάζονται οι μαθητές του, χάρη στην οποία μπορούν να αναπτυχθούν τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε σχολικό και μορφωτικό επίπεδο (Μουσένα, 2009).

Επιπλέον, σύμφωνα με την Μουσένα (2009), οποιαδήποτε υιοθετούμενη πρακτική συμβάλλει στη διασφάλιση της αυτονομίας τόσο της σχολικής μονάδας όσο και κάθε ατόμου, διατηρώντας τα πολιτισμικά στοιχεία και κάθε είδους χαρακτηριστικό που αυτό φέρει, τότε δεν εξασφαλίζεται απλώς η ανάπτυξη της σχολικής μονάδας σε επίπεδο διοίκησης και παροχής υπηρεσιών, αλλά και η διάπλαση μαθητών με αυτογνωσία, ανεπτυγμένη αυτοπεποίθηση και θετική αυτοεικόνα και αυτοαντίληψη, στοιχεία που είναι μεγάλης σημασίας για τα παιδαγωγικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας που ακολουθεί κάθε σχολική μονάδα.



Επιπλέον, όσον αφορά τα οφέλη της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, αυτά συνοψίζονται σε τέσσερις παραδοχές. Αρχικά, η σχολική μονάδα που επιλέγει να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη παιδαγωγική πρακτική θέτει ως βάση της την αρχή της διασφάλισης της ισότητας όλων των μελών του μαθητικού της πληθυσμού. Υπό αυτήν την έννοια, όλοι οι μαθητές έχουν ισάξιο δικαίωμα συμμετοχής σε κάθε δραστηριότητα της τάξης, είναι ισότιμα μέλη της ομάδα των συμμαθητών και απολαμβάνουν τις ίδιες ευκαιρίες και δικαιώματα με κάθε άλλο συμμαθητή τους (Παπάζογλου, 2008).

Ακόμη, μέσω της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης διασφαλίζεται και ο σεβασμός προς τη διαφορετικότητα, δηλαδή όχι απλώς την κατανόηση και την αποδοχή της ετερότητας, αλλά και τη συμπερίληψη μαθητών από πολιτισμικά περιβάλλοντα με διαφορετικά ήθη και έθιμα, θρησκευτικές αντιλήψεις και γλωσσικό κώδικα. Η εν λόγω παιδαγωγική πρακτική προσφέρει τη δυνατότητα σε κάθε άτομο να αναπτύξει το αίσθημα του «ανήκειν» σε μια ευρύτερη ομάδα. Πρόκειται για ένα επίτευγμα που ωθεί και το σχολείο ακόμη περισσότερο προς υψηλότερα ποσοστά βελτίωσης, αποτελεσματικότητας και ανάπτυξης (Αγγελοπούλου, & Μάνεσης, 2017).

Ένα τρίτο θεμελιώδες στοιχείο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης είναι αυτό της διασφάλισης της κοινωνικής συνοχής. Αυτό συνεπάγεται ότι όλα τα άτομα, από όποιο πολιτιστικό περιβάλλον και αν προέρχονται, κατανοούν την αναγκαιότητα να συμμετέχουν ενεργά στις συλλογικές δράσεις του σχολείου τους, προκειμένου να συμβάλλουν στη διατήρηση της συνεκτικότητας και της ομαλής αλληλεπίδρασης με τους άλλους συμμαθητές. Κάτι τέτοιο έχει άμεσο αντίκτυπο και στην ευρύτερη κοινωνία, δεδομένου ότι αν οι μαθητές αναγνωρίσουν από νωρίς την αναγκαιότητα να συνυπάρχουν για την επίτευξη κοινών στόχων, τότε θα διατηρήσουν αυτές τις αξίες και στην πορεία τους μετά το σχολείο. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της παιδαγωγικής διαδικασίας τόσο εντός του σχολείου όσο και έξω από αυτό (Νικολάου, 2011).

Τέλος, όλα τα παραπάνω συνδέονται άρρηκτα με την αρχή της δικαιοσύνης που πρέπει να επικρατεί στο πλαίσιο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, μέσω της οποίας κάθε άτομο εξασφαλίζει το δικαίωμα και τις ίσες ευκαιρίες για εκπαίδευση και μόρφωση, χωρίς να παρεμποδίζεται από παράγοντες που δεν αφορούν τη μαθησιακή διαδικασία (Νικολάου, 2011).

Εν κατακλείδι, η απόφαση για υιοθέτηση των αρχών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης που προαναφέρθηκαν είναι κομβικής σημασίας για την ανοδική πορεία και τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που παρέχεται σε μια σχολική μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι ο αρμόδιος για τα συγκεκριμένα ζητήματα θα πρέπει να αξιολογήσει κατά πόσο η

συγκεκριμένη παιδαγωγική πρακτική είναι θεμιτό να αποτελέσει μέρος των υπηρεσιών εκπαίδευσης που παρέχει η σχολική μονάδα, όπου υπηρετεί.

## 2.2. Διαφοροποιημένη διδασκαλία

Ο όρος «διαφοροποιημένη διδασκαλία» είναι αρκετά ευρύς και η διαχείριση της μαθησιακής διαδικασίας με βάση τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εν λόγω έννοια δύναται να ωθήσει τη σχολική μονάδα σε ανάπτυξη, βελτίωση και υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας. Πρόκειται για ένα σύνολο θεωριών και πρακτικών, το οποίο στοχεύει στη ανάπτυξη της «ετοιμότητας» των μαθητών για τη διαδικασία της μάθησης. Οι πρακτικές της διαφοροποιημένης διδασκαλίας απευθύνονται σε όλους τους μαθητές. Ωστόσο, η υιοθέτησή τους μπορεί να γίνει πρωτίστως για όσα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με τον κίνδυνο της σχολικής αποτυχίας, εξαιτίας είτε κοινωνικών παραγόντων, όπως είναι η οικογενειακή κατάσταση ή οι οικονομικές δυσχέρειες, είτε ατομικών παραγόντων, όπως είναι για παράδειγμα κάποια μαθησιακή δυσκολία ή εν γένει ειδική εκπαιδευτική ανάγκη (Παπαδοπούλου, 2014).

Ακόμη, οι πρακτικές που ακολουθεί η διαφοροποιημένη διδασκαλία μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα και σχολική τάξη, ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του μαθητικού πληθυσμού. Χάρη στις μεθόδους που αξιοποιεί, τα παιδιά αναπτύσσουν σημαντικές δεξιότητες, αξιοποιούν την κεκτημένη γνώση και μαθαίνουν νέα ύλη με εύκολο και δημιουργικό τρόπο και παράλληλα αυξάνονται τα κίνητρά τους για ακόμη πιο ενεργή εμπλοκή στην μαθησιακή διαδικασία (Μαβίδου, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, ως διαφοροποιημένη διδασκαλία ορίζεται η «φιλοσοφία ή νοοτροπία που ενστερνίζονται οι δάσκαλοι», αλλά και οι «ποικίλοι τρόποι διαφοροποίησης των διαδικασιών μάθησης, οι οποίοι είναι κατάλληλοι σε διαφορετικές στιγμές, διαφορετικές καταστάσεις και για διαφορετικούς ανθρώπους» (Gregory, & Kuzmich, 2004 στο Ακριτίδης, & Τοκατζόγλου, 2019:4). Επιπλέον, η διαφοροποίηση στη μάθηση συνεπάγεται και αξιοποίηση εναλλακτικών μέσων διδασκαλίας, όπως είναι οι νέες τεχνολογίες, η μουσική, τα αθλήματα ή ακόμη και γεωμετρικά σχήματα. Επίσης, εναλλακτικοί μέθοδοι διαφοροποίησης της διδασκαλίας μπορεί να είναι το παιχνίδι ρόλων, οι κατασκευές, οι συζητήσεις (debate), η ανάρτηση πινάκων με συγκεκριμένες θεματικές που σχολιάζουν ομάδες μαθητών και πολλοί άλλοι. Σε κάθε περίπτωση, το ενδιαφέρον στρέφεται στους μαθητές, ακολουθώντας το μαθητοκεντρικό μοντέλο και εστιάζοντας στις ανάγκες μάθησης κάθε ατόμου ξεχωριστά (Παντελιάδου, 2008).

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η διαφοροποιημένη διδασκαλία μπορεί να λειτουργήσει για όλα τα μαθήματα του σχολικού προγράμματος και να είναι εξίσου αποτελεσματική. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε γνωστικό αντικείμενο μπορούν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες δραστηριότητες, μέσω των οποίων τα παιδιά θα προσεγγίσουν τη νέα γνώση και το περιεχόμενο του εκάστοτε μαθήματος με εναλλακτικό τρόπο και όχι εστιάζοντας απλώς στο βιβλίο και στη στείρα αποστήθιση. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπαιδευτικοί δύνανται να ελέγξουν το επίπεδο ετοιμότητας κάθε μαθητή ξεχωριστά και να το καθοδηγήσουν με τα κατάλληλα μέσα, προσεγγίζοντας τις ατομικές εκπαιδευτικές του ανάγκες (Κακανά, 2020).

Παραδείγματος χάριν, σε παιδιά προσχολικής ηλικίας που εισέρχονται στο νηπιαγωγείο, η αξιοποίηση των τεχνικών της διαφοροποιημένης διδασκαλίας, προκειμένου να αποκτήσουν τις στοιχειώδεις ενδείκνυται ή, ακόμη, θεωρείται απαραίτητη. Τα νήπια εισέρχονται στα νηπιαγωγεία έχοντας διαφορετικές εμπειρίες από τις οικογένειές τους, διαφορετικό υπόβαθρο και ετοιμότητα για γνώση, διαφορετικά ενδιαφέροντα και δεξιότητες. Ως εκ τούτου, οι νηπιαγωγοί πρέπει να αξιοποιήσουν εναλλακτικά διδακτικά μέσα για κάθε άτομο ή ομάδα νηπίων, εναλλακτικές προσεγγίσεις για όσα παιδιά δυσκολεύονται να αφομοιώσουν τη νέα γνώση και διαφοροποιημένες διδακτικές δραστηριότητες, οι οποίες θα κατευθύνουν κάθε παιδί στην κατάκτηση των γνώσεων και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Για την επίτευξη αυτού του στόχου μπορούν να αξιοποιηθούν διαδραστικά μέσα, τα οποία θα συνδυάζουν οπτικό και ακουστικό υλικό, θα προβάλλουν οικείες εικόνες και θα προτρέπουν τα νήπια σε αλληλεπίδραση με το παρουσιαζόμενο υλικό (DeBaryshe, Gorecki, & Mishima – Yung, 2009).

Όσον αφορά την εισαγωγή διαδραστικών μέσων στις σχολικές τάξεις, είναι ενδιαφέρον να παρατεθεί εδώ ενδεικτικά η βιβλιογραφική έρευνα των Αναστασιάδη και συνεργατών (2011) σχετικά με την αξιοποίηση του διαδραστικού πίνακα από τους εκπαιδευτικούς. Πρόκειται για μια παιδαγωγική πρακτική που μπορεί να ενταχθεί σε όλες τις σχολικές βαθμίδες, κυρίως όμως στην πρωτοβάθμια και σε μικρότερης ηλικίας μαθητές. Μέσω του διαδραστικού πίνακα, οι μαθητές αναπτύσσουν ποικίλες δεξιότητες, ενισχύεται η αλληλεπίδραση μεταξύ τους και είναι πιο εύκολο να κατανοήσουν και να αποκωδικοποιήσουν τη νέα προσφερόμενη γνώση, χάρη στην πολυμεσικότητα και πολυμορφικότητα του συγκεκριμένου τεχνολογικού εργαλείου. Ακόμη, το εν λόγω εργαλείο δύναται να ενεργοποιήσει διάφορες αισθήσεις των μαθητών και να τους ωθήσει να αναπτύξουν περαιτέρω τις κοινωνικές και γνωστικές τους δεξιότητες, στοιχείο που συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη μαθησιακή διαδικασία.

Σύμφωνα με όσα προηγήθηκαν, η σχολική μονάδα που υιοθετεί τις αρχές και τις μεθόδους της διαφοροποιημένης διδασκαλίας θέτει ως στόχο τόσο την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαιδευτικής διαδικασίας, όσο και την ενίσχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων του μαθητικού πληθυσμού που φοιτά σε αυτήν. Αυτό συνεπάγεται ότι η εν λόγω παιδαγωγική πρακτική ενδείκνυται για να ωθήσει τη σχολική μονάδα στην ανάπτυξη. Επιπλέον, διαφαίνεται και το ενδιαφέρον που επιδεικνύει για κάθε άτομο ξεχωριστά, με ή χωρίς ειδικές μαθησιακές ανάγκες, δεδομένου ότι η διαφοροποίηση της μάθησης αφορά κάθε μαθητή της σχολικής τάξης (Βαλιαντή, & Ιωαννίδου - Κουτσελίνη, 2008).

### **2.3. Εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων και προγραμμάτων**

Μία ακόμη πρακτική που μπορεί να υιοθετήσουν ο διευθυντής και το εκπαιδευτικό προσωπικό μιας σχολικής μονάδας θα μπορούσε να είναι η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων και προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο, θα διασφαλιζόταν ενδεχομένως και η αύξηση στο ενδιαφέρον των μαθητών, αλλά και στην παραγωγικότητά τους, δεδομένου ότι θα καλούνταν να μορφωθούν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες με πιο εναλλακτικούς τρόπους.

Σύμφωνα με την έρευνα της Σπυροπούλου και συνεργατών (2010, σελ.88), «με τον όρο ‘Καινοτόμα Προγράμματα’ εννοούνται στην εργασία αυτή, οι σχολικές δραστηριότητες: Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Αγωγή Υγείας, Πολιτιστικά Θέματα και Πανελλήνιοι Μαθητικοί Καλλιτεχνικοί Αγώνες, Αγωγή Σταδιοδρομίας και Επιχειρηματικότητα των Νέων, τα Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Προγράμματα και το Πρόγραμμα της Ευέλικτης Ζώνης». Ωστόσο, πέρα από αυτά, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αναγκαιότητα αναβάθμισης του τρόπου προσέγγισης της γνώσης, απαιτούν και νέα μαθήματα, όπως αυτό της εκπαιδευτικής ρομποτικής.

Η εκπαιδευτική ρομποτική είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διδασκαλίας, το οποίο είναι εφικτό να αξιοποιηθεί σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα και ιδανικό ειδικά για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Μέσω αυτού του εργαλείου, οι μαθητές δύνανται να εφαρμόσουν τις θεωρητικές γνώσεις που έχουν λάβει και να δημιουργήσουν διάφορες κατασκευές, αναπτύσσοντας παράλληλα και σημαντικές δεξιότητες, όπως είναι οι κοινωνικές, μέσω της συνεργατικότητας που αναπτύσσεται μεταξύ των ομάδων που συμμετέχουν στο εκάστοτε πρόγραμμα (Αναγνωστάκης, & Μακράκης, 2010). Βασικός πυλώνας της εκπαιδευτικής ρομποτικής είναι

η εκμάθηση από τους μαθητές του τρόπου με τον οποίο μπορούν να μετατρέψουν τη γνώση σε πράξη (Makrakis, 2010).

Μία ακόμη καινοτόμα πρακτική που θα μπορούσε να ενταχθεί είναι αυτό της δημιουργικής αγωγής, όρος που περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία όπως η δημιουργική προφορική και γραπτή έκφραση – πιο γνωστή ως δημιουργική γραφή. Μία τέτοια πρακτική είναι εφικτό να βοηθήσει αρκετές ομάδες του μαθητικού πληθυσμού που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν μαθησιακές δυσκολίες ή ακόμη και δυσκολίες προσαρμογής στο σχολικό περιβάλλον. Η δημιουργική αγωγή είναι μια διαδικασία που αξιοποιεί μια ποικιλία δεξιοτήτων και δράσεων, οι οποίες ενισχύουν την παραγωγικότητα των μαθητών, αναπτύσσουν τη δυνατότητα για κριτική και πρακτική σκέψη, υποβοηθούν στην επίλυση διάφορων ψυχολογικών δυσκολιών και προβληματισμών του ατόμου και παράλληλα ενισχύουν την ομαδικότητα και εν γένει την κοινωνική αλληλεπίδραση και συνύπαρξη και, παράλληλα, ενδυναμώνουν τις καλλιτεχνικές ή άλλου είδους κλίσεις των μαθητών (Παπαδοπούλου, 2008).

Συνοψίζοντας, τέτοιου είδους καινοτομίες στην εκπαίδευση ωθούν όσους τις προωθούν να αναλογιστούν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να καθοδηγήσουν τους μαθητές στην εμπλοκή σε επιστήμες διαφόρων κλάδων, η οποία θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν μια πιο σύνθετη κριτική σκέψη, βαθύτερη γνώση για διάφορα γνωστικά αντικείμενα, ουσιαστική αλληλεπίδραση με το εκπαιδευτικό υλικό, καθώς επίσης και ανάπτυξη ποικίλων δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσουν στη μετέπειτα πορεία τους (Anwar et al., 2019).

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η υιοθέτηση και ενσωμάτωση αντίστοιχων προγραμμάτων στο εκπαιδευτικό πλαίσιο της σχολικής μονάδας θα βελτίωνε σε μεγάλο βαθμό την πρόοδο των μαθητών, αποτελεί πρόκληση η διεκπεραίωση του εν λόγω ζητήματος. Τόσο οι αντικειμενικές δυσκολίες που προέρχονται από την αδυναμία τροποποίησης του σχολικού προγράμματος ή την οικονομική ενίσχυση, όσο και η πιθανή ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθιστούν δύσκολη την υιοθέτηση αυτής ή παρόμοιας παιδαγωγικής πρακτικής. Παρόλα αυτά, εάν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, ενδιαφερόταν να υιοθετήσει μια ανάλογη πρακτική και να εντάξει ένα καινοτόμο πρόγραμμα, τότε τα ποσοστά επιτυχίας των μαθητών, και ως εκ τούτου της εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα ήταν ανοδικά (Ospennikova, Ershov, & Pjin, 2015).

Οι παιδαγωγικές πρακτικές που προαναφέρθηκαν αποσκοπούν στην ολική βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που παρέχεται από μια σχολική μονάδα και για τον λόγο αυτό

είναι θεμιτό να υιοθετούνται, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό. Επιπλέον, η επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών σε κάθε ζήτημα κα πρόταση που εξετάστηκε και παρουσιάστηκε είναι σημαντική, δεδομένου ότι μέσω αυτής οι εκπαιδευτικοί θα αποκτήσουν τα απαραίτητα εφόδια και παράλληλα θα ενισχύσουν τις γνώσεις τους πάνω σε αυτά τα ζητήματα, αλλά και πάνω στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού.

### **3. Επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού και της διευθυντικής ομάδας**

Τόσο το ζήτημα της επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού όσο και του διευθυντή μια σχολικής μονάδας σε κάθε ζήτημα που αφορά τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές είναι πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι μόνο μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων θα είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν αποτελεσματικά στις αναδυόμενες ανάγκες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και στις νέες μαθησιακές απαιτήσεις του μαθητικού πληθυσμού. Οι νέες προκλήσεις που προβάλλονται, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η διαφοροποίηση του τρόπου προσέγγισης της νέας γνώσης και η αναγκαιότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων αποτελούν μερικούς μόνο λόγους, για τους οποίους είναι θεμιτό όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία να συμμετέχουν ενεργά και σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Όσον αφορά τα εν λόγω προγράμματα, αυτά μπορεί να λαμβάνουν χώρα είτε εντός της σχολικής μονάδας είτε εκτός αυτής και να σχετίζονται με ζητήματα που αφορούν τόσο τη διοίκηση όσο και τον τρόπο προσέγγισης των διαφορετικών ομάδων των μαθητών ή τον τρόπο προσέγγισης της μαθησιακής διαδικασίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συζήτηση για την επιμόρφωση των Ελλήνων εκπαιδευτικών είχε ξεκινήσει ήδη από τη δεκαετία του 1980, όταν δηλαδή άρχισε να γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα για μια κοινή επιμορφωτική γραμμή όλων των εκπαιδευτικών της επικράτειας (Βεργίδης, 2012).

Ακόμη, σύμφωνα με την έρευνα της Παπαναούμ (2003), οι επιμορφωτικές ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού μιας σχολικής μονάδας είναι ποικίλες και σχετίζονται με διάφορους τομείς. Ενδεικτικά, αναφέρονται αρχικά τα ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία των εκπαιδευτικών ως παιδαγωγών και ως εκ τούτου εξετάζονται οι επιμορφωτικές τους ανάγκες σε θέματα ψυχολογίας και διδακτικής μεθοδολογίας. Ακόμη, όσον αφορά την επιμόρφωση σε ζητήματα διοικητικού χαρακτήρα, αυτή θα πρέπει να εστιάζει σε κάθε πτυχή της σχολικής ζωής, αλλά και στη συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού με τον σύλλογο γονέων.

Ωστόσο, παρά την αναγνώριση της αναγκαιότητας της ανάπτυξης επιμορφωτικών προγραμμάτων, διαφαίνεται η δυσκολία ή η αδυναμία υλοποίησης τους ή ακόμη και η δυσκολία εφαρμογής του περιεχομένου και των προτάσεων των προγραμμάτων που λαμβάνουν χώρα, λόγω του θεωρητικού πλαισίου των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί, παρά το γεγονός ότι δέχονται ή επιλέγουν οι ίδιοι να επιμορφωθούν, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή των όσων έχουν διδαχτεί στη σχολική τάξη, όπου πολλές φορές αναγκάζονται να υιοθετήσουν παρόμοιες τεχνικές με αυτές που υιοθετούσαν και πριν το επιμορφωτικό πρόγραμμα, λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών που επικρατούν εντός της τάξης (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Παρ' όλες τις δυσκολίες όμως που μπορεί να αντιμετωπίζει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός μέσα στη σχολική τάξη, διαφαίνονται όλα τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει για τον ίδιο και την εκπαιδευτική διαδικασία η συνεχιζόμενη κατάρτιση και η διαρκής επιμόρφωση. Πέρα από την αύξηση και ανάπτυξη των θεωρητικών τους γνώσεων, οι επιμορφούμενοι αναπτύσσουν νέες δεξιότητες στρατηγικής σημασίας, με τις οποίες μπορούν να διαχειριστούν κάθε εκπαιδευτική πρόκληση, ενώ παράλληλα ενισχύεται το αίσθημα ικανότητας και ετοιμότητας για κάθε πτυχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η αυτοεκτίμηση των εκπαιδευτικών, η αυτοπεποίθηση ότι παρακολουθούν όλες τις εξελίξεις του κλάδου τους και η ικανοποίηση ότι συμμετέχουν ενεργά στις καινοτομίες που προτάσσονται από τους αρμόδιους φορείς εκπαίδευσης (Μαλέτσκος, & Μαστρογιάννης, 2013).

### **3.1. Επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων**

Δεδομένου ότι στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας εξετάζονται οι διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που θα ωθήσουν τη σχολική μονάδα σε ανάπτυξη και αύξηση της παραγωγικότητας, είναι θεμιτό να παρατεθούν σε αυτό το σημείο κάποια στοιχεία που αφορούν τις ανάγκες επιμόρφωσης των διευθυντών ή προϊσταμένων των σχολικών μονάδων πάνω σε όλα τα ζητήματα που έχουν προαναφερθεί. Ακόμη, στην έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί για το δεύτερο μέρος της εργασίας, έχει διερευνηθεί και το στοιχείο της επιμόρφωσης των προαναφερθέντων για τις θεματικές που προσεγγίζονται, προκειμένου να εξεταστεί η ετοιμότητά τους όσον αφορά την εφαρμογή των προτάσεων για τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές.

Βασικός λόγος για τη συγκεκριμένη αναφορά είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές ή προϊστάμενοι είναι οι αρμόδιοι για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής που καθορίζεται από το κράτος. Ωστόσο, παρά το

γεγονός ότι κατά κύριο λόγο διαθέτει ήδη πολλά εφόδια και προσόντα για να καταλαμβάνει τη συγκεκριμένη θέση, ο εκάστοτε αρμόδιος θα πρέπει να επιμορφώνεται διαρκώς και σε θέματα ποικίλης ύλης, προκειμένου να είναι σε θέση να αντεπεξέρχεται πάντα στις νέες προκλήσεις και στα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα και να είναι γνώστης της εκάστοτε εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Βέβαια, επικρατεί και η αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή ορισμένοι καταλαμβάνουν τις διευθυντικές θέσεις όχι βάσει προσόντων, αλλά βάσει των ετών υπηρεσίας που έχουν στον κλάδο της εκπαίδευσης, γεγονός που υπονομεύει την αξία των τυπικών ακαδημαϊκών γνώσεων και προτάσσει την εκπαιδευτική εμπειρία (Σαϊτης, 2005). Επίσης, διαπιστώνεται και το συχνό φαινόμενο της απαξίωσης των τυπικών προσόντων για έναν διευθυντή και της προβολής της εμπλοκής του σε ζητήματα διοικητικού χαρακτήρα, γεγονός που φαίνεται να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην κατοχή της διευθυντικής θέσης (Κωστίκα, 2004). Για τον λόγο αυτό, και προκειμένου να είναι σε θέση να αποδείξουν την καταλληλότητά τους σε κάθε πιθανή αξιολόγηση, είναι απαραίτητο και για τους ίδιους να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια που θα ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σχετικά με τις διευθυντικές τους αρμοδιότητες.

Από όσα προαναφέρθηκαν, συνεπάγεται ότι πρωτίστως οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι – όταν πρόκειται για νηπιαγωγείο – θα πρέπει να ακολουθήσουν διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, προκειμένου να ενισχύσουν τόσο τις επαγγελματικές τους ικανότητες ως προς τη διοίκηση της σχολικής τους μονάδας, όσο και τις θεωρητικές τους γνώσεις. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, θα παρουσιαστεί η δυνατότητα και η ευκαιρία για βελτίωση, ανάπτυξη και ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Ακόμη, σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι αρμόδιοι των εν λόγω μονάδων θα δύνανται πλέον να λειτουργήσουν αυτόνομα και να διαχειριστούν τα γραφειοκρατικά ζητήματα που αφορούν τους ίδιους, χωρίς την παρέμβαση εξωτερικών παραγόντων (Ανδρέου, 2005).

Επιπλέον, όσον αφορά το επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα ακολουθήσει ο εκάστοτε αρμόδιος σχολικής μονάδας, αυτό θα πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένο και δομημένο, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται τόσο στα χαρακτηριστικά του επιμορφούμενου όσο και στις ανάγκες στις οποίες οφείλει να ανταποκριθεί. Επομένως, θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν το φύλο και η ηλικία του επιμορφούμενου, τα ακαδημαϊκά του προσόντα, τα χρόνια εμπειρίας στον εκπαιδευτικό κλάδο, τη θέση που καταλαμβάνει και, κυρίως, τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει, οι οποίες, τις περισσότερες φορές, σχετίζονται με τον μαθητικό πληθυσμό που φοιτά στη σχολική μονάδα (Χασάπης, 2000).



Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικό επιμορφωτικό πρόγραμμα θα παρακολουθήσει ο διευθυντής ή προϊστάμενος, για παράδειγμα, ενός σχολείου με μαθητές από διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια και διαφορετικό πρόγραμμα όσοι σχετίζονται με μαθητές που έχουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (Καραλής, 2005).

Στη μελέτη του Ζερβάκη (2019) παρατίθενται επίσης και κάποια ενδεικτικά κίνητρα που μπορούν να ωθήσουν τους διευθυντές ή προϊσταμένους στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων. Όπως διαπιστώνεται, σημαντικός παράγοντας είναι ο φορέας που διοργανώνει και υλοποιεί το πρόγραμμα, καθώς επίσης και ο τρόπος οργάνωσης, αλλά και το περιεχόμενο της επιμόρφωσης. Ακόμη, σημαντική είναι η απόκτηση πιστοποίησης, η οποία θα αποτελεί το τυπικό προσόν που μπορούν να επιδεικνύουν σε περίπτωση αξιολόγησής τους. Μεταξύ των κινήτρων επιμόρφωσης συγκαταλέγεται επίσης η χρονική διάρκεια αλλά και η χρονική στιγμή υλοποίησης του προγράμματος, η οποία θα πρέπει να τοποθετείται σε ώρες πέραν των επαγγελματικών υποχρεώσεών τους για τη σχολική μονάδα όπου υπηρετούν. Ο τρόπος και ο χώρος υλοποίησης των προγραμμάτων είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες, δεδομένου ότι οι περισσότεροι επιλέγουν εξ αποστάσεως και ευέλικτα προγράμματα ασύγχρονης παρακολούθησης, τα οποία μπορούν να παρακολουθούν χωρίς να έχουν την υποχρέωση να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της επιμόρφωσης. Τέλος, βασικό κίνητρο αποτελεί και η δυνατότητα μοριοδότησης του επιμορφωτικού προγράμματος σε πιθανούς κρατικούς διαγωνισμούς ή προσλήψεις διευθυντών και προϊσταμένων, όπου κάθε τυπικό προσόν συμβάλλει στην υψηλή ή μη κατάταξή τους.

Εν κατακλείδι, η διαδικασία της επιμόρφωσης όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού μιας σχολικής μονάδας, και πρωτίστως του «ηγέτη», του αρμόδιου για τα διοικητικά και άλλου είδους ζητήματα, του διευθυντή ή προϊστάμενου, είναι μείζονος σημασίας. Μέσω της επιμόρφωσης του ιδίου και του προσωπικού, όλες οι πτυχές που σχετίζονται με το σχολείο ως δομή και ως φορέα αγωγής και εκπαίδευσης είναι εφικτό να επέλθουν τα μέγιστα θετικά αποτελέσματα για κάθε εμπλεκόμενο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

### **3.2. Επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού**

Σε αυτήν την υποενότητα θα γίνει μόνο μια απλή ξεχωριστή αναφορά στην επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, δεδομένου ότι τα πλεονεκτήματα, όπως και τα κίνητρα που αφορούν τα επιμορφωτικά προγράμματα, δεν διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από αυτά των διευθυντών και προϊσταμένων.

Το στοιχείο που πρέπει κυρίως να τονιστεί είναι το γεγονός ότι μέχρι πριν από κάποια χρόνια, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα ανερχόταν σε αρκετά χαμηλά ποσοστά· πρόκειται για ένα φαινόμενο που παρατηρήθηκε μέσω ερευνών και αφορούσε τους εκπαιδευτικούς σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και τείνει να αποκτήσει μια ανοδική πορεία (TALIS, 2013).

Ακόμη, σύμφωνα με την έρευνα των Κασιμάτη και Μπάρτσα (2019), σχετικά με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, προκύπτουν τα εξής σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι ακόμη και στη σύγχρονη εποχή δεν είναι ενημερωμένο σχετικά με τις παιδαγωγικές μεθόδους, σχετικά με τις νέες τάσεις διδασκαλίας και σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής αυτών των τάσεων στη σχολική τάξη. Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούν την εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται κυρίως στη μετάδοση των γνώσεων πάνω στο γνωστικό αντικείμενο που διδάσκουν, ακολουθώντας κυρίως παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας. Δεύτερον, ένα ποσοστό των εκπαιδευτικών αισθανόταν ανεπαρκές σε σχέση με τον τρόπο προσέγγισης του διδακτικού του αντικειμένου, στοιχείο που δημιουργεί ανασφάλεια και εν γένει αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της εργασίας τους.

Ένα ακόμη συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η ανωτέρω έρευνα, είναι το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται πως το περιεχόμενο του επιμορφωτικού προγράμματος και οι προτάσεις σχετικά με τον τρόπο διδασκαλίας είναι ανέφικτο να εφαρμοστούν πρακτικά εντός της σχολικής τάξης, με αποτέλεσμα να αισθάνονται αναποτελεσματικοί, ακόμη και μετά την απόφασή τους να επιμορφωθούν περαιτέρω. Για τον λόγο αυτό, πρέπει και οι αρμόδιοι για τη δόμηση επιμορφωτικών προγραμμάτων να φροντίζουν για την ποιότητα και ρεαλιστικότητα του περιεχομένου τους, το οποίο θα μπορεί να εφαρμοστεί και να προσαρμοστεί στα δεδομένα της σχολικής τάξης ενός ελληνικού σχολείου (Μπαγάκης, 2010).

Επιπλέον, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί αναφέρουν ότι οι επιμορφωτικές τους ανάγκες συνοψίζονται στις κατηγορίες που αφορούν «τον επαγγελματικό προσανατολισμό και τη συμβουλευτική μαθητών, τη διδασκαλία σε πολυπολιτισμικό και πολυγλωσσικό περιβάλλον, τη διδασκαλία μαθητών με ειδικές ανάγκες, τις νέες τεχνολογίες στο χώρο εργασίας και τις παρεμβάσεις εξατομικευμένης μάθησης» (Κασιμάτη, & Μπάρτσα, 2019, σελ.71).

Όσον αφορά τις προκλήσεις και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί σχετικά με τη συμμετοχή τους σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, αυτές σχετίζονται αρχικά με την έλλειψη ενίσχυσης από τους αρμόδιους φορείς, όπως είναι το υπουργείο. Η έλλειψη κινήτρων σε συνδυασμό με την αδυναμία εύρεσης χρόνου, ούτως ώστε να παρακολουθήσουν απρόσκοπτα το επιμορφωτικό πρόγραμμα, είναι δύο βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες που

απωθούν τους εκπαιδευτικούς από τη συμμετοχή τους σε αυτά (Κατσαρού, & Δεδούλη, 2008).

Κλείνοντας το συγκεκριμένο κεφάλαιο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εκπαιδευτικοί πλέον φαίνονται πολύ περισσότερο πρόθυμοι στο να συμμετάσχουν σε κάθε είδους επιμορφωτικό σεμινάριο και πρόγραμμα. Στη σύγχρονη εποχή, τα κίνητρα που παρέχει το κράτος, αλλά και η αναγνώριση της ενίσχυσης που λαμβάνουν οι ίδιοι μέσω αυτών είναι δύο παράγοντες που λειτουργούν βοηθητικά στην απόφασή τους να προχωρήσουν στη συμμετοχή σε επιμορφώσεις τόσο εντός όσο και εκτός σχολικού πλαισίου (Μπαγάκης, 2011).

#### **4. Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών**

Το τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της παρούσας εργασίας θα αφιερωθεί στη μελέτη ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με ζητήματα διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που αφορούν το δημόσιο και ιδιωτικό ελληνικό σχολείο, εστιάζοντας κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικών ερευνών για το υπό εξέταση ζήτημα είναι μια ενδιαφέρουσα και χρήσιμη διαδικασία για κάθε έρευνα, δεδομένου ότι μελετώνται και παρατίθενται όσα έχουν διερευνηθεί μέχρι αυτή τη στιγμή για όσα εξετάζονται. Ακόμη, μέσω της μελέτης των σχετικών άρθρων και ανακοινώσεων θα είναι εφικτό να κατανοηθεί κατά πόσο όσα αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας είναι εύκολο ή έχει ήδη εφαρμοστεί σε πραγματικές συνθήκες σε σχολικές μονάδες της χώρας.

Έτσι, όσον αφορά το πρώτο ζήτημα που μελετήθηκε, σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων εντός της σχολικής μονάδας, στη μελέτη της Τριάντη (2021) διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα είχαν ήδη από την αρχή της ανάληψης των καθηκόντων τους παρατηρήσει τα αίτια των συγκρούσεων, και είχαν προχωρήσει σε ανάλογες ενέργειες, προκειμένου να επιλύσουν τις συγκρουσιακές καταστάσεις και να διατηρήσουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους μαθητές. Οι τεχνικές που ακολούθησαν ήταν οι εξής: αρχικά, ο διευθυντής μεσολαβώντας μεταξύ των δύο συγκρουόμενων ομάδων – στην προκειμένη έρευνα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών – επιχειρώντας να θέσει ένα οριστικό τέλος στη σύγκρουση, αναλάμβανε να προτείνει ορισμένες συμβιβαστικές λύσεις, οι οποίες θα ικανοποιούσαν τα αιτήματα των δύο ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο, ευελπιστούσε να δημιουργήσει και να συντηρήσει ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και αλληλοβοήθειας, στο πλαίσιο του οποίου όλα τα άτομα θα

μπορούσαν να εργαστούν με αποδοτικό τρόπο, παραμένοντας ικανοποιημένα από τα αποτελέσματα του έργου τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ακόμη, υιοθετώντας πρακτικές διαλόγου, ο διευθυντής επιχείρησε να θέσει τις βάσεις για μια ομαλή επικοινωνία μεταξύ των ομάδων, ούτως ώστε μέσω της συζήτησης να επέλθει η λύση της σύγκρουσης και ενδεχομένως η συμφωνία. Ωστόσο, το γεγονός ότι κάθε περίπτωση είναι διαφορετική δημιουργεί προβλήματα στην εύρεση της κατάλληλης τακτικής, με αποτέλεσμα να αδυνατεί κάποιες φορές να επιλύσει ουσιαστικά τη σύγκρουση των ομάδων. Παρ' όλα αυτά, οι ίδιοι δήλωσαν ότι ακολουθώντας ορισμένες στρατηγικές προσέγγισης κάθε πλευράς και εξετάζοντας τα βαθύτερα αίτια των συγκρούσεων, μπορούν να διαχειριστούν τις αρνητικές καταστάσεις και να διασφαλίσουν την ανάπτυξη ενός ήρεμου κλίματος εντός της σχολικής μονάδας (Τριάντη, 2021).

Η δεύτερη διοικητική πρακτική που συζητήθηκε αφορά στη διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης και συγκεκριμένα της αυτοαξιολόγησης των σχολικών μονάδων. Πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία, σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, θα βοηθήσει όλους όσους εργάζονται σε μια σχολική δομή να διαπιστώσουν τα πιθανά κενά στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης, με απώτερο στόχο την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.

Στην έρευνα της Κιρκιλανίδου (2012) παρατηρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν αντιμετώπιζαν θετικά τη συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης, αποδεχόμενοι το γεγονός ότι με αυτόν τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί συνολικά το εκπαιδευτικό τους έργο. Ακόμη, οι ίδιοι διαπίστωσαν ότι, αξιολογώντας τις ελλείψεις κάθε τομέα που αφορά τη σχολική μονάδα όπου υπηρετούν, μπόρεσαν να βελτιώσουν τα συγκεκριμένα σημεία, αποσκοπώντας στην αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εκπαιδευτικών και στην ενίσχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών.

Επιπλέον, αντιμετώπισαν θετικά το γεγονός ότι ήταν οι ίδιοι αυτοί που αξιολογούσαν τις διάφορες πτυχές της σχολικής ζωής και μονάδας και όχι κάποιος εξωτερικός βαθμολογητής. Αυτό ενίσχυσε το αίσθημα της υποχρέωσης για αντικειμενική αξιολόγηση τόσο των συναδέλφων όσων και του ατομικού τους έργου, θεωρώντας ότι τα κριτήρια που έθεσαν για την αξιολόγηση είναι αξιόπιστα και δεν αμφισβητούνται από κανέναν. Επομένως, ακολουθώντας τη συγκεκριμένη πρακτική, οι εκπαιδευτικοί μπόρεσαν να αυτοελεγχθούν και να βελτιωθούν, βοηθώντας παράλληλα και τους συναδέλφους τους να εντοπίσουν τα δικά τους πιθανά σημεία βελτίωσης (Κιρκιλανίδου, 2012).

Όσον αφορά τις παιδαγωγικές πρακτικές που αναφέρθηκαν, σχετικά με την πρώτη που αφορούσε την υιοθέτηση των πρακτικών και αξιών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, διαπιστώνεται στην έρευνα της Βουβούση (2019), ότι δεδομένης της αναπόφευκτης ετερότητας που παρατηρείται πλέον στις σχολικές μονάδες, οι οποίες μπορούν να οφείλονται για παράδειγμα και στις μεταναστευτικές ροές, είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν πρακτικές που θα χαρακτηρίζονται από τη συμπερίληψη κάθε μαθητή, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό του υπόβαθρο. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι η διαπολιτισμική προσέγγιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις σχολικές μονάδες όπου διεξήχθη η έρευνα οδήγησε στην επικράτηση ενός ήρεμου και φιλικού κλίματος, στοιχείο που αφενός ενίσχυσε την αποτελεσματικότητα της μαθησιακής διαδικασίας και αφετέρου απέτρεψε από την ανάδυση φαινομένων όπως η σχολική διαρροή, που θα οφειλόταν στη σχολική αποτυχία ή στην εν γένει απόρριψη που θα βίωναν υπό άλλες συνθήκες οι μαθητές από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Η επόμενη παιδαγωγική πρακτική που προτάθηκε αφορούσε την αξιοποίηση των θεωριών και τάσεων της διαφοροποιημένης διδασκαλίας. Στην έρευνα του Εφραιμίδη (2011), η οποία αφορά την αξιοποίηση των μεθόδων της διαφοροποιημένης διδασκαλίας σε μαθητές με ελαφρά και μέτρια νοητική υστέρηση, διαπιστώθηκε ότι πράγματι, η συγκεκριμένη διαδικασία δύναται να βοηθήσει τους μαθητές ως προς τα μαθησιακά αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτό που τονίζεται πρωτίστως, ύστερα από τη συλλογή δεδομένων της έρευνας, αφορά το ζήτημα της ικανότητας των εκπαιδευτικών να βοηθήσουν τους συγκεκριμένους μαθητές αξιοποιώντας τη διαφοροποιημένη διαδικασία. Παρατηρείται επομένως η αναγκαιότητα που προτάσσεται για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε τέτοιου είδους τεχνικές, προκειμένου να είναι σε θέση να βοηθήσουν κάθε μαθητή της σχολική τάξης και να προσφέρουν ίσες ευκαιρίες σε όλους, αναβαθμίζοντας έτσι και το ευρύτερο εκπαιδευτικό έργο της σχολικής μονάδας.

Η τελευταία παιδαγωγική πρακτική που παρουσιάστηκε αφορούσε την εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων και προγραμμάτων στην εκπαίδευση, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαιδευτική ρομποτική. Μεταξύ των στοιχείων που προκύπτουν από την έρευνα της Γιαννακοπούλου (2019), εντοπίζεται και η διστακτικότητα των εκπαιδευτικών να εμπλακούν σε δράσεις που αφορούν την εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία και την εν γένει αποχή από την ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικά με το εν λόγω ζήτημα. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό των ιδίων φαίνεται ότι θεωρεί την καινοτομία στην εκπαίδευση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, ως μέσο ανάπτυξης και αναβάθμισης, τόσο της εκπαίδευσης, όσο και των ατομικών δεξιοτήτων ή ακόμη και της κριτικής τους σκέψης.

Επομένως, παρά το γεγονός ότι δεν αναλαμβάνουν δράση, αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα εισαγωγής τέτοιου είδους προγραμμάτων στη σχολική μονάδα όπου ανήκουν. Θα μπορούσε να υποτεθεί ότι η διστακτικότητα οφείλεται και πάλι στην έλλειψη βασικών γνώσεων και επιμόρφωσης, σχετικά με τον τρόπο, με τον οποίο μπορούν να προβούν σε αντίστοιχες δράσεις.

Συμπερασματικά, οι έρευνες αναδεικνύουν ότι όλες οι προτάσεις που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας, είτε οι διοικητικές είτε οι παιδαγωγικές πρακτικές, είναι εξίσου σημαντικές και δύνανται να οδηγήσουν τη σχολική μονάδα που θα τις εφαρμόσει στην πρόοδο και την ανάπτυξη. Ακόμη, διαφαίνεται ότι κάθε πρακτική συμβάλλει με ιδιαίτερο τρόπο στη διασφάλιση και ανάδειξη μεθόδων υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων του μαθητικού πληθυσμού και παράλληλα να διαμορφώσουν μια σχολική εμπειρία που θα ωθεί τόσο τους μαθητές όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό σε αμεσότερη και πιο ενεργή εμπλοκή με τα προγράμματα και τις δράσεις της σχολικής μονάδας.

Στη συνέχεια, στο ερευνητικό μέρος της μελέτης, θα παρατεθούν αναλυτικά όλα τα στοιχεία της έρευνας που διενεργήθηκε για κάθε ζήτημα ξεχωριστά από όλα όσα προαναφέρθηκαν, αποβλέποντας στην απάντηση καθενός από τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί για την παρούσα εργασία.

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## 5. Μεθοδολογία έρευνας

### 5.1. Γενική περιγραφή έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, αποβλέποντας στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που παρατίθενται στη συνέχεια, ακολούθησε τις επιταγές της ποσοτικής μεθοδολογίας έρευνας. Ο λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η δυνατότητα που παρέχεται για προσέγγιση ενός μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων στην έρευνα, οι απαντήσεις των οποίων θα δώσουν τη γενική εικόνα για το ζήτημα που εξετάζεται, το οποίο στη συνέχεια δύναται να διευρυνθεί και να αφορά ένα ακόμη μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού που έχει επιλεγεί προς εξέταση. Ακόμη, στο πλαίσιο των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιούνται, προκειμένου να εξαχθούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, παρατηρείται ότι ο καθορισμός συγκεκριμένων μεταβλητών και τρόπων μέτρησής τους, καθώς επίσης και ο καθορισμός του δείγματος που θα αξιοποιηθεί για την έρευνα, είναι μερικά στοιχεία που δύναται να διασφαλίσουν την ποιότητα της εν λόγω διαδικασίας (Swanson, & Holton, 2005).

Όσον αφορά την έρευνα σχετικά με τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που είναι θεμιτό να υιοθετήσουν οι σχολικές μονάδες, προκειμένου να οδηγηθούν στην ανάπτυξη και εν γένει βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διαπιστώνεται ότι η αξιοποίηση του συγκεκριμένου είδους έρευνας ήταν απαραίτητη. Αρχικά, το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν αρκετά ευρύ, δεδομένου ότι προσεγγίστηκαν τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας και κατά δεύτερον, τα ερωτήματα που έπρεπε να εξεταστούν ήταν ποικίλα. Επομένως, η προσέγγισή τους με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η αξιοποίηση της συνέντευξης μέσω της ποιοτικής μεθόδου, θα είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αρκετά μεγάλου όγκου πληροφοριών, δύσκολα διαχειρίσιμων στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Επομένως, βασικός στόχος της εφαρμογής της ποσοτικής μεθοδολογίας έρευνας υπήρξε η συλλογή και αριθμητική αποτύπωση των δεδομένων για κάθε ερευνητικό ερώτημα. Πρόκειται για μια διαδικασία που ανταποκρίνεται και στο περιεχόμενο του όρου «ποσοτική μεθοδολογία έρευνας», σύμφωνα με τον οποίο «[αυτή] είναι η αριθμητική αναπαράσταση και διαχείριση παρατηρήσεων με στόχο να περιγράψει και να ερμηνεύσει τα φαινόμενα που αναπαριστούν οι συγκεκριμένες παρατηρήσεις. Χρησιμοποιείται σε έναν μεγάλο αριθμό φυσικών και κοινωνικών επιστημών [...]» (Sukamolson, 2007, p.2).



## 5.2. Σκοπός και στόχοι έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που εφαρμόζονται σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. Πρόκειται για ένα ζήτημα μεγάλης σημασίας και επίκαιρο, δεδομένου ότι στη σύγχρονη εποχή τα σχολεία δεν είναι απλώς χώροι εμπλουτισμού των γνώσεων, αλλά και φορείς πολιτισμού, τόποι κοινωνικής και προσωπικής ανάπτυξης, χώροι στους οποίους η ύπαρξη μιας σχετικής αυτονομίας σε σχέση με άλλες σχολικές μονάδες διαπιστώνεται ότι είναι θεμιτή και απαραίτητη αποβλέποντας στην υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων και στα υψηλότερα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Επιπλέον, όσον αφορά τους επιμέρους στόχους της έρευνας, αυτοί επικεντρώνονται σε εξής σημεία. Η έρευνα αποβλέπει:

1. Να εξετασθούν οι διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που εφαρμόζονται αυτή τη στιγμή στις σχολικές μονάδες.
2. Να μελετηθούν οι τρόποι και τα μέσα εφαρμογής των εν λόγω πρακτικών τόσο από τον διευθυντή ή προϊστάμενο, όσο και από το εκπαιδευτικό προσωπικό.
3. Να εντοπιστούν τα σημεία όπου οι διευθυντές ή προϊστάμενοι και το εκπαιδευτικό προσωπικό χρειάζονται περαιτέρω επιμόρφωση.

Αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των επιμέρους στόχων, έχει δομηθεί το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, μέσω του οποίου θα δίνονται σαφή αποτελέσματα σχετικά με τα εν λόγω ζητήματα. Το βασικό πλεονέκτημα της έρευνας που παρουσιάζεται εδώ είναι το γεγονός ότι οι απαντήσεις δίνονται από τους ίδιους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, επομένως θεωρείται ότι τα αποτελέσματα που εξάγονται είναι ρεαλιστικά και θα παίξουν ουσιαστικό ρόλο στη δόμηση μιας πρότασης σχετικά με τις αξιοποιήσιμες διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές στις σχολικές μονάδες που εξετάζονται.

## 5.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η διαμόρφωση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων για την εκάστοτε έρευνα είναι σημαντική, δεδομένου ότι αυτά δύνανται να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο θα τεθούν τα υπο-ερωτήματα της έρευνας. Εξίσου σημαντική είναι και η διερεύνηση άλλων σχετικών ποσοτικών ερευνών, προκειμένου αφενός να εξεταστεί το είδος και ο τρόπος με τον οποίο τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα και

αφετέρου να αποφευχθεί η όποια σύγκλιση στην αποτύπωση των ερωτημάτων, η οποία μπορεί να οφείλεται στην παρόμοια διατύπωση του υπό εξέταση θέματος (Stockemer, 2019).

Έτσι, βάσει όσων προαναφέρθηκαν, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας διαμορφώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

1. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αναδύονται εντός της σχολικής μονάδας, σε διοικητικό και παιδαγωγικό επίπεδο;
2. Με ποιους τρόπους καλείται το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αναδύονται;
3. Ποιες είναι οι παιδαγωγικές πρακτικές που πρέπει να υιοθετήσει μια σχολική μονάδα, προκειμένου να οδηγηθεί στην ανάπτυξη;
4. Με ποιον τρόπο μπορούν να αξιολογηθούν οι υιοθετούμενες πρακτικές, ούτως ώστε να είναι διαρκώς αποδοτικές;

Τα προαναφερθέντα ερωτήματα καλύπτονται από μια σειρά θεματικών και ερωτημάτων, τα οποία οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που τους έχει παρασχεθεί για τον σκοπό αυτό.

#### **5.4. Εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας**

Το εργαλείο που δημιουργήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διακρίνεται σε τέσσερις κύριες θεματικές. Ο λόγος για τον οποίο αξιοποιήθηκε η συγκεκριμένη μορφή αφορά αφενός την ευκολία στην εξαγωγή μαθηματικών αποτελεσμάτων και αφετέρου στον έλεγχο των απαντήσεων, σε περίπτωση που κάποιες από αυτές δεν συνάδουν μεταξύ τους: ο έλεγχος αφορά τους συμμετέχοντες, οι οποίοι δεν έδωσαν την απαραίτητη προσοχή στη συμπλήρωσή του εργαλείου έρευνας. Ακόμη, η ταχύτητα με την οποία μπορεί κάποιος να ολοκληρώσει τις απαντήσεις του καθώς και το χαμηλό ή μηδενικό κόστος δημιουργίας του το καθιστά προτιμητέο εργαλείο για πολλούς ερευνητές (Acharya, 2010).

Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με βασικές δημογραφικές πληροφορίες που πρέπει να επιλεγθούν, προκειμένου να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος του πληθυσμού που συμμετέχει στην έρευνα. Στη δεύτερη

ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήματα για κάθε μία θεματική που αφορά τις διοικητικές πρακτικές και η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τα ζητήματα που αφορούν τις παιδαγωγικές πρακτικές. Όλες αυτές οι αναφορές παρατίθενται με την ίδια σειρά που έχουν αναλυθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήματα που σχετίζονται με την επιμόρφωση του διευθυντή ή προϊστάμενου και του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει και το απαραίτητο εισαγωγικό σημείωμα με τα στοιχεία της ερευνήτριας και τους στόχους και περιγραφή της έρευνας, περιλαμβάνεται στο 'Παράρτημα 1' της παρούσας εργασίας.

Ακόμη, όσον αφορά τις πηγές του ερωτηματολογίου, με εξαίρεση το πρώτο μέρος που περιλαμβάνει ερωτήματα για δημογραφικές πληροφορίες, τα οποία εντοπίζονται σε όλες σχεδόν τις έρευνες και είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένα, τα υπόλοιπα μέρη περιλαμβάνουν ερωτήσεις που εντοπίζονται σε άλλες σχετικές έρευνες ή ερωτηματολόγια. Έτσι, όσον αφορά τους δύο πρώτους πίνακες, κάποια ερωτήματα προέρχονται από το ερωτηματολόγιο που προτείνεται από το Υπουργείο Παιδείας ([Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου](#)). Για τα ερωτήματα σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, η πηγή είναι η έρευνα του Τέκου (2009)· για την αυτοαξιολόγηση είναι η έρευνα της Κιρκιλανίδου (2012)· για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι η έρευνα της Μανωλοπούλου (2020)· για τη διαφοροποιημένη διδασκαλία και τα καινοτόμα μαθήματα η έρευνα της Αλμπάνη (2019)· τέλος, για την επιμόρφωση η έρευνα της Καραγιάννη (2018). Επομένως, πρόκειται για ερευνητικά εργαλεία και ερωτήματα που έχουν ήδη αξιοποιηθεί και φαίνεται να αποφέρουν αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τέλος, όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, η εξαγωγή των ποσοστών έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS, μέσω του οποίου εξήχθησαν σε πίνακες και διαγράμματα όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται, προκειμένου να δομηθούν ορθά τα αποτελέσματα της έρευνας. Μέρος των συγκεκριμένων πινάκων και των διαγραμμάτων, όσα δηλαδή θεωρήθηκαν απαραίτητα για την παρουσίαση των δεδομένων, παρατίθενται στο τέλος της παρούσας εργασίας, στο 'Παράρτημα 2'.

### **5.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία έρευνας**

Το ζήτημα της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας σε μια έρευνα είναι πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι είναι απαραίτητο να ελέγχονται όλα τα ποιοτικά στοιχεία των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε εργαλείο. Στη σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία εντοπίζονται ποικίλοι τρόποι διασφάλισης αυτών των δύο ποιοτικών χαρακτηριστικών, όπως

παραδείγματος χάριν, η χρήση παρόμοιων ερωτημάτων σε ορισμένες θεματικές. Αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα δώσουν παρόμοια απάντηση σε αυτά, τότε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου αυξάνεται (Sjöström, & Holst, 1999).

Όσον αφορά την παρούσα έρευνα, αφενός πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο του οποίου πολλά από τα ερωτήματα έχουν αξιοποιηθεί σε άλλες έρευνες, όπου έχουν εξαχθεί εξίσου αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα και αφετέρου ακολουθήθηκε σε αρκετά σημεία η προτεινόμενη προαναφερθείσα μέθοδος ελέγχου της ορθότητας των απαντήσεων. Για τον λόγο αυτό, στο σύνολό της η έρευνα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, καθώς σε σύνολο 57 μεταβλητών, ο βαθμός της αξιοπιστίας είναι 0,880 (με ελάχιστη αποδεκτή τιμή  $\alpha=0,70$ ).

## 5.6. Δείγμα της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, συμμετείχαν συνολικά 147 άτομα, όλοι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολικές μονάδες του νομού Αχαΐας. Πιο αναλυτικά, από το σύνολο των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, μόλις 17 ήταν άνδρες (σε ποσοστό 11,6%), ενώ οι υπόλοιπες 130 ήταν γυναίκες (σε ποσοστό 88,4%). Στο σημείο αυτό, θα παρουσιαστούν συνοπτικά όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία, έτσι όπως αυτά εξήχθησαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, προκειμένου να καταστούν εναργέστερα τα χαρακτηριστικά τους. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά να αναφέρονται, δεδομένου ότι στη συνέχεια μπορούν να εξαχθούν αρκετά συμπεράσματα που θα συσχετίζουν τις απαντήσεις των εν λόγω συμμετεχόντων με τα δημογραφικά τους στοιχεία. Ακόμη, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το πλήθος συμμετεχόντων που συγκεντρώθηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι αρκετά ικανοποιητικό και δύναται να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δεδομένου ότι θα υπάρχει μεγάλος αριθμός απαντήσεων που μπορεί να διασφαλίσει περαιτέρω την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.

Επομένως, όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων, αυτοί στην πλειοψηφία τους ήταν ηλικίας 30-39 ετών (σε ποσοστό 37,4%), ενώ στην ηλικιακή ομάδα 40-49 βρέθηκαν 38 συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί (σε ποσοστό 25,9%) και 32 συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί (σε ποσοστό 21,8%), ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 50-59. Σε μικρότερα ποσοστά συμμετείχαν νεότεροι εκπαιδευτικοί (ηλικιακή ομάδα 0-29, 16 συμμετέχοντες, σε ποσοστό 10,9%) και μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί (ηλικιακή ομάδα 60 και άνω, 6 συμμετέχοντες, σε ποσοστό 4,1%). Επιπλέον, όσον αφορά τα έτη εργασιακής απασχόλησης

σε σχολικές μονάδες εν γένει, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε σχολική μονάδα περισσότερα από 20 έτη (37 συμμετέχοντες, σε ποσοστό 25,2%), ενώ 30 συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί υπηρετούν 10-14 έτη σε σχολική μονάδα (σε ποσοστό 20,4%). Ακόμη, μοιρασμένοι είναι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν 0-4 χρόνια (18,4%), 5-9 χρόνια (16,3%) και 15-19 χρόνια (19,7%). Από το σύνολο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, η πλειοψηφία τους υπηρετεί 20 ή περισσότερα έτη σε ποσοστό 27,9% ενώ από 22,4% υπηρετούν 5-9 έτη και 10-14 έτη. Το 21,1% υπηρετεί 15-19 έτη, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 6,1% υπηρετεί 0-4 έτη.

Τέλος, όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με τον κερτημένο τίτλο σπουδών που διαθέτει κάθε συμμετέχων, οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών, σε ποσοστό 57,1% και Πτυχίο Πανεπιστημίου σε ποσοστό 42,2%. Μόλις ένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικούς κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα, σε ποσοστό 0,7%.

Εν κατακλείδι, κάθε ένα στοιχείο που παρουσιάζεται και εξετάζεται είναι εξίσου σημαντικό. Ωστόσο, μεγαλύτερη ίσως αξία έχει το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει μεγάλη εργασιακή εμπειρία και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ότι οι απαντήσεις που δίνονται βασίζονται σε αυτήν την πολυετή πείρα και ότι δεν πρόκειται για μια τυχαία επιλογή απάντησης των ερωτημάτων.

## **5.7. Περιορισμοί της έρευνας**

Σε γενικές γραμμές, για τη διεξαγωγή της έρευνας δεν υπήρχαν ουσιαστικοί περιορισμοί, δεδομένου ότι η δημιουργία και ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου έγινε μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών και μέσω των κοινωνικών δικτύων. Θα μπορούσε ενδεχομένως να τονιστεί ότι λόγω του περιορισμού σε γεωγραφικό χώρο, στον νομό Αχαΐας, αλλά και στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ήταν πιο δύσκολο να εντοπιστεί μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων για συμμετοχή στην έρευνα. Παρ' όλα αυτά, η ευκολία προώθησης μέσω του διαδικτύου συνέβαλε στην υπερπήδηση του εν λόγω εμποδίου.

Ακόμη, ο περιορισμός στον χρόνο διεκπεραίωσης της παρούσας εργασίας και έρευνας είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, ο οποίος είναι δυνατόν να λειτουργήσει ανασταλτικά για τη δόμηση μιας ολοκληρωμένης παρουσίασης. Επιπλέον, ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέγονται αποκλειστικά μέσω του ερωτηματολογίου, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα, λόγω άλλου είδους περιορισμών της σημερινής εποχής, για επαφή με τους εκπαιδευτικούς και συγκέντρωση στοιχείων για

παράλληλη αξιοποίηση και της ποιοτικής μεθοδολογίας έρευνας, με απώτερο σκοπό της εξαγωγή απολύτως έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Ωστόσο, με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας και την οριστική διαμόρφωση των στατιστικών στοιχείων, φαίνεται ότι παρά τους περιορισμούς, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να επιδείξουν εξίσου σημαντικά ευρήματα.

## **6. Αποτελέσματα της έρευνας**

Τα αποτελέσματα που εξάγονται από τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων για κάθε ερώτημα των θεματικών που έχουν τεθεί είναι πολύ σημαντικά, δεδομένου ότι είναι εφικτό να δώσουν μια σφαιρική εικόνα σχετικά με τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που ακολουθούνται και εφαρμόζονται σε σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας.

Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα ενότητα θα παρατεθούν αναλυτικά όλα τα αποτελέσματα και στατιστικά δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί και στη συνέχεια, για κάθε ενότητα θα πραγματοποιείται η σύνθεσή τους. Έτσι, όσον αφορά την δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, αυτή αφορά τις διοικητικές πρακτικές. Το πρώτο μέρος αφορά τη διαχείριση συγκρούσεων και τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στις σχολικές μονάδες, προκειμένου να επιλύονται οι συγκρουσιακές καταστάσεις. Ο πρώτος πίνακας που σχετίζεται με τις συναντήσεις του συλλόγου διδασκόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων για τις συναντήσεις των εκπαιδευτικών ήταν ότι αυτές λαμβάνουν χώρα «τακτικά», σε ποσοστό 60,5%· οι συναντήσεις αυτών με τη διευθυντική μονάδα λαμβάνουν χώρα «τακτικά», σε ποσοστό 58,5%· οι συναντήσεις των διδασκόντων με τον σύλλογο γονέων λαμβάνουν χώρα «σπάνια», σε ποσοστό 42,9%· οι συναντήσεις των διδασκόντων με αντιπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού δεν λαμβάνουν χώρα σχεδόν «ποτέ», σε ποσοστό 38,8% των απαντήσεων· τέλος, οι συναντήσεις του συλλόγου διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας λαμβάνουν χώρα «σπάνια», σε ποσοστό 46,9%. Όσον αφορά την αποτύπωση όλων των αποτελεσμάτων σε εικόνα, στη συνέχεια παρουσιάζονται τα γραφήματα που έχουν δημιουργηθεί με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για κάθε υποερώτημα του ερωτηματολογίου.

### Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ποτέ	4	2,7	2,7	2,7
	Σπάνια	32	21,8	21,8	24,5
	Τακτικά	89	60,5	60,5	85,0
	Πολύ Συχνά	22	15,0	15,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 1. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

### Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τη διευθυντική ομάδα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ποτέ	6	4,1	4,1	4,1
	Σπάνια	34	23,1	23,1	27,2
	Τακτικά	86	58,5	58,5	85,7
	Πολύ Συχνά	21	14,3	14,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τη διευθυντική ομάδα

### Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τον Σύλλογο Γονέων.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ποτέ	43	29,3	29,3	29,3
	Σπάνια	63	42,9	42,9	72,1
	Τακτικά	36	24,5	24,5	96,6
	Πολύ Συχνά	5	3,4	3,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 3. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου με τον Σύλλογο Γονέων

**Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με εκπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ποτέ	57	38,8	38,8	38,8
	Σπάνια	48	32,7	32,7	71,4
	Τακτικά	36	24,5	24,5	95,9
	Πολύ Συχνά	6	4,1	4,1	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 4. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου με εκπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού*

**Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ποτέ	51	34,7	34,7	34,7
	Σπάνια	69	46,9	46,9	81,6
	Τακτικά	24	16,3	16,3	98,0
	Πολύ Συχνά	3	2,0	2,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 5. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου με φορείς της τοπικής κοινωνίας*

Ο δεύτερος πίνακας της σχετικής ενότητας περιλαμβάνει τα εξής ερωτήματα. Πρώτον, στο ερώτημα σχετικά με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν «αρκετά», σε ποσοστό 43,5%. Δεύτερον, στο ερώτημα σχετικά με την επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός πληθυσμός, η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι «αρκετά», σε ποσοστό 42,9%. Τέλος, στο ερώτημα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας και εάν αυτές διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη, η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν και εδώ «αρκετά», σε ποσοστό 51,7 %.



**Συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	12	8,2	8,2	8,2
	Λίγο	57	38,8	38,8	46,9
	Αρκετά	64	43,5	43,5	90,5
	Πολύ	14	9,5	9,5	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 6. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.*

**Επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός πληθυσμός.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	13	8,8	8,8	8,8
	Λίγο	45	30,6	30,6	39,5
	Αρκετά	63	42,9	42,9	82,3
	Πολύ	26	17,7	17,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 7. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός πληθυσμός*

**Οι σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	1	,7	,7	,7
	Λίγο	23	15,6	15,6	16,3
	Αρκετά	76	51,7	51,7	68,0
	Πολύ	47	32,0	32,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 8. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη.

Στον τρίτο πίνακα του συγκεκριμένου ζητήματος, στο πρώτο ερώτημα σχετικά με το αν οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να βρουν μια μέση λύση ανάμεσα στη δική τους θέση και στη θέση των άλλων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι «συμφωνεί αρκετά», με τη συγκεκριμένη πρόταση, σε ποσοστό 57,1 %. Με την επόμενη πρόταση, σχετικά με την προσέγγιση διαπραγματεύσεων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών απάντησε ότι, σε ποσοστό 52,4 %, προσπαθεί να λαμβάνει υπόψη της τις επιθυμίες άλλου προσώπου.

Επιπλέον, όσον αφορά την πρόταση σχετικά με την επιβολή της θέσης του εκπαιδευτικού σε κάποια πιθανή συζήτηση με άλλα άτομα, οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι «διαφωνούν αρκετά», σε ποσοστό 35,4%· στο ζήτημα που αφορούσε την αποφυγή συζήτησης ζητημάτων για τα οποία θα υπάρξουν διαφωνίες, η πλειοψηφία απάντησε ότι «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί», σε ποσοστό 46,9%. Ακόμη, στην πρόταση «συνήθως επιμένω στις απόψεις μου», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών απάντησε ότι «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί», σε ποσοστό 38,1%, στην πρόταση «Προσπαθώ να λύνω τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσε ότι «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 56,5%, στην πρόταση «Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δήλωσε ότι «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 50,3% και τέλος, στην πρόταση «Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι «συμφωνεί αρκετά» σε ποσοστό 45,6%.

**Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση των άλλων.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Αρκετά	3	2,0	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	25	17,0	17,0	19,0
Συμφωνώ Αρκετά	84	57,1	57,1	76,2
Συμφωνώ Απόλυτα	35	23,8	23,8	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 9. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση των άλλων.

**Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να λαμβάνω υπόψη μου τις επιθυμίες άλλου προσώπου.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Αρκετά	5	3,4	3,4	3,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	18,4	18,4	21,8
	Συμφωνώ Αρκετά	77	52,4	52,4	74,1
	Συμφωνώ Απόλυτα	38	25,9	25,9	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 10. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να λαμβάνω υπόψη μου τις επιθυμίες άλλου προσώπου.

**Προσπαθώ να επιβάλλω τη θέση μου.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	47	32,0	32,0	32,0
	Διαφωνώ Αρκετά	52	35,4	35,4	67,3
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	36	24,5	24,5	91,8
	Συμφωνώ Αρκετά	11	7,5	7,5	99,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 11. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Προσπαθώ να επιβάλλω τη θέση μου.

**Αποφεύγω να συζητώ ζητήματα για τα οποία θα υπάρξουν διαφωνίες**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	15	10,2	10,2	10,2
	Διαφωνώ Αρκετά	35	23,8	23,8	34,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	69	46,9	46,9	81,0

Συμφωνώ Αρκετά	22	15,0	15,0	95,9
Συμφωνώ Απόλυτα	6	4,1	4,1	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 12. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Αποφεύγω να συζητώ ζητήματα για τα οποία θα υπάρξουν διαφωνίες.

### Συνήθως επιμένω στις απόψεις μου.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	21	14,3	14,3	14,3
	Διαφωνώ Αρκετά	41	27,9	27,9	42,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	56	38,1	38,1	80,3
	Συμφωνώ Αρκετά	28	19,0	19,0	99,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 13. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Συνήθως επιμένω στις απόψεις μου.

### Προσπαθώ να λύνω τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	,7
	Διαφωνώ Αρκετά	3	2,0	2,0	2,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	19	12,9	12,9	15,6
	Συμφωνώ Αρκετά	83	56,5	56,5	72,1
	Συμφωνώ Απόλυτα	41	27,9	27,9	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 14. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Προσπαθώ να λύνω τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία.

**Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Αρκετά	3	2,0	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	16	10,9	10,9	12,9
Συμφωνώ Αρκετά	74	50,3	50,3	63,3
Συμφωνώ Απόλυτα	54	36,7	36,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 15. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων.

**Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Αρκετά	4	2,7	2,7	2,7
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	7,5	7,5	10,2
Συμφωνώ Αρκετά	67	45,6	45,6	55,8
Συμφωνώ Απόλυτα	65	44,2	44,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 16. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος.

Όσα προαναφέρθηκαν ολοκληρώνουν την εικόνα σχετικά με τον τρόπο και τις μεθόδους που ακολουθούν οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι και οι εκπαιδευτικοί, προκειμένου να διαχειριστούν τις εντάσεις και συγκρούσεις που αναδύονται εντός της σχολικής μονάδας. Συγκεντρωτικά, τα συμπεράσματα που προκύπτουν για το ζήτημα που μελετάται σχετίζονται με το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους, όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία επιχειρούν να πραγματοποιούν συναντήσεις, στο πλαίσιο των οποίων συζητούνται πιθανά σημεία βελτίωσης της διαδικασίας ή άλλων σημείων και στοιχείων που αφορούν τη σχολική μονάδα όπου εργάζονται. Σημαντική είναι η απουσία συναντήσεων με εκπροσώπους των μαθητών, όπως επίσης και οι ελάχιστες συναντήσεις με τους γονείς ή φορείς της τοπικής κοινότητας. Πρόκειται για μια αρκετά σημαντική έλλειψη στην επικοινωνία, δεδομένου ότι

δεν δημιουργούνται οι συνθήκες για ουσιαστική συζήτηση μεταξύ αυτών των ομάδων και επομένως για επίλυση των πιθανών συγκρουσιακών καταστάσεων.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα που ακολουθούν είναι περισσότερο θετικά, δεδομένου ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δηλώνει ότι ήδη συμμετέχει σε δράσεις που επιφέρουν ανάπτυξη και βελτίωση στη σχολική μονάδα και, ακόμη, ότι είναι υποστηρικτές της συνεργασίας όλων των ομάδων και του σεβασμού προς κάθε μία. Τέλος, παρατηρείται μια τάση διάθεσης για διαλλακτικότητα και συζήτηση για ζητήματα που απασχολούν τους τομείς ενδιαφέροντος της σχολικής μονάδας, καθώς και την επιθυμία για διατήρηση ενός θετικού κλίματος, το οποίο επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Συνεχίζοντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, στο δεύτερο μέρος της θεματικής για τις διοικητικές πρακτικές παρουσιάζονται οι απαντήσεις σχετικά με την αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων. Έτσι, στο ερώτημα για το αν οι συμμετέχοντες θεωρούν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης χρήσιμη και αναγκαία, η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν «αρκετά», σε ποσοστό 40,8% και στο ερώτημα σχετικά με το αν θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν επίσης «αρκετά», σε ποσοστό 41,5%. Ακόμη, στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση είναι αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας, η πλειοψηφία δήλωσε ότι τη θεωρούν «αρκετά» αποτελεσματική, σε ποσοστό 41,5%, στο ερώτημα εάν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση είναι προτιμότερη από άλλες μεθόδους αξιολόγησης, η πλειοψηφία απάντησε «αρκετά», σε ποσοστό 38,1%, και στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των ιδίων, η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν ότι μπορεί να συμβάλλει «αρκετά», σε ποσοστό 36,7%. Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στον περιορισμό τη αδιαφορίας ορισμένων εκπαιδευτικών, η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν και πάλι «αρκετά», σε ποσοστό 38,8%. Τέλος, στο ερώτημα αν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας, οι περισσότεροι δήλωσαν «αρκετά», σε ποσοστό 41,5% και στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η πλειοψηφία έδωσε την απάντηση «αρκετά», σε ποσοστό 40,1 %.

**Θεωρείτε χρήσιμη και αναγκαία τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	17	11,6	11,6	11,6
	Λίγο	41	27,9	27,9	39,5
	Αρκετά	60	40,8	40,8	80,3
	Πολύ	29	19,7	19,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 17. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Θεωρείτε χρήσιμη και αναγκαία τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης;*

**Θεωρείτε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	24	16,3	16,3	16,3
	Λίγο	31	21,1	21,1	37,4
	Αρκετά	61	41,5	41,5	78,9
	Πολύ	31	21,1	21,1	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 18. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Θεωρείτε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου;*

**Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση ως αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	25	17,0	17,0	17,0
	Λίγο	31	21,1	21,1	38,1
	Αρκετά	61	41,5	41,5	79,6
	Πολύ	30	20,4	20,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 19. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση ως αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας*

**Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση προτιμότερη από άλλες  
μεθόδους αξιολόγησης;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	23	15,6	15,6	15,6
	Λίγο	37	25,2	25,2	40,8
	Αρκετά	56	38,1	38,1	78,9
	Πολύ	31	21,1	21,1	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 20. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση προτιμότερη από άλλες μεθόδους αξιολόγησης*

**Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική  
ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	24	16,3	16,3	16,3
	Λίγο	37	25,2	25,2	41,5
	Αρκετά	54	36,7	36,7	78,2
	Πολύ	32	21,8	21,8	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 21. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*

**Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό της  
αδιαφορίας ορισμένων εκπαιδευτικών;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	20	13,6	13,6	13,6
	Λίγο	44	29,9	29,9	43,5
	Αρκετά	57	38,8	38,8	82,3
	Πολύ	26	17,7	17,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 22. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*



**Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	22	15,0	15,0	15,0
	Λίγο	39	26,5	26,5	41,5
	Αρκετά	61	41,5	41,5	83,0
	Πολύ	25	17,0	17,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 23. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας*

**Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας;**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	23	15,6	15,6	15,6
	Λίγο	38	25,9	25,9	41,5
	Αρκετά	59	40,1	40,1	81,6
	Πολύ	27	18,4	18,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 24. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας*

Τα συμπεράσματα που εξάγονται για τη συγκεκριμένα θεματική αναδεικνύουν την εν γένει θετική ανταπόκριση που έχουν οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στο ζήτημα της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, πρόκειται για μια πρακτική που δύναται να υποβοηθήσει τόσο τους ίδιους όσο και το χώρο όπου εργάζονται και να ωθήσει σε ανοδική πορεία τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Για το ερώτημα σχετικά με τη συμβολή της εν λόγω διαδικασίας στην επαγγελματική ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευτικό θα ήταν ενδιαφέρον να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συνάδουν με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών ερευνών. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα των Panagiotopoulos, Klideris και Karanikola (2019) επισημαίνεται ότι η ανάπτυξη αντίστοιχων στρατηγικών συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, και

συγκεκριμένα των δασκάλων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία συνδέεται άμεσα τόσο με την επαγγελματική τους ανάπτυξη όσο και με τη βελτίωση ποικίλων ατομικών δεξιοτήτων.

Στη συνέχεια, η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει τις παιδαγωγικές πρακτικές που μπορούν και είναι θεμιτό να εφαρμόζονται στις σχολικές μονάδες. Το πρώτο ζήτημα αφορά τη διαπολιτισμική εκπαίδευση. Στην πρόταση «η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δήλωσε ότι «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 53,1%, όπως και στην πρόταση «η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση», σε ποσοστό 45,6%. Την ίδια απάντηση έδωσαν για το ερώτημα αν «η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων», σε ποσοστό 57,8%. Αντιθέτως, με την πρόταση «η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να «διαφωνεί απόλυτα», σε ποσοστό 37,4%. Στο ερώτημα σχετικά με το αν «η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές», η πλειοψηφία δήλωσε ότι «συμφωνεί απόλυτα», σε ποσοστό 61,2% και την ίδια απάντηση, σε ποσοστό 51,7% έλαβε η πρόταση «κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί». Με την πρόταση «οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους αξίες και πρακτικές για να ενταχθούν καλύτερα στην τάξη», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δηλώνει ότι «διαφωνεί απόλυτα, σε ποσοστό 55,8% και τέλος, με την πρόταση «Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη, διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο», η πλειοψηφία απάντησε ότι «συμφωνεί απόλυτα», σε ποσοστό 49%.

**Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	6,8	6,8	6,8
	Συμφωνώ Αρκετά	78	53,1	53,1	59,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	59	40,1	40,1	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 25. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.

**Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	13	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ Αρκετά	10	6,8	6,8	15,6
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	36	24,5	24,5	40,1
Συμφωνώ Αρκετά	67	45,6	45,6	85,7
Συμφωνώ Απόλυτα	21	14,3	14,3	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 26. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση.

**Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,0	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	17	11,6	11,6	13,6
Συμφωνώ Αρκετά	85	57,8	57,8	71,4
Συμφωνώ Απόλυτα	42	28,6	28,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 27. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων.

**Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	55	37,4	37,4	37,4
	Διαφωνώ Αρκετά	47	32,0	32,0	69,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	28	19,0	19,0	88,4
	Συμφωνώ Αρκετά	14	9,5	9,5	98,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	2,0	2,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 28. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα.

**Η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,4	1,4	1,4
	Διαφωνώ Αρκετά	1	,7	,7	2,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	7,5	7,5	9,5
	Συμφωνώ Αρκετά	43	29,3	29,3	38,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	90	61,2	61,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 29. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές.

**Κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,4	1,4	1,4
	Διαφωνώ Αρκετά	2	1,4	1,4	2,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	14	9,5	9,5	12,2
	Συμφωνώ Αρκετά	53	36,1	36,1	48,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	76	51,7	51,7	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Total	147	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας 30. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φύλης, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί

**Οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους αξίες και πρακτικές για να εντχθούν καλύτερα στην τάξη.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	82	55,8	55,8	55,8
	Διαφωνώ Αρκετά	33	22,4	22,4	78,2
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	8,8	8,8	87,1
	Συμφωνώ Αρκετά	16	10,9	10,9	98,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	2,0	2,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 31. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους αξίες και πρακτικές για να εντχθούν καλύτερα στην τάξη.

**Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη,διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Αρκετά	2	1,4	1,4	1,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	16	10,9	10,9	12,2
	Συμφωνώ Αρκετά	57	38,8	38,8	51,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	72	49,0	49,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 32. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη,διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο.

Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των απαντήσεων στα ερωτήματα αναδεικνύουν το γεγονός ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή των αξιών και πρακτικών της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης είναι πράγματι μια πρακτική, η οποία δύναται να ωθήσει σε ανάπτυξη και

βελτίωση το σύνολο της σχολικής μονάδας και της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η διαπολιτισμική εκπαίδευση μπορεί να αξιοποιηθεί σε πολλές περιπτώσεις και όχι απαραίτητα σε σχολεία που εντάσσουν μετανάστες στο μαθητικό πληθυσμό τους. Πρόκειται για αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν και τη συζήτηση της έρευνας των Karanikola και Balia (2015), στην οποία διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί προσανατολίζονται προς τέτοιου είδους πρακτικές και τείνουν να αποδέχονται πλέον την αξία τους και τη συμβολή τους στην ανάπτυξη και βελτίωση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.

Η επόμενη ενότητα που μελετάται περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με τις πρακτικές της διαφοροποιημένης διδασκαλίας και με την εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση. Όσον αφορά το πρώτο σκέλος της θεματικής, σχετικά με το αν «η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 49,7%. Ίδια απάντηση, σε ποσοστό 48,3%, δόθηκε και για την πρόταση «μέσω της διαφοροποίησης- διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή», όπως επίσης και για το επόμενο ερώτημα που αφορούσε αν «ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών της διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/ τι μαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν», για το οποίο η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 52,4%. Όσον αφορά το ζήτημα σχετικά με το αν «η διαφοροποιημένη διδασκαλία προωθεί την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη», η πλειοψηφία έδωσε και πάλι την ίδια απάντηση, σε ποσοστό 47,6%, όπως και για την πρόταση «η διαφοροποιημένη διδασκαλία βοηθά τον εκπαιδευτικό να οργανώνει τη διδασκαλία του (στοχοθεσία, επιμέρους σκοποί, διαδικασία κ.α.)», σε ποσοστό 51,7%. Με την πρόταση «η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δήλωσε ότι «διαφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 29,9%. Αντιθέτως, σχετικά με το αν «ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας», η πλειοψηφία απάντησε ότι «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 37,4%.

**Η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Αρκετά	2	1,4	1,4	1,4
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	14	9,5	9,5	10,9
	Συμφωνώ Αρκετά	73	49,7	49,7	60,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	58	39,5	39,5	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 33. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους.*

**Μέσω της διαφοροποίησης- διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Αρκετά	1	,7	,7	,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	20	13,6	13,6	14,3
	Συμφωνώ Αρκετά	71	48,3	48,3	62,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	55	37,4	37,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 34. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Μέσω της διαφοροποίησης- διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή.*

**Ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών της διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/τιμαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	,7
	Διαφωνώ Αρκετά	2	1,4	1,4	2,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	20	13,6	13,6	15,6

Συμφωνώ Αρκετά	77	52,4	52,4	68,0
Συμφωνώ Απόλυτα	47	32,0	32,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 35. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών της διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/τι μαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν.

### Η διαφοροποιημένη διδασκαλία προωθεί την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	,7
Διαφωνώ Αρκετά	1	,7	,7	1,4
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	26	17,7	17,7	19,0
Συμφωνώ Αρκετά	70	47,6	47,6	66,7
Συμφωνώ Απόλυτα	49	33,3	33,3	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 36. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαφοροποιημένη διδασκαλία προωθεί την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη.

### Η διαφοροποιημένη διδασκαλία βοηθά τον εκπαιδευτικό να οργανώνει τη διδασκαλία του (στοχοθεσία, επιμέρους σκοποί, διαδικασία κ.α).

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Αρκετά	5	3,4	3,4	3,4
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	33	22,4	22,4	25,9
Συμφωνώ Αρκετά	76	51,7	51,7	77,6
Συμφωνώ Απόλυτα	33	22,4	22,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 37. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η διαφοροποιημένη διδασκαλία βοηθά τον εκπαιδευτικό να οργανώνει τη διδασκαλία του (στοχοθεσία, επιμέρους σκοποί, διαδικασία κ.α).



**Η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	9	6,1	6,1	6,1
	Διαφωνώ Αρκετά	44	29,9	29,9	36,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	39	26,5	26,5	62,6
	Συμφωνώ Αρκετά	37	25,2	25,2	87,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	18	12,2	12,2	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 38. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις.*

**Η ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας.**

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	4,1	4,1	4,1
	Διαφωνώ Αρκετά	20	13,6	13,6	17,7
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	41	27,9	27,9	45,6
	Συμφωνώ Αρκετά	55	37,4	37,4	83,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	25	17,0	17,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

*Πίνακας 39. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας*

Συμπερασματικά, από τις απαντήσεις στα ανωτέρω υπο-ερωτήματα, γίνεται αντιληπτό ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί σε μεγάλο βαθμό θεωρούν χρήσιμη και απαραίτητη την υιοθέτηση πρακτικών της διαφοροποιημένης διδασκαλίας, δεδομένου ότι δύναται να ενισχύσει τα μαθησιακά αποτελέσματα για όλους τους μαθητές. Ένα ακόμη συμπέρασμα που προκύπτει είναι το γεγονός ότι και οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την έλλειψη επιμόρφωσης πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα και ως εκ τούτου την μερική αδυναμία τους

να εφαρμόσουν ικανοποιητικά τις επιταγές της διαφοροποιημένης διδασκαλίας στη σχολική τους μονάδα.

Όσον αφορά το δεύτερο μέρος της θεματικής που σχετίζεται με την εισαγωγή τεχνολογικών και καινοτόμων μαθημάτων και δραστηριοτήτων στην εκπαίδευση, στην πρόταση «η τεχνολογία βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 51%, ενώ με την πρόταση «η τεχνολογία παρέχει ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων», οι συμμετέχοντες «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν», σε ποσοστό 38,1%. Με την πρόταση «η τεχνολογία αυξάνει τη δημιουργικότητα», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 40,8%, όπως επίσης και με την πρόταση «η τεχνολογία και τα καινοτόμα μαθήματα μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των μαθητών», σε ποσοστό 61,2%. Σχετικά με τα καινοτόμα μαθήματα και την εισαγωγή τους στο πρόγραμμα σπουδών της σχολικής μονάδας, στο ερώτημα σχετικά με το αν «η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων «συμφωνεί αρκετά», σε ποσοστό 49,7%· την ίδια απάντηση δίνουν για την πρόταση «η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας», σε ποσοστό 42,9%.

#### Η τεχνολογία βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ	1	,7	,7	,7
	Αρκετά				
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε	33	22,4	22,4	23,1
	Διαφωνώ				
	Συμφωνώ	75	51,0	51,0	74,1
	Αρκετά				
	Συμφωνώ	38	25,9	25,9	100,0
	Απόλυτα				
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 40. Πίνακας Συχνότητας της μεταβλητής Η τεχνολογία βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου.

### Η τεχνολογία παρέχει ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,4	1,4	1,4
	Διαφωνώ Αρκετά	15	10,2	10,2	11,6
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	56	38,1	38,1	49,7
	Συμφωνώ Αρκετά	53	36,1	36,1	85,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	21	14,3	14,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 41. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η τεχνολογία παρέχει ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων

### Η τεχνολογία αυξάνει τη δημιουργικότητα.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	,7
	Διαφωνώ Αρκετά	13	8,8	8,8	9,5
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	52	35,4	35,4	44,9
	Συμφωνώ Αρκετά	60	40,8	40,8	85,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	21	14,3	14,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 42. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η τεχνολογία αυξάνει τη δημιουργικότητα

### Η τεχνολογία και τα καινοτόμα μαθήματα μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των μαθητών.

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,7	,7	,7
	Διαφωνώ Αρκετά	2	1,4	1,4	2,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	8,2	8,2	10,2
	Συμφωνώ Αρκετά	90	61,2	61,2	71,4
	Συμφωνώ Απόλυτα	42	28,6	28,6	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 43. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η τεχνολογία και τα καινοτόμα μαθήματα μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των μαθητών.

**Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,4	1,4	1,4
Διαφωνώ Αρκετά	6	4,1	4,1	5,4
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	20	13,6	13,6	19,0
Συμφωνώ Αρκετά	73	49,7	49,7	68,7
Συμφωνώ Απόλυτα	46	31,3	31,3	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 44. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.

**Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας.**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	5	3,4	3,4	3,4
Διαφωνώ Αρκετά	9	6,1	6,1	9,5
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	37	25,2	25,2	34,7
Συμφωνώ Αρκετά	63	42,9	42,9	77,6
Συμφωνώ Απόλυτα	33	22,4	22,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 45. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας

Συμπερασματικά, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται ότι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό για την αξία της εισαγωγής καινοτόμων μαθημάτων στο πρόγραμμα σπουδών, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη πρακτική δύναται να αναβαθμίσει την

εκπαιδευτική διαδικασία και να βελτιώσει εν γένει τις παροχές της σχολικής μονάδας, οδηγώντας και αυτήν σε ανάπτυξη.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πάνω σε διάφορα ζητήματα που αφορούν κάθε σχολική μονάδα, συμπεριλαμβανομένων και των διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Έτσι, όσον αφορά την ερώτηση «σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στην Ειδική Αγωγή», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών απαντά Πολύ, σε ποσοστό 49%· για την επιμόρφωση στη διαπολιτισμική εκπαίδευση, η πλειοψηφία απάντησε «αρκετά», σε ποσοστό 45,6%, στις καινοτομίες στην εκπαίδευση», η πλειοψηφία απάντησε «πολύ», σε ποσοστό 52,4%, στις νέες διδακτικές μεθόδους και τεχνικές, η πλειοψηφία απάντησε επίσης «πολύ», σε ποσοστό 59,9%, όπως και για την επιμόρφωση στην εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα, σε ποσοστό 51%. Στην ερώτηση «σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στη Διοίκηση και Οργάνωση σχολικών μονάδων», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών δήλωσε «πολύ», σε ποσοστό 41,5% και τέλος, ίδια απάντηση δόθηκε για την επιμόρφωση σε καινοτόμα μαθήματα στην εκπαίδευση», σε ποσοστό 48,3%.

		Ειδική Αγωγή			
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	1	,7	,7	,7
	Λίγο	12	8,2	8,2	8,8
	Αρκετά	62	42,2	42,2	51,0
	Πολύ	72	49,0	49,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 46. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στην Ειδική Αγωγή

### Διαπολιτισμική Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	4	2,7	2,7	2,7
	Λίγο	10	6,8	6,8	9,5
	Αρκετά	67	45,6	45,6	55,1
	Πολύ	66	44,9	44,9	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 47. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση

### Καινοτομίες στην Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	2	1,4	1,4	1,4
	Λίγο	14	9,5	9,5	10,9
	Αρκετά	54	36,7	36,7	47,6
	Πολύ	77	52,4	52,4	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 48. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στις Καινοτομίες στην Εκπαίδευση

### Νέες Διδακτικές Μέθοδοι και Τεχνικές

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	1	,7	,7	,7
	Λίγο	11	7,5	7,5	8,2
	Αρκετά	47	32,0	32,0	40,1
	Πολύ	88	59,9	59,9	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 49. Πίνακας Συχνότητων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στις Νέες Διδακτικές Μεθόδους και Τεχνικές

### Εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	2	1,4	1,4	1,4
	Λίγο	13	8,8	8,8	10,2
	Αρκετά	57	38,8	38,8	49,0
	Πολύ	75	51,0	51,0	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 50. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στην Εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα

### Διοίκηση και Οργάνωση Σχολικών Μονάδων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	4	2,7	2,7	2,7
	Λίγο	22	15,0	15,0	17,7
	Αρκετά	60	40,8	40,8	58,5
	Πολύ	61	41,5	41,5	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 51. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στη Διοίκηση και Οργάνωση Σχολικών Μονάδων

### Καινοτόμα Μαθήματα στην Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου	2	1,4	1,4	1,4
	Λίγο	15	10,2	10,2	11,6
	Αρκετά	59	40,1	40,1	51,7
	Πολύ	71	48,3	48,3	100,0
	Total	147	100,0	100,0	

Πίνακας 52. Πίνακας Συχνοτήτων της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν σε Καινοτόμα Μαθήματα στην Εκπαίδευση

Από όσα προηγήθηκαν, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η επιμόρφωση σε διάφορες θεματικές είναι απαραίτητη, δεδομένου ότι με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται τόσο η αυτοπεποίθησή τους κατά τη διεξαγωγή των μαθημάτων όσο και το αποτέλεσμα της διδασκαλίας τους. Επιπλέον, όπως διαφαίνεται και από την εξαγωγή άλλων ερευνών σχετικές με τη συγκεκριμένη θεματική, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συμβάλλει σημαντικά στη διαχείριση κρίσεων που προκύπτουν εντός της σχολικής μονάδας (Karaniola, Kousavelos, & Panagiotopoulos, 2018).

## **7. Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων**

Σύμφωνα με όσα έχουν παρουσιαστεί στην προηγούμενη ενότητα, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με το γεγονός ότι οι προτεινόμενες διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές θα έχουν θετικό αντίκτυπο για τις σχολικές μονάδες όπου εργάζονται. Ακόμη, σημαντική είναι και η επισήμανση της σύνδεσης των αποτελεσμάτων με αυτά άλλων συναφών ερευνών, τα συμπεράσματα των οποίων φαίνεται ότι συμφωνούν σε πολλά σημεία με όσα έχουν παρουσιαστεί. Παραδείγματος χάριν, στην έρευνα των Καρανικόλα και Παναγιωτόπουλου (2017) σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμίζεται η αξιοποίηση καλών και εποικοδομητικών πρακτικών, οι οποίες θα ωθήσουν στην ανάπτυξη και την αυτοβελτίωση όλων των συμμετεχόντων και επλεκομένων σε έναν οργανισμό. Ενδιαφέρουσα φαίνεται και η αναφορά στην υιοθέτηση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, όπως οι ψηφιακές που έχουν ήδη απασχολήσει την παρούσα έρευνα, ως μέσο προσωπικής ανέλιξης και κοινωνικής ευημερίας.

Ακόμη, η επιμόρφωση των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε μια σχολική μονάδα διαπιστώνεται ότι είναι μείζονος σημασίας, δεδομένου ότι οι εξελίξεις στον εκπαιδευτικό τομέα είναι ραγδαίες και οι ανάγκες των εκπαιδευόμενων διαρκώς ανανεώνονται και διαφοροποιούνται. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν την ίδια αναγκαιότητα σε επιμορφωτικά προγράμματα που προβάλλουν και άλλες σχετικές έρευνες, οι οποίες στοχεύουν στην προβολή και εξέταση του ζητήματος, αλλά και στην έναρξη ενός διαλόγου για τα εν λόγω θέματα (Μητρόπουλος, Κόκιου, & Καρανικόλα, 2018).



## **8. Συμπεράσματα**

Παρακολουθώντας αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας, είναι εφικτό να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα, σχετικά με τις διοικητικές και παιδαγωγικές πρακτικές που είναι θεμιτό να εφαρμόζονται στις αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Όσον αφορά τις διοικητικές πρακτικές, τόσο η εύρεση λύσεων και μεθόδων για τη διαχείριση συγκρούσεων, όσο και η αξιοποίηση των μεθόδων της αυτοαξιολόγησης όλων των πτυχών της σχολικής μονάδας, αντιμετωπίζονται θετικά από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς, καθώς θεωρούνται πρακτικές που συμβάλλουν στην εν γένει αναβάθμιση και βελτιστοποίηση τόσο της λειτουργίας της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν όσο και της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία είναι το βασικό προϊόν.

Σχετικά με τις παιδαγωγικές πρακτικές, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί βλέπουν θετικά την εισαγωγή και υιοθέτηση των εκπαιδευτικών πρακτικών, τόσο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης όσο και της διαφοροποιημένης διδασκαλίας. Ακόμη, οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση και η εμπλοκή του μαθητικού πληθυσμού σε αυτά, αλλά και των ιδίων στη διδασκαλία των συγκεκριμένων μαθημάτων θα επιφέρει την επιθυμητή ανάπτυξη στην εκπαιδευτική διαδικασία και κατ' επέκταση στη σχολική μονάδα που εφαρμόζει τέτοιου είδους πρακτικές.

Τέλος, οι ίδιοι αναγνωρίζουν ότι σε μεγάλο βαθμό είναι απαραίτητη η επιμόρφωσή τους πάνω σε διαφορετικές θεματικές. Πρόκειται για μια παρατήρηση, χάρη στην οποία τόσο η διευθυντική ομάδα και το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα επωφεληθούν, δεδομένου ότι οι παροχές της σχολικής μονάδας θα είναι περισσότερο αναβαθμισμένες, οι εκπαιδευτικοί θα είναι διαρκώς ενημερωμένοι για τις σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές και τέλος, οι ίδιοι θα αισθάνονται ασφάλεια και σιγουριά με τις γνώσεις και δεξιότητες τους και θα ενισχυθεί η αυτοεικόνα και η αυτοαντίληψή τους. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι σε θέση να παρέχουν εκπαίδευση υψηλής ποιότητας στον μαθητικό πληθυσμό της σχολικής τους μονάδας.

## **8. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Όπως είναι αναμενόμενο για κάθε έρευνα που διεξάγεται, έτσι και η συγκεκριμένη καλύπτει μόνο ορισμένες πτυχές των διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που μπορούν

να εφαρμοστούν στις σχολικές μονάδες. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η διεξαγωγή εκτενέστερων ερευνών για κάθε πρακτική, η οποία θα οδηγήσει σε ακόμη σφαιρικότερα αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Επιπλέον, θεωρείται εξίσου σημαντική και η διερεύνηση των πτυχών που μελετήθηκαν σε μεγαλύτερο δείγμα εκπαιδευτικών ή ξεχωριστά σε δείγμα διευθυντών και προϊσταμένων, δεδομένου ότι αυτοί είναι οι κύριοι φορείς των αλλαγών και εισαγωγής νέων πρακτικών στη σχολική τους μονάδα. Τέλος, ενδιαφέρουσα θα ήταν και η διεξαγωγή ερευνών σε όλη την επικράτεια και κυρίως σε περιοχές εκτός αστικού περιβάλλοντος, όπου η εισαγωγή αντίστοιχων πρακτικών στις σχολικές μονάδες αποτελεί πρόκληση για τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγελοπούλου, Α., & Μάνεσης, Ν. (2017). Δίγλωσσοι μαθητές στο δημοτικό σχολείο και διαπολιτισμική εκπαίδευση: η περίπτωση της Αχαΐας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 228-236.

Acharya, B. (2010). Questionnaire design. *Central Department of population studies*. Ανακτήθηκε από: <http://www.saciwaters.org/pdf>

Ακριτίδης, Ν., & Τοκατζόγλου, Μ. (2019). Η διαφοροποιημένη διδασκαλία ως παιδαγωγικός προσανατολισμός στο ΠΣ του ΜτΘ. *Ζητήματα διδακτικής των θρησκευτικών*, τομ. 3 Πρακτικά 3<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Θεολόγων: Θρησκευτική Εκπαίδευση: εκπαίδευση για το μέλλον.

Αλμπάνη, Κ. (2019). *Οι απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές τάξεις*. Διπλωματική εργασία. Φλώρινα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Νηπιαγωγών.

Αναγνωστάκης, Σ. & Μακράκης, Β. (2010). Η εκπαιδευτική ρομποτική ως εργαλείο ανάπτυξης τεχνολογικού εγγραμματισμού και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας: μια έρευνα δράσης σε μαθητές Δημοτικού. Στο Α. Τζιμογιάννης (επιμ.), *Πρακτικά εργασιών 7<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή «Οι ΤΠΕ στην Εκπαίδευση»*, τομ. Β., σσ. 127-136, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Αναστασιάδης, Π., Μικρόπουλος, Α., Σοφός, Α., & Φραγκάκη, Μ. (2011). Ο διαδραστικός πίνακας στη σχολική τάξη μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας: παιδαγωγικές προσεγγίσεις. *Πρακτικά 2<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνέδριου, Πάτρα, 28-30 Ιουλίου*, 67-76.

Ανδρέου, Α. (2005). Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σσ. 309-317). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Anwar, S., Bascou, N. A., Menekse, M. & Kardgar, A., (2019). A systematic review of studies on educational robotics. *Journal of pre- college engineering education research*, 9, 2, 19-42.

Ασημάκη, Α., Σακκούλης, Δ. & Βεργίδης, Δ. (2016). Αναζητώντας παιδαγωγικές πρακτικές για τη σχολική επιτυχία «όλων» των μαθητών: μια κοινωνιολογική προσέγγιση. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών*, 17(67), 53-80.

Avissar, G., Reiter, S., Leyser, Y. (2003). Principals' views and practices regarding inclusion: the case of Israeli elementary school principals. *European Journal of Special Needs Education*, 18(3), 355-369.

Βαλιαντή, Σ., & Ιωαννίδου-Κουτσελίνη, Μ. (2008). *Εφαρμογή της διαφοροποίησης της διδασκαλίας στις τάξεις μικτής ικανότητας: Προϋποθέσεις και θέματα προς συζήτηση*. Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας.

Barash, D. P. & Webel, C. P. (2002). *Peace and conflict studies*. Thousand Oaks. London: SAGE Publications.

Βεργίδης, Δ. (2012). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα ως διάσταση της εκπαιδευτικής πολιτικής. *Επιστήμη και κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 29, 97-126.

Βουβούση, Μ. (2019). *Εκπαιδευτική ηγεσία, διαπολιτισμική εκπαίδευση και διαχείριση προβλημάτων στο σχολείο: απόψεις διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών.

Chapman C. & Sammons P. (2013). *School self-evaluation for school-improvement. What works and why?*. University of Glasgow, CfBT Education Trust.

Γιαννακοπούλου, Σ. (2019). *Η διαχείριση της καινοτομίας στην εκπαίδευση: η ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος στο Δημοτικό Σχολείο*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών.

Cohen, R. (1995/2005). *Students resolving conflict. Peer mediation in schools*. Tucson: GoodYear.

Davies, L. (2004). *Education and conflict. Complexity and chaos*. London: Routledge Falmer.

DeBaryshe, B. D., Gorecki, D. M. & Michima – Young, L. N. (2009). Differentiated instruction to Support High – Risk Preschool Learners. *NHSA DIALOG*, 12(3), 227-244.

Εφραιμίδης, Π. Ι. (2011). *Μαθητές με ελαφριά και μέτρια νοητική υστέρηση στο μάθημα των Θρησκευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι διδακτικές ενέργειες του δασκάλου – Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεολογική Σχολή.

Gough, A. (2005). Sustainable schools: Renovating educational processes. *Applied environmental education and communication*, 4, 339-351.

Ζάχρου, Μ. (2019). Η επίδραση των Νέων Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων. *Εκπαίδευση, Διά βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 2, 140-148.

Ζερβάκης, Γ. Θ. (2019). *Επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μία εμπειρική μελέτη σε σχολικές μονάδες του νομού Δωδεκανήσου*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.

Johnson, D.W. & Johnson, F. P. (2006a). *Joining together. Group theory and group skills*. Boston: Pearson Education.

Hakvoort, I. (2010). The conflict pyramid: a holistic approach to structuring conflict resolution in schools, *Journals of Peace Education*, 7(2), 157-169.

Κακανά, Δ. (2020). Διαφοροποιημένη διδασκαλία: Από την έρευνα στην πράξη – Εισαγωγικό σημείωμα. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 6, 5-11.

Καραγιάννη, Ε. (2018). Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 8, 373-384.

Καραγιάννη, Γ. (2018). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο της Διά Βίου Μάθησης*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών.

Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*, том. Β., Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Karanikola, Z., & Balias, S. (2015). Teacher's intercultural sensitivity towards pupils belonging to a cultural minority: a quantitative research in the prefecture of Aitolokarnania, Greece. *International Journal of Elementary Education*, 4(2), 35-40.

Καρανικόλα, Ζ., & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2017). Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και διεθνείς οργανισμοί: σύγχρονες πολιτικές και στρατηγικές. *Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Conference in Open & Distance Learning, November, Athens, Greece*, 186-195.

Karanikola, Z., Kousavelos, N., & Panagiotopoulos, G. (2018). The contribution of education staff training to crisis management among teachers: a case study of the prefecture of Iiia. *British Journal of Education*, 6(10), 15-23.

Κασιμάτη, Κ. & Μπάρτσα, Μ. (2019). Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιμόρφωση και τον ρόλο της στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 67, 55-76.

Κατσαρού, Ε. & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κεσίδου, Α. (2008). Διαπολιτισμική εκπαίδευση: μια εισαγωγή. Στο ΥΠ.Ε.Π.Θ. *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο)*, Δ. Κ. Μαυροσκούφης (επιμ.), *Οδηγός επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή*, σσ. 21-36.

Κιρκιλιανίδου, Μ. (2012). *Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Ημαθίας για την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. Διπλωματική εργασία. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Σχολή Επιστημών Αγωγής.

Kuye, J. O., Thornhill, C., & Fourie, D. (2002). *Public administration*. Sandown: Heinmann Publishers (Pty) Ltd.

Κωστίκα, Ι. (2004). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών της εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: ΑΦΟΙ Κυριακίδη Α. Ε.

Lunenburg, F.C. (2010). The principal and the school: What do principals do?. *National forum of educational administration and supervision journal*, 27(4), 1-13.

Μαβίδου, Α. (2020). Αναθεωρώντας τη διαφοροποιημένη διδασκαλία στο νηπιαγωγείο. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 6, 143-158.

Μαλέτσκος, Α. & Μαστρογιάννης, Α. (2013). Η επιμόρφωση ως μέσο εξέλιξης και επαγγελματικής αναβάθμισης εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: αντιλήψεις, απόψεις και προτιμήσεις του. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 1(2), 111-121.

Μανωλοπούλου, Α. (2020). *Απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την αποτελεσματικότητα της συνεργατικής μάθησης στη διαπολιτισμική εκπαίδευση και διδασκαλία*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.

Masters, M. & Albright, R. (2002). *The complete guide to conflict resolution in the workplace*. New York: Amacom.

Μητρόπουλος, Ι., Κόκιου, Μ., & Καρανικόλα, Ζ. (2018). Η συμβολή των επιμορφωτικών προγραμμάτων στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του νομού Αιτωλοακαρνανίας. *1<sup>st</sup> International Congress on Management of Educational Units December 7-9, 2018, Thessaloniki, Greece*, 636-643.

Μουσένα, Ε. (2009). Η αυτονομία μαθαίνεται στο σχολείο – Ο ρόλος των Κοινωνικών Επιστημών. Στο Π. Γεωργογιάννης (επιμ.), *Διαπολιτισμική εκπαίδευση – Μετανάστευση – Διαχείριση Συγκρούσεων και Παιδαγωγική της Δημοκρατίας*, 12<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Πάτρα, 19-21 Ιουνίου 2009, σσ. 293-301.

Μπαγάκης, Γ. (2010). *Πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης. Οδηγός επιμορφωτή*. Αθήνα: Ο.ΕΠ.ΕΚ.

Μπαγάκης, Γ. (2011). *Θεσμοθετημένες και νέες μορφές επιμόρφωσης. Προς αναζήτηση συνέργειας και καλών πρακτικών*. Αθήνα: Ο.ΕΠ.ΕΚ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Νικολάου, Γ. (2005). *Διαπολιτισμική διδακτική. Το νέο περιβάλλον - Βασικές αρχές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Νικολάου, Γ. (2011). *Διαπολιτισμικότητα – Διαπολιτισμική Εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/260/2/260.pdf>

Ospennikova, E., Ershov, M. & Pjin, I. (2015). Educational robotics as an innovative educational technology. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 214, 18-26.

Panagiotopoulos, G., Klideris, P., & Karanikola, Z. (2019). Professional development and empowerment of primary school teachers. *European Journal of Training and Development Studies*, 6(4), 9-19.

Παντελιάδου, Σ. (2008). *Διδακτικές προσεγγίσεις και πρακτικές για μαθητές με Μαθησιακές Δυσκολίες*. Θεσσαλονίκη: Γράφημα.

Παπαδοπούλου, Σ. (2008). *Τελική μελέτη υποέργου: Καινοτόμες δράσεις*. Οργανισμός επιμόρφωσης εκπαιδευτικών. Ανακτήθηκε από: <https://edulll.ekt.gr/edulll.pdf>



Παπαδοπούλου, Μ. Θ. (2014). Διαφοροποιημένη διδασκαλία και προγράμματα σπουδών – μια πρόταση αποτελεσματικής συνεκπαίδευσης. *Εκπαιδευτική Επικαιρότητα*, Β(3), 30-46.

Παπάζογλου, Ι. (2008). Η διαπολιτισμική εκπαίδευση στο δημοτικό σχολείο. *Επιστημονικό Βήμα*, 9, 81-158.

Παπανασούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.

Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict”, *The International Journal of Organizing Analysis*, 10, 4, 302-326.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

Sjöström, O., & Holst, D. (1999). Validity of a questionnaire survey: response patterns in different subgroups and the effect of social desirability. *Acta Odontologica Scandinavica*, 57(5), 242-246.

Σπυροπούλου, Δ., Αναστασάκη, Α., Δεληγιάννη, Δ., Κούτρα, Χ. & Μπούρας, Σ. (2010). Τα καινοτόμα προγράμματα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: λειτουργική διεισδυτικότητα και βιωσιμότητα. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/109/2/109.pdf>

Stockemer, D. (2019). *Quantitative Methods for the social sciences: a practical introduction with examples in SPSS and Stata*. Ontario: Springer.

Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.

Swanson, R. A., & Holton, III E. F. (eds.) (2005). *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*. San Francisco: Berrett –Koehler Publishers, Inc.

TALIS (2013). *Results, An International Perspective on Teaching and Learning*. OECD publishing.

Τέκος, Γ. (2009). *Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σχολή Επιστημών του Ανθρώπου.

Τριάντη, Π. (2021). Διαχείριση συγκρούσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: οι στρατηγικές των Διευθυντών – Έρευνα. *Κείμενα Παιδείας*, 1(1), 1-13.

Wango, G. M. (2009). *School administration and management: quality assurance and standard in schools*. Nairobi: The Jomo Kenyatta Foundation.

ΥΠΑΙΘΠΑ / ΙΕΠ (2012). *Η Αυτοαξιολόγηση με μια ματιά. Έργο: Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της σχολικής μονάδας: Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ΑΕΕ)*. Αθήνα.

Χασάπη, Δ. (2000). *Οργάνωση, σχεδιασμός επαγγελματικής κατάρτισης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.

Διαδικτυακές πηγές

[ΦΕΚ 10/09/2021](#)

[Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου](#)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕ ΚΛΙΜΑΚΑ

**«Διαχείριση και ανάπτυξη της σχολική μονάδας: παιδαγωγικές και διοικητικές πρακτικές στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας».**

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι,

το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στη συνέχεια είναι ανώνυμο και οι στόχοι του είναι καθαρά ερευνητικοί. Απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε σχολικές μονάδες του νομού Αχαΐας. Η συμμετοχή στη διαδικασία συμπλήρωσής του είναι προαιρετική. Βασικός σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση συγκεκριμένων διοικητικών και παιδαγωγικών πρακτικών που είναι εφικτό να υιοθετηθούν από τη σχολική μονάδα και τους εργαζόμενους σε αυτήν, αποβλέποντας στην ανάπτυξη και βελτίωση του διεξαγόμενου έργου. Η εκπόνηση της παρούσας έρευνας πραγματοποιείται στο πλαίσιο της Διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση της Εκπαίδευσης», του Πανεπιστημίου Πατρών, στο οποίο είμαι εγγεγραμμένη. Όλα τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν και σχετίζονται αποκλειστικά με τον σκοπό της έρευνας και κανένα στοιχείο δεν εκχωρείται σε άλλα άτομα ή για άλλους σκοπούς. Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερος σημαντική. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνάει τα 15 λεπτά. Για οποιαδήποτε διευκρίνηση, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο

svetsou@hotmail.com

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Σωτηρία Βέτσου

## **Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

### **Φύλο**

1. Άντρας \_\_\_\_\_
2. Γυναίκα \_\_\_\_\_

### **Ηλικία**

1. έως 29 \_\_\_\_\_
2. 30-39 \_\_\_\_\_
3. 40-49 \_\_\_\_\_
4. 50-59 \_\_\_\_\_
5. 60 και άνω

### **Εργασία σε σχολική μονάδα**

1. 0-4 χρόνια \_\_\_\_\_
2. 5-9 χρόνια \_\_\_\_\_
3. 10-14 χρόνια \_\_\_\_\_
4. 15-19 χρόνια \_\_\_\_\_
5. 20 ή περισσότερα

### **Εκπαιδευτική πείρα**

1. 0-4 χρόνια \_\_\_\_\_
2. 5-9 χρόνια \_\_\_\_\_
3. 10-14 χρόνια \_\_\_\_\_

4. 15-19 χρόνια \_\_\_\_\_

5. 20 ή περισσότερα

### Ανώτατος τίτλος σπουδών

1. Πτυχίο Πανεπιστημίου

2. Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

3. Διδακτορικό

4. Άλλο \_\_\_\_\_

## B. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

### 1. Διαχείριση συγκρούσεων

Συμπληρώστε με βάση την κλίμακα:

**1.α** 1- ποτέ 2-σπάνια 3-τακτικά 4-πολύ συχνά

Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.	1 2 3 4
Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τη διευθυντική ομάδα.	1 2 3 4
Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τον Σύλλογο Γονέων.	1 2 3 4
Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με εκπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού.	1 2 3 4
Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας.	1 2 3 4

**1.β** 1-καθόλου 2-λίγο 3-αρκετά 4-πολύ

Συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.	1 2 3 4
Επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός	1 2 3 4

πληθυσμός.	
Οι σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη.	1 2 3 4

**1.γ** 1-Διαφωνώ απόλυτα 2-Διαφωνώ αρκετά 3-Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4-Συμφωνώ αρκετά 5-Συμφωνώ απόλυτα

Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση των άλλων.	1 2 3 4 5
Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να λαμβάνω υπόψη μου τις επιθυμίες άλλου προσώπου.	1 2 3 4 5
Προσπαθώ να επιβάλλω τη θέση μου.	1 2 3 4 5
Αποφεύγω να συζητώ ζητήματα για τα οποία θα υπάρξουν διαφωνίες	1 2 3 4 5
Συνήθως επιμένω στις απόψεις μου.	1 2 3 4 5
Προσπαθώ να λύνω τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία.	1 2 3 4 5
Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων.	1 2 3 4 5
Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος.	1 2 3 4 5

## 2. Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

Συμπληρώστε με βάση την κλίμακα:

1-καθόλου 2-λίγο 3-αρκετά 4-πολύ

Θεωρείτε χρήσιμη και αναγκαία τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης;	1 2 3 4
Θεωρείτε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου;	1 2 3 4
Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση ως αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας;	1 2 3 4
Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση προτιμότερη από άλλες μεθόδους αξιολόγησης;	1 2 3 4
Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;	1 2 3 4

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό της αδιαφορίας ορισμένων εκπαιδευτικών;	1 2 3 4
Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας;	1 2 3 4
Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας;	1 2 3 4

## Γ. ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

### 3. Διαπολιτισμική εκπαίδευση, διαφοροποιημένη διδασκαλία και εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στο πρόγραμμα σπουδών

Συμπληρώστε με βάση την κλίμακα:

#### 3.1 Διαπολιτισμική εκπαίδευση

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

Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.	1 2 3 4 5
Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση.	1 2 3 4 5
Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων.	1 2 3 4 5
Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα.	1 2 3 4 5
Η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές.	1 2 3 4 5
Κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί..	1 2 3 4 5
Οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους	1 2 3 4 5

αξίες και πρακτικές για να ενταχτούν καλύτερα στην τάξη.	
Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη, διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο.	1 2 3 4 5

### 3.2 Διαφοροποιημένη διδασκαλία και καινοτόμα μαθήματα (εκπαιδευτική ρομποτική).

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

Η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους.	1 2 3 4 5
Μέσω της διαφοροποίησης-διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή.	1 2 3 4 5
Ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών στις διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/τι μαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν.	1 2 3 4 5
Η διαφοροποιημένη διδασκαλία προωθεί την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη.	1 2 3 4 5
Η διαφοροποιημένη διδασκαλία βοηθά τον εκπαιδευτικό να οργανώνει τη διδασκαλία του (στοχοθεσία, επιμέρους σκοποί, διαδικασία κ.α).	1 2 3 4 5
Η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις.	1 2 3 4 5
Η ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας.	1 2 3 4 5
Η τεχνολογία βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου.	1 2 3 4 5
Η τεχνολογία παρέχει ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων.	1 2 3 4 5
Η τεχνολογία αυξάνει τη δημιουργικότητα.	1 2 3 4 5
Η τεχνολογία και τα καινοτόμα	1 2 3 4 5



μαθήματα μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των μαθητών.	
Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.	1 2 3 4 5
Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας.	1 2 3 4 5

#### Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

##### 4. Επιμόρφωση εκπαιδευτικού προσωπικού και διευθυντικής ομάδας.

Συμπληρώστε με βάση την κλίμακα:

1-καθόλου    2-λίγο    3-αρκετά    4-πολύ

Σε ποιόν βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στις παρακάτω θεματικές;

Ειδική αγωγή	1 2 3 4
Διαπολιτισμική εκπαίδευση	1 2 3 4
Καινοτομίες στην εκπαίδευση	1 2 3 4
Νέες διδακτικές μέθοδοι και τεχνικές	1 2 3 4
Εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα	1 2 3 4
Διοίκηση και οργάνωση σχολικών μονάδων	1 2 3 4
Καινοτόμα μαθήματα στην εκπαίδευση	1 2 3 4

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

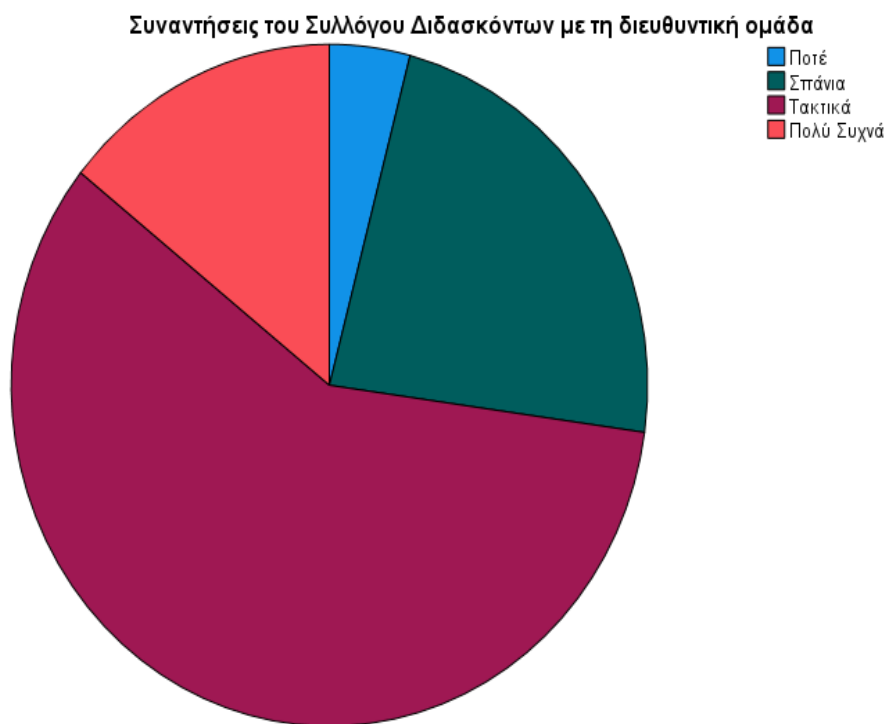
### ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 1. Διαχείριση συγκρούσεων

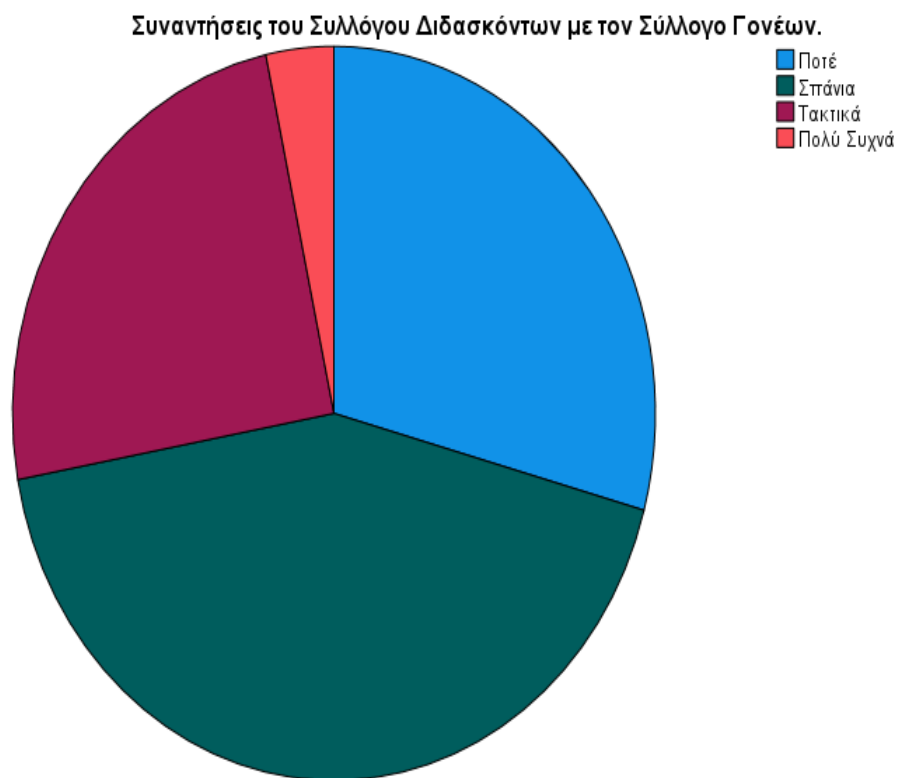
##### 1.α.



Εικόνα 1. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

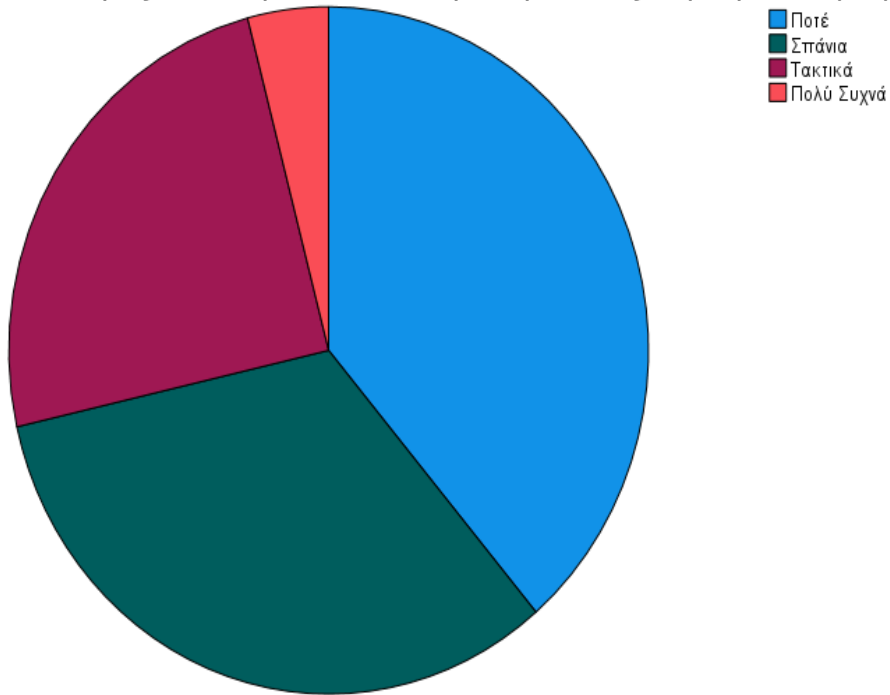


Εικόνα 2. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τη διευθυντική ομάδα



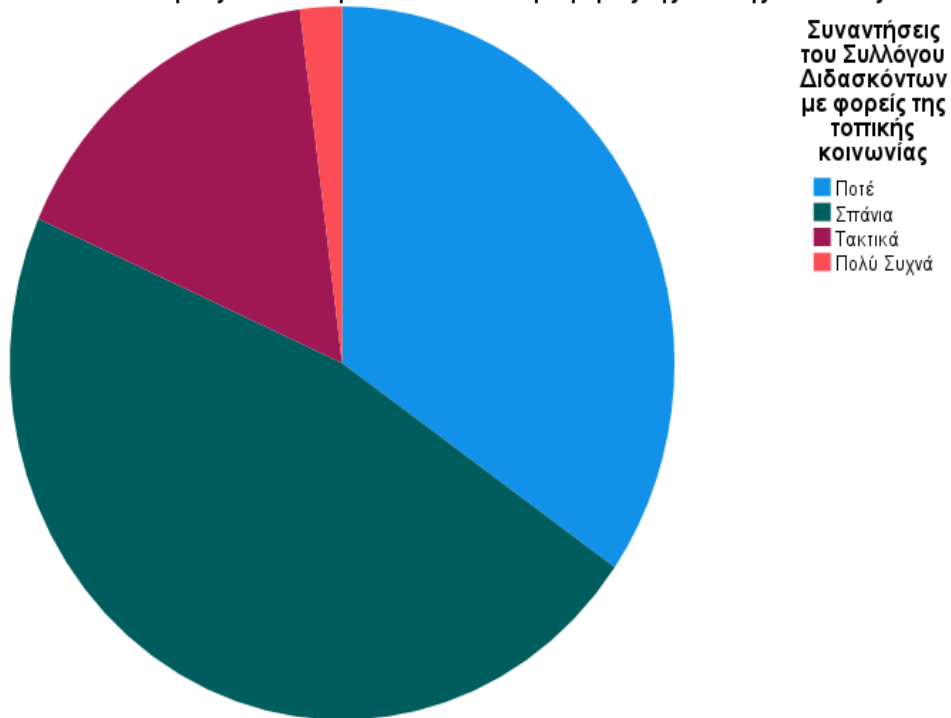
Εικόνα 3. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με τον Σύλλογο Γονέων

Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με εκπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού



Εικόνα 4. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με εκπροσώπους του μαθητικού πληθυσμού

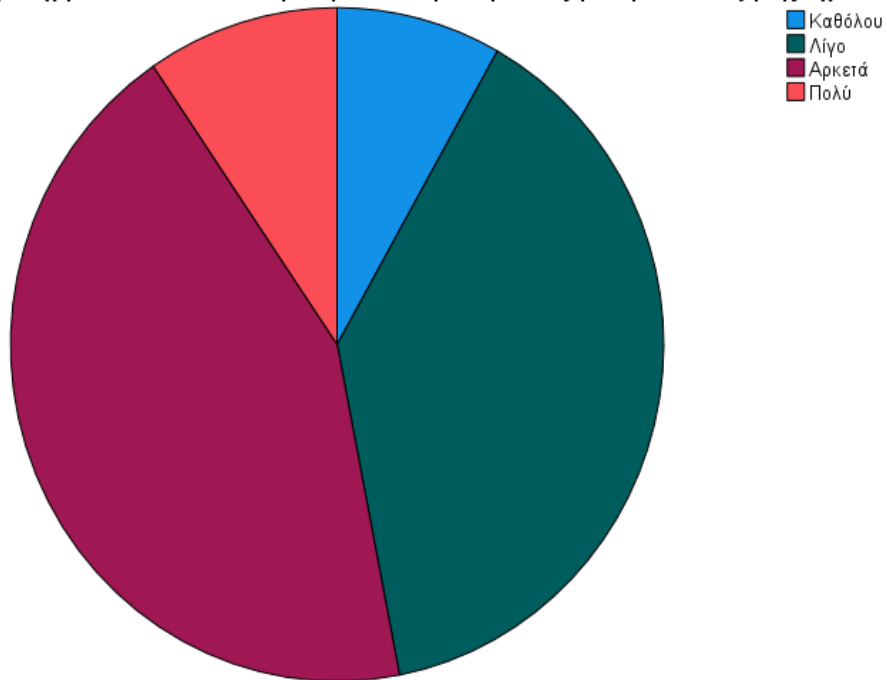
Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας



Εικόνα 5. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συναντήσεις του Συλλόγου Διδασκόντων με φορείς της τοπικής κοινωνίας

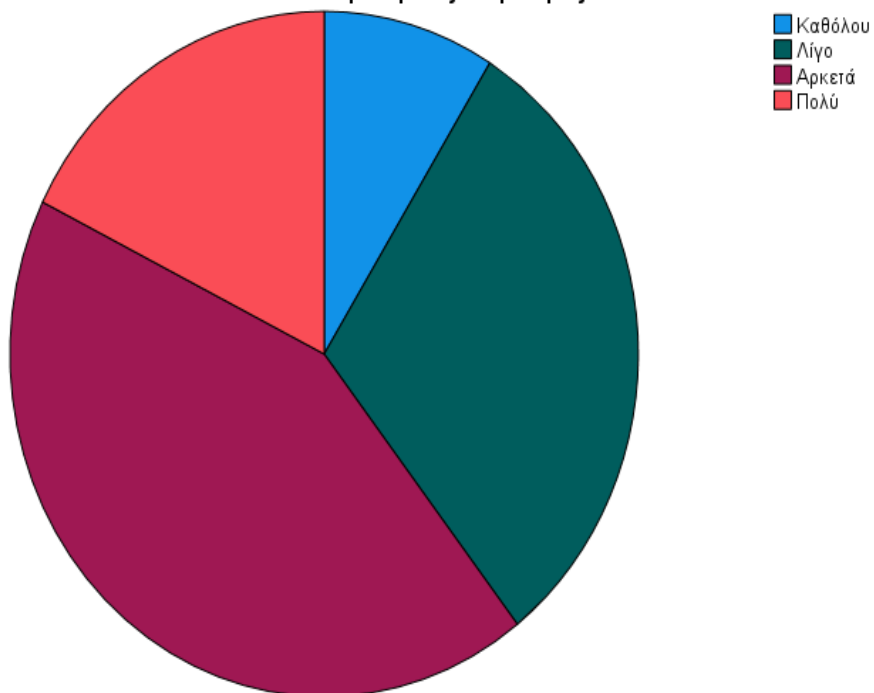
1.β.

Συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.



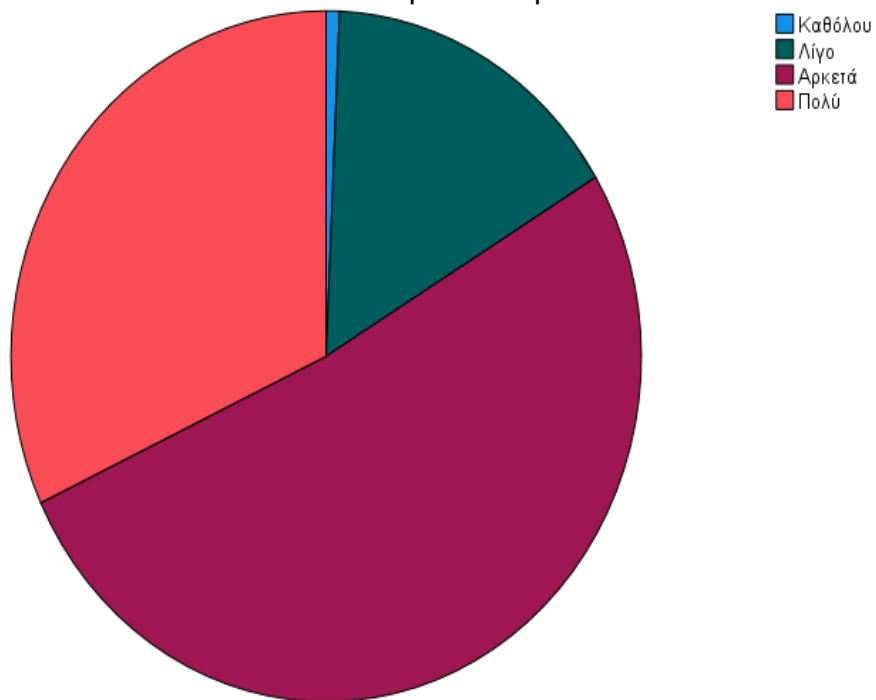
Εικόνα 6. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών σε πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας.

Επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός πληθυσμός.



Εικόνα 7. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Επίλυση προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο και από κοινού οι εκπαιδευτικοί, η διευθυντική ομάδα και ο μαθητικός πληθυσμός

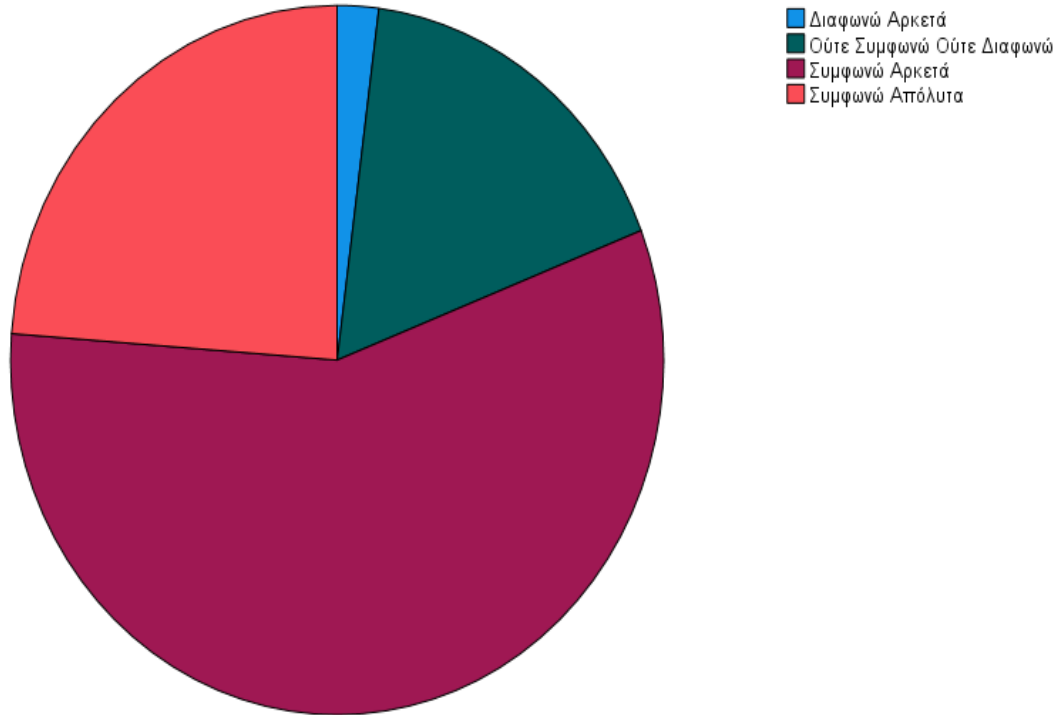
Οι σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη.



Εικόνα 8. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Οι σχέσεις μεταξύ όλων των ομάδων της σχολικής μονάδας διέπονται από σεβασμό, συνεργασία και εμπιστοσύνη.

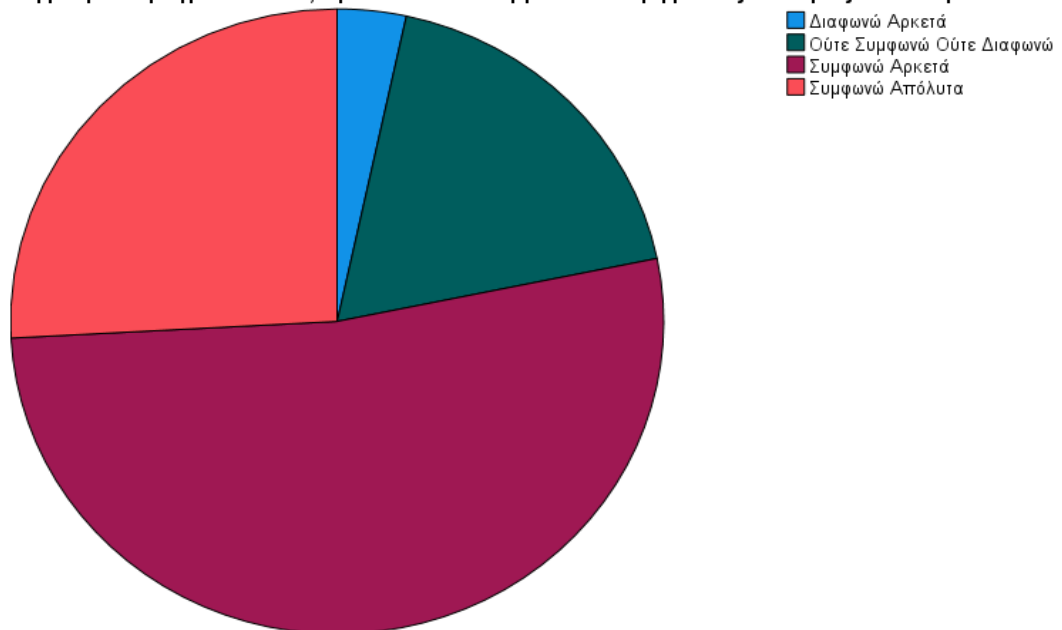
1.γ.

Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση των άλλων.

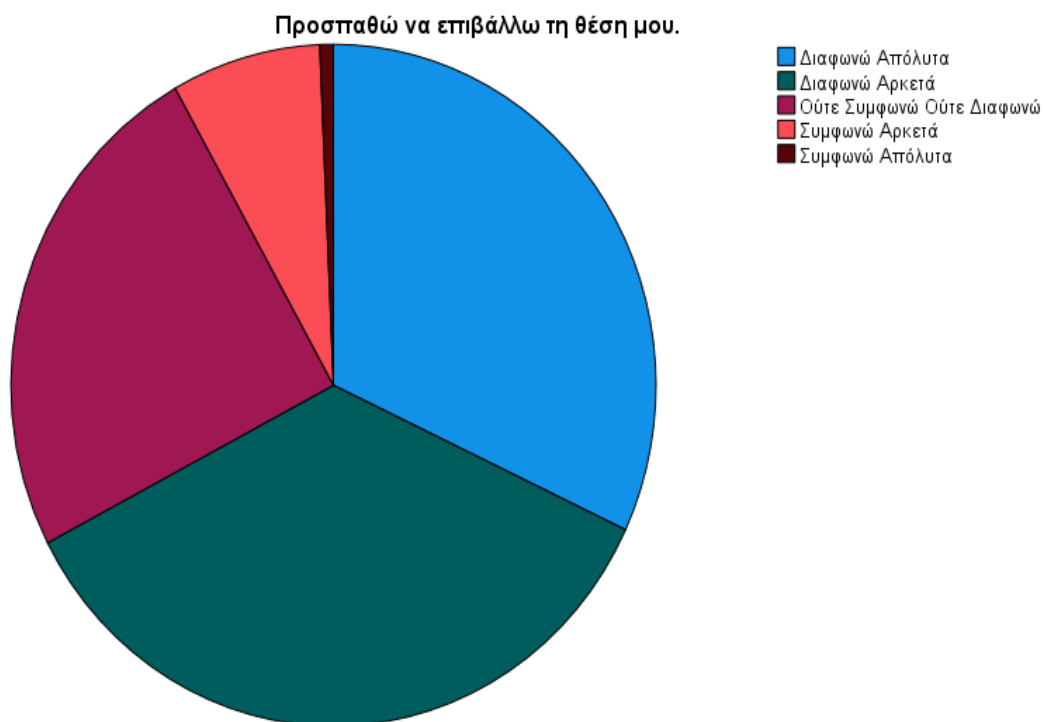


Εικόνα 9. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Προσπαθώ να βρω μια μέση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση των άλλων.

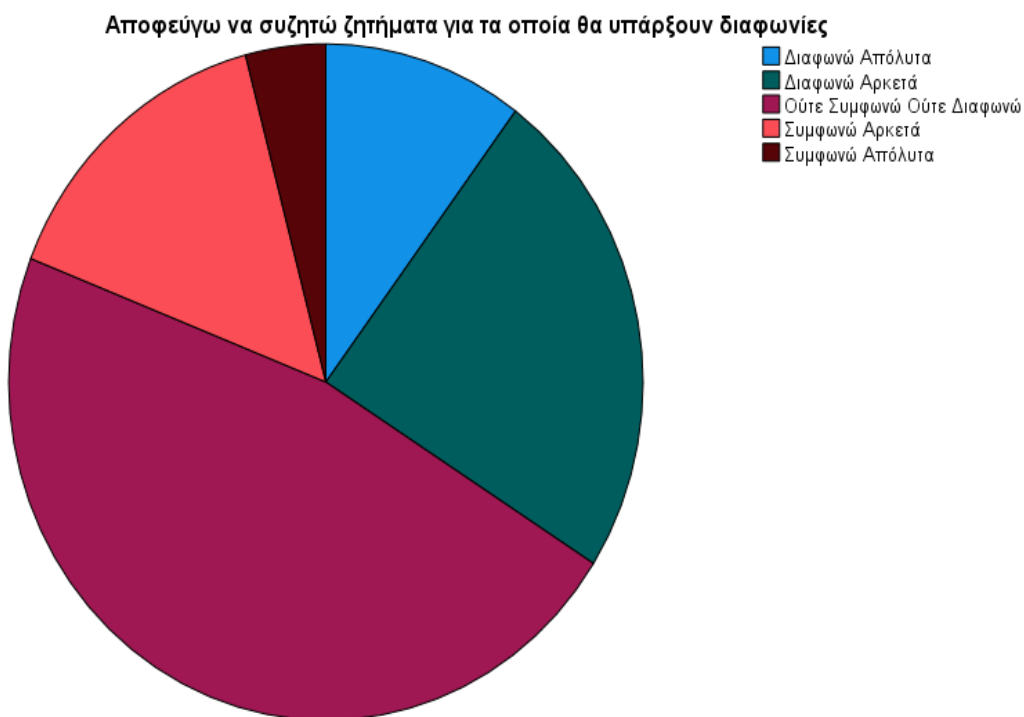
Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να λαμβάνω υπόψη μου τις επιθυμίες άλλου προσώπου.



Εικόνα 10. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να λαμβάνω υπόψη μου τις επιθυμίες άλλου προσώπου.

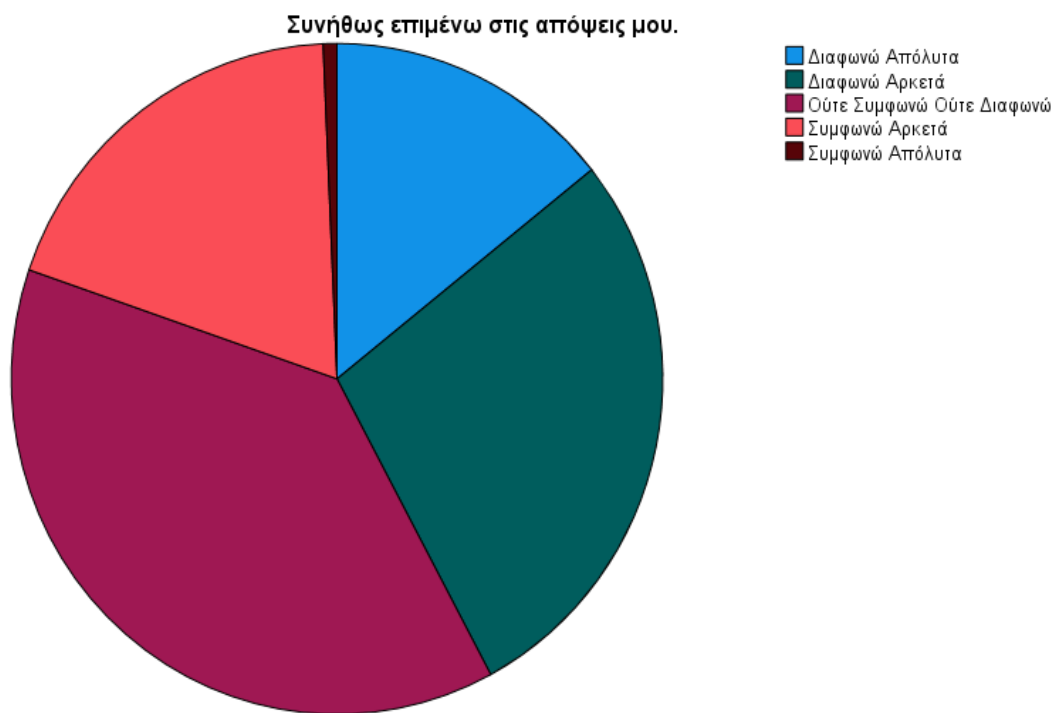


Εικόνα 11. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Στην προσέγγιση διαπραγματεύσεων, προσπαθώ να επιβάλλω τη θέση μου

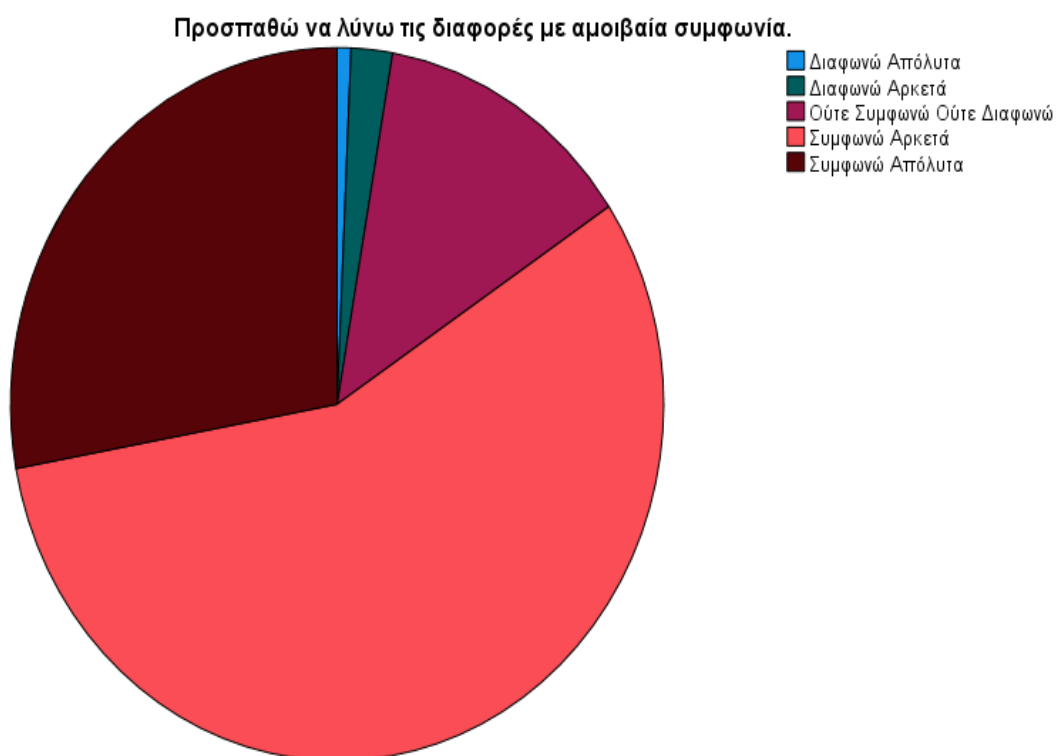


Εικόνα 12. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Αποφεύγω να συζητώ ζητήματα για τα οποία θα υπάρξουν διαφωνίες.



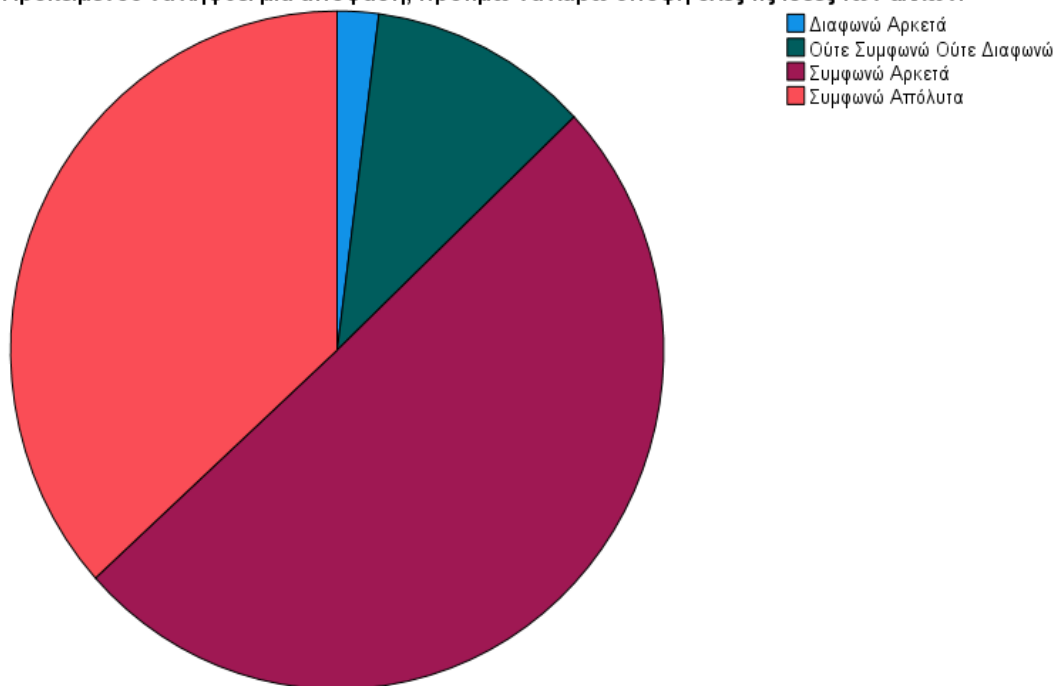


Εικόνα 13. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Συνήθως επιμένω στις απόψεις μου.



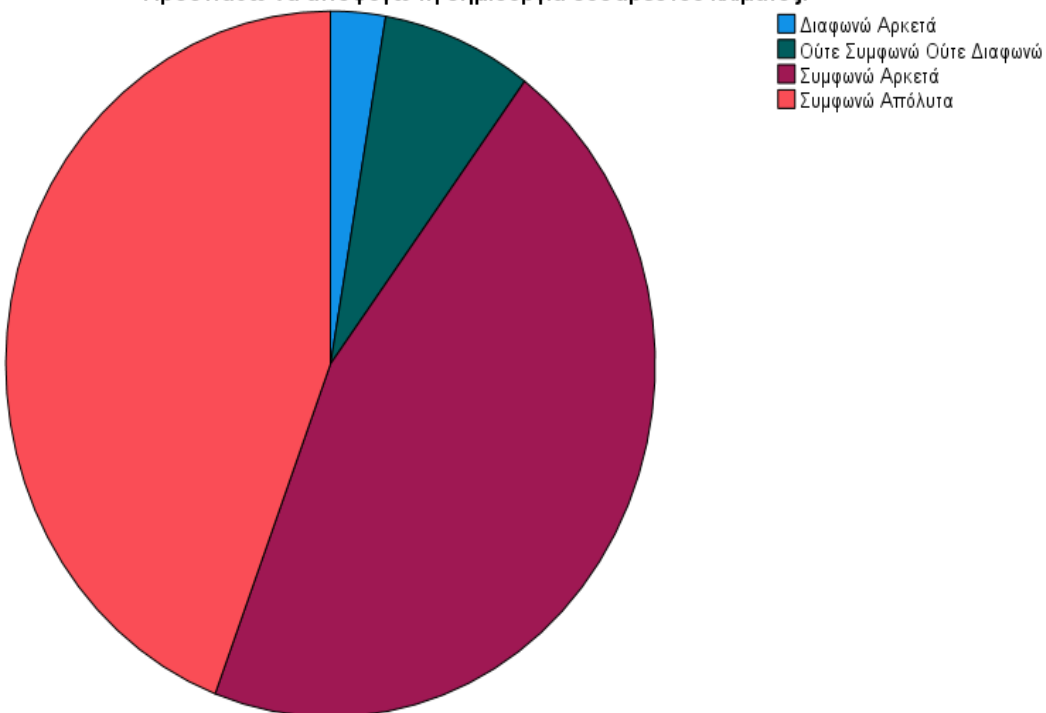
Εικόνα 14. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Προσπαθώ να λύνω τις διαφορές με αμοιβαία συμφωνία.

**Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων.**



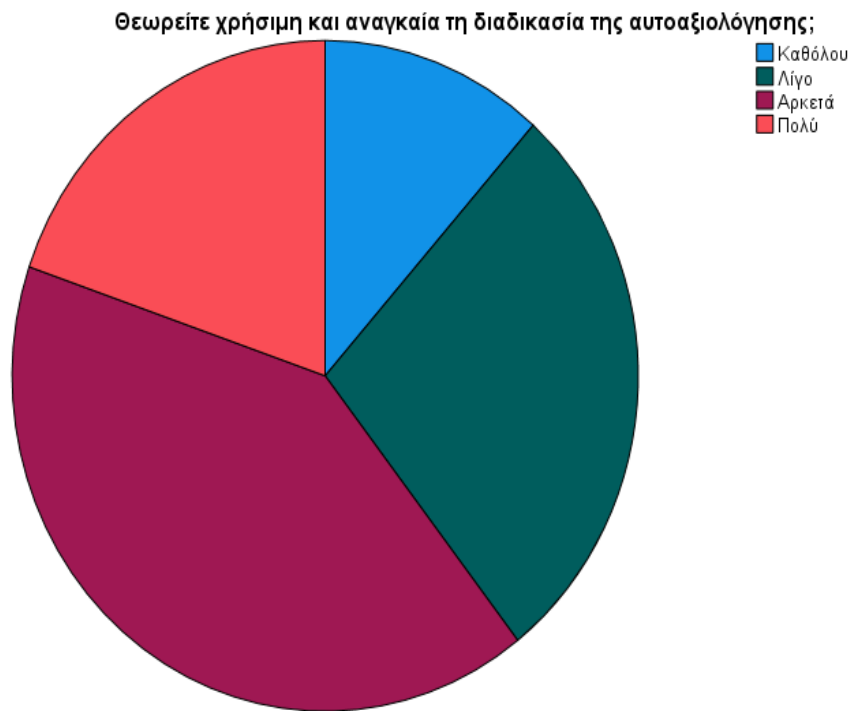
*Εικόνα 15. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, προτιμώ να λάβω υπόψη όλες τις ιδέες των άλλων.*

**Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος.**

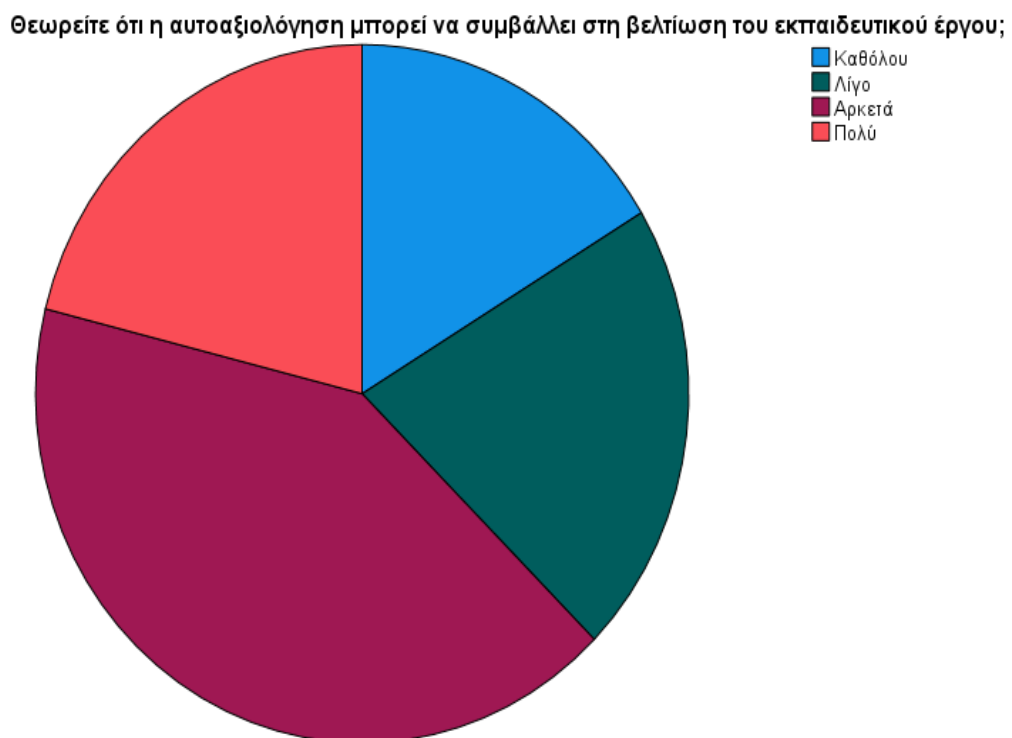


*Εικόνα 16. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος.*

## 2. Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας

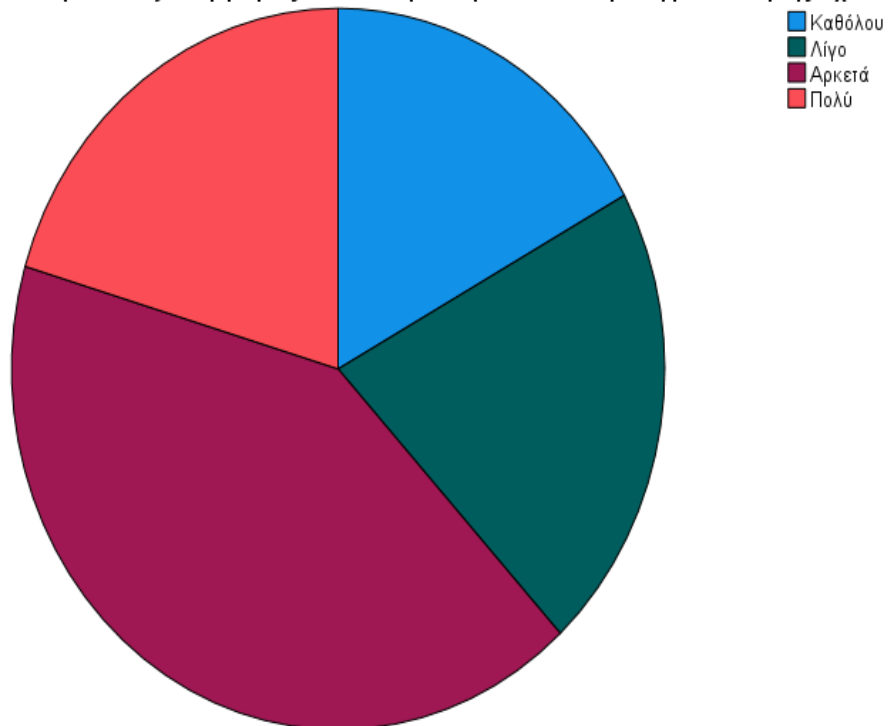


Εικόνα 17. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Θεωρείτε χρήσιμη και αναγκαία τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης;



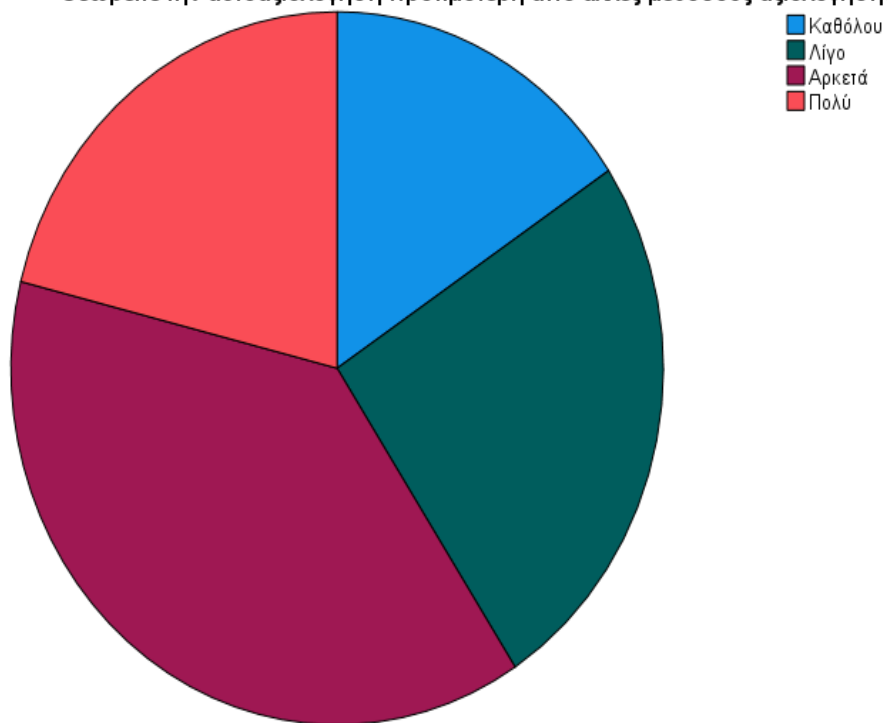
Εικόνα 18. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Θεωρείτε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου;

**Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση ως αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας;**



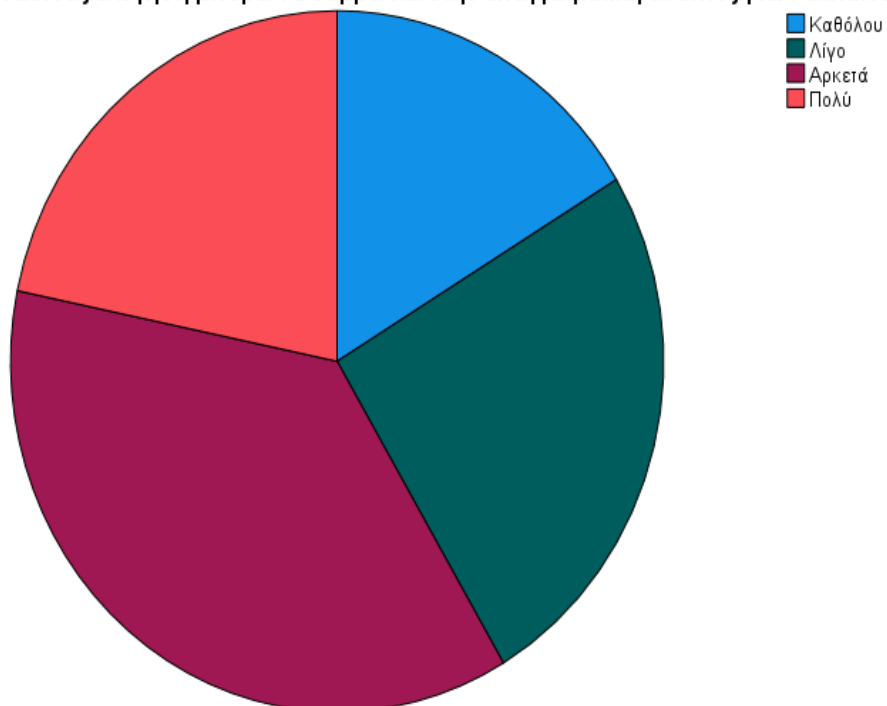
Εικόνα 19. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση ως αποτελεσματική διαδικασία για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας

Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση προτιμότερη από άλλες μεθόδους αξιολόγησης;



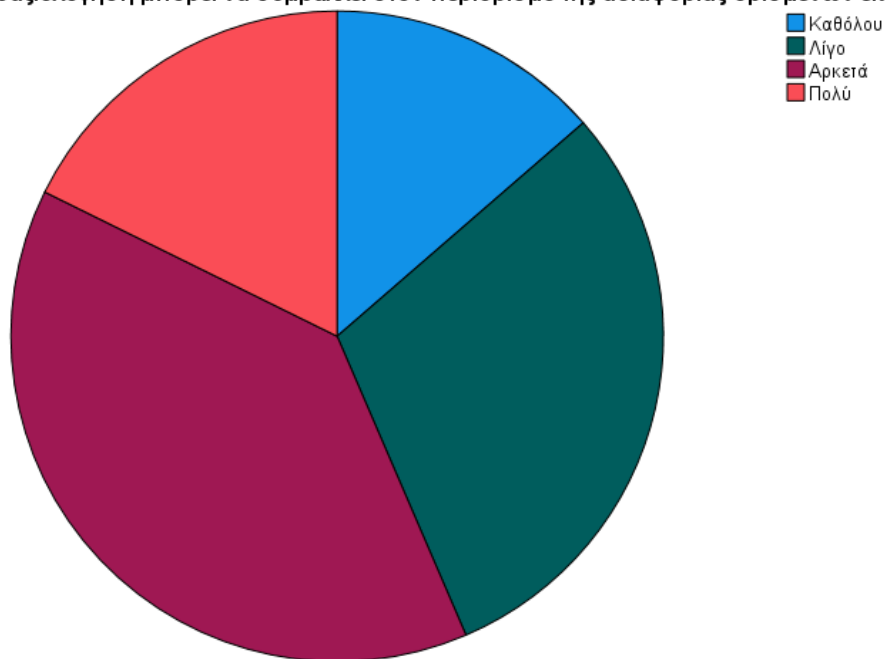
Εικόνα 20. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Θεωρείτε την αυτοαξιολόγηση προτιμότερη από άλλες μεθόδους αξιολόγησης

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;



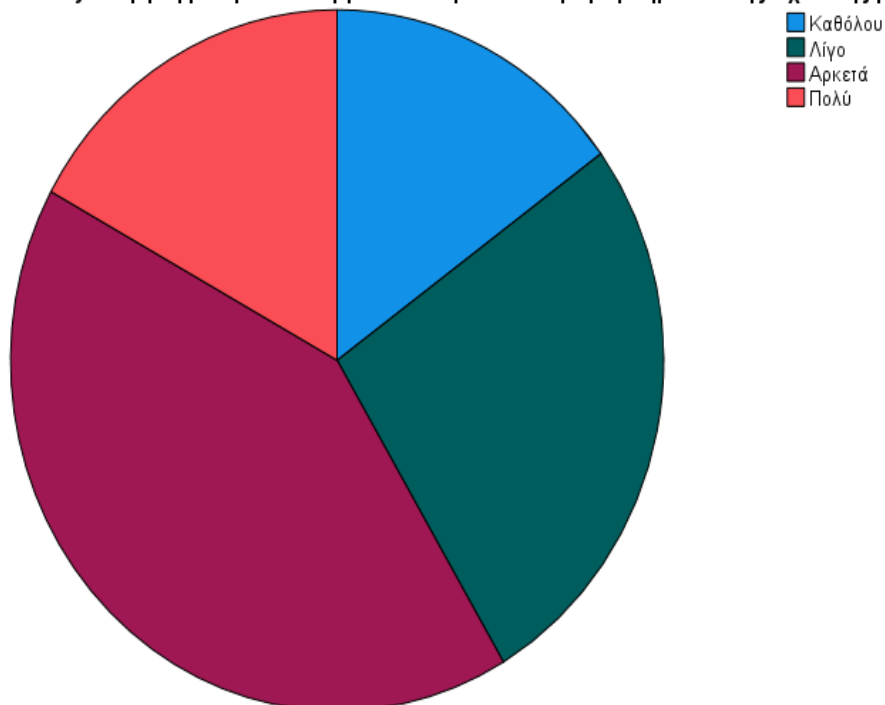
Εικόνα 21. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό της αδιαφορίας ορισμένων εκπαιδευτικών;



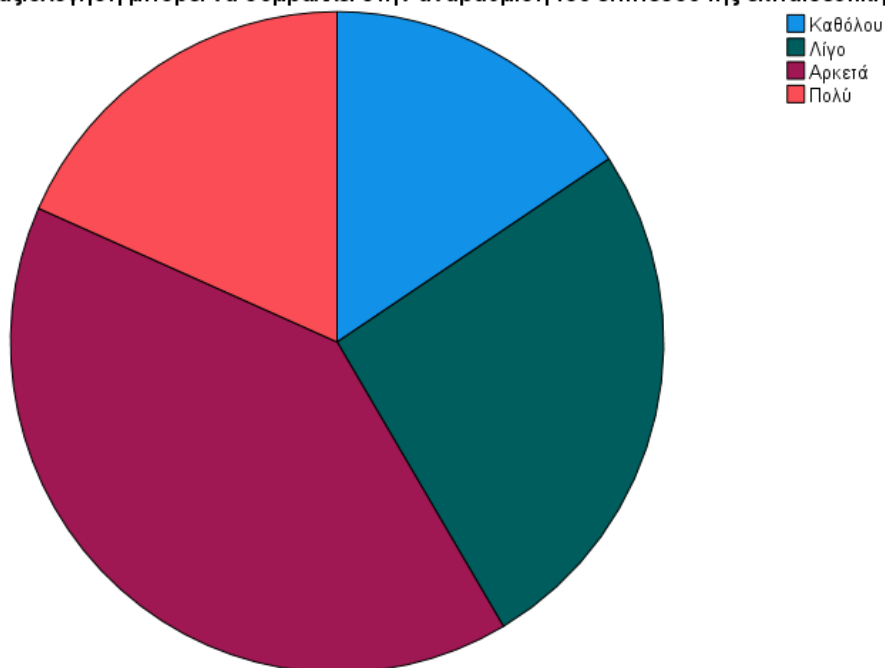
Εικόνα 22. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό της αδιαφορίας ορισμένων εκπαιδευτικών

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας;



Εικόνα 23. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων της σχολικής μονάδας

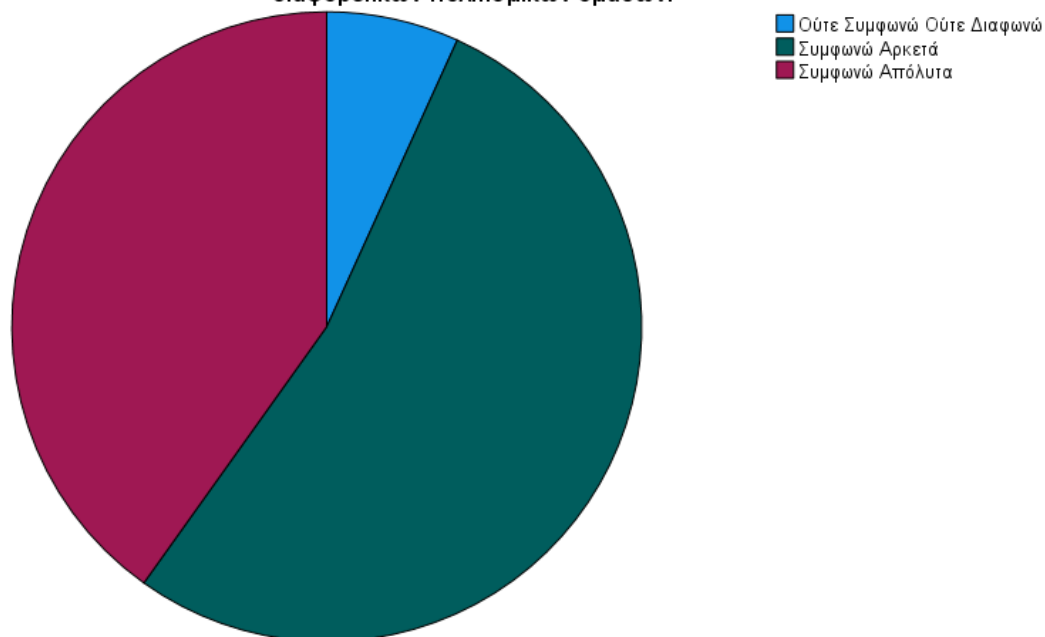
Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας;



Εικόνα 24. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση του επιπέδου της εκπαιδευτικής διαδικασίας

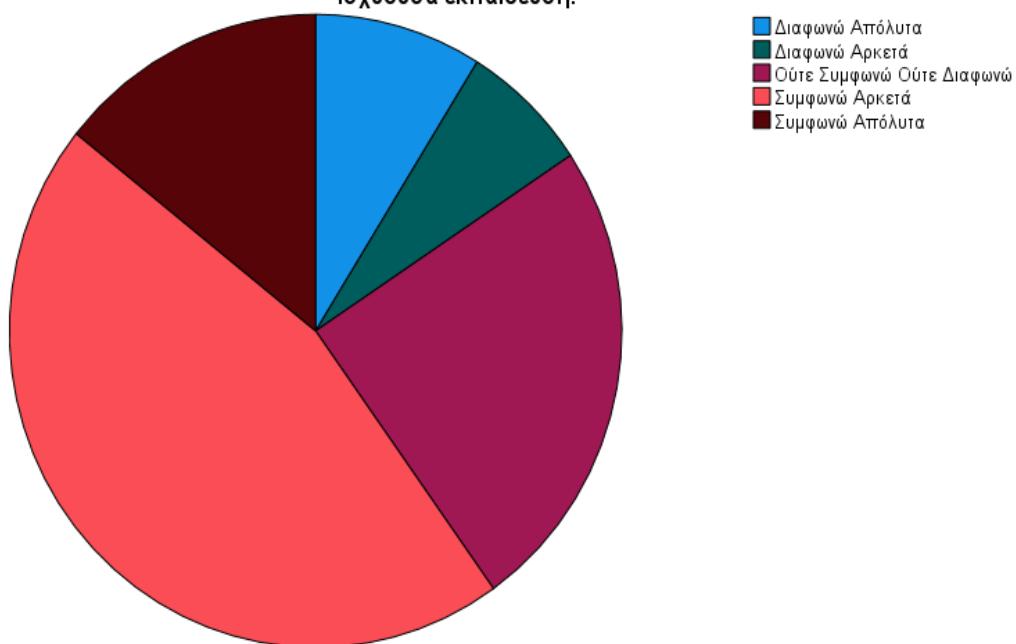
### 3.1 Διαπολιτισμική εκπαίδευση

Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.



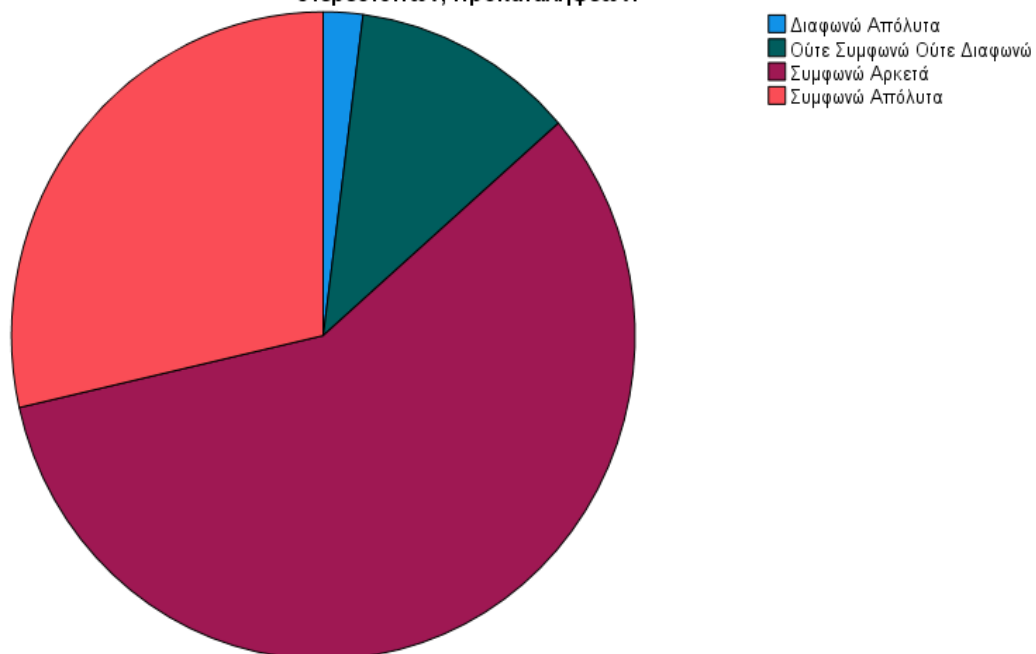
Εικόνα 25. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση προωθεί την κατανόηση, το σεβασμό και το διάλογο μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων.

Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση.



Εικόνα 26. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την αφομοίωση των αλλοδαπών μαθητών από την ισχύουσα εκπαίδευση.

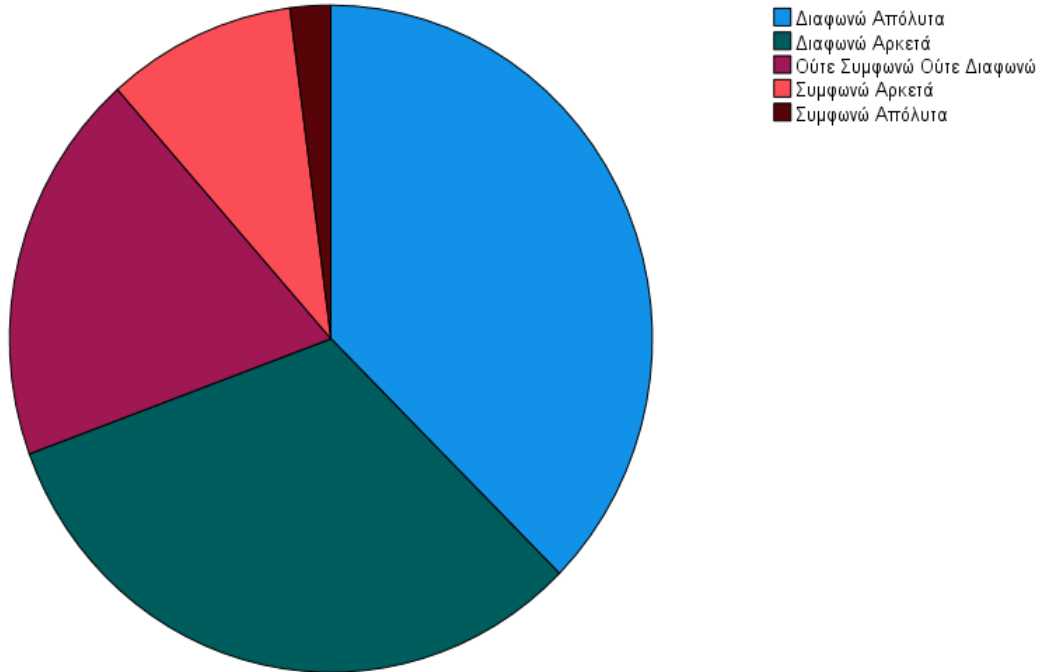
Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων.



Εικόνα 27. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση έχει ως στόχο την εξάλειψη εθνοκεντρικών αντιλήψεων, στερεοτύπων, προκαταλήψεων.

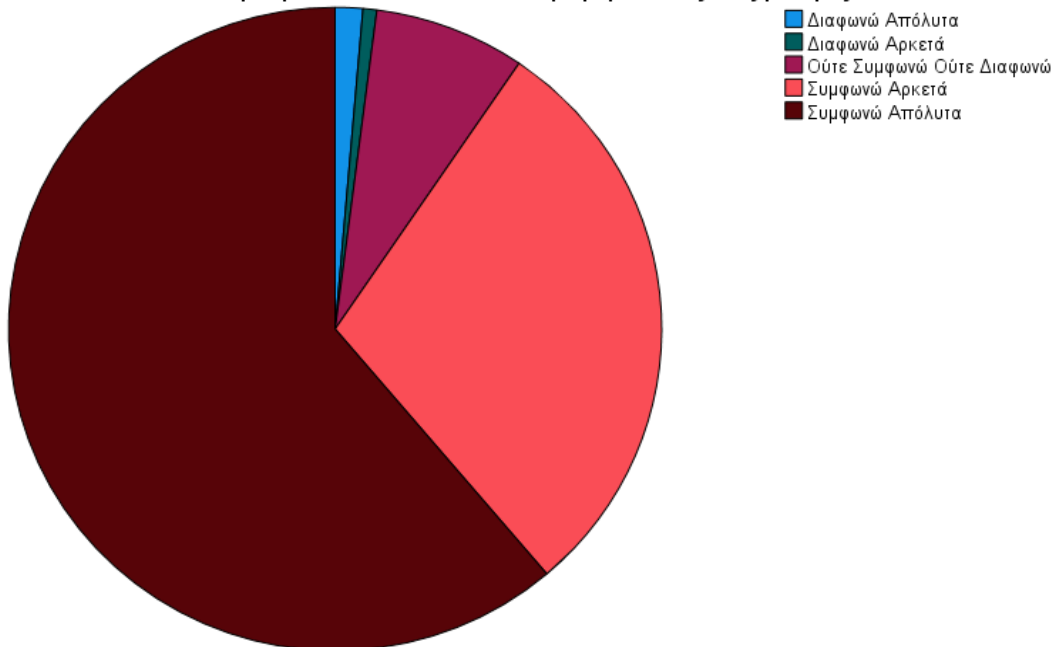


Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα.



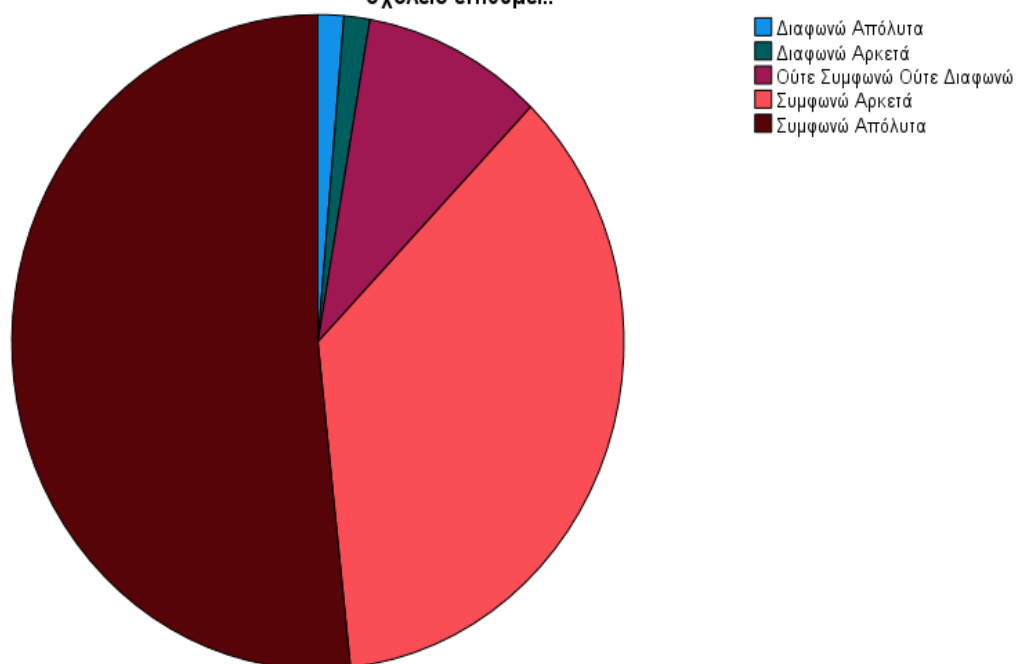
Εικόνα 28. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία /εκπαίδευση αφορά μόνο τους μαθητές με μεταναστευτική ρίζα.

Η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές.



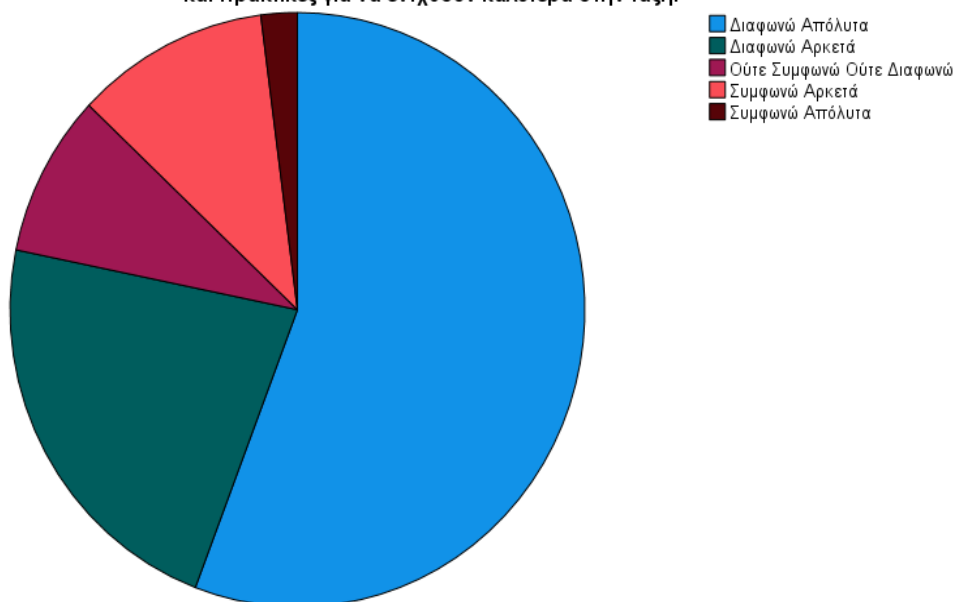
Εικόνα 29. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαπολιτισμική διδασκαλία/ εκπαίδευση αφορά όλους τους μαθητές.

**Κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί..**



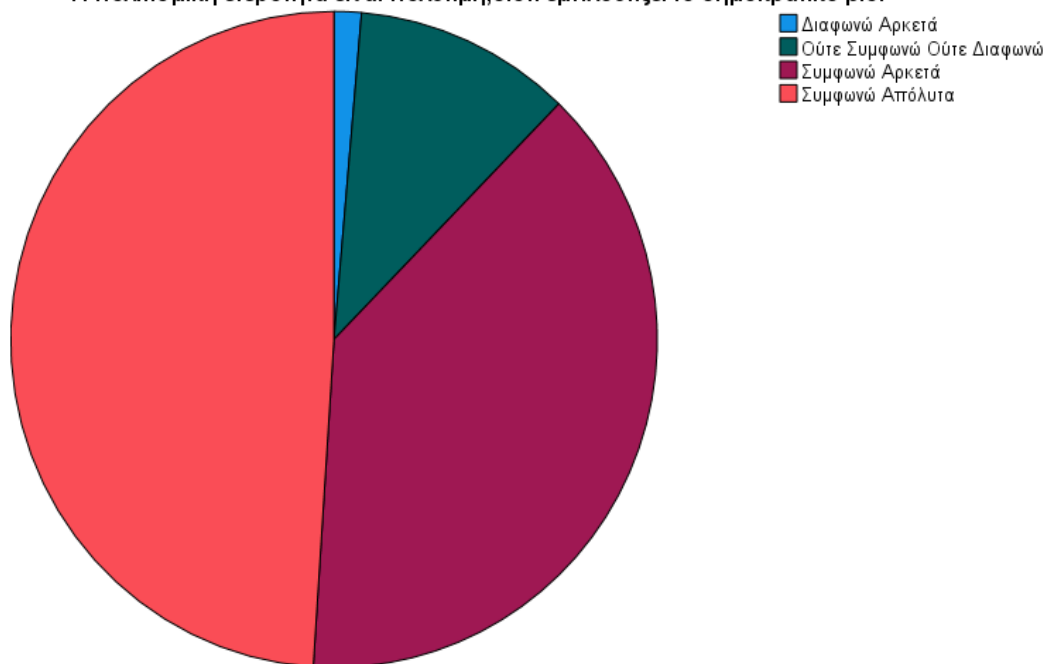
*Εικόνα 30. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Κάθε μαθητής, ανεξαρτήτως φυλής, θρησκείας ή πολιτισμού, έχει το δικαίωμα να πηγαίνει σε οποιοδήποτε σχολείο επιθυμεί*

**Οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους αξίες και πρακτικές για να ενταχθούν καλύτερα στην τάξη.**



*Εικόνα 31. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Οι μαθητές που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο πρέπει να εγκαταλείπουν τις πολιτισμικές τους αξίες και πρακτικές για να ενταχθούν καλύτερα στην τάξη.*

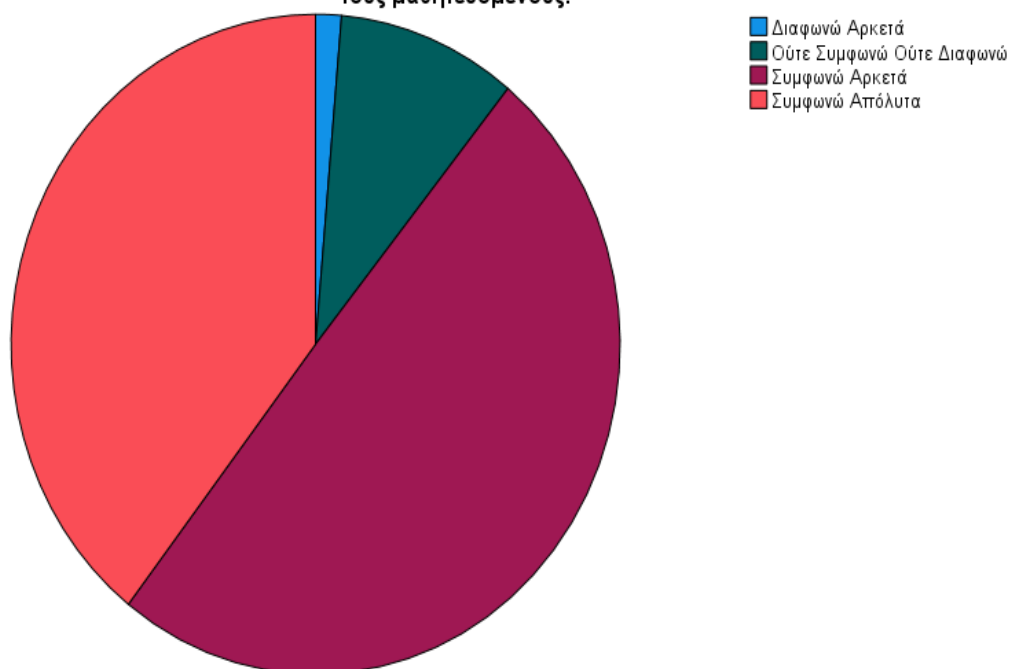
**Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη, διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο.**



*Εικόνα 32. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η πολιτισμική ετερότητα είναι πολύτιμη, διότι εμπλουτίζει το δημοκρατικό βίο.*

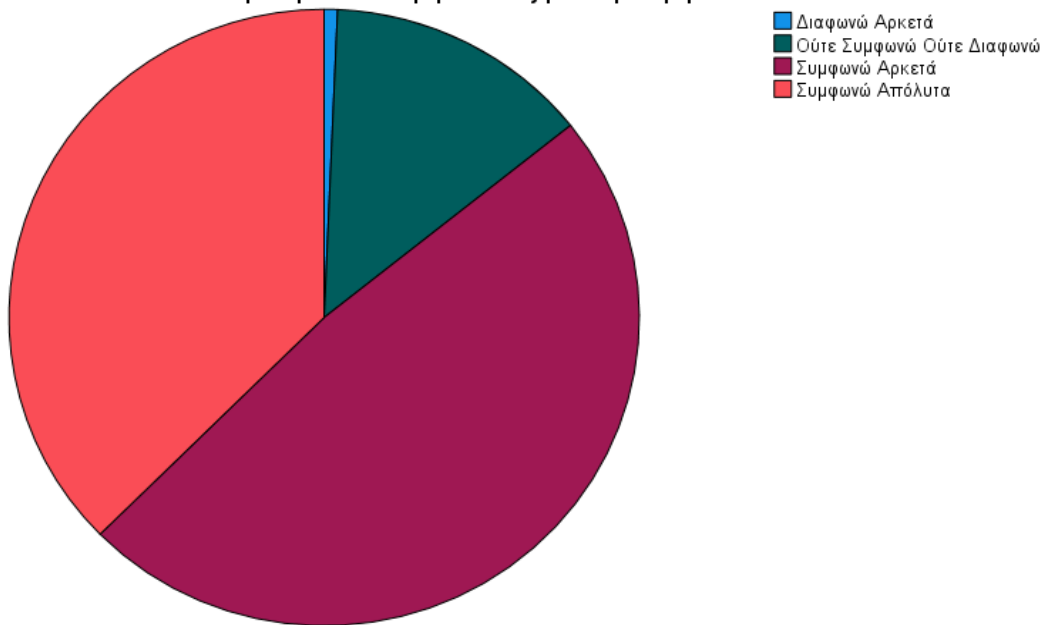
### **3.2 Διαφοροποιημένη διδασκαλία και καινοτόμα μαθήματα (εκπαιδευτική ρομποτική).**

**Η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους.**



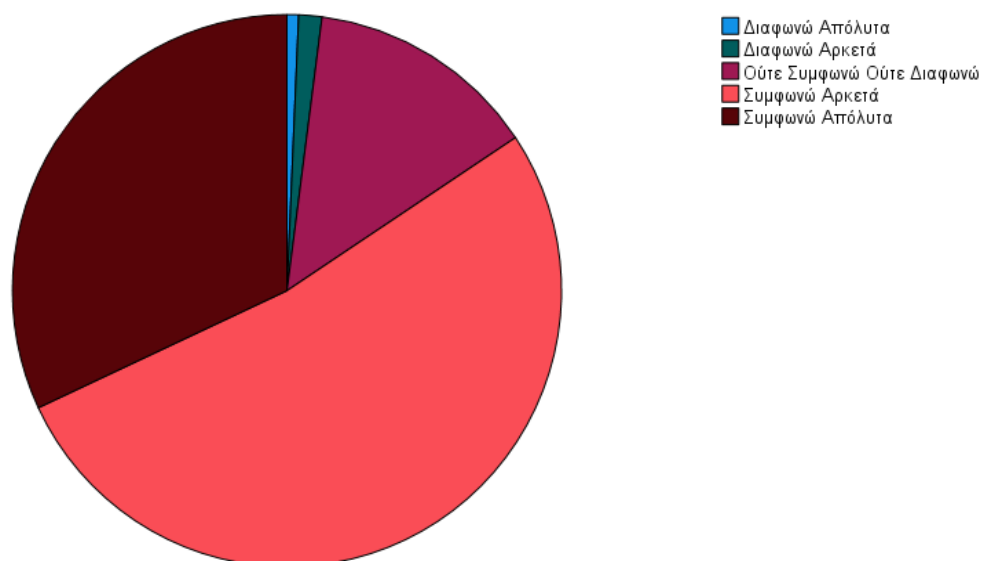
Εικόνα 33. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαφοροποίηση της διδασκαλίας παρέχει κίνητρο ενεργούς εμπλοκής στη μαθησιακή διδασκαλία σε όλους τους μαθητευόμενους.

**Μέσω της διαφοροποίησης- διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή.**



Εικόνα 34. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Μέσω της διαφοροποίησης- διαφοροποιημένης διδασκαλίας, καθίσταται ευκολότερη η πρόσβαση στη γνώση για την ολόπλευρη ανάπτυξη κάθε μαθητή.

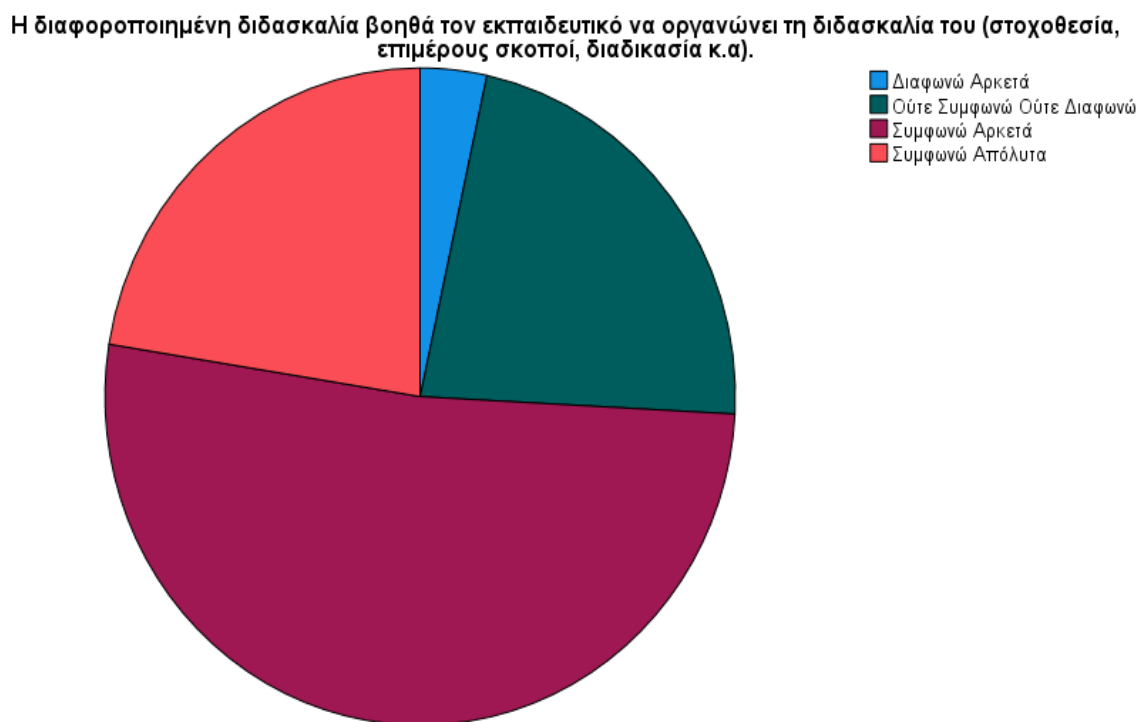
**Ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών της διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/τι μαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν.**



Εικόνα 35. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Ένα πλεονέκτημα της διαφοροποιημένης διδασκαλίας είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων όλων των μαθητών της διαπολιτισμικής τάξης ως προς το πώς/τι μαθαίνουν και το τι έχουν ή τι πρέπει να κατακτήσουν.

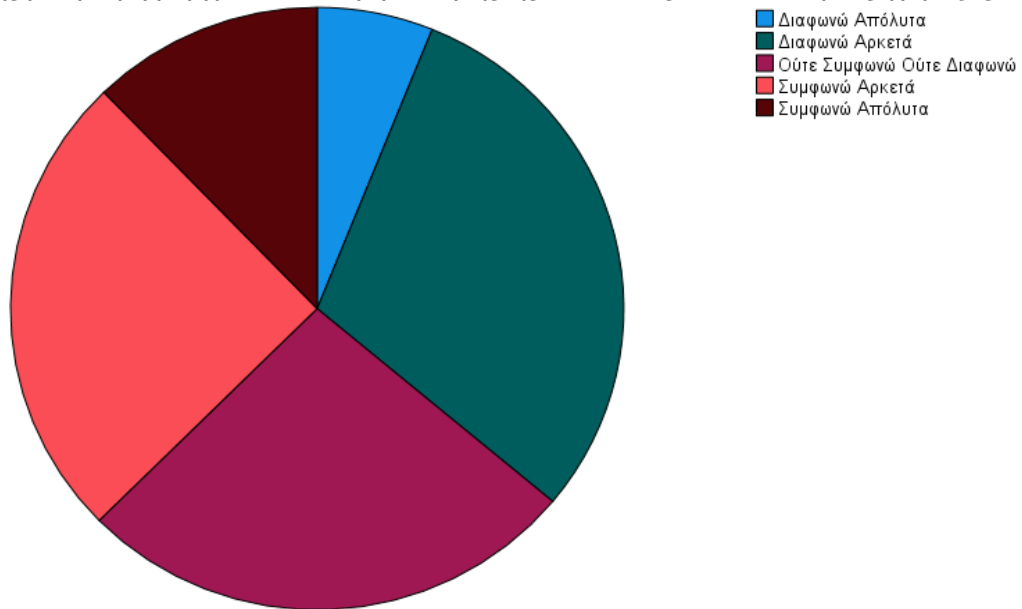


Εικόνα 36. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαφοροποιημένη διδασκαλία προωθεί την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη.



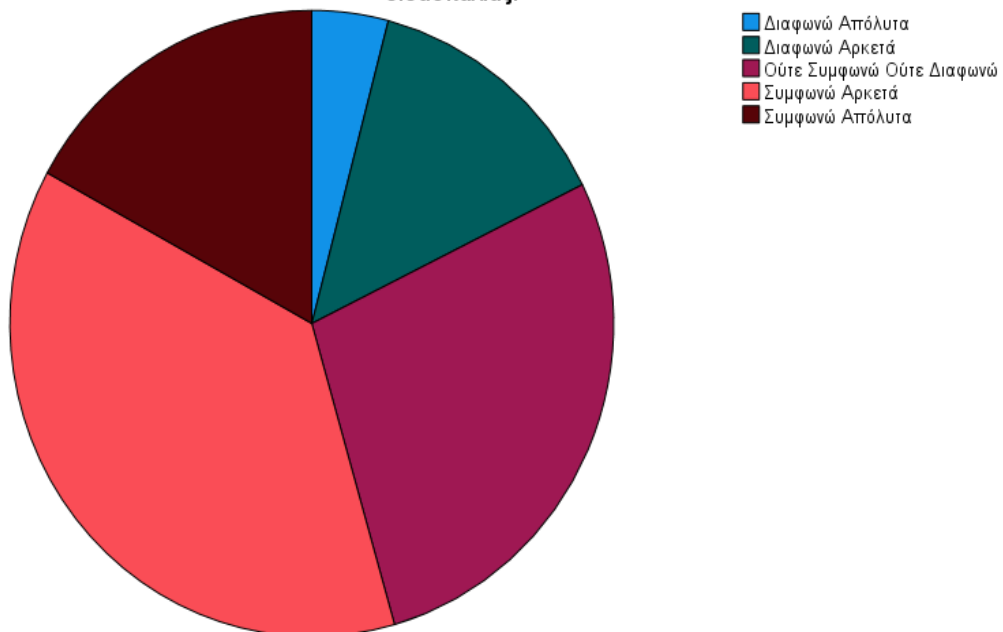
Εικόνα 37. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η διαφοροποιημένη διδασκαλία βοηθά τον εκπαιδευτικό να οργανώνει τη διδασκαλία του (στοχοθεσία, επιμέρους σκοποί, διαδικασία κ.α).

Η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις

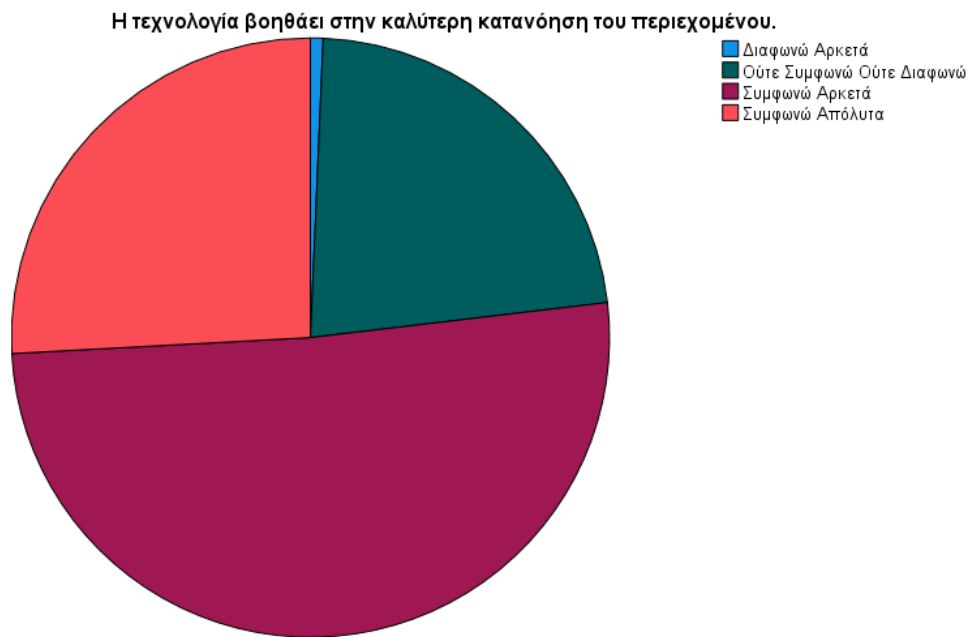


Εικόνα 38. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η πανεπιστημιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών και η περαιτέρω επαγγελματική επιμόρφωση τους είναι επαρκής για την εφαρμογή μεθόδων διαφοροποίησης της διδασκαλίας σε διαπολιτισμικές ή μη τάξεις.

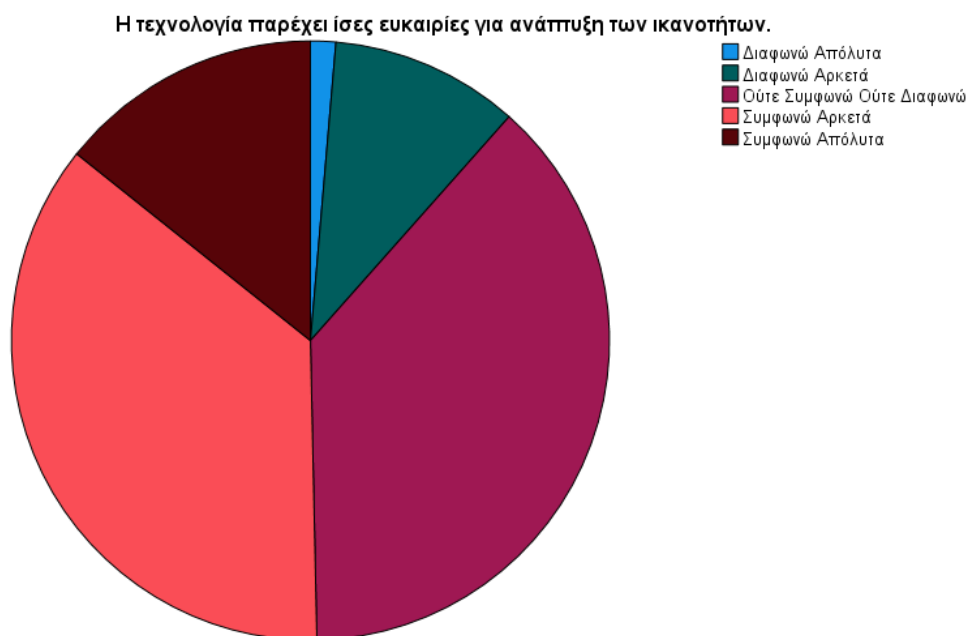
Η ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας.



Εικόνα 39. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η ύπαρξη επιπλέον διδακτικού χρόνου είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας



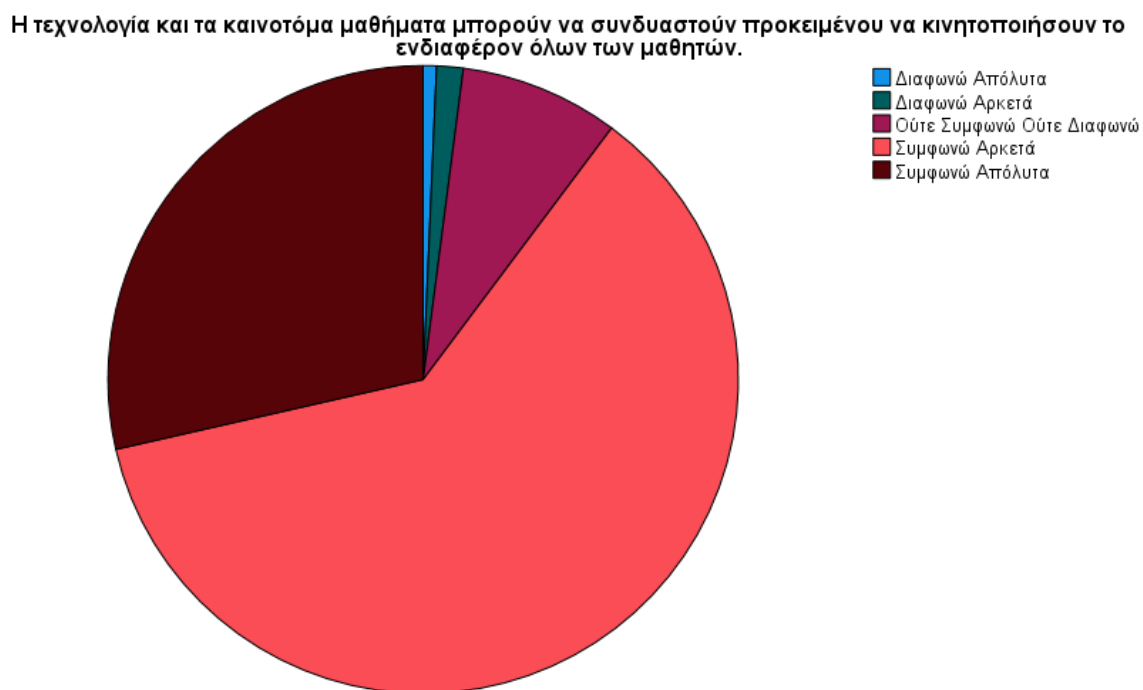
Εικόνα 40. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η τεχνολογία βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου.



Εικόνα 41. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η τεχνολογία παρέχει ίσες ευκαιρίες για ανάπτυξη των ικανοτήτων



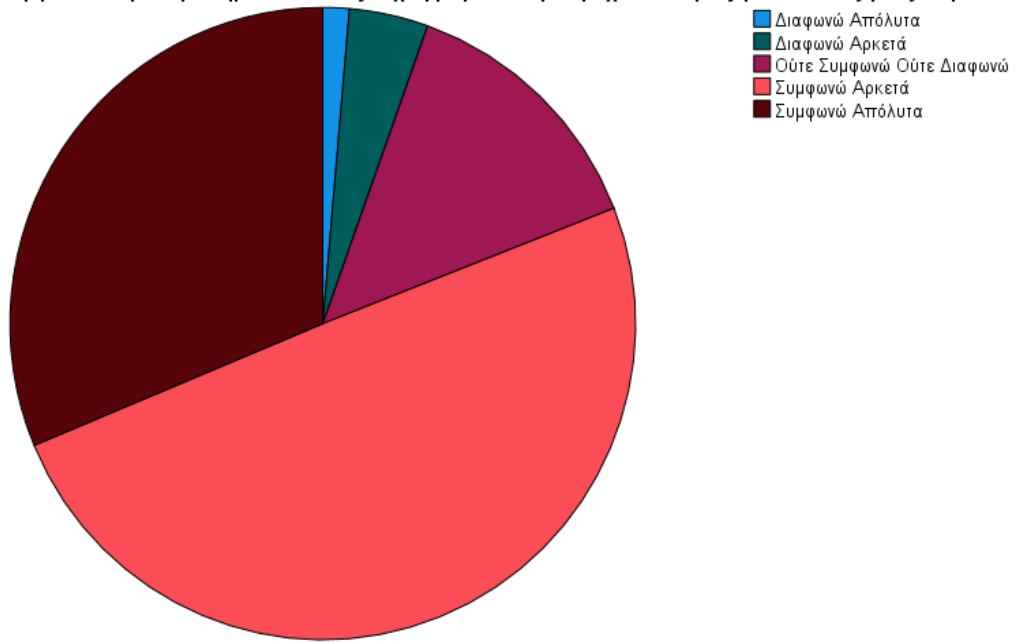
Εικόνα 42. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η τεχνολογία αυξάνει τη δημιουργικότητα



Εικόνα 43. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η τεχνολογία και τα καινοτόμα μαθήματα μπορούν να συνδυαστούν προκειμένου να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον όλων των μαθητών.

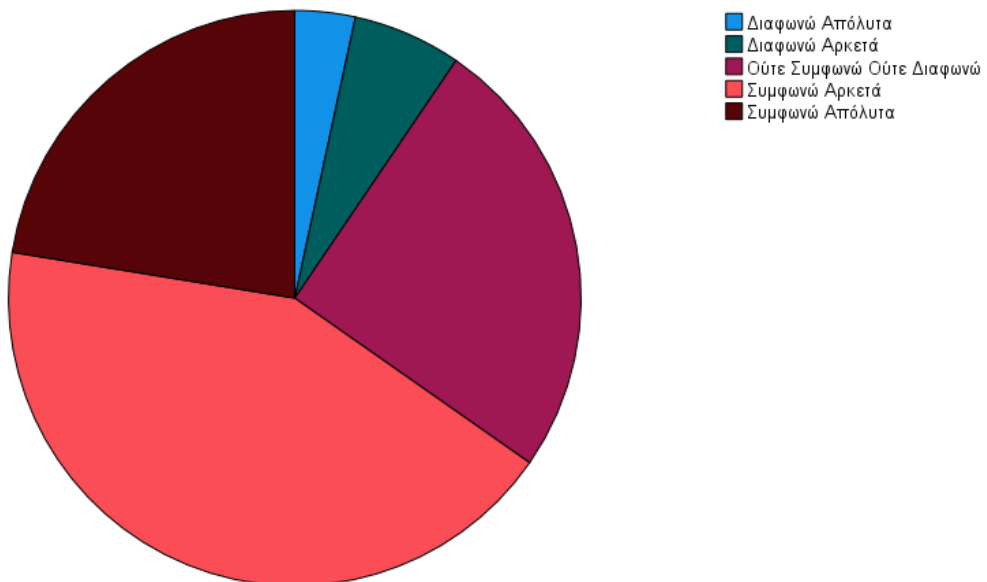


Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.



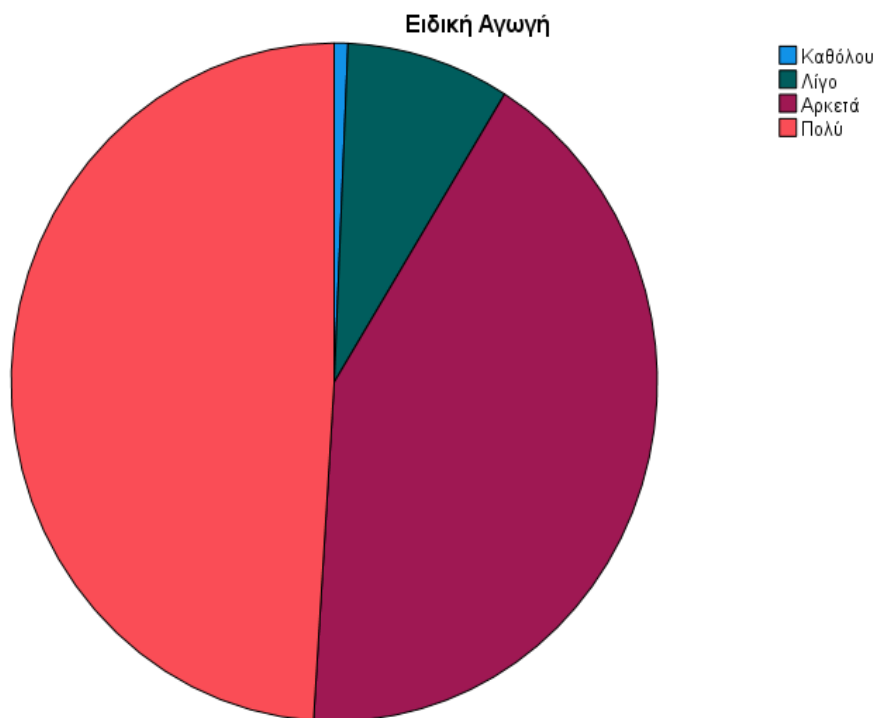
Εικόνα 44. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων όπως π.χ. η ρομποτική παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας.

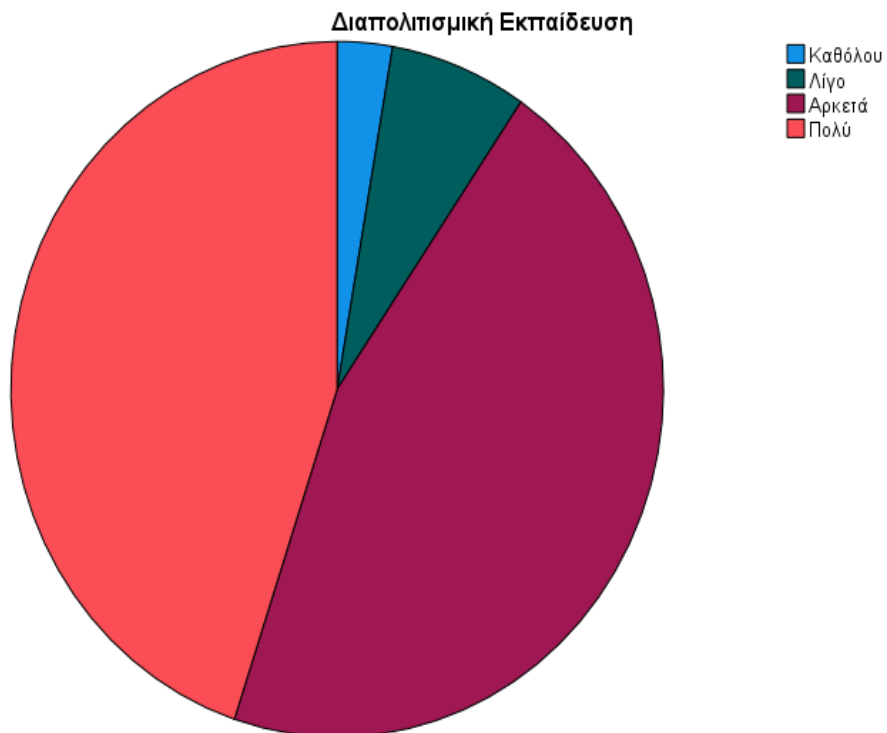


Εικόνα 45. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Η εισαγωγή καινοτόμων μαθημάτων στην εκπαίδευση παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους μαθητές για ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας

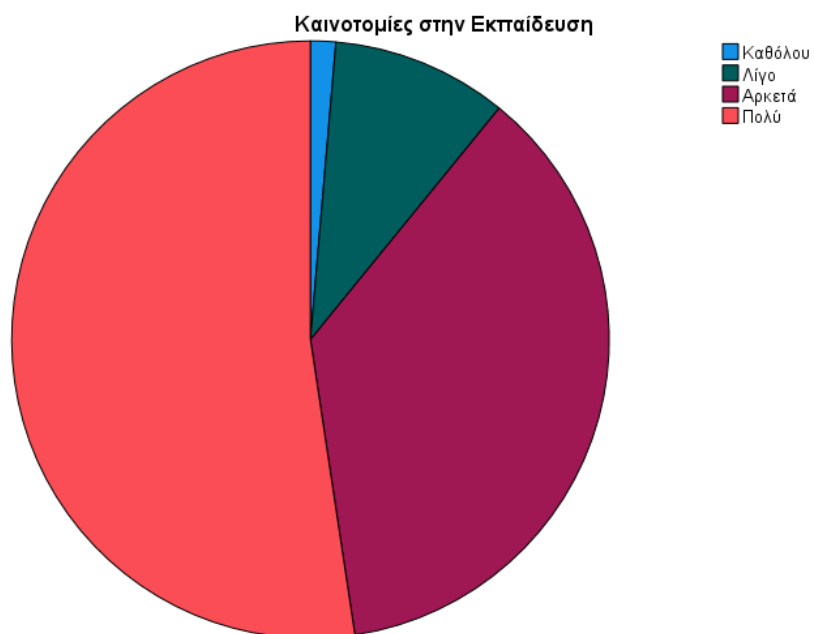
#### 4. Επιμόρφωση εκπαιδευτικού προσωπικού και διευθυντικής ομάδας.



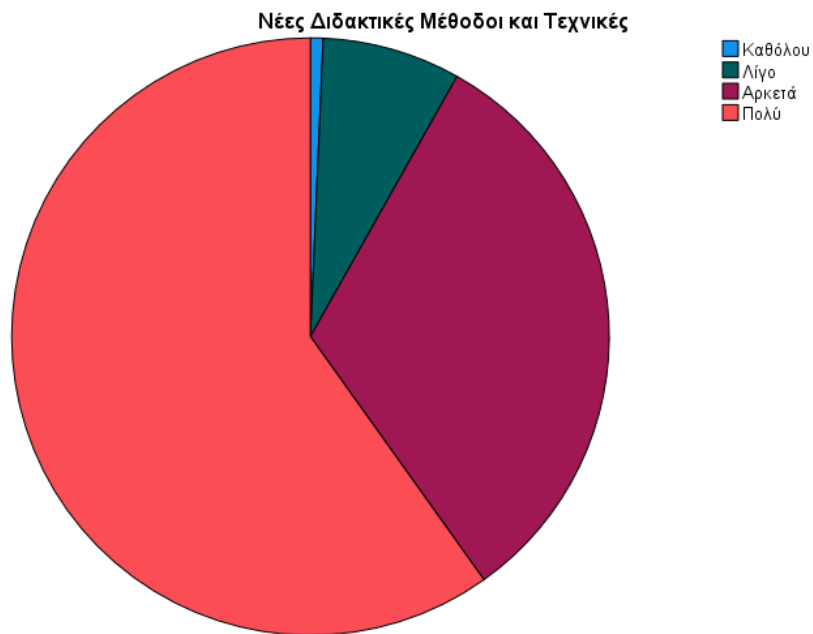
Εικόνα 46. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στην Ειδική Αγωγή



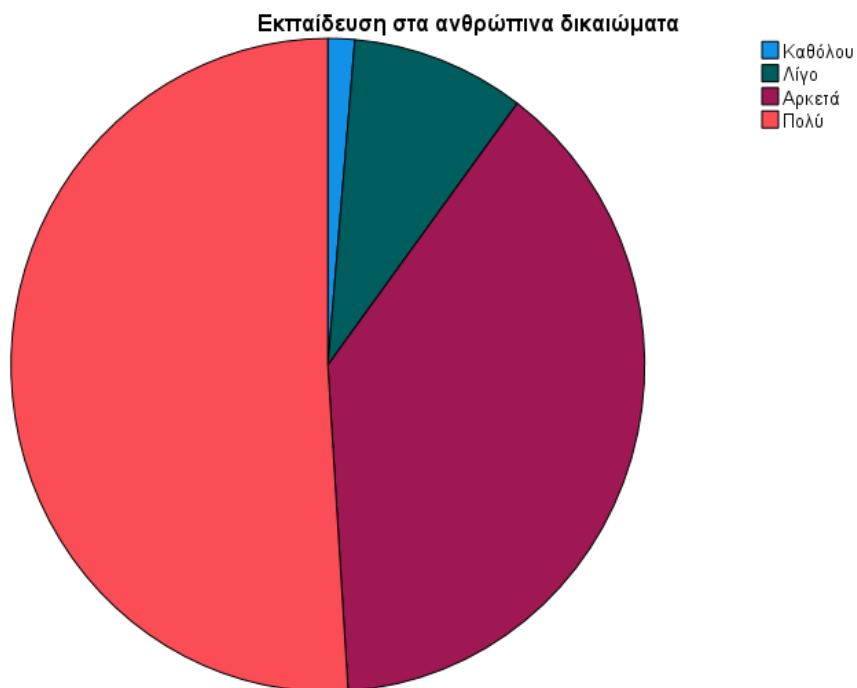
Εικόνα 47. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διεθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση



Εικόνα 48. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διεθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στις Καινοτομίες στην Εκπαίδευση



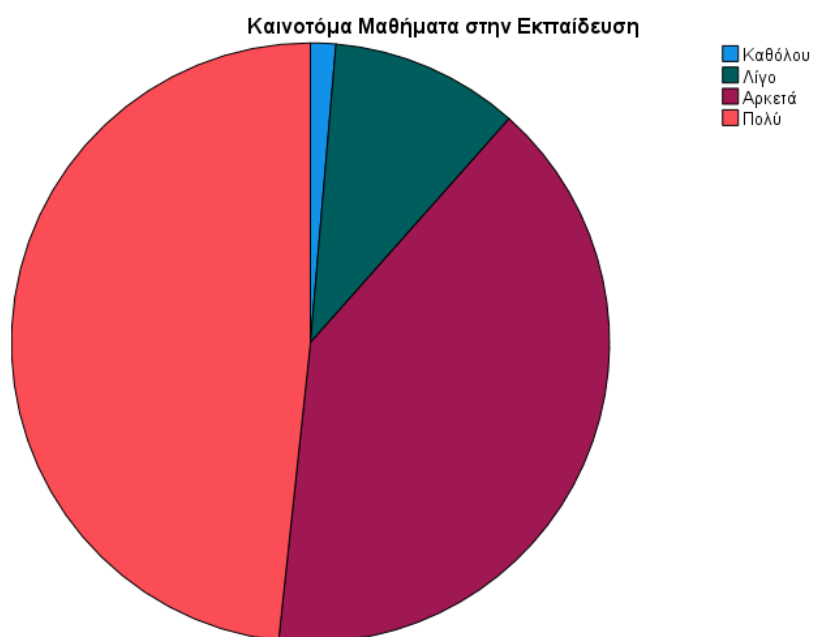
Εικόνα 49. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στις Νέες Διδακτικές Μεθόδους και Τεχνικές



Εικόνα 50. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στην Εκπαίδευση στα ανθρώπινα δικαιώματα



Εικόνα 51. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν στη Διοίκηση και Οργάνωση Σχολικών Μονάδων



Εικόνα 52. Γράφημα πίτας της μεταβλητής Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί και η διευθυντική ομάδα πρέπει να επιμορφωθούν σε Καινοτόμα Μαθήματα στην Εκπαίδευση