



# **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟ MENTORING  
ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ  
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

του

**ΜΙΧΑΗΛ ΤΣΙΛΟΓΛΑΝΙΔΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
Ιωάννης Καραβασίλης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 22 Σεπτεμβρίου 2018

Ο Δηλών: Μιχαήλ Τσιλογλανίδης

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη και καταλυτική σημασία που έχει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα στην Διοίκηση Οργανισμών και ειδικότερα στην Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, η παρούσα εργασία εξετάζει την δυνατότητα αξιοποίησης του θεσμού του Μέντορα από τον εκάστοτε διευθυντή στα πλαίσια μίας χρηστής και αποδοτικής διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να διαπιστώσει αν η εφαρμογή του θεσμού του μέντορα στην εκπαιδευτική μονάδα θα μπορούσε, εκτός των άλλων, να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα. Με άλλα λόγια, η διατυπωμένη υπόθεση θεωρεί ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται από τον μέντορα μέσω της σχέσης συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) που αναπτύσσει με το εκπαιδευτικό προσωπικό του οργανισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον διευθυντή του έτσι ώστε ο τελευταίος να βοηθηθεί στην λήψη γρήγορων και σωστών αποφάσεων στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί είναι αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου και τύπου Likert. Το δείγμα αποτελούσε μια ομάδα 328 εκπαιδευτικών του Ν. Πέλλας, από τους οποίους οι 56 (17%) δήλωσαν ότι εκτελούν διευθυντικά καθήκοντα. Το ερωτηματολόγιο τους διανεμηθεί σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή κατά το χρονικό διάστημα από 13 έως 24 Μαΐου 2018.

Μετά από στατιστική ανάλυση των δεδομένων μέσω του εργαλείου SPSS της εταιρίας IBM τα αποτελέσματα που προέκυψαν οδήγησαν στα εξής συμπεράσματα:

1. Ο βαθμός εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών απέναντι στον θεσμό του μέντορα είναι ιδιαίτερα υψηλός, γεγονός που σημαίνει ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται από τον μέντορα μέσω της μεντορικής σχέσης είναι αυθόρμητες, ειλικρινείς και κατά συνέπεια με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
2. Η στάση των διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα απέναντι στον θεσμό του μέντορα ήταν επίσης ιδιαίτερα θετική. Επιπλέον, δηλώνουν τον μεγάλο βαθμό εμπιστοσύνης στην πληροφόρηση που μπορεί να τους παρέχεται από τον εκάστοτε μέντορα.

3. Επιχειρώντας μία σύνθεση των παραπάνω επιμέρους συμπερασμάτων, διαπιστώνεται ότι ο μέντορας μπορεί να λειτουργήσει ως κανάλι επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή.
4. Ο βαθμός ελέγχου του διευθυντή πάνω στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού της μονάδας διαφοροποιείται σε συνάρτηση με τις ίδιες τις λειτουργίες.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω συμπεράσματα, η απάντηση που προκύπτει στην βασική υπόθεση της εργασίας είναι ότι ο θεσμός του μέντορα μπορεί να λειτουργήσει ως χρήσιμο εργαλείο στην διοίκηση συγκεκριμένων λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

**Λέξεις Κλειδιά:** μέντορας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκπαιδευτική μονάδα, εμπιστοσύνη, συμβουλευτική καθοδήγηση, διευθυντής, εκπαιδευτικός.

## ABSTRACT

Recognizing its special and influential significance of Human Resource Management in Organizational Management in general and specifically in Educational Units Administration, the dissertation in hand studies the potential of mentoring in applying an efficient and effective strategy in human resources management in educational settings.

In particular, the aim of this survey is to identify if the implementation of a mentoring scheme to schools could be used, among others, as an efficient managerial tool in human recourse management at the educational units. In other words, the suggested hypothesis supports that the information collected by the mentor through the mentoring relationship developed with the educators of the organization can be turned to the manager's benefit so as to render them capable of making prompt and accurate decisions when it comes to human resource management.

The research method chosen to be used is that of a structured questionnaire including questions mainly of closed-ended and Likert type. The population sample consists of a group of 328 educators of Pella prefecture of whom 56 (17%) stated that they are currently school directors. The questionnaire was distributed in printed as well as in electronic form during a 10-day period between 13<sup>th</sup> and 24<sup>th</sup> of May 2018.

After the statistical analysis of the extracted data, conducted through the SPSS statistical processing software of IBM company, the results obtained led to the following conclusions:

1. The educators' degree of trust towards the institution of mentoring is proved to be considerably high, which means that the information collected by the mentors through the mentoring relationship is spontaneous, honest and as a result with an increased degree of credibility.
2. The attitude of the participating in the survey school managers towards the mentoring institution was equally positive. In addition, they admit their trust to the information that could be provided to them by the mentors.
3. Attempting to put all the above mentioned conclusions together, what stands out as an overall deduction is the fact that a mentor can serve as a communication channel between the school manager and the educators.

4. The degree of control which the school manager has over the functions of the human resource management of their school is dependable upon the functions themselves.

On the whole, taking all the aforementioned conclusions into consideration, the ultimate answer to the suggested hypothesis and source of this dissertation is that the mentoring institution could conditionally serve as a useful instrument for the efficient administration of specific human resource management functions.

**Reference words:** mentor, human resource management, educational unit, trustworthiness, mentoring, school manager, educator.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω τόσο τον επιβλέπων καθηγητή μου Κύριο Ιωάννη Καραβασίλη όσο και τον Συντονιστή Καθηγητή Κύριο Σπυρίδωνα Αβδημιώτη για την συνεχή και αμέριστη υποστήριξή τους.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω όλους και όλες όσους/ες συναναστράφηκα κατά την περίοδο των σπουδών μου, οικογένεια, φίλους, γνωστούς, συμφοιτητές και καθηγητές. Μέσα από τις επιρροές τους και τα κοινά βιώματα αυτής της περιόδου διαμορφώθηκε ο τρόπος σκέψης μου για το αντικείμενο των σπουδών μου, το αποτέλεσμα του οποίου είναι η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	viii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
<b>ΜΕΡΟΣ Α΄ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	
1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	9
1.1 Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Οργανισμού.....	10
1.2 Έννοια και Περιεχόμενο Διοίκησης στην Εκπαίδευση .....	12
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(Δ.Α.Δ.) .....	18
2.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις της Δ.Α.Δ.....	18
2.2 Η σημασία της Δ.Α.Δ.....	20
2.3 Λειτουργίες Δ.Α.Δ.....	21
2.3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
2.3.2 Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
2.3.3 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.3.4 Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	28
2.3.5 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
3. MENTORING - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ.....	32
3.1. Ιστορική Αναδρομή της έννοιας του Mentoring.....	32
3.2. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις.....	33
3.2.1. Ο θεσμός του Μέντορα.....	33
3.2.2. Ορισμοί Συμβουλευτικής Καθοδήγησης – Mentoring .....	36
3.3. Οφέλη Συμβουλευτικής Καθοδήγησης – Mentoring.....	38
3.4. Στάδια Ανάπτυξης Μεντορικής Σχέσης.....	41
3.5. Η Ελληνική Πραγματικότητα.....	45
3.6. Το Νομοθετικό Πλαίσιο.....	47
4. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
4.1. Σκοπός, Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	50

## **ΜΕΡΟΣ Β΄ - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
1.1. Ερευνητική Μέθοδος .....	53
1.2. Πληθυσμός – Δείγμα Έρευνας .....	53
1.3. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	53
1.4. Ερωτηματολόγιο.....	54
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	56
2.1. Αποτελέσματα.....	56
2.1.1. Περιγραφική Στατιστική.....	56
2.1.2. Συγκριτική Στατιστική.....	65
2.1.3. Συσχετίσεις.....	73
2.2. Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	75
3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	77
3.1. Συμπεράσματα Έρευνας.....	77
3.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	82
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	88
Νόμοι.....	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	110

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛΙΔΑ
Σχήμα 1.	Βασικό μοντέλο εργασιακής παρακίνησης.	29

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΕΛΙΔΑ
3.1.	Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Αρχικό Στάδιο)	43
3.2.	Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Ενδιάμεσο στάδιο)	44
3.3.	Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Τελικό στάδιο)	45
4.1.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (1 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Δημογραφικά Στοιχεία).	57
4.2.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (2 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με Διοίκηση).	58
4.3.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (3 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με τον θεσμό του Μέντορα).	58
4.4.1.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).	59
4.4.2.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).	59
4.4.3.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).	60
4.4.4.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).	61
4.4.5.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).	61
4.5.1.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).	62
4.5.2.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).	63
4.5.3.	Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5 <sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).	63
4.6.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» 1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)	67
4.7.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» 2ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με Διοίκηση)	67
4.8.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» 3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)	68
4.9.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» 4ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Εργασία)	68
4.10.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» 5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)	69
4.11.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» 1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)	71

4.13.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» 3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)	71
4.15.	Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» 5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)	72

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όντας μια από τις δυσκολότερες λειτουργίες της διοίκησης οργανισμών, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί μια πρόκληση με πολλές και ποικίλες παραμέτρους ιδιαίτερα όταν αυτή εφαρμόζεται στα πλαίσια των εκπαιδευτικών οργανισμών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Το πλήθος των επιμέρους λειτουργιών της απαιτεί συνεχή εγρήγορση, ενημέρωση και λήψη σύνθετων αποφάσεων αφού η αποσπασματική εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, δεν είναι δυνατό να παράγει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα (McDuffie, 1995; Huselid&Becker, 1996).

Στα πλαίσια της εκπαιδευτικής μονάδας, όλες οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν μέρος του έργου ενός και μόνο ανθρώπου, του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπλέον, αν προστεθεί και ο αστάθμητος παράγοντας «άνθρωπος», ο οποίος αποτελεί και τον πυρήνα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού το έργο του διευθυντή δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο ακόμα και για εκπαιδευμένους, στην Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, διευθυντές. Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό ότι το έργο της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας είναι απαραίτητο να υποστηριχθεί από εξειδικευμένο προσωπικό ικανό να παρέχει αξιόπιστη πληροφόρηση στον διευθυντή έτσι ώστε να τον βοηθήσει να λαμβάνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις.

Από την άλλη, χωρίς να αποτελεί ακόμα θεσμό στην Ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, η εφαρμογή της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) κερδίζει έδαφος στον χώρο της εκπαίδευσης, κυρίως σε ότι αφορά την υποστήριξη των νέων εκπαιδευτικών (Achinstein & Athanases, 2005; Feinman-Nemster, 1996) . Ωστόσο, οι πληροφορίες που εξάγονται από τον μέντορα μέσα από την ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης με τον καθοδηγούμενο θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τον διευθυντή προς όφελος τόσο των εκπαιδευτικών όσο και της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολο της.

Η διερεύνηση αυτής της υπόθεσης αποτελεί το αντικείμενο της παρούσης εργασίας. Συγκεκριμένα, η εργασία έχει ως σκοπό να ερευνήσει *την δυνατότητα χρησιμοποίησης του θεσμού του μέντορα (Συμβουλευτικής Καθοδήγησης) ως εργαλείο στην Διοίκηση του Ανθρωπίνου Δυναμικού της Εκπαιδευτικής Μονάδας.*

Προκειμένου να εξαχθούν όσο το δυνατό ασφαλέστερα συμπεράσματα σε ότι αφορά το αποτέλεσμα της έρευνας διατυπώθηκε μία σειρά ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία λειτούργησαν και ως βάση για την επιλογή και δημιουργία του ερευνητικού

εργαλείου (ερωτηματολόγιο).Ειδικότερα, τα ερωτήματα που τίθενται στοχεύουν στην διάγνωση της στάσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών απέναντι στον θεσμό του μέντορα, τις προσδοκίες, τους προβληματισμούς και τις προϋποθέσεις που θέτουν για μία παραγωγική μεντορική σχέση. Επιπλέον, ερευνάται η διάθεσή των εκπαιδευτικών να εμπιστευτούν τον μέντορα σε τέτοιο βαθμό που θα τους επιτρέψει να παρέχουν στον τελευταίο ειλικρινή και αυθόρμητες πληροφορίες καθώς και η διάθεση των διευθυντών να εμπιστευτούν τις ίδιες πληροφορίες. Στην συνέχεια, τα επιμέρους συμπεράσματα συντίθενται για την εξαγωγή μιας αξιόπιστης απάντησης στο βασικό ερώτημα της έρευνας.

Προκειμένου να εξυπηρετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο σκοπός της έρευνας, αυτή διαρθρώθηκε σε δύο βασικά μέρη.

Στο πρώτο μέρος περιγράφεται το θεωρητικό μέρος της εργασίας και χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινάει με μια γενική αναφορά και αποσαφήνιση του όρου διοίκηση για να προχωρήσει στον συγκεκριμένο τομέα της Διοίκησης στην Εκπαίδευση και να δώσει στον αναγνώστη το στοχευμένο ερευνητικό πλαίσιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο η προσπάθεια επικεντρώνεται στον καθορισμό της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιγράφοντας τις επιμέρους λειτουργίες της τόσο γενικότερα όσο και ειδικότερα στον χώρο της διοίκησης εκπαιδευτικών οργανισμών. Στο τρίτο κεφάλαιο του πρώτου μέρους η θεωρητική έρευνα εστιάζει στην εισαγωγή του θεσμού του μέντορα και την θέση του στην Ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η θεωρητική ανασκόπηση κλείνει με το τέταρτο κεφάλαιο όπου επιχειρείται η περιγραφή του σκοπού και στόχου της έρευνας καθώς και ο καθορισμός και η καταγραφή των ερευνητικών ερωτημάτων.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της και χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται αναφορά στο μεθοδολογικό κομμάτι της έρευνας στο οποίο δίνονται στοιχεία για την επιλεγόμενη μέθοδο, το δείγμα της έρευνας, την διαδικασία συλλογής δεδομένων και το ερωτηματολόγιο. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και η μέθοδος της στατιστικής τους ανάλυσης ενώ γίνεται και η ανάλυσή τους. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους και τελευταίου της εργασίας εκτίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

**ΜΕΡΟΣ Α΄**  
**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**



# 1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί την σημαντικότερη δραστηριότητα ενός ιδιωτικού ή δημόσιου φορέα διότι αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, κινητοποιούνται και συντονίζονται οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει ο φορέας (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, κτλ.) προκειμένου να πραγματοποιήσει τους κοινούς στόχους και σκοπούς σε ένα ορισμένο χρόνο και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Θεοφανίδης, 1989; Drucker et al., 2009).

Ο αριθμός των ορισμών που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί στην διοίκηση είναι πολλοί (Hersey & Blanchard, 1997; Κανελλόπουλος, 1991; Daft, 2000; Koontz & Weihrich, 2007; Montana & Charnov, 2008). Ως διοίκηση μπορεί να οριστεί η οργάνωση και ο συντονισμός των λειτουργιών ενός οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων του ίδιου του οργανισμού αλλά και των μελών του.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η διοίκηση είναι μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις των ατόμων του οργανισμού και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Σε αυτό το σημείο θεωρείται αναγκαία μία διευκρίνηση η οποία αφορά τους όρους «Διοίκηση» και «Μάνατζμεντ». Σύμφωνα με τον Καραβασιλόπουλο (αναφέρεται στον Κουτούζη 1999α, σελ.406) ο δεύτερος όρος αναφέρεται περισσότερο και εμπεριέχει την έννοια της «Οργάνωσης και Διοίκησης» ή ακόμα και της «Διαχείρισης».

Στις ταξινομήσεις των θεωριών της επιστήμης της διοίκησης που παρουσιάζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Ζευγαρίδης & Κουφίδου-Ξυροτύρη, 1993; Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Θεοφανίδης, 1989; Ζαβλανός, 1998; Χατζηπαναγιώτου, 2003; Πασιαρδής, 2004; Καψάλης, 2007; Σαΐτης, 2005; Koontz & Weihrich, 2007; Ιορδάνογλου, 2008) υπάρχουν διεξοδικές αναλύσεις των διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων μέσα στις οποίες συγκαταλέγονται οι παρακάτω:

α. Η *κλασσική προσέγγιση* κατά την οποία βασική προτεραιότητα αποτελεί η ορθολογική εκτέλεση του έργου, η σωστή κατανομή της εργασίας και η χρηματική αμοιβή ενώ ελάχιστη ήταν η προσοχή που δόθηκε στον ανθρώπινο παράγοντα και τις κοινωνικές σχέσεις (Ζευγαρίδης & Κουφίδου-Ξυροτύρη, 1993).

β. Στον αντίποδα, η νεοκλασική προσέγγιση ανέδειξε την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην διοίκηση εισάγοντας τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στις λειτουργίες της. Ως αποτέλεσμα αυτής της τάσης αναπτύχθηκε το ενδιαφέρον μελέτης του ρόλου και άλλων παραγόντων όπως ο ψυχολογικός, ο κοινωνικός και ο ηθικός (Σαϊτης, 2005; Koontz & Wehrich, 2007).

γ. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αναπτύχθηκε η ποσοτική προσέγγιση της διοίκησης ως αποτέλεσμα της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας και των μαθηματικών ως μοντέλα εφαρμογών. Χαρακτηριστικό της εν λόγω προσέγγισης ήταν η υποβίβαση του ανθρώπινου παράγοντα (Πασιαρδής, 2004; Καψάλης, 2007).

δ. Τέλος, η σύγχρονη προσέγγιση στην διοίκηση η οποία αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960 για να δώσει έμφαση στις αλληλεπιδράσεις και την άρρηκτη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος (Koontz & Wehrich, 2007; Ιορδάνογλου, 2008).

## 2.1. Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Οργανισμού

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού προϋποθέτει την υποστήριξη της διαδικασίας της διοίκησης στο σύνολό της συμπεριλαμβανομένων των επιμέρους λειτουργιών του σχεδιασμού-προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης-ηγεσίας και του ελέγχου και της ανατροφοδότησης (Κανελλόπουλος, 1991; Μπουραντάς, 2001; Σαϊτης, 2002α).

Πιο συγκεκριμένα:

- *Προγραμματισμός:*

Στα πλαίσια της διοίκησης ενός οργανισμού, ο προγραμματισμός αναφέρεται στον σαφή και λεπτομερή καθορισμό των στόχων του καθώς επίσης και την προσεκτική επιλογή μεθόδων και ενεργειών μέσω των οποίων θα επιχειρηθεί η επίτευξη τους.

- *Οργάνωση:*

Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει διαδικασίες όπως είναι ο καταμερισμός του έργου, ο καθορισμός των εκκρεμών δραστηριοτήτων, ο προσδιορισμός του ρόλου κάθε εργαζόμενου, η διατύπωση των κανόνων και σχέσεων εργασίας καθώς και των όρων υπό τους οποίους θα πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα και θα χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι.

- *Διεύθυνση:*

Σκοπός της διεύθυνσης στα πλαίσια της διοίκησης είναι η καλλιέργεια κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας για την βέλτιστη διαχείριση, εποπτεία, καθοδήγηση, παρακίνηση, επικοινωνία και κυρίως συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο θα κληθεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- *Έλεγχος:*

Ο έλεγχος αποβλέπει στην εκτίμηση και αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων, την διαπίστωση προβλημάτων που προκύπτουν κατά την διάρκεια εκτέλεσης των λοιπών λειτουργιών της διοίκησης και τον προσδιορισμό εναλλακτικών διορθωτικών παρεμβάσεων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

- *Ανατροφοδότηση:*

Η λειτουργία της ανατροφοδότησης αποτελεί προϊόν της λειτουργίας του ελέγχου αφού είναι η διαδικασία κατά την οποία διοχετεύεται στο σύστημα όλη η απαραίτητη πληροφόρηση η οποία προκύπτει από την λειτουργία του ελέγχου. Είναι μία απαραίτητη διαδικασία προκειμένου να εξασφαλίζεται η διατήρηση του οργανισμού σε τροχιά επίτευξης των στόχων του.

- *Λήψη Αποφάσεων:*

Η λειτουργία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αποτελεί μια ανεξάρτητη μεταβλητή η οποία εμπεριέχεται σε όλες τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης. Εξυπηρετεί τον προσδιορισμό των μεταβολών-προβλημάτων τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, την επιλογή της καταλληλότερης από τις λύσεις, την εφαρμογή της και τέλος την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Η κατάλληλη διοίκηση, όπως αναφέρεται από τον Κωτσίκη (2007), αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και ευημερία κάθε οργανισμού. Επιπλέον, ως μία πολύπλοκη και συνεχόμενη διαδικασία απαιτείται να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Όλες οι προαναφερθείσες διοικητικές λειτουργίες της διοίκησης, αλληλοσυνδέονται και θεωρούνται ουσιώδεις στην σωστή και αποδοτική διαχείριση των πόρων κάθε οργανισμού είτε αυτός είναι μία ιδιωτική επιχείρηση είτε ένας

δημόσιος οργανισμός όπως ένα νοσοκομείο ή ένα σχολείο (Kootz & O'Donnell, 1984). Για παράδειγμα, το σχολείο το οποίο όπως και κάθε τυπική οργάνωση στηρίζεται σε κανονιστική οργανωτική δομή που ρυθμίζεται από κανόνες, αξίες, και προσδιορισμό ρόλων, αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, κοινωνία) που συλλειτουργούν, συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Αναγνωρίζοντας την διαφοροποίηση των εκπαιδευτικών οργανισμών από τους υπόλοιπους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, κυρίως σε ότι αφορά τους αντικειμενικούς στόχους τους, αυτοί δεν απαλλάσσονται από την κοινωνική υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται ορθολογικά τους άλους και υλικούς πόρους και να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν (Χατζηπαναγιώτου, 2003; Everard & Morris, 1999; Κωτσίκης, 2007).

Σε όλη αυτήν την διαδικασία της διοίκησης, ιδιαίτερος και ζωτικής σημασίας είναι ο τρόπος διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ιδιαίτερος διότι θα πρέπει σε όλα τα στάδια της διοίκησης να λαμβάνονται υπόψιν όλες οι ψυχολογικές, κοινωνικές, φυσικές και άλλες μεταβλητές οι οποίες συνιστούν τις προσωπικότητες των εργαζομένων και να τις συνθέσει με τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούν τον σκοπό του οργανισμού. Και φυσικά ζωτικής σημασίας αφού το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κορμό και τον πυρήνα ενός οργανισμού χωρίς τον οποίο η ύπαρξή του είναι αδύνατη.

## **2.2. Έννοια και Περιεχόμενο Διοίκησης στην Εκπαίδευση**

Σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στο Άρθρο 1 του Νόμου 1566/1985, η συμβολή την εκπαίδευσης σε μία ισόρροπη ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη τόσο των διανοητικών όσο και των ψυχοσωματικών δυνατοτήτων των μαθητών αποτελεί και τον κύριο σκοπό της.

Ωστόσο, η επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων της εκπαίδευσης προϋποθέτει την σωστή διοίκηση, την κατάλληλη εκμετάλλευση των πόρων (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών) και τον συντονισμό των λειτουργιών υποστήριξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με αποτελεσματικό τρόπο και με στόχο την εξασφάλιση καλύτερης εκπαίδευσης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Χατζηπαναγιώτου, 2003; Σαϊτης, 2008).

Οι προαναφερόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης (κλασική, νεοκλασική, ποσοτική, σύγχρονη) έχουν επηρεάσει την οργάνωση και την λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων σε διεθνές επίπεδο:

Διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα, συμπεριλαμβανομένου και του Ελληνικού, έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν αρχές και γραφειοκρατικά στοιχεία της *κλασικής προσέγγισης* όπως η ιεραρχία στην διοίκηση, η θέσπιση κανόνων λειτουργίας, η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Hoy & Miskel, 2008).

Ανάλογη επιρροή δέχτηκαν κάποια εκπαιδευτικά συστήματα και από την ανάπτυξη της *νεοκλασικής προσέγγισης*. Η έννοια του ανθρωποκεντισμού στην διοίκηση επηρέασε θετικά, εκτός των άλλων, την ανάπτυξη και την προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στο σχολικό περιβάλλον, την δημοκρατική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και την μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Στα πλαίσια της *σύγχρονης προσέγγισης* της διοίκησης, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αναγνωρίστηκαν ως «ανοιχτά συστήματα» που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) ενώ διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, τον οποίο ο Κουτούζης (1999) ορίζει ως εκείνη την ομάδα ατόμων στην οποία τα μέλη της εργάζονται με σκοπό την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε καθιερωμένες σχέσεις, διοίκηση είναι μια συνεχόμενη διαδικασία συντονισμού λειτουργιών, δραστηριοτήτων καθώς υλικών και ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική παροχή εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, η διοίκηση στην εκπαίδευση συνίσταται στις εξής τέσσερις βασικές λειτουργίες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Κουτούζης, 1999; Σαΐτης, 2005; Κωτσίκης, 2007; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008):

– Στον καθορισμό και *προγραμματισμό* των αντικειμενικών στόχων για την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα αυτή διαδικασία περιγράφεται στις ετήσιες εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων (Υ.Π.Ε.Θ) οι οποίες εκδίδονται στο τέλος κάθε προηγούμενου σχολικού-ακαδημαϊκού έτους για το επόμενο.

– Στο συντονισμό και την *οργάνωση* των απαιτούμενων πόρων (ανθρωπίνων, υλικών, τεχνικών), των δράσεων και των προσπαθειών για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο.

– Στη *διεύθυνση* του ανθρωπίνου δυναμικού της εκπαίδευσης η οποία επιδιώκει την πλήρη υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού.

– Στην *εκτίμηση*, την *πληροφόρηση* και τον *έλεγχο* των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και τη *λήψη αποφάσεων* για πιθανή τροποποίηση ή όχι των δράσεων που ελήφθησαν κατά την διάρκεια του αρχικού προγραμματισμού.

Στην εκπαιδευτική διοίκηση διεθνώς βρίσκουν εφαρμογή και κάποια κύρια συστήματα δημόσιας διοίκησης όπως είναι το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό, το σύστημα αυτοδιοίκησης και το ομοσπονδιακό σύστημα διοίκησης (Ρούσης, 1984; Κόντης, 2001β).

Πιο συγκεκριμένα:

α. Ως *συγκεντρωτικό* χαρακτηρίζεται το σύστημα διοίκησης στο οποίο η εξουσία, δηλαδή η αρμοδιότητα για την λήψη αποφάσεων, συγκεντρώνεται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας με παραχώρηση ελάχιστης ή καθόλου αυτονομίας στα περιφερειακά όργανα διοίκησης και άμεση ή έμμεση επιβολή της εφαρμογής των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Πούλης, 2003).

β. Σε αντίθεση με το συγκεντρωτικό, το *αποκεντρωτικό σύστημα* διοίκησης επιτρέπει την παραχώρηση σημαντικού μέρους της εξουσίας της κεντρικής διοίκησης σε περιφερειακά όργανα διοίκησης. Με άλλα λόγια, εκχωρούνται αποφασιστικές αρμοδιότητες, τοπικών εξουσιών και ελευθεριών σε περιφερειακά όργανα διοίκησης (Σαΐτης, 2005) ενώ η διοικητική αποκέντρωση δύναται να λαμβάνει χώρα σε γεωγραφικό επίπεδο ή σε επίπεδο εξειδικευμένων υπηρεσιών.

γ. Στο *σύστημα αυτοδιοίκησης*, η κεντρική διοίκηση έχει συνήθως εποπτικό ρόλο με δυνατότητα αύξησης, μείωσης ή κατάργησης της εξουσίας ενώ τα περιφερειακά όργανα διοίκησης αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και τοπικές εξουσίες. Η αυτοδιοίκηση μπορεί να είναι είτε τοπική – γεωγραφική (δήμοι, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης) είτε ειδική (ΙΚΑ, ΑΕΙ, κτλ.)

δ. Το *ομοσπονδιακό σύστημα* δημόσιας διοίκησης στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε μία εθνική-κεντρική διοίκηση για όλη την χώρα σε συνεργασία με περιφερειακές

κυβερνήσεις στις οποίες ανήκουν σημαντικές αρμοδιότητες (νομοθετική, δικαστική, κτλ.) συνταγματικά κατοχυρωμένες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Κάποια από τα παραπάνω αναφερόμενα είδη γενικής διοίκησης, και συγκεκριμένα το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό, έχουν βρει εφαρμογή και στην εκπαίδευση. Ειδικότερα:

*α. Συγκεντρωτική Εκπαιδευτική Διοίκηση.*

Η εφαρμογή της συγκεντρωτικής διοίκησης στην εκπαίδευση παρουσιάζει χαρακτηριστικά αυστηρής ιεραρχίας και λειτουργία βάσει πολυάριθμων νόμων και οδηγιών που απαγορεύουν οποιαδήποτε παρέκκλιση. Η εσωτερική οργάνωση της διοικητικής ιεραρχίας μπορεί να διαφοροποιείται από την απόλυτη συγκέντρωση εξουσιών στην ανώτατη διοίκηση έως την μερική αποσυγκέντρωση, την μεταφορά δηλαδή αρμοδιοτήτων και αποφάσεων σε τοπικά ή περιφερειακά όργανα κάτω όμως από την ιεραρχική εξάρτηση τους από την κεντρική διοίκηση (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Ανδρέου & Μαντζούφας, 1999).

Σε χώρες με συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης της εκπαίδευσης, όπως είναι αυτό της Ελλάδας, η σχολική μονάδα δεν έχει την δυνατότητα διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής ενώ διαθέτει ελάχιστο έως μικρό βαθμό αυτονομίας στην λήψη αποφάσεων που την αφορούν (Λαϊνός, 2000).

Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος λαμβάνονται εξολοκλήρου από το Υπουργείο Παιδείας ενώ οι περιφερειακές και τοπικές αρχές της εκπαίδευσης έχουν μόνο εκτελεστικό ρόλο (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Στον εκπαιδευτικό “επιβάλλεται” να συμμορφωθεί και να συμβιβαστεί με τους κατεστημένους ρόλους, εκτελώντας τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί και τυποποιώντας την διδασκαλία του προκειμένου να καλύψει την προκαθορισμένη από το Υπουργείο ύλη (Γκοτοβός & Μαυρογιώργος, 1984).

*β. Αποκεντρωτική Εκπαιδευτική Διοίκηση.*

Κατά την άσκηση αποκεντρωτικής εκπαιδευτικής διοίκησης, πραγματοποιείται εκχώρηση σημαντικών διοικητικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο όπου και λαμβάνονται αποφάσεις για τοπικά θέματα χωρίς την ανάγκη έγκρισης από την κεντρική διοίκηση (Ανδρέου & Μαντζούφας, 1999; Σαΐτης, 2005).

Η αυτονομία μπορεί να θεωρηθεί ως μία μορφή ευρείας αποκέντρωσης με την σχολική μονάδα να μπορεί να προβεί σε ανεξάρτητη άσκηση όλων των εξουσιών

και αρμοδιοτήτων που τη αφορούν όπως του προγραμματισμού και της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού της (Μουζάκης, 2005). Εξάλλου, σε χώρες με αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα όπως στις Αγγλοσαξονικές, η σχολική μονάδα διαχειρίζεται σημαντικά εκπαιδευτικά και διοικητικά ζητήματα όπως το πρόγραμμα διδασκαλίας και την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού της εκπαίδευσης (Bush, 2003).

Και τα δύο συστήματα διοίκησης κατά την εφαρμογή τους έχουν να παρουσιάσουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Σε ότι αφορά στην *συγκεντρωτική διοίκηση*, κάποια από τα πλεονεκτήματα που έχουν αναφερθεί είναι η ενότητα του οργανισμού, ο καλύτερος συντονισμός των ενεργειών και δράσεων σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα, η δυνατότητα ομοιόμορφου ελέγχου, η ομοιόμορφη αντιμετώπιση προβλημάτων και η εξοικονόμηση ανθρωπίνων και υλικών πόρων (Σαϊτής, 2002α; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Από την άλλη πλευρά, στα μειονεκτήματα της συγκεντρωτικής διοίκησης συγκαταλέγονται προβλήματα και δυσλειτουργίες όπως η ανάπτυξη κλίματος εύνοιας και γραφειοκρατίας, η διόγκωση και καθυστέρηση εργασιών που πρέπει να επιτελέσει και να ελέγξει η κεντρική διοίκηση, η καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων και η αδυναμία ευελιξίας και αυτονομίας στην επίλυση προβλημάτων σε τοπικό επίπεδο (Φαναριώτης, 1999; Κωτσίκης, 2007).

Στα πλεονεκτήματα του *αποκεντρωτικού συστήματος* διοίκησης έχουν αναφερθεί η ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων, η γρήγορη και με λιγότερο κόστος επίλυση προβλημάτων και η αμεσότερη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, η απήχηση των αποφάσεων και των λύσεων που τελικά επιλέχθηκαν, η ανάπτυξη ικανών στελεχών και η βελτίωση της παρακίνησης και της αύξησης της υπευθυνότητας, της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων αφού τους δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους (Μπουραντάς, 2001; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Αν και η παραπάνω λίστα πλεονεκτημάτων καθιστά την εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος καθόλα ελκυστική, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι μειονεκτήματα όπως η εμφάνιση φαινομένων κατάχρησης εξουσίας από ομάδες συμφερόντων, η αδυναμία επίλυσης εξειδικευμένων προβλημάτων και η σπατάλη πόρων (Χατζηπαντελή, 1999; Λαϊνός, 2000) θα μπορούσε να καταστήσει αυτά τα πλεονεκτήματα ουσιαστικά άχρηστα. Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι κανένα διοικητικό σύστημα δεν μπορεί να έχει απόλυτη εφαρμογή καθώς όπου επικρατεί ένα συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης είναι σχεδόν



σίγουρη και η εμφάνιση στοιχείων εφαρμογής του αντιθέτου (Τύπας & Κατσαρός, 2003).

### **3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ)**

Η θεωρία, η έρευνα και η εφαρμογή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν γνωρίσει ραγδαίες αλλαγές και πολλαπλές προσαρμογές στις εκάστοτε πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Μέσα από τις διαφοροποιήσεις και τις επιρροές που δέχτηκε, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μετατραπεί από μια διεκπεραιωτική διοικητική λειτουργία ασήμαντης επιρροής στην συνολική διοίκηση του οργανισμού σε έναν καταλυτικό παράγοντα δημιουργίας και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο (Ferris, et al., 1999).

#### **2.1. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις της Δ.Α.Δ.**

Σε θεωρητικό και εννοιολογικό επίπεδο, έχουν διατυπωθεί, κατά καιρούς, διάφοροι ορισμοί για την ΔΑΔ χωρίς ποτέ να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός όρος ο οποίος να ικανοποιεί αν όχι το σύνολο, τουλάχιστον την πλειοψηφία των θεωρητικών της διοίκησης. Όπως προκύπτει από τη πληθώρα αυτών των ορισμών, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να είναι:

- Ακόμα ένας όρος για να περιγραφεί η διοίκηση προσωπικού.
- Μία διευρυμένη απόδοση του όρου «διοίκηση» στον οποίο συγκαταλέγονται οι εργασιακές σχέσεις, η διοίκηση προσωπικού και η οργανωτική συμπεριφορά.
- Ένας τρόπος διοίκησης που επιδιώκει την ενότητα των διαφόρων τομέων ενός οργανισμού.
- Μία πρακτική που έχει σκοπό τον συντονισμό και την ομαλή συνεργασία της διοίκησης προσωπικού με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η επαγγελματική προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού μέσω συγκεκριμένων μεθόδων.
- Ένας τρόπος ανάπτυξης της ενότητας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.
- Μία μέθοδος ανάπτυξης και διαχείρισης ενός οργανισμού ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις, που καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς του προσωπικού, με βάση τους επικρατούντες νόμους της αγοράς (Baum, 1995).

Σε έναν οργανισμό, ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζεται να ασκηθεί η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, ενδεχομένως να συνδυάζει δύο ή περισσότερα από τα παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management-HRM) σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς, ορίζεται ως το σύνολο των στρατηγικών, ενεργειών και λειτουργιών που πρέπει να λάβουν χώρα προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στον οργανισμό να επιλέξει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα επιτελούν το έργο του με τρόπο επιτυχημένο και παραγωγικό. Συνεπώς, η ανάπτυξη και η ευημερία ενός οργανισμού απαιτεί την επιλογή εκείνης της πολιτικής και των μεθόδων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες θα οδηγήσουν όχι μόνο στη κατάλληλη επιλογή προσωπικού αλλά και την ουσιαστική σύνδεσή τους με τις απαιτούμενες δράσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Μία άλλη θεωρία περιγράφει την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως έναν διοικητικό παράγοντα ο οποίος αποσκοπεί στην ενίσχυση της εργατικότητας και κατ' επέκταση την βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002). Η επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων επιδιώκεται με την κατάλληλη επιλογή μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και στην συνέχεια με στενευμένη αξιοποίησή τους στον εργασιακό χώρο.

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα του προσωπικού διατηρώντας, ωστόσο, μία σχετική ισορροπία μεταξύ αυτών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002). Αυτό όμως που συχνότερα συμβαίνει είναι ότι όπως όλοι οι παράγοντες, έτσι και ο ανθρώπινος είναι διαθέσιμος προς «αγορά» και «πώληση» με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας τους (Bowen, Galang & Pillai, 2002).

Η πρόκληση για την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, εκτός των άλλων, έγκειται και στο γεγονός ότι θα πρέπει αναπτύσσοντας, εξελίσσοντας και κινητοποιώντας το προσωπικό να το μετατρέπει σε μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν είναι λίγοι εξάλλου όσοι προσδιορίζουν την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως μία φιλοσοφία διοίκησης εργασιακών σχέσεων κατά την οποία οι δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μαζί με ένα σύνολο χριστών πολιτικών απασχόλησης εξασφαλίζουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bratton & Gold, 2003).

## 2.2. Η σημασία της Δ.Α.Δ.

Το αναμφισβήτητα ταχέως και διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον με το οποίο έρχονται αντιμέτωποι οι σύγχρονοι οργανισμοί, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την δημιουργία, την εξέλιξη ακόμα και την παύση κάθε δραστηριότητάς του. Σε αυτό το πλαίσιο αναπτύσσονται διάφορα ζητήματα τα οποία καλούνται η οργανισμοί να αντιμετωπίσουν όπως η παγκοσμιοποίηση με ότι αυτό συνεπάγεται για τον ανταγωνισμό, η οικονομική αστάθεια, η τεχνολογική ανάπτυξη και οι εξελίξεις στην επικοινωνία. Τα ίδια αυτά ζητήματα μπορούν να λειτουργήσουν τόσο θετικά, ως ευκαιρίες, όσο και αρνητικά, ως προκλήσεις και εμπόδια. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα είναι η εξέλιξη μέσω της προσπάθειας προσαρμογής αλλά και αυτής της κατάκτησης της κορυφής του τομέα δραστηριοποίησης.

Σύμφωνα με τους Luthans και Youssef (2004), οι στόχοι των οργανισμών για ανάπτυξη και κέρδος θα πρέπει να αποτελούν συλλογική προσπάθεια τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών. Συνεπώς, καθίσταται απαραίτητη η μετατόπιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον αναπροσαρμόζοντας τους στόχους επιδιώκοντας την αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας καθώς και την εργασιακή ευελιξία.

Παρά το γεγονός ότι στους περισσότερους οργανισμούς το επίπεδο αξιοποίησης του τομέα των ανθρωπίνων πόρων φαίνεται να είναι σε εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο, η σωστή λειτουργία του και η κατάλληλη επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού αποτελούν σημαντικούς παράγοντες βελτίωσης και προόδου. Ωστόσο, βασική προϋπόθεση για την παραγωγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί η ύπαρξη εργασιακής κουλτούρας που επιτρέπει την καινοτομία και τον πειραματισμό ενώ παράλληλα σέβεται τις απόψεις και παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με έρευνες, αυτό συνήθως δεν αποτελεί τον κανόνα λειτουργίας των οργανισμών αν και είναι εφικτό και αποδίδει εντυπωσιακά αποτελέσματα (Porter, Lawler, & Hackman, 1975).

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα και επηρεάζει την στρατηγική του αφού οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η δυνατότητα βελτίωσης μέσω των επιμορφώσεων του ανθρώπινου δυναμικού προσδίδει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό και στοιχεία τα οποία δεν μπορούν να αντιγραφούν δημιουργώντας συγκριτικό πλεονέκτημα. Κατά συνέπεια, η

τεχνογνωσία και η διοικητική εμπειρία των διοικούντων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού εξασφαλίζουν τον κατάλληλο σχεδιασμό και λειτουργία του διαμορφώνοντας έτσι την συγκριτική υπεροχή του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Χαλικιά, & Παναγιωτοπούλου, 2001).

### **2.3. Λειτουργίες ΔΑΔ**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελείται από έναν αριθμό αλληλεξαρτώμενων λειτουργιών μέσα από τις οποίες αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και η κρισιμότητά του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Αυτό σημαίνει ότι οι λειτουργίες που συνθέτουν την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και ο τρόπος εκτέλεσης μίας μεμονωμένης λειτουργίας, επηρεάζει την συνολική απόδοση των λειτουργιών (McDuffie, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές (Κανελλόπουλος, 1991; Urlich, 1998; Millward et al., 2000; Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001; Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003) οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι α) ο προγραμματισμός β) η προσέλκυση γ) η εκπαίδευση δ) η παρακίνηση και ενδυνάμωση και ε) η αξιολόγηση. Σκοπός όλων των παραπάνω λειτουργιών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού οργανισμού μέσω των οποίων θα επιδιώκεται η επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού με παράλληλη εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003).

#### **2.3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το σημείο εκκίνησης κάθε διαδικασίας διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το στάδιο του προγραμματισμού. Σκοπός του προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου, κατάλληλου και αποτελεσματικού προσωπικού, στο κατάλληλη θέση, την σωστή χρονική στιγμή προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Κύριο μέλημα της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο υπολογισμός και πρόβλεψη των παρουσών και μελλοντικών αντίστοιχα αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό με παράλληλη διασφάλιση της ομαλής και χωρίς

προβλήματα εξέλιξης της λειτουργίας του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Όντας μία λειτουργία με διάρκεια και συνέχεια, ο προγραμματισμός ξεκινάει πριν την έναρξη της λειτουργίας του οργανισμού και εξελίσσεται μέχρι την το τέλος της ύπαρξής του. Μέσω αυτού, προβλέπονται τυχόν κενά που μπορεί να δημιουργηθούν από τις διάφορες δραστηριότητες, την εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού και έναν αριθμό υπηρεσιακών μεταβολών όπως είναι οι απολύσεις, οι αποχωρήσεις, οι προαγωγές, οι ειδικές άδειες και η ανάπτυξη ή κατάργηση ενός τμήματος του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Είναι σημαντικό, συνεπώς, να υπάρχει έγκαιρος προγραμματισμός της ζήτησης και της κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, στόχος ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί με προσδιορισμό των παρακάτω:

- Τον αριθμό και το είδος της προς κάλυψη θέσης εργασίας.
- Τα καθήκοντα, τις απαιτήσεις και τα τυπικά αλλά και ουσιαστικά προσόντα του κατάλληλου υποψηφίου για κάθε θέση εργασίας.
- Τους όρους και τις συνθήκες εργασίας της κάθε θέσης.

Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι και η ίδια η λειτουργία του προγραμματισμού σύμφωνα με τον Armstrong (2008) αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια τα οποία είναι: α) η αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό, β) η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών, γ) η ανάλυση έργου, δ) η προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό και ε) η διαμόρφωση των τελικών σχεδίων. Πιο συγκεκριμένα:

*α. Στάδιο αξιολόγησης της υπάρχουσας κατάστασης.*

Στο εν λόγω στάδιο λαμβάνει χώρα η συγκέντρωση και ταξινόμηση στοιχείων όπως είναι η ηλικία, τα ακαδημαϊκά προσόντα, η εργασιακή εμπειρία, η απόδοση και η δυνατότητα εξέλιξης.

*β. Στάδιο πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.*

Κατά την διάρκεια του δευτέρου σταδίου γίνεται πρόβλεψη των μεταβολών και κατ' επέκταση των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές αυτές μπορεί να είναι «μηδενικές» (σταθερή κατάσταση προσωπικού), «αρνητικές» (ελάττωση προσωπικού) ή «θετικές» (αύξηση προσωπικού).

*γ. Ανάλυση έργου.*

Η διαδικασία της ανάλυσης έργου θα πρέπει να προηγείται οποιασδήποτε απόφασης για πρόσληψη προσωπικού και περιλαμβάνει την περιγραφή και την ανάλυση του έργου μιας θέσης εργασίας. Πρόκειται για μία διαδικασία πάνω στην οποία βασίζονται άλλες λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσω της ανάλυσης έργου γίνεται ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων διαφόρων θέσεων εργασίας και των απαιτούμενων χαρακτηριστικών των εργαζομένων οι οποίοι τελικά και θα τις αναλάβουν (Dessler, 1997).

*δ. Προσφορά ανθρωπίνου δυναμικού.*

Την ολοκλήρωση της πρόβλεψης των αναγκών ακολουθεί η εκτίμηση της προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Αρχικά πραγματοποιείται εκτίμηση του εσωτερικού του οργανισμού μέσω του προγραμματισμού που έχει προηγηθεί κατά τον οποίο έγινε η εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και των πιθανών υπηρεσιακών μεταβολών.

*ε. Στάδιο διαμόρφωσης σχεδίων.*

Όντας το τελευταίο στάδιο της λειτουργίας του προγραμματισμού, το στάδιο διαμόρφωσης σχεδίων και οι διαδικασίες που αυτό περιλαμβάνει εξαρτώνται από προηγούμενα στάδια. Σύμφωνα λοιπόν με τις προβλέψεις οι οποίες έχουν λάβει χώρα σε προγενέστερο στάδιο, ο οργανισμός καλείται να αποφασίσει τα παρακάτω:

- προαγωγές προσωπικού,
- προσλήψεις προσωπικού,
- ανασχεδιασμό υπάρχουσών θέσεων εργασίας,
- την χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών με σκοπό την μείωση ή τροποποίηση των αναγκών σε προσωπικό και
- την ανάθεση εργασιών και λειτουργιών όπως την μηχανογράφηση, την καθαριότητα ή την ασφάλεια των εγκαταστάσεων σε εξωτερικές εταιρίες.

(Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

### 2.3.2. Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά την καταγραφή των αναγκών του οργανισμού σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό του ακολουθεί η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων οι οποίοι θα είναι ικανοί να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί τόσο στις ανάγκες όσο και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ενώ θα επιδιώκει την βελτίωση και εξέλιξή της (Everard & Morris, 1999).

Η διαδικασία της αναζήτησης προσωπικού θα πρέπει να αποφασιστεί αν θα ξεκινήσει από το εσωτερικό του οργανισμού και την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού ή από την εξωτερική αγορά εργασίας με προσέλκυση νέου ανθρώπινου δυναμικού από την εξωτερική αγορά εργασίας. Η πρώτη επιλογή περιλαμβάνει σειρά πλεονεκτημάτων τόσο για το ίδιο το προσωπικό όσο και για τον οργανισμό. Συνοπτικά, τα οφέλη αυτά είναι:

- χαμηλό κόστος αναζήτησης,
- χαμηλό κόστος και περιορισμός χρόνου εκπαίδευσης,
- διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος,
- ανάπτυξη κινήτρων για προαγωγή με παράλληλα αυξημένο ζήλο εργασίας και
- τοποθέτηση γνωστού προσωπικού με αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας.

Σε περίπτωση αποτυχίας εύρεσης κατάλληλων υποψηφίων από τους ήδη εργαζόμενους στον οργανισμό επιδιώκεται η προσέλκυση και αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού από την εξωτερική αγορά εργασίας μέσω κοινοποίησης των διαθέσιμων θέσεων εργασίας σε ΜΜΕ, ιδιωτικά κέντρα ευρέσεως εργασίας, εκπαιδευτικές μονάδες και ιδρύματα, διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα, κ.α. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Σε ότι αφορά στην διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, σκοπός της είναι η αξιολόγηση ενός συνόλου υποψηφίων και η λήψη απόφασης για τον καταλληλότερο. Η επιτυχία της επιλογής προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σωστή και πλήρη αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας αλλά και των προσόντων που απαιτούνται για τον σαφή καθορισμό των κριτηρίων επιλογής καθώς και τον προσδιορισμό των κριτηρίων απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί ο κάθε εργαζόμενος (Αθανασούλα-Ρέππα και συν., 1999).



Αναφορικά με τους διαθέσιμους τρόπους επιλογής προσωπικού, αυτοί είναι πολλοί και ο καθένας μπορεί να καλύψει τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κάθε οργανισμού σε διαφορετικές περιπτώσεις. Η τάση των τελευταίων ετών με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τομέα της επικοινωνίας, είναι η χρήση του διαδικτύου στην στελέχωση των οργανισμών. Ο συγκεκριμένος τρόπος έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα τόσο στην αναζήτηση όσο και στην επιλογή προσωπικού διεθνώς (Cappelli, 2001; Birchfield, 2002; Ployhart, 2006).

Ωστόσο, εκτός από το διαδίκτυο εξακολουθούν να υπάρχουν και να αποτελούν κατά περίπτωση τον ιδανικό τρόπο επιλογής προσωπικού οι παρακάτω τρόποι:

– *Έντυπη αίτηση.*

Η έντυπη αίτηση χρησιμοποιείται κυρίως στα αρχικά στάδια της επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού ως ένα είδος «φιλτραρίσματος» των υποψηφίων. Το βασικό πλεονέκτημα της έντυπης αίτησης είναι η ομοιομορφία της η οποία επιτρέπει την εύκολη σύγκριση των δηλωθέντων στοιχείων των υποψηφίων καθώς και την δημιουργία κατάλληλου αρχείου για μελλοντική χρήση.

– *Βιογραφικό σημείωμα.*

Αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη μέθοδο επιλογής η οποία επίσης χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια της διαδικασίας στελέχωσης προκειμένου να γίνει μια πρώτη αξιολόγηση. Περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, δημογραφικά, επαγγελματικά και ακαδημαϊκά στοιχεία.

– *Συστατικές επιστολές.*

Λειτουργούν κυρίως ως στοιχείο επαλήθευσης των πληροφοριών που αναγράφονται στο βιογραφικό ή στην έντυπη αίτηση. Μπορεί να προέρχονται από άτομα του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος του υποψηφίου (καθηγητές πανεπιστημίων) ή και από το πρώην επαγγελματικό τους περιβάλλον (πρώην εργοδότης, συνάδελφος, προϊστάμενος).

– *Τεστ επιλογής.*

Ως μέθοδος επιλογής αναπτύχθηκε προκειμένου να αυξηθεί η αντικειμενικότητα μέτρησης των προσόντων και των ικανοτήτων των υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τύποι τεστ οι οποίοι

διαφοροποιούνται από τον στόχο τον οποίο έχουν. Κάποια από αυτά είναι το Τεστ Ικανότητας – Κλίσης (Aptitude test), το Τεστ Νοημοσύνης (Intelligence test), το Τεστ Ειδικής Ικανότητας (Special Aptitude Test), το Τεστ Προσωπικότητας (Personality Test), κ.α..

– *Συνέντευξη.*

Η μέθοδος της συνέντευξης αποτελεί την πιο διαδεδομένη διεθνώς διαδικασία επιλογής ανθρώπινου προσωπικού (Dessler, 1997; De Kenzo & Robbins, 2003). Αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία η οποία έχει ως σκοπό την γνωριμία, την εκτίμηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υποψηφίου καθώς επίσης και της προσωπικότητας του, ενώ μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να είναι ατομική ή ομαδική, δομημένη ή μη-δομημένη.

### **2.3.3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η εργασιακή εκπαίδευση αναφέρεται στην διαδικασία της μάθησης η οποία έχει ως σκοπό την απόκτηση και ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων απαραίτητες τόσο για την εργασιακή απόδοση όσο και για την κατανόηση του οργανισμού και των στρατηγικών του στόχων (Ivancevich, 2003; Byars & Rue, 2006). Επίσης, η εργασιακή εκπαίδευση συνιστά απαραίτητο στοιχείο για την βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης ενός οργανισμού (Wooldridge, 1988) ενώ παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, βελτιώνει την υποκίνηση, αυξάνει την ικανοποίηση τους από την εργασία και συμβάλει στην ανάπτυξη ευκαιριών και στην επίτευξη προσωπικών στόχων.

Εκτός από της εργασιακή εκπαίδευση, η πολιτική εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού θα πρέπει να επιδιώκει και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του. Είναι σημαντικό η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής οργανωτικής στρατηγικής ενός οργανισμού (Delayane, 2005) και να επιδιώκει την όχι μόνο την βελτίωση και εξέλιξη του προσωπικού αλλά και την αλλαγή προς το θετικότερο της στάσης και της συμπεριφοράς του απέναντι στην εργασία (Κανελλόπουλος, 1991; Mullins, 2007).

Η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό την ανάπτυξη του, προκύπτει από διάφορους λόγους (Decker et al., 2006; Mullins, 2007) όπως:

- Οι αλλαγές στους τομείς της οικονομίας, της κοινωνίας και της τεχνολογίας οι οποίες οδηγούν και στην παλαίωση της γνώσης και απαξίωση κάποιων δεξιοτήτων.
- Οι αλλαγές στον οργανισμό οι οποίες απαιτούν την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.
- Η χαμηλή απόδοση του προσωπικού.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός οργανισμού δέχονται επιρροές τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό του περιβάλλον. Συνεπώς, η εργασιακή εκπαίδευση σε έναν οργανισμό αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την διασφάλιση της μακροπρόθεσμης λειτουργίας και ανάπτυξής του καθώς και σημαντική επένδυση για το μέλλον του (Mullins, 2007).

Ειδικότερα σε ότι αφορά την εργασιακή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, αυτή αναφέρεται μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ως επαγγελματική κατάρτιση (Henderson, 1978). Αργότερα θεωρήθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις σχετικές με το διδακτικό τους έργο (Αθανασίου et al., 1993) τις οποίες να εμπλουτίζουν και να εξελίσσουν μαζί με τις εμπειρίες τους (Bolam, 1986).

Ως αποτέλεσμα αυτών των αντιλήψεων προέκυψε η έννοια της «επιμόρφωσης» η οποία περιγράφεται ως η επιπρόσθετη μόρφωση, δηλαδή, η εμπάθυνση σε έναν τομέα (Ανδρέου, 1982). Σύμφωνα με πολλούς μελετητές, η έννοια της επιμόρφωσης σήμερα έχει πάρει την έννοια του συνόλου των μέτρων και των συνεχών οργανωμένων δραστηριοτήτων οι οποίες έχουν ως σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων, την ανάπτυξη των ακαδημαϊκών γνώσεων και δεξιοτήτων καθώς και την επαγγελματική βελτίωση και εξέλιξη των εκπαιδευτικών κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (Αθανασούλα-Ρέππα και συν., 1999; Χατζηπαναγιώτου, 2001; Day, 2003; Ανδρέου, 2004; Σαΐτης και συν., 2004).

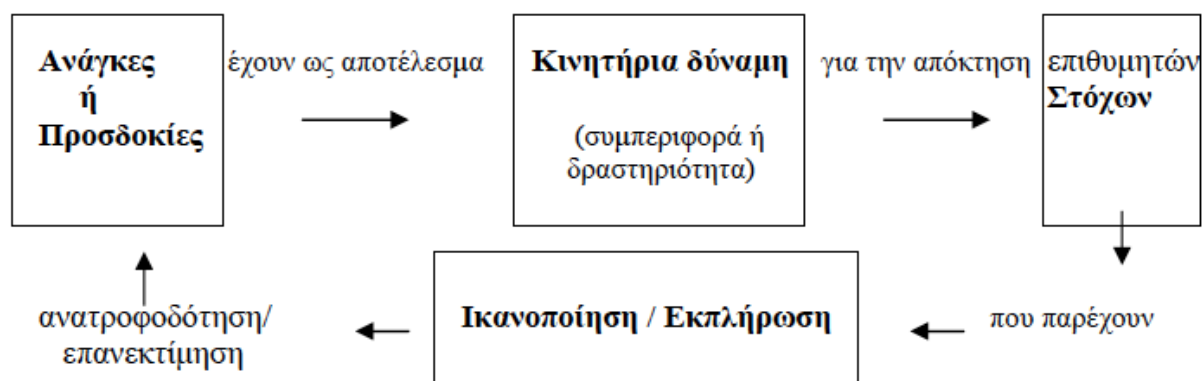
Τέλος, πρόκειται για μία διαδικασία δια βίου επαγγελματικής μάθησης η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα μαθησιακών και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, από την μη-κατευθυνόμενη μάθηση μέσω εμπειρίας και τις άτυπες ευκαιρίες μάθησης στον χώρο εργασίας, μέχρι τις τυπικές ευκαιρίες μάθησης που προσφέρονται μέσω συστηματικών δραστηριοτήτων της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης (Μαυρογιώργος, 2005; Δούκας και συν., 2007).

### 2.3.4. Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Η εργασιακή παρακίνηση ή παρώθηση αποτελεί ουσιαστικό τμήμα στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού επηρεάζοντας ένα μεγάλο εύρος διοικητικών θεμάτων (Χατζηπαντελή, 1999; Locke & Latham, 2000). Κάποια από αυτά είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, τα κίνητρα, τα οφέλη και οι παροχές προς τους εργαζόμενους, η οργανωσιακή κουλτούρα, η αξιολόγηση και το στυλ ηγεσίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Η εργασιακή παρακίνηση αποτέλεσε και εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα μελέτης της Διοίκησης, της Οργανωτικής Συμπεριφοράς και της Εργασιακής Ψυχολογίας, τις τελευταίες δεκαετίες (Rousseau, 1997; Pinder, 1998; Locke & Latham, 2000; Fray & Osterloh, 2002). Έχει υποστηριχθεί ότι, μαζί με την οργανωσιακή υποστήριξη, το περιβάλλον και τις ατομικές γνώσεις και ικανότητες, αποτελεί μία από τις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν τον βαθμό απόδοσης στην εργασία (Μιχόπουλος, 1998; Kreitner et al., 1999; Χατζηπαντελή, 1999; Σαΐτης, 2002α).

Επίσης, έχει συνδεθεί από πολλούς μελετητές η έννοια της παρακίνησης με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το επάγγελμά τους (Judge et al., 2001; Καμπουρίδης, 2002; Mullins, 2007), την οργανωσιακή τους αφοσίωση (Fletcher & Williams, 1996) και τον βαθμό αποδοτικότητας τους (Babin & Boles, 1996). Οι ορισμοί και οι ερμηνείες που συναντώνται στην σχετική βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση είναι ποικίλοι. Πιο συγκεκριμένα, ως παρακίνηση έχει οριστεί η εθελοντική ή οικειοθελής προθυμία για εμπλοκή σε δραστηριότητες και προσπάθειες που σκοπό έχουν την επίτευξη καθορισμένων στόχων και αποτελεσμάτων (Mitchell et al., 1992; DuBrin, 1998; Wright, 2001; Σαΐτης, 2002α). Αποτελεί μία πολύπλοκη εσωτερική διαδικασία (Σχήμα 2.1) η οποία επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Mitchel, 1982; Ζαβλανός, 1998), ενεργοποιεί το άτομο να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους, να καλύψει τις ανάγκες του και να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες του (Μπουραντάς, 2001; Mullins, 2007; Montana & Charnov, 2008).



**Σχήμα 1.** Βασικό μοντέλο εργασιακής παρακίνησης.

**Πηγή:** Riches, 1994; Mullins, 2007

Σε ότι αφορά στην Επαγγελματική Ικανοποίηση, αυτή μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των θετικών στάσεων, συναισθημάτων και εμπειριών που έχει ένα άτομο για την εργασία του (Locke, 1976; Cherrington, 1994; Spector, 1997). Επιπλέον, επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί και η αποτίμηση από τον εργαζόμενο της ικανοποίησης που λαμβάνει από το περιβάλλον και τα υπόλοιπα στοιχεία της εργασίας του καθώς και τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του (Tsigliris et al, 2006).

Υπάρχει και έχει αναπτυχθεί ένας αριθμός παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου οι οποίοι και χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες όπως αναλύονται παρακάτω (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

*α. Εσωγενείς Παράγοντες.*

Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής στην επιτέλεση ενός έργου, η ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων, η εποπτεία, κ.α.

*β. Εξωγενείς Παράγοντες.*

Παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο και οι αμοιβές (Evans, 2002; Μπούζος, 2002) ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.

Τέλος, και σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2008), έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένο βαθμό υποκίνησης μπορούν να πετύχουν αύξηση παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση των παραπόνων, αργοποριών, ατυχημάτων, απουσιών και αποχωρήσεων, εμφανίζοντας μία εικόνα εργασιακής ικανοποίησης.

### 2.3.5. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η λειτουργία της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Η συγκεκριμένη λειτουργία αναφέρεται στην συστηματική συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που φορούν στην αποδοτικότητα του εργαζομένου σύμφωνα με συγκεκριμένα και προκαθορισμένα κριτήρια (Χυτήρης, 2001α).

Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να πάρει διάφορες μορφές αντίθετου χαρακτήρα όπως τυπική ή άτυπη, ποιοτική ή ποσοτική, άμεση ή έμμεση, εσωτερική ή εξωτερική, προκαταρκτική, διαμορφωτική ή αθροιστική. Συνήθως πραγματοποιείται με βάση τις απόψεις και την κρίση του άμεσα προϊσταμένου, των διευθυντών άλλων τμημάτων του οργανισμού, των συναδέλφων, των υφισταμένων αλλά ακόμα και του ίδιου του αξιολογούμενου στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης (Torrington et al., 2008; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Σύμφωνα με τα παραπάνω και στο πλαίσιο αυτών ο σκοπός της αξιολόγησης σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι:

- α. *Διοικητικός* και να αφορά στην λήψη μέτρων και διοικητικών αποφάσεων (προαγωγή, απόλυση, κτλ.) που σχετίζονται με το έργο και την υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζομένου,
- β. *Διαπιστωτικός* και να αφορά στον εντοπισμό παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού,
- γ. *Συγκριτικός* και να αφορά στην σύγκριση απόδοσης του έργου που επιτεύχθηκε με τους στόχους και τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί,
- δ. *Συμβουλευτικός* και να αφορά στην καθοδήγηση του εργαζομένου για την βελτίωση στην εκτέλεση του έργου, και
- ε. *Πληροφοριακός* και να αφορά στην ενημέρωση του εργαζομένου για την απόδοση της εργασίας του.

(Χυτήρης, 2001β)

Πρακτικά, η αξιολόγηση θεωρείται ένα από τις πιο πολύπλοκες και δύσκολες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λόγω της κοινωνικής διάστασης που έχει λάβει τα τελευταία χρόνια και της απαίτησης που έχει αναπτυχθεί σε κοινωνικό επίπεδο αλλά και σε ατομικό, σε ότι αφορά τους ίδιους τους εργαζόμενους, για δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση (Brown & Heywood, 2005; Taormina & Gao, 2009).

Στην περίπτωση της εκπαίδευσης, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών έχει επίσης δεχθεί μεγάλη κριτική, ως επί τω πλείστον αρνητική, τόσο από την κοινωνία όσο και από την ίδια την εκπαιδευτική κοινότητα με επίκεντρο την αμφισβήτηση του σκοπού της. Βασικός σκοπός της εκπαιδευτικής αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελεί η αποτίμηση των προσπαθειών, των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού συστήματος και κατ' επέκταση η ανατροφοδότηση, η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαίδευσης (Μπουζάκης, 2002; Κασσωτάκης, 2003).

Η απόδοση του όρου «εκπαιδευτική αξιολόγηση» μπορεί να περιγραφεί ως μία διαδικασία οργανωμένη και συστηματοποιημένη με τρόπο κατά τον οποίο να επιτρέπει την εκτίμηση των διεργασιών, των συστημάτων, των ατόμων, των μέσων ή των αποτελεσμάτων με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και μέσα από προκαθορισμένους σκοπούς (Δημητρόπουλος, 1998).

### 3. MENTORING - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

#### 3.1. Ιστορική Αναδρομή της έννοιας του Mentoring

Πολλοί ερευνητές (Murray, 2001; Wickman, 1997; Anderson & Shannon, 1988; Russel & Adams, 1997) και σε διάφορους τομείς της επιστήμης (κοινωνιολογία, ψυχολογία, διοίκηση, κτλ.) έχουν ασχοληθεί τελευταία με τον θεσμό του mentoring - «Συμβουλευτική Καθοδήγηση» όπως αποδίδεται στην Ελληνική Γλώσσα. Ωστόσο, αναζητώντας κανείς τις ρίζες και τις καταβολές του όρου, διαπιστώνει ότι ως πρώτη καταγραφή παρουσιάζεται στο Ομηρικό έργο «Οδύσσεια».

Συγκεκριμένα, και όπως αναφέρεται στο έργο, κατά την αναχώρηση του Οδυσσέα για την Τροία προκειμένου να συμμετάσχει στον ομώνυμο πόλεμο εμπιστεύτηκε την εκπαίδευση, την καθοδήγηση και την στήριξη του υιού του Τηλέμαχου, στον φίλο του Μέντωρ. Με αφορμή αυτήν την ανάθεση ευθύνης – καθήκοντος, ο ποιητής αναπτύσσει την ιδέα της σχέσης mentoring στην οποία ο μέντορας παρουσιάζεται ως ένα πρόσωπο το οποίο χαίρει αναγνώρισης ικανοτήτων και εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα επιφορτίζεται με το έργο του συμβούλου και καθοδηγητή, υπεύθυνου για την ανατροφή και προετοιμασία του νέου βασιλικού διαδόχου.

Αντίστοιχα, στον νεαρό Τηλέμαχο αποδίδεται ο ρόλος του καθοδηγούμενου ο οποίος, μέσα από την συναναστροφή του με τον μέντορα και την πειθαρχία στις συμβουλές του, αποκτά τις απαραίτητες για τον ίδιο γνώσεις, καλλιεργεί δεξιότητες και υιοθετεί συμπεριφορές ανάλογες με αυτές των βασιλικών προσώπων της εποχής. Η σχέση αυτή που αναπτύχθηκε ανάμεσα στον καθοδηγητή Μέντορα και τον καθοδηγούμενο Τηλέμαχο είναι η πρώτη ιστορικά καταγεγραμμένη σχέση mentoring (Murray, 2001). Οι ιστορικές καταβολές του mentoring αναδεικνύονται επίσης μέσα από τον ισχυρισμό του Σοφοκλή ότι *“το λογικό είναι να μαθαίνεις από αυτούς που μπορούν να διδάξουν”* και μέσα από αναφορές στις αναγεννησιακές περιόδους, οι οποίες μαρτυρούν ότι το mentoring ήταν η πιο αποδεκτή μέθοδος εκπαίδευσης νέων ατόμων (Wickman, 1997).

Από τότε, οι αναφορές που έχουν παρουσιαστεί για παρόμοιες σχέσεις είναι περιστασιακές και με χαρακτηριστικά τα οποία πλησίαζαν αρκετά την έννοια του mentoring χωρίς όμως να κατονομάζονται μεντορικές. Παρόλα αυτά, οι εν λόγω αναφορές υπήρξαν ασαφείς μέχρι το 1970 όταν και ο όρος mentoring επανεμφανίστηκε



μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης των εργατικών συνθηκών των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Eng (1986) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η ιδιαίτερη έμφαση που δόθηκε στο mentoring συνέπεσε χρονικά με την διάδοση της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στον κόσμο των επιχειρήσεων. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, το mentoring χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο περιγραφής μίας ευρείας ποικιλίας διοικητικών λειτουργιών σε πληθώρα επαγγελματικών πεδίων (Anderson & Shannon, 1988).

Αν και η ιδέα του mentoring εμφανίζεται ιστορικά σε διάφορες περιόδους, με έννοιες οι οποίες άλλοτε προσεγγίζουν και άλλοτε απομακρύνονται από την σύγχρονη ερμηνεία του όρου, είναι σχετικά πρόσφατες οι εμπειρικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την διατύπωση πρακτικών προτάσεων με σκοπό την βελτίωση της σχέσης καθοδηγητή και καθοδηγούμενου (Russel & Adams, 1997).

### **3.2. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις**

Όπως μπορεί ευκολά να γίνει αντιληπτό από τα προαναφερθέντα, το mentoring είχε παρουσία αλλά και εφαρμογή για ένα ιστορικά μεγάλο χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι αρχές του δοκιμάστηκαν σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών πεδίων. Μέσα σε αυτήν την πορεία, έγιναν πολλές εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου οι οποίες είχαν ως κοινό παρονομαστή την βασική αρχή της συμβουλευτικής καθοδήγησης. Ωστόσο, η συνεχής προσπάθεια για μία αρτιότερη και πιο συγκεκριμένη εννοιολογική προσέγγιση του mentoring στα πλαίσια του εκάστοτε επαγγελματικού ή επιστημονικού κλάδου, αρκετοί ερευνητές επέδειξαν μία σχετική διαφοροποίηση.

Σύμφωνα με τον Χασιάκο (1992), ο κάθε ορισμός που προσπαθεί να αποσαφηνίσει μία έννοια περιγράφει την νοητική εκείνη ενέργεια, η οποία προσδιορίζει τα βασικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης έννοιας τα οποία την καθιστούν διακριτή από κάθε άλλη. Λόγω του εύρους που αποδίδεται σε μία έννοια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, ο ορισμός αποτελεί την αρτιότερη αποσαφήνιση αυτού του εύρους.

#### **3.2.1. Ο Θεσμός του Μέντορα**

Ο θεσμός του Μέντορα έχει ως σκοπό την αποτελεσματική ενίσχυση τόσο της διδακτικής όσο και της μαθησιακής διαδικασίας Παραδοσιακά, με τον όρο «μέντορας» ορίζονται άτομα με προηγούμενη εμπειρία και απαραίτητες γνώσεις, οι

οποίοι λάμβαναν την δέσμευση για παροχή στον προστατευόμενο – καθοδηγούμενο ανοδικής κινητικότητας στην πορεία της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας (Bozeman & Feeney, 2007).

Όπως προβλέπεται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ο μέντορας ως θεσμός αναμένεται να βελτιώσει την επαγγελματική ανάπτυξη και την στοχαστική πρακτική των εκπαιδευτικών. Το πρόσωπο αυτό επιφορτίζεται με την ευθύνη για την εξομάλυνση του τρόπου και την διευκόλυνση της μετάβασης από την αρχική κατάρτιση των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών στην είσοδό τους στο νέο εργασιακό χώρο. Εκτός των άλλων, καθοδηγεί, καθυστεράει και δεσμεύεται για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτό-εκτίμησής τους. Όπως υποστηρίζεται από την Sundli (2007), ο θεσμός αυτός στοχεύει στην διαρκή προσωπική αλλά επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού.

Σύμφωνα με τους Ματθαιουδάκη και Δεληγιάννη (2008), ο θεσμός του μέντορα περιλαμβάνει τους παρακάτω τέσσερις ρόλους:

- α) το υπόδειγμα δασκάλου, που θα εμπνεύσει και θα καθοδηγεί,
- β) τον χορηγό, που θα προσφέρει τις γνώσεις του για την βελτίωση του εκπαιδευομένου,
- γ) τον υποστηρικτή, που θα παρέχει ευκαιρίες και
- δ) τον εκπαιδευτή, που θα φροντίζει για την δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων.

Επίσης, ο μέντορας καλείται να παρέχει βοήθεια τους εκπαιδευομένους με σκοπό την σύνδεση των νέων γνώσεων που αποκτούν με τις προσωπικές προηγούμενες εμπειρίες τους καθώς επίσης και με τις αντιλήψεις τους. Κατ' ουσία, με αυτόν τον τρόπο τους προσφέρεται μια καινούργια προοπτική και η ευκαιρία να αναδομήσουν την υπάρχουσα γνώση τους (Δεληγιάννη & Ματθαιουδάκη, 2008).

Σήμερα, η σημασία της έννοιας του μέντορα αντιπροσωπεύει εκείνον που ασκεί θετική επιρροή ενώ παράλληλα βοηθά τον μαθητευόμενο στην προσπάθειά του να καταφέρει την επίτευξη υψηλών στόχων (Στραβάκου, 2007). Ένας μέντορας για να είναι αποτελεσματικός χρειάζεται να εμπνέει αξιοπιστία ενώ παράλληλα να είναι εύκολα προσεγγίσιμος συνιστώντας καλό και πρόθυμο ακρατή για τον καθοδηγούμενό του (Batty, Rudduck & Wilson, 1999). Να έχει δηλαδή την ικανότητα να τον κατανοεί και παρατηρώντας τον στα πλαίσια μιας συνεργατικής και επικοινωνιακής σχέσης, να λειτουργεί υποστηρικτικά στην προσπάθεια του μαθητευόμενου να ανακαλύψει, να

εφαρμόσει τις δικές του λύσεις και να ακολουθήσει τις δικές του κατευθύνσεις (Southworth, Clunie & Somerville, 1994).

Για την απλούστευση της κατανόησης και απομνημόνευσης των χαρακτηριστικών που συμπεριλαμβάνει η έννοια του όρου μέντορας δημιουργήθηκε από τον Clutterbuck (2004) το ακρωνύμιο της αγγλικής λέξης MENTOR το οποίο αποδίδει με μεγάλη ακρίβεια την σημασία του όρου:

**M**anages the relationship (διαχειρίζεται την σχέση)

**E**ncourages (ενθαρρύνει)

**N**urtures (παρέχει τα απαραίτητα για την επιβίωση και ανάπτυξη)

**T**eaches (προσφέρει διδακτικό έργο)

**O**ffers mutual respect (αναπτύσσει αμοιβαίο σεβασμό)

**R**esponds to the mentee's needs (προσπαθεί για την κάλυψη των αναγκών των καθοδηγούμενων).

Συνεπώς, στον παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό χώρο, η λέξη μέντορας αντιπροσωπεύει τον έμπειρο εκπαιδευτικό ο οποίος επιφορτίζεται με την υποδοχή είτε ενός υποψήφιου εκπαιδευτικού είτε ενός πρωτοετή νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού οποίος επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία (Iancu-Haddad et al., 2009). Γενικότερα, ο όρος «μέντορας» αντιπροσωπεύει το άτομο το οποίο συμβάλλει με τις επαγγελματικές κυρίως ικανότητές του στην πνευματική και εργασιακή αυτοδυναμία του προσώπου που έχει τον ρόλο του προστατευόμενου. Στόχος του είναι με ιδιαίτερη μέριμνα και καθοδήγηση, να απομακρύνει τον μαθητευόμενο από περιβάλλοντα επαγγελματικής απομόνωσης, να του μάθει τον κατάλληλο τρόπο άσκησης της εργασίας του και να του επιδείξει τα μέσα για την επαγγελματική του ανάπτυξη. (Στραβάκου, 2007). Επιπλέον όλων των παραπάνω, ο μέντορας τροφοδοτεί την ανάπτυξη του καθοδηγούμενου διαμορφώνοντας περιβάλλον συμπάθειας και εμπιστοσύνης, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί παράδειγμα επαγγελματικής συμπεριφοράς (Ambrosetti & Dekkers, 2010).

Σύμφωνα με την Cameron (2007), καθήκον του μέντορα αποτελεί η ενίσχυση του νεοεισερχόμενου εκπαιδευτικού σε ότι αφορά στην πρακτική και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, στην ασιατική εκπαιδευτική πραγματικότητα, η καθοδήγηση μέσω του μέντορα αποτελεί χαρακτηριστικό μέρος της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης αρχαρίων εκπαιδευτικών αφού συμβάλλει στην επιτυχία του επαγγέλματος τους και διατηρεί μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Salleh & Tan, 2013).

Ολοκληρώνοντας την εικόνα του μέντορα, αξίζει να γίνει αναφορά στα αποτελέσματα έρευνας που έλαβε χώρα στην Αυστραλία η οποία, εκτός των άλλων, ανέδειξε το γεγονός της επαγγελματικής βελτίωσης των ίδιων των μεντόρων μέσα από την διαδικασία της συμβουλευτικής καθοδήγησης. Συγκεκριμένα, το 70% των 259 συμμετεχόντων οι οποίοι ανέλαβαν τον ρόλο του μέντορα, δήλωσαν ότι εξελίχθηκαν επαγγελματικά μέσω των εμπειριών που αποκόμισαν από την αμοιβαία συνεργασία και την αντανάκλαση των γνώσεων τους με τους αρχάριους δασκάλους (Hudson, 2013).

### **3.2.2. Ορισμοί Συμβουλευτικής Καθοδήγησης - Mentoring**

Πολλοί είναι οι επιστημονικοί τομείς στους οποίους εμφανίστηκε η έννοια της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) με ορισμένους από τους οποίους να είναι η φαρμακευτική και η νομική (Strong & Baron, 2004). Στην σχετική βιβλιογραφία αναφέρεται μια πληθώρα ορισμών με τους οποίους επιχειρείται να αποδοθεί η σημασία της.

Στους περισσότερους ορισμούς που αφορούν στο mentoring δίνεται η περιγραφή είτε μιας ιεραρχικής σχέσης κατά την οποία ο μέντορας αποτελεί το πιο έμπειρο μέλος της σε σχέση με τον καθοδηγούμενο είτε ενός μέντορα ο οποίος έχει την δυνατότητα να προσφέρει γνώσεις και ικανότητες τις οποίες ο καθοδηγούμενος χρειάζεται ή προσδοκεί να αποκτήσει (Ambrosetti & Dekkers, 2010). Με άλλα λόγια, περιγράφεται ένα είδος σχέσης στο οποίο ο μέντορας παίζει τον ρόλο του “ειδικού” που παρέχει πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρία ενώ ο μαθητευόμενος έχει τον ρόλο του «δικαιούχου» αυτής της σχέσης (Frykholm, 2005). Κατά συνέπεια, ανάμεσα στα δύο άτομα προκύπτει μια συγκεκριμένη χημεία προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο σκοπός τόσο της επαγγελματικής ανάπτυξης όσο και της προσωπικής ανάπτυξη (Knippelmeyer & Torraco, 2007).

Σύμφωνα με τους Stock και Duncan (2010), το mentoring ορίζεται ως η διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να παρασχεθούν βοήθεια, συμβουλές, ανατροφοδότηση και καθοδήγηση σε λιγότερο έμπειρα άτομα στην προσπάθειά τους να υποστηρίξουν την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αν και ο γενικός σκοπός είναι η παροχή βοήθειας και στήριξης στον καθοδηγούμενο, και ο ίδιος ο μέντορας επωφελείται από την αύξηση της ικανοποίησης και των γνώσεων. Παρόμοιοι είναι και οι ισχυρισμοί των Russell και Russell (2011), οι οποίοι παρουσιάζουν την συμβουλευτική καθοδήγηση ως μία σχέση η οποία βασίζεται στην αμοιβαία

εμπιστοσύνη και λειτουργεί με σκοπό την επαγγελματική, και όχι μόνο, εξέλιξη και των δύο μελών της σχέσης.

Χρήσιμο θα ήταν να αποσαφηνιστεί και το γεγονός ότι η επίδραση που ασκεί το mentoring, εκτός της κατάλληλης κατάρτισης και του χρόνου, εξαρτάται και από τις προσδοκίες των εμπλεκομένων. Αν και η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι ο καθοδηγούμενος είναι αυτός στον οποίο προβλέπεται να παρασχεθεί ψυχολογική υποστήριξη, τεχνική βοήθεια και καθοδήγηση σε θέματα σχολικής μονάδας από τον μέντορα, όπως υποστηρίζεται από τους Norman και Feiman-Nemser (2005), η συμβουλευτική καθοδήγηση συνδέεται τόσο με το όραμα μίας αποδοτικής διδασκαλίας όσο και με την επιδίωξη μίας παραγωγικής διαδικασίας μάθησης και διδασκαλίας. Αυτός ο τύπος καθοδήγησης, εκτός του ότι εξακολουθεί ακόμα και σήμερα να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των νέων εκπαιδευτικών, τους βοηθά να ερμηνεύσουν όχι μόνο το τι λένε και κάνουν οι μαθητές τους αλλά επίσης και τον τρόπο για να εξελίσσουν τις γνώσεις τους. Σε αυτά τα πλαίσια, οι ίδιοι οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το mentoring μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα είδος επαγγελματικής ανάπτυξης που στον πυρήνα της έχει το άτομο.

Τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι νέοι εκπαιδευτικοί, όπως αναγνωρίζει η Lee Ming See (214), είναι μυριάδες και εμφανίζονται στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας τους φέρνοντάς τους αντιμέτωπους με ανεπαρκείς γνώσεις και δεξιότητες. Είναι κοινώς παραδεκτό ότι κάθε νέος εκπαιδευτικός χρειάζεται 3 έως 5 χρόνια προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικός επαγγελματίας. Εδώ είναι και το σημείο στο οποίο έρχεται να λειτουργήσει το mentoring στοχεύοντας στην βελτίωση των επιδόσεων διδασκαλίας, στην επιβράδυνση της φθοράς των ικανών δασκάλων και στην διατήρηση και αύξηση της επαγγελματικής τους ευημερίας. Ο κατάλληλος χειρισμός του θεσμού της συμβουλευτικής από τους καθοδηγούμενους θα τους δώσει την δυνατότητα να επιταχύνουν την προσαρμογή τους στο επαγγελματικό κλίμα ενός σχολείου. Συνεπώς, το mentoring έχει σημαντική συμβολή στην προσπάθεια που καταβάλλεται από τους νέους εκπαιδευτικούς με σκοπό την εξέλιξή τους σε επαγγελματίες δασκάλους με παράλληλη όμως ανάπτυξη συναισθημάτων αξιοσύνης και άνεσης.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να γίνει αναφορά και σε μία άλλη οπτική του μέντορα. Την οπτική κατά την οποία ο μέντορας, εκτός όλων των άλλων, επιδιώκει να ανακαλύψει, μελετώντας, τους ιδιαίτερους τρόπους με τους οποίους μαθαίνουν οι δάσκαλοι, τα απαραίτητα εργαλεία με τα οποία θα μπορέσουν να επωφεληθούν από την

δια βίου μάθηση και επιμόρφωση καθώς επίσης και την στοχαστική ανάλυση με την οποία θα τους δοθεί η δυνατότητα για μία ενδεδειγμένη ανασκόπηση του τι έχουν μάθει. Την οπτική του μέντορα που συνεργάζεται με την διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας για την ανάλυση των αναγκών της και την αναζήτηση λύσεων και τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών. Καθίσταται αναγκαία, επομένως, η πολύπλευρη μελέτη του ρόλου των μεντόρων και της συμβουλευτικής καθοδήγησης μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα.

### **3.3. Οφέλη Συμβουλευτικής Καθοδήγησης – Mentoring**

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η συμβουλευτική καθοδήγηση συμβάλλει καθοριστικά στην υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των αρχαρίων εκπαιδευτικών και, κατά συνέπεια, στην ποιότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού (Tang & Choi, 2005). Τα αποτελέσματα των προαναφερόμενων ερευνών δείχνουν ότι οι αρχάριοι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν το mentoring ως ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο για την πραγματοποίηση των μελλοντικών τους επιδιώξεων (Marable & Raimondi, 2007; Kapadia et al., 2007). Δεν θα πρέπει, ωστόσο, να αγνοείται το γεγονός ότι εκτός από την επαγγελματική συμβάλλει και στην προσωπική ανάπτυξη (Lindgren, 2005).

Στην έρευνα TALIS του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ασφάλειας (ΟΟΣΑ) η συμβουλευτική καθοδήγηση όπως και οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στα πλαίσια μιας μεντορικής σχέσης, ορίζεται θεωρητικά ως δραστηριότητα που ως σκοπό έχει την επαγγελματική ανάπτυξη (OECD, 2009). Η καθοδήγηση που προσφέρεται από τους μέντορες, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθειά τους να προσδώσουν μεγαλύτερη σαφήνεια σχετικά με το είδος της διδασκαλίας που επιθυμούν να ακολουθήσουν οι αρχάριοι εκπαιδευτικοί και στην ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης σε θέματα λήψεως αποφάσεων σε ότι αφορά την μάθηση των μαθητών (Langdon, 2011). Παράλληλα, επιτυγχάνεται και η ενδυνάμωση της ικανοποίησης του ενώ ενισχύεται η πρόθεση παραμονής τους στο επάγγελμα (Kajs, 2002).

Οι Phillips και Fragoulis (2010) υποστηρίζουν ότι αυτή η καλλιεργούμενη επαγγελματική σχέση προωθεί στον αρχάριο εκπαιδευτικό την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων που αφορούν στην επιτυχή αντιμετώπιση ανάλογων προβλημάτων. Επιπλέον, μέσω του mentoring, ο νέος εκπαιδευτικός επιτυγχάνει την εξοικείωση του με τον νέο του ρόλο, θέτει νέους στόχους και ενισχύεται η δικτύωση

του στον εκπαιδευτικό χώρο. Αυτό που επίσης αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι η μεντορική σχέση αποτελεί μια έκφραση δέσμευσης του καθοδηγούμενου τόσο στην προσωπική όσο και την επαγγελματική του ανάπτυξη.

Σύμφωνα με μελέτη η οποία έλαβε χώρα στην Καλιφόρνια, οι 70 συμμετέχοντες – νεοεισερχόμενοι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης – ανέφεραν ότι η συμβολή των μεντόρων ήταν χρήσιμη στο να μάθουν και να ανακαλύψουν τις διάφορες πτυχές της διδασκαλίας. Σε συντριπτικό ποσοστό (98,6%) οι αρχάριοι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι έλαβαν σημαντική βοήθεια και υποστήριξη στο να βελτιώσουν τις δεξιότητες και στρατηγικές διδασκαλίας. Από άλλα σημεία και αποτελέσματα της μελέτης, προκύπτει ότι οι μέντορες στήριζαν και ενίσχυσαν τους καθοδηγούμενους σε θέματα σχετικά με την διαχείριση της τάξης (92,8%), την εφαρμογή της διαφοροποιημένης διδασκαλίας (88,6%) και τον κατάλληλα προσαρμοσμένο σχεδιασμό μαθήματος (87,1%). Επίσης σημαντική ήταν η συμβολή των μεντόρων, όπως αναφέρεται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (95,7%), στην υποστήριξη τους σε θέματα αντιμετώπισης μαθητών προερχομένων από διαφορετικό κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο. Από αυτήν την μελέτη προέκυψε επίσης ότι ένα ποσοστό της τάξης του 88,6% των συμμετεχόντων σε αυτή συμφώνησαν στο γεγονός ότι η συμβουλευτική καθοδήγηση είναι χρήσιμη και παραγωγική αφού τους παρείχε τα απαραίτητα εφόδια ώστε να είναι σε θέση όχι μόνο να αξιολογούν τις εργασίες των εκπαιδευόμενων τους αλλά και να αξιοποιούν κατάλληλα και παραγωγικά τα εξαγόμενα δεδομένα (Fletcher & Barrett, 2004).

Σημαντικά είναι και τα οφέλη που λαμβάνει ο καθοδηγούμενος κατά την διαδικασία της συμβουλευτικής καθοδήγησης σε ότι αφορά ζητήματα διαχείρισης συναισθημάτων. Είναι φυσιολογικό κατά το ξεκίνημα μιας επαγγελματικής ενασχόλησης να υπάρχουν ανεπτυγμένα συναισθήματα ανασφάλειας, αβεβαιότητας και απογοήτευσης τα οποία συνεχώς μεταβάλλονται σε σχέση με την ένταση με την οποία παρουσιάζονται και απαιτούν προσεκτική αντιμετώπιση. Ο μέντορας μπορεί και γίνεται το πρόσωπο που επεμβαίνει με σκοπό να διατηρηθεί η ισορροπία των συναισθημάτων και η εστίαση στην διδασκαλία από μεριάς του νέου εκπαιδευτικού.

Έχοντας περιγράψει τα θετικά που αποκομίζει ο καθοδηγούμενος, και με δεδομένο το ότι μια μεντορική σχέση είναι αμφίδρομη, αντίστοιχα οφέλη είναι δυνατό να ανιχνευθούν και στην μεριά του μέντορα. Ωστόσο, σε αντίστοιχες έρευνες ο όγκος δεδομένων είναι αρκετά περιορισμένος σε σχέση με τα οφέλη που αποκομίζει ο μέντορας κατά την δυαδική αυτή σχέση (Rostein, 2011).

Σύμφωνα με μία έρευνα στην οποία καταγράφηκαν οι αντιλήψεις των μεντόρων σχετικά με τα οφέλη που αποκόμισαν από την εμπλοκή τους σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου του Χονκ Κονγκ, το 70% των μεντόρων αναγνώρισαν τα επαγγελματικά οφέλη που είχαν από την συμμετοχή τους σε μεντορική σχέση (Kwan & Lopez-Real, 2005). Την ίδια ακριβώς γνώμη καταγράφει και η Rostein (2011), στην μελέτη της οποίας αναφέρεται ότι η εμπειρία του μέντορα προσφέρει έναν αριθμό οφελών για τον έμπειρο βετεράνο.

Συγκεκριμένα, η διεύρυνση της βάσης των γνώσεων και η σταδιακή επαγγελματική βελτίωση και εξέλιξη είναι δύο από τα βασικά οφέλη για τους μέντορες όπως υποστηρίζεται από τους Phillips και Fragoulis (2010). Η δεδομένη εμπειρία του μέντορα τον καθιστά ικανό να δημιουργήσει νέα δίκτυα υποστήριξης με άλλους επαγγελματίες της εκπαίδευσης, να αναπτύξει το αίσθημα της ικανοποίησης με παράλληλη ανάδειξη του επαγγελματισμού του ενώ τον δεσμεύει στην ενασχόλησή του με την προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη.

Η πλειοψηφία των μελετών που ασχολήθηκαν με την συμβουλευτική καθοδήγηση και τα οφέλη της στους μέντορες, αναφέρονται στην αυτό-αντανάκλαση και τον κριτικό αναστοχασμό των δικών τους πρακτικών (Hobson et al., 2009). Οι Clinard και Ariani (1998) αναφέρουν συνοπτικά τέσσερα οφέλη τα οποία αποκομίζουν οι μέντορες υπηρετώντας τον ρόλο τους και τα οποία σχετίζονται με: α) την απόκτηση εποικοδομητικής ανατροφοδότησης πάνω στην δική τους διδασκαλία, β) την απόκτηση τεχνογνωσίας πάνω σε θέματα διαχείρισης προγραμμάτων σπουδών, γ) την εμπειρία στην παροχή συμβουλών εποπτείας και δ) την ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης στην διδασκαλία.

Επιπλέον, σε έρευνά τους οι Beck και Kosnick (2000) έδειξαν ότι ένας μεγάλος αριθμός μεντόρων νοιώθουν ικανοποίηση και υπερηφάνεια όταν τους δίνεται η ευκαιρία να αναλάβουν τον ρόλο. Παρατηρώντας τους καθοδηγούμενους να πετυχαίνουν και να σημειώνουν πρόοδο, έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίσουν τις θετικές επιπτώσεις της ανάμιξής τους στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών ικανοτήτων των μαθητευομένων.

Εν κατακλείδι, μέσα από τις αλληλεπιδράσεις με τους μαθητευόμενους, οι μέντορες κερδίζουν καινοτόμες ιδέες, νέα υλικά και ενθουσιασμό (Abell et al., 1995). Ειδικότερα, οι μέντορες αναφέρουν την εκμάθηση νέων και βελτιωμένων μεθόδων διδασκαλίας, την απόκτηση γνώσεων και πληροφοριών σε ότι αφορά στις ανάγκες



επαγγελματικής ανάπτυξης κυρίως των καθοδηγούμενων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας (Hobson et al., 2009).

### **3.4. Στάδια Ανάπτυξης Μεντορικής Σχέσης**

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες για τους οποίους μια μεντορική σχέση μπορεί να υποστεί αλλαγές. Ωστόσο μία αλλαγή μπορεί να προκύψει και να λάβει χώρα βασιζόμενη σε τρεις σημαντικούς λόγους. Αρχικά, η σχέση δέχεται αξιολογη επιρροή από την ατομική εξέλιξη των μελών της. Έπειτα, η δυνατότητα διαπροσωπικών ανταλλαγών εντός της δυάδας μπορούν να αποτελέσουν παράγοντα της οποιαδήποτε αλλαγής στην σχέση. Τέλος, κατά την διάρκεια μιας μεντορικής σχέσης, όπως και σε σχεδόν κάθε σχέση, η εξέλιξή της είναι άρρηκτα εξαρτώμενη από τις καταστάσεις και τα γεγονότα στην ζωή των συμμετεχόντων. Παρόλα αυτά, ακόμα και αν η ανάπτυξη της είναι ένα σαφώς πολύπλοκο και μεταβλητό εγχείρημα, αυτή προχωράει μέσα από μία χρονική αλληλουχία με αρχή, μέση και τέλος. Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η ανάπτυξή της ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια καθιστά ευκολότερη την κατανόηση της φύσης και της πορείας της (Keller, 2005).

Σύμφωνα με την Zachary (2005), η μεντορική σχέση είναι ένα “παράλληλο ταξίδι” για τον μέντορα και τον καθοδηγούμενο με έμφαση στην αμοιβαία μάθηση (Mendiola, 2012). Η ίδια παρουσίασε τέσσερα προβλέψιμα στάδια τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο για τον μέντορα αλλά και για τον καθοδηγούμενο εκπαιδευτικό. Αναλυτικότερα:

#### *a. Προετοιμασία για τον Μέντορα (“Preparing”).*

Είναι το στάδιο συνειδητής προετοιμασίας του μέντορα προκειμένου να αναγνωρίσει την σχέση και τις ιδιαιτερότητές της για να εξασφαλίσει την προσφορά μιας παραγωγικής εμπειρίας. Επίσης, μελετώνται οι τρόποι και οι μέθοδοι υποκίνησης του ενδιαφέροντος, όχι μόνο του καθοδηγούμενου αλλά και του ιδίου του μέντορα. Κλειδί για την σωστή επιτέλεση του ρόλου του μέντορα αποτελεί τόσο η αυτογνωσία όσο και η κατανόηση των κινήτρων και των δυνάμεών του. Τέλος, διευκρινίζονται οι ρόλοι και καθορίζονται οι προσδοκίες ενώ προχωράει η γνωριμία με τον καθοδηγούμενο.

β. *Διαπραγμάτευση (“Negotiating”)*

Η διαπραγμάτευση αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την δημιουργία κλίματος συναίνεσης και δέσμευσης. Μέσω της ανάπτυξης των συμφωνιών και των κανόνων που προκύπτουν από αυτήν την συζήτηση, καθορίζεται το είδος της σχέσης ενώ παράλληλα καθορίζονται οι λεπτομέρειες σε ότι αφορά στις συναντήσεις, τις ευθύνες και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας.

γ. *Υλοποίηση των Στόχων, Συνεργασία, και Αυτοβελτίωση (“Enabling Growth”)*

Η μάθηση επιτυγχάνεται με την παροχή των απαραίτητων εκείνων στοιχείων, όπως είναι για παράδειγμα η ανατροφοδότηση, με τα οποία εξασφαλίζεται η επαγγελματική ανάπτυξη. Στην μεντορική σχέση, η ύπαρξη ουσιαστικής ανατροφοδότησης καθιστά ευκολότερο το να ξεπεραστούν εμπόδια που ενδεχομένως προκύψουν.

δ. *Ολοκλήρωση (“Coming to Closure”)*

Αξιολογούνται, αναγνωρίζονται και εκτιμούνται τα αποτελέσματα λαμβανομένης υπόψιν όλης της διαδικασίας καθοδήγησης. Η σχέση ολοκληρώνεται και εδραιώνεται με την συζήτηση και την μετάβαση προς την καινοτομία.

(Zachary, 2011; Zachary, 2005; Young, Sheets & Knight, 2005).

Κατά τους Veeman, De Laat και Staring (1998) τα στάδια κατά τα οποία εξελίσσεται η μεντορική σχέση είναι τρία. Αυτά όπως τα κατέγραψαν είναι: α) το προ-συνεδριακό (pre-conference), β) η παρατήρηση (observation) και γ) το μετά-συνεδριακό (post-conference) στα οποία και απέδωσαν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Στο πρώτο, προ-συνεδριακό στάδιο, αναπτύσσονται θέματα όπως η οικοδόμηση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εμπλεκόμενους, γίνεται προσπάθεια κατηγοριοποίησης και ορισμού των προβλημάτων καθώς επίσης και προτείνονται λύσεις σχεδιασμού και επίλυσης προβλημάτων. Κατά το δεύτερο στάδιο, αυτό της παρατήρησης, σκοπός είναι να καταγραφούν τόσο οι κινήσεις όσο και η συμπεριφορά του μέντορα από την πλευρά του εκπαιδευτικού και να γίνει η σύνταξη μίας γραπτής καταγραφής μιας υποδειγματικής διδασκαλίας. Έπειτα, λαμβάνει χώρα μία συζήτηση σχετικά με τα συναισθήματα του καθοδηγούμενου κατά την διαδικασία της διδασκαλίας, η αυτοαξιολόγηση και ο αναστοχασμός. Αναμφίβολα, η παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης και εναλλακτικών λύσεων στον νεοεισερχόμενο εκπαιδευτικό, οι οποίες θα αποσκοπούν σε μια βελτιωμένη και παραγωγική σχέση είναι υποχρέωση του

μέντορα. Το τρίτο, και τελευταίο, μετά-συνεδριακό στάδιο, περιλαμβάνει την διεξαγωγή συζητήσεων σχετικά με προβλήματα τα οποία ανακύπτουν και έχουν να κάνουν με την διαχείριση της τάξης. Τέλος, κατατίθενται προτάσεις αντιμετώπισης διαταραχών και αρνητικών συμπεριφορών στην τάξη (Veeman et al., 1998a).

Επίσης τρία είναι τα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης της μεντορικής σχέσης και κατά τους O'Mahony και Matthews (2005) όπως αναπτύσσονται στους παρακάτω πίνακες:

**Πίνακας 3.1.** Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Αρχικό Στάδιο)

<b>Αρχικό Στάδιο:</b> Ο νεοεισερχόμενος εκπαιδευτικός λαμβάνει βοήθεια προκειμένου να επιτελέσει συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα. Του παρέχονται υποδείγματα και πρότυπα αναφορικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες και στρατηγικές. Δίνεται έμφαση στην παρατήρηση και την παροχή ανατροφοδότησης στον εκπαιδευτικό με σκοπό την πλήρη απεξάρτησή του από την επίβλεψη του μέντορα.		
<b>α.α</b>	<b>Μέντορας</b>	<b>Νεοεισερχόμενος Εκπαιδευτικός</b>
1.	Ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τους στόχους και τις προσδοκίες.	
2.	Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης.	Περιγραφή ανησυχιών, φόβων και προβληματισμών.
3.	Παροχή βοήθειας, δυνατότητα παρακολούθησης υποδειγματικών διδασκαλιών.	Παρατήρηση και ανάλυση της εκπαιδευτικής πρακτικής του μέντορα.
4.	Προσφορά συμβουλών και καθοδήγησης.	Υποδοχή και ανταπόκριση στις συμβουλές.
5.	Παροχή επαγγελματικής υποστήριξης.	Εφαρμογή νέων γνώσεων.
6.	Επεξήγηση, ανάλυση και επίδειξη στρατηγικών	Θέτει ερωτήματα
7.	Αποσαφήνιση α) του τρόπου αποδοτικής και αποτελεσματικής συμπεριφοράς και β) των απαιτούμενων ικανοτήτων.	Προσανατολίζεται, παρακολουθεί, συσχετίζει, αναλύει και επιμορφώνεται ως ενεργό μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας.
8.	Αναγνώριση προσπάθειας και έπαινος ως ηθική επιβράβευση.	

Πηγή: O'Mahony Matthews, 2005

**Πίνακας 3.2.** Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Ενδιάμεσο στάδιο)

<b>Ενδιάμεσο Στάδιο:</b> Πραγματοποιείται αναγνώριση από τον εκπαιδευτικό της κατεύθυνσης που θα ακολουθηθεί σε ότι αφορά τις επιλογές και τις αποφάσεις του. Η ανατροφοδότηση εξακολουθεί να αποτελεί απαραίτητο εφόδιο για τον νεοεισερχόμενο με έμφαση στην συνέπεια και τη λεπτομέρεια. Η καθοδήγηση του εκπαιδευτικού λαμβάνει την μέγιστη προσοχή με στόχο την αξιοποίηση του κριτικού αναστοχασμού και μέσω αυτού, την αυτοαξιολόγηση της επαγγελματικής του προόδου και εξέλιξης. Ουσιαστικά, λαμβάνει χώρα η συνειδητοποίηση της διδακτικής διαδικασίας, των μεθόδων και των τεχνικών.		
α.α	<b>Μέντορας</b>	<b>Νεοεισερχόμενος Εκπαιδευτικός</b>
1.	Αμφίδρομη παροχή και λήψη ανατροφοδότησης.	
2.	Αμφίδρομη λειτουργία και ανάδειξη διδακτικών προκλήσεων.	
3.	Παρατήρηση.	
4.	Λειτουργεί ως μοντέλο εκπαιδευτικής συμπεριφοράς.	Δημιουργικός και πεπεισμένος για τις ικανότητές του.
5.	Βοηθά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών διδακτικών πρακτικών.	Επιχειρηματολογεί με αποδείξεις για την ορθότητα των αποφάσεών του. Στοχάζεται κριτικά την εκπαιδευτική πρακτική του.
6.	Συζητά τις πιθανές διδακτικές επιλογές.	
7.	Θέτει ερωτήματα.	
8.	Διευκολύνει, επιδιώκει και αναμένει την σταδιακή αυτονομία του καθοδηγούμενου.	
9.	Προωθεί τον κριτικό στοχασμό και την αυτοαξιολόγηση.	
10.	Αναγνωρίζει και επαινεί την προσπάθεια και την πρόοδο.	

Πηγή: O'Mahony Matthews, 2005

Πίνακας 3.3. Βασικά Στάδια της Μεντορικής Σχέσης (Τελικό στάδιο)

<b>Τελικό Στάδιο:</b> Σκοπός η αυτονομία του εκπαιδευτικού έτσι ώστε να μην εξαρτάται από τον μέντορα. Προϋπόθεση αποτελεί η ανάπτυξη της ικανότητάς του να αναγνωρίζει τις εναλλακτικές λύσεις σε ανακύπτοντα προβλήματα και η πλήρης ανάληψη ευθύνης για τις επιλογές του. Η υποστήριξη από τον μέντορα συνεχίζεται μέσω συζητήσεων πάνω στις ανησυχίες του καθοδηγούμενου. Υπάρχει επαναπροσδιορισμός της μεντορικής σχέσης με στοιχεία αλληλεξάρτησης και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ συναδέλφων. Παρόλα αυτά, υπάρχει ημερομηνία λήξης της σχέσης της οποίας η εξέλιξη θα συναποφασιστεί.
<i>Κοινές δράσεις μεταξύ μέντορα και νεοεισερχόμενου εκπαιδευτικού.</i>
1. Συζητούν, συναποφασίζουν και επιλύουν προβλήματα.
2. Προγραμματίζουν, εκτιμούν και αξιολογούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας τους.
3. Εναλλάσσουν θέσεις ως προς την γενική εποπτεία.
4. Αξιοποιούν τον κριτικό στοχασμό στην διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας με την χρήση ανοικτού τύπου ερωτήσεων, εκμαιούοντας και αποκαλύπτοντας την σκέψη του συνομιλητή.
5. Δίνουν και λαμβάνουν ανατροφοδότηση.
6. Η μεντορική σχέση επαναπροσδιορίζεται συνειδητοποιώντας ότι οι αρχικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί. Η μεταξύ τους σχέση εξελίσσεται προς την κατεύθυνση της συναδελφικής υποστήριξης έχοντας ως βάση της όχι κάποια θεσμική δέσμευση αλλά την προσωπική επιλογή.

Πηγή: O'Mahony Matthews, 2005

### 3.5. Η Ελληνική Πραγματικότητα

Όντας εξαιρετικά σύνθετη και περίπλοκη, η ελληνική σχολική πραγματικότητα επηρεάζεται από μια ακολουθία συγκυριακών συναρτήσεων και μεταβάλλεται διαρκώς από ένα μεγάλο αριθμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Κατά συνέπεια, προκύπτει ως επιτακτική ανάγκη η προσαρμογή και αναπροσαρμογή του σχολικού περιβάλλοντος στην συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα (Μλεκάνης, 2005). Βασική επιδίωξη του κάθε εκπαιδευτικού κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η οργάνωση της γνώσης και των εμπειριών που διαθέτει προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η απόκτηση νέων γνώσεων, εμπειριών

και δεξιοτήτων ενσωματώνονται στο επαγγελματικό του “όπλοστάσιο” για την μελλοντικής αξιοποίησή τους. Η συστηματική γνώση και οι δεξιότητες που ο νέος εκπαιδευτικός αποκτά κατά την κατάρτισή του είναι σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (Giesecke, 1987).

Ξεκινώντας με την βασική εκπαίδευση και κατάρτιση, ο νεοδιοριζόμενος εκπαιδευτικός περνά τα πρώτα αυτά επαγγελματικά του χρόνια προκειμένου να αποκτήσει τα απαραίτητα θεωρητικά εργαλεία που θα τον οδηγήσουν στην πρακτική άσκηση των καθηκόντων του. Αυτή η μεταβατική περίοδος συνιστά ένα από τα τρία στάδια της εξελικτικής πορείας του νέου εκπαιδευτικού σε ότι αφορά την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, τα τρία στάδια της εξελικτικής πορείας ενός νεοδιόριστου εκπαιδευτικού περιγράφονται παρακάτω.

Κατά το πρώτο στάδιο, το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού επικεντρώνεται σε θέματα επαγγελματικής επιβίωσης όπως η πειθαρχία στην τάξη, η αποδοχή τους από τους μαθητές αλλά και τους συναδέλφους τους, η διαχείριση του φόβου της αποτυχίας, κ.α.. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την αντιμετώπιση ζητημάτων που άπτονται της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπως προβλήματα διδακτικής, διδακτικών μέσων, χρόνου κ.α.. Στο τρίτο στάδιο, ο νέος εκπαιδευτικός επικεντρώνει τις ανησυχίες του σε επιμέρους ζητήματα τα οποία έχουν κυρίως να κάνουν με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των μαθητών, δυσκολίες μάθησης, κ.α. (Μαυρογιώργος, 1996).

Όπως διαπιστώθηκε σε μία διαχρονική μελέτη, το ποσοστό των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών οι οποίοι αναφέρουν ότι η εργασιακή τους ζωή τους προκαλεί άγχος έχει παρουσιάσει δραματική αύξηση. Ακόμη, η ικανοποίηση που εκφράζεται από μερίδα επαγγελματιών για την επαγγελματική τους ζωή διαβρώνεται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακό άγχος (Sorcinelli, 1992). Υπάρχει μία πληθώρα παραγόντων στους οποίους αποδίδεται το υψηλό επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών. Κάποια από αυτά είναι η αβέβαιη σταδιοδρομία τους, η πολλές φορές ελλιπής οργάνωση του σχολείου, οι πενιχρές συνθήκες εργασίας, η περιορισμένη διάθεση πηγών εκπαιδευτικού υλικού και η ελλιπής επαγγελματική υποστήριξη (Μλεκάνης, 2005).

Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1996), κατά την περίοδο ενσωμάτωσης των νεοεισερχομένων εκπαιδευτικών έχει σημειωθεί ότι διαπιστώνονται δραστικές αλλαγές στον προσανατολισμό, στις ιδέες και στην συμπεριφορά τους με μία στροφή προς τον συντηρητισμό. Υποστηρίζει, επίσης, ότι η γραφειοκρατική οργάνωση του σχολείου,

στην οποία οι νέοι εκπαιδευτικοί καλούνται να προσαρμοστούν, αποτελεί βασικό παράγοντα επιρροής της συμπεριφοράς του νεοδιοριζόμενου. Βασική αιτία αυτής της κατάστασης είναι η αντίθεση που παρουσιάζει η πραγματική εικόνα του σχολείου με την οποία έρχονται αντιμέτωποι οι εκπαιδευτικοί σε σχέση με αυτήν που σχηματίζεται για αυτά κατά την διάρκεια των σπουδών τους.

Από την άλλη, η βασική εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί, καλλιεργεί στάσεις και αξίες οι οποίες αντιστοιχούν περισσότερο σε ιδεατές παρά σε πραγματικές συνθήκες. Αυτή η αναντιστοιχία αναπτύσσει στον εκπαιδευτικό ένα είδος αβεβαιότητας η οποία με την σειρά της οδηγεί στην ανάπτυξη και υιοθέτηση, από τους νέους εκπαιδευτικούς, μηχανισμών επιβίωσης, προσαρμογής και αναθεώρησης. Η κατάσταση επιδεινώνεται αν ληφθεί υπόψιν το πλαίσιο φυσικής και ψυχολογικής απομόνωσης μέσα στο καλούνται οι νεοδιοριζόμενοι να εργαστούν. Έτσι αντιμετωπίζουν μία σειρά προβλημάτων τα οποία μπορούν να επιλύσουν με την παροχή βοήθειας και υποστήριξης για την διαμόρφωση προσωπικών τρόπων προσέγγισης των σχολικών προβλημάτων (Μαυρογιώργος, 1996).

### 3.6. Το Νομοθετικό Πλαίσιο

Σε ότι αφορά το ισχύων νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα σχετικά με τον θεσμό του μέντορα, την 19 Μαΐου 2010 το πρώην Υπουργείο Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων εισήγαγε τον σχετικό όρο μέσω του Άρθρου 4 του Νόμου με αριθμό 3848/2010.

Συγκεκριμένα, στο άρθρο 4 με τίτλο «Διορισμός και τοποθέτηση των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών», του κεφαλαίου Α' «Κάλυψη θέσεων και λειτουργικών αναγκών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», του εν λόγω Νόμου, ο θεσμός του μέντορα παρουσιάζεται με αναφορές για τον νεοδιοριζόμενο εκπαιδευτικό στις παραγράφους 5,6 και 7 ως εξής:

- **Παράγραφος 5:** *«Ο νεοδιοριζόμενος εκπαιδευτικός υπηρετεί επί δύο έτη ως δόκιμος εκπαιδευτικός προκειμένου να προετοιμαστεί για να αναλάβει πλήρως το διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο. Η προετοιμασία περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την εξοικείωση του νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού με το εκπαιδευτικό περιβάλλον και την εισαγωγική επιμόρφωση.»*

- **Παράγραφος 6:** *«Για την καθοδήγηση και υποστήριξη του νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού ορίζεται από τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο σε συνεργασία με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας ο μέντοράς του. Ο μέντορας πρέπει να έχει μεγάλη εκπαιδευτική και διδακτική εμπειρία και να υπηρετεί ως εκπαιδευτικός στην ίδια σχολική μονάδα ή την ίδια ομάδα σχολείων.»*
- **Παράγραφος 7:** *«Το περιεχόμενο και η διάρκεια της εισαγωγικής επιμόρφωσης, τα ειδικότερα προσόντα των μεντόρων, ο τρόπος επιλογής τους, τα ειδικότερα καθήκοντά τους καθώς και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.»*

Ο θεσμός του μέντορα αναφέρεται επίσης στο Κεφάλαιο Β' «Επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης» του ίδιου Νόμου και πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 13 με τίτλο «Αποτίμηση κριτηρίων επιλογής σχολικών συμβούλων». Στο εν λόγω άρθρο, ως κριτήρια επιλογής σχολικών συμβούλων ορίζονται τα εξής: α) το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, β) το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης και γ) το κριτήριο της καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας στο οποίο υπολογίζεται και η άσκηση καθηκόντων μέντορα.

Στην συνέχεια, στο ίδιο κεφάλαιο και στο άρθρο 15 με τίτλο «Κριτήρια επιλογής προϊσταμένων τμημάτων, υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ., υπευθύνων τομέων Σ.Ε.Κ. και προϊσταμένων νηπιαγωγείων και ολιγοθέσιων δημοτικών σχολείων» σημειώνεται ότι βασικό κριτήριο επιλογής αυτών των στελεχών αποτελεί «η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από [...] την υπηρεσιακή κατάσταση και την διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από την συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία του υποψηφίου, αλλά και την προϋπηρεσία σε άσκηση διοικητικού έργου ή την άσκηση καθηκόντων μέντορα».

Αναφορά, σε επίπεδο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, γίνεται επίσης και στον Νόμο υπ' αριθμό 4009/11, ο οποίος δημοσιεύτηκε στην Ελλάδα στις 6 Σεπτεμβρίου 2011 από το πρώην Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων υπό τον τίτλο «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων». Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στο άρθρο 60 «Γραφείο καινοτομίας και διασύνδεσης», του κεφαλαίου Θ' «Οικονομικά των Α.Ε.Ι.», ένας από τους σκοπούς του γραφείου είναι «...να οργανώσει [...] επαφές με μέντορες για τους φοιτητές και τους αποφοίτους του ιδρύματος».



Όπως λοιπόν προκύπτει από την κείμενη νομοθεσία, ο μέντορας καλείται να αναλάβει έναν αριθμό αρμοδιοτήτων σε ότι αφορά την καθοδήγηση και την υποστήριξη του νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη εκπαιδευτικής και επαγγελματικής εμπειρίας από τον πρώτο. Θα πρέπει επίσης ο μέντορας να διαθέτει τις αναγκαίες εκείνες δεξιότητες και ειδικά προσόντα προκειμένου να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στις υψηλές απαιτήσεις και ιδιαίτερες ανάγκες του έργου του συμβάλλοντας θετικά στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

## 4. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Σκοπός, Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, δεν υπάρχει έρευνα σχετική με την δυνατότητα χρήσης του θεσμού του μέντορα στις διάφορες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Με βάση λοιπόν την παραπάνω διαπίστωση, η παρούσα έρευνα προσπαθεί να διαπιστώσει την δυνατότητα εφαρμογής της Συμβουλευτικής Καθοδήγησης (Mentoring) ως εργαλείο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της είναι να ερευνηθεί τις δυνατότητες που μπορούν να αναπτυχθούν και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την συστηματική εφαρμογή της συμβουλευτικής καθοδήγησης σε κάθε μία από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Στόχος της έρευνας είναι η συλλογή δεδομένων για την εξαγωγή όσο το δυνατό πιο ασφαλών συμπερασμάτων σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά στη **στάση** των εκπαιδευτικών απέναντι στον θεσμό και σε μια ενδεχόμενη εφαρμογή του καθώς και τις **προσδοκίες** αλλά και τους **προβληματισμούς** τους από την συμμετοχή τους σε μία τέτοια διαδικασία. Το δεύτερο επίπεδο αφορά στους διευθυντές και υποδιευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων. Πρόκειται για μία καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σε σχέση με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και το πώς θεωρούν ότι η εφαρμογή του mentoring θα μπορούσε να τους παρέχει τις απαραίτητες **πληροφορίες** τόσο για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων όσο και ευρύτερα στην αποδοτικότερη διαχείριση του προσωπικού τους.

Από την σύνθεση των παραπάνω δύο επιπέδων θα επιδιωχθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την επιρροή που θα είχε μία ενδεχόμενη εφαρμογή του θεσμού του μέντορα στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες.

Πιο αναλυτικά τα ερωτήματα που τίθενται από την έρευνα είναι τα εξής:

- i. Ποια είναι η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στον θεσμό της συμβουλευτικής καθοδήγησης;
- ii. Ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από τους εκπαιδευτικούς από μία ενδεχόμενη συμμετοχή τους σε μία μεντορική σχέση αναφορικά με την

προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη αλλά και τις συναδελφικές τους σχέσεις;

- iii. Ποιοι είναι οι προβληματισμοί και οι προϋποθέσεις που θέτουν στην ενδεχόμενη εφαρμογή του θεσμού;
- iv. Σε ποιες λειτουργίες εντοπίζονται κυρίως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων σε ότι αφορά την διοίκηση του προσωπικού τους;
- v. Ποια από τα παραπάνω προβλήματα θεωρούν ότι θα μπορούσαν να λυθούν με την ανάπτυξη μεντορικών σχέσεων;
- vi. Ποια οφέλη θα μπορούσαν να προκύψουν για τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού από την εφαρμογή της συμβουλευτικής καθοδήγησης;
- vii. Ποια η στάση τόσο των διευθυντών όσο και του εκπαιδευτικού προσωπικού απέναντι στις πληροφορίες που ένας μέντορας θα μπορούσε να συλλέξει και να μεταφέρει στην διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;
- viii. Μπορεί το mentoring να χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας ως εργαλείο για την διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της;

**ΜΕΡΟΣ Β΄**  
**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

# **1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## **1.1. Ερευνητική Μέθοδος**

Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), η επιστημονική ερευνητική μέθοδος είναι ένα ιδιαίτερο σύστημα σκέψης για την επίλυση ζητημάτων το οποίο επιδιώκει την όσο το δυνατό περισσότερο απρόσωπη και σύστοιχη προς την αντικειμενική πραγματικότητα αποκτώμενη γνώση με την μεγαλύτερη δυνατή ισχύ.

Η εν λόγω έρευνα συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά μιας ποσοτικής έρευνας η οποία επιδιώκει την συστηματική διερεύνηση «πραγματικών καταστάσεων» μέσα από την καταγραφή στατιστικά μετρήσιμων δεδομένων.

Προκειμένου να επιτευχθεί η όσο το δυνατό πληρέστερη κάλυψη των παραπάνω στόχων, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο του δομημένου ερωτηματολογίου και να ακολουθηθεί η περιγραφική μέθοδος της επισκόπησης. Η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμήθηκε διότι επιτρέπει την συλλογή περιορισμένων δεδομένων από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό περιπτώσεων ενώ παράλληλα έχει το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους, της σύντομης διεξαγωγής και της ταχείας ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν (Verma & Mallick, 2004).

## **1.2. Πληθυσμός – Δείγμα της Έρευνας**

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων του Νομού Πέλλας οι οποίοι εργάζονται σε δημόσιο ή ιδιωτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον (σχολείο, φροντιστήριο, κέντρο ξένων γλωσσών ή Ι.Ε.Κ.) καθώς και από διευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων.

Το τελικό δείγμα της έρευνας συνιστούν 328 εκπαιδευτικοί από τους οποίους οι 56 (17,1%) δήλωσαν ότι εκτελούν διευθυντικά καθήκοντα (διευθυντές). Σε ότι αφορά την διαστρωμάτωσή τους σε εργαζόμενους του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, 264 (80,5%) δήλωσαν ότι εργάζονται στον πρώτο ενώ 64 (19,5%) στον δεύτερο.

## **1.3. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Για την συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο καταρτίστηκε μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής Google Docs. Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω λογαριασμών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστοσελίδας κοινωνικής δικτύωσης (Facebook).

Στην πρώτη περίπτωση (μέσω e-mail), στάλθηκε ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στις εκπαιδευτικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και σε ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες του Νομού Πέλλας από τις οποίες ζητήθηκε να γίνει προώθηση του συνδέσμου στο εκπαιδευτικό προσωπικό τους. Από αυτήν την διαδικασία συλλέχθηκαν 254 ερωτηματολόγια.

Στην δεύτερη περίπτωση (μέσω Facebook), ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος κοινοποιήθηκε σε «κλειστές» ομάδες εκπαιδευτικών από τις οποίες ζητήθηκε η συνδρομή των μελών τους στην έρευνα. Από αυτήν την διαδικασία ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν ήταν 74.

Η χρονική διάρκεια διάθεσης των ερωτηματολογίων ήταν 10 ημέρες, από την Δευτέρα 14 έως και την Τετάρτη 23 Μαΐου 2018 προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όσο το δυνατό περισσότερων ερωτώμενων στην έρευνα χωρίς όμως να εκτρέπεται το χρονοδιάγραμμα εκπόνησης της παρούσης εργασίας.

#### **1.4. Ερωτηματολόγιο**

Σε ότι αφορά στο εργαλείο του δομημένου ερωτηματολογίου, αυτό προκρίθηκε ως το καταλληλότερο για την άντληση και συλλογή πληροφοριών που σχετίζονται με τα κεντρικά ερωτήματα της έρευνας καθώς και την καταγραφή απόψεων εμπειριών και στάσεων των υποκειμένων (Στραβάκου, 2993). Όπως ήδη αναφέρθηκε, το συγκεκριμένο εργαλείο έρευνας ως μία από τις τεχνικές με ιδιαίτερα μικρό ή ακόμα και μηδενικό κόστος σε συνδυασμό με τον μικρό χρονικό διάστημα που απαιτείται για την λήψη απαραίτητων δεδομένων, αποτελεί εργαλείο με συχνή χρήση στις κοινωνικές επιστήμες (Κυριαζή, 2011).

Σε ότι αφορά την δομή του ερωτηματολογίου, αυτό περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις κλειστού τύπου εναλλακτικής επιλογής με αυστηρά καθορισμένη σειρά, αριθμό και περιεχόμενο, οι οποίες παρατίθενται ομαδοποιημένες ανάλογα με το θεματικό τους πλαίσιο. Επίσης, περιλαμβάνονται και 8 ανοιχτά πεδία σε συγκεκριμένες κλειστές ερωτήσεις προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα διευκρίνισης σε επιλογή απάντησης τύπου «Άλλο» καθώς και ένα ανοιχτό πεδίο καταγραφής παρατηρήσεων στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Την εισαγωγή του ερωτηματολογίου συνιστά μία επιστολή προς τους συμμετέχοντες στην οποία δίνεται η ταυτότητα και ο σκοπός της έρευνας ενώ παρέχονται στοιχεία του συντάκτη.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται τόσο στο εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και στα διευθυντικά στελέχη μιας εκπαιδευτικής μονάδας και η τελική του μορφή αποτελείται από πέντε τμήματα:

1. Το πρώτο τμήμα (ερωτήσεις 1 έως 8) περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού - επαγγελματικού χαρακτήρα οι οποίες αφορούν στα υποκείμενα της έρευνας.
2. Το δεύτερο τμήμα (ερωτήσεις 9 έως 12) περιλαμβάνει ερωτήσεις που ερευνούν την σχέση του εκπαιδευτικού με την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.
3. Το τρίτο τμήμα (ερωτήσεις 13 έως 18) αναφέρεται και ερευνά την σχέση του ερωτώμενου με τον θεσμό του μέντορα για τον οποίο δίνεται ο ορισμός στην αρχή του τμήματος.
4. Το τέταρτο τμήμα (ερωτήσεις 19 έως 24) περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες ερευνούν την στάση και τους προβληματισμούς των εκπαιδευτικών απέναντι στον θεσμό του μέντορα με αναφορές στις κύριες και επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
5. Το πέμπτο και τελευταίο μέρος (ερωτήσεις 25 έως 32) περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο θεσμός του μέντορα στις διοικητικές λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας και ιδιαίτερα σε αυτές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως αναφέρθηκε, οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου με επιλογή απάντησης ενώ υπάρχουν και ερωτήσεις τύπου Likert πενταβαθμιαίας κλίμακας προκειμένου να αποφευχθεί μία «μέση» απάντηση και να οδηγηθεί το υποκείμενο να λάβει μία περισσότερο «καθαρή» στάση.

### **3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **2.1. Αποτελέσματα**

Ως εργαλείο στατιστικής επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε το S.P.S.S. (Statistical Package of Social Sciences) της εταιρίας IBM έκδοση 22.0.0.0. Το συγκεκριμένο εργαλείο, αποτελεί τον πλέον διαδεδομένο και αξιόπιστο τρόπο στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε μορφή πινάκων στο Παράρτημα Β της παρούσης εργασίας σε τρία μέρη με βάση την μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης που επιλέχθηκε. Αυτές είναι:

- Η Περιγραφική Στατιστική
- Η Συγκριτική Στατιστική και
- Οι Συσχετίσεις

Στις παρακάτω ενότητες, χωρισμένες με βάση την μέθοδο στατιστικής ανάλυσης, περιγράφονται και αναλύονται συγκεκριμένα στοιχεία των πινάκων τα οποία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον

##### **2.1.1. Περιγραφική Στατιστική**

Κατά την Περιγραφική Στατιστική, παρουσιάζονται οι ποιοτικές μεταβλητές της έρευνας μέσω πινάκων συχνότητας. Η ταξινόμηση των ποιοτικών μεταβλητών ακολουθεί την δομή του ερωτηματολογίου (5 τμήματα) δηλαδή η παρουσίασή τους απεικονίζεται στους πίνακες 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 και 4.5 του Παραρτήματος Β. Στην παρούσα ενότητα γίνεται μία συνοπτική ανασκόπηση και σχολιασμός των κυριότερων και περισσότερο ενδιαφέρον στοιχείων των εν λόγω πινάκων.



**Πίνακας 4.1.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (1<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Δημογραφικά Στοιχεία).

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Συχνότητα Εμφάνισης</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
<b>Φύλο</b>		
Άνδρας	110	33.5
Γυναίκα	218	66.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b>Εργασιακός Τομέας</b>		
Δημόσιο	264	80.5
Ιδιωτικός Τομέας	64	19.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b>Επίπεδο Σπουδών</b>		
ΑΣΠΑΙΤΕ	6	1.8
ΑΕΙ	106	32.3
ΑΤΕΙ	12	3.7
Μεταπτυχιακό	186	56.7
Διδακτορικό	18	5.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>

Από τον παραπάνω πίνακα αυτό που κατά αρχήν επιβεβαιώνεται είναι η κυριαρχία των γυναικών στον τομέα της εκπαίδευσης (66,5%). Σημαντικό είναι επίσης και το στοιχείο τόσο του εργασιακού τομέα απασχόλησης ο οποίος είναι κατά κόρον ο δημόσιος (80,5%) ενώ αρκετά μεγάλο ποσοστό καταλαμβάνει και ο ιδιωτικός τομέας (19,5%) η διαχρονική εξέλιξη του οποίου ποσοστού θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Τέλος, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στη έρευνα εκπαιδευτικών (37,8%) έχουν εκπαιδευτεί και εξειδικευτεί σε ανώτερο και ανώτατο επίπεδο (μεταπτυχιακό και διδακτορικό).

**Πίνακας 4.2.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (2<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<i>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην εκπαίδευση;</i>				
ΝΑΙ	132	40.2	40.2	40.2
ΟΧΙ	196	59.8	59.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Αν "Ναι" σε τί επίπεδο;</i>				
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	8	2.4	6.1	6.1
Μεταπτυχιακό	60	18.3	45.5	51.5
Επιμόρφωση-Σεμινάριο	64	19.5	48.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>132</b>	<b>40.2</b>	<b>100.0</b>	
Απαντήσεις "ΟΧΙ"	196	59.8		
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>		

Στον Πίνακα 4.2., αναφέρεται το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (40,2%) των εκπαιδευτικών οι οποίοι έχουν επιμορφωθεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό αυτών που έχουν επιμορφωθεί σε ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο, δηλώνει και την υγιεινή φιλοδοξία τους να αναλάβουν ηγετικά διοικητικά καθήκοντα.

**Πίνακας 4.3.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (3<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με τον θεσμό του Μέντορα).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του μέντορα;</i>				
ΝΑΙ	160	48.8	48.8	48.8
ΟΧΙ	168	51.2	51.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</i>				
ΝΑΙ	64	19.5	19.5	19.5
ΟΧΙ	264	80.5	80.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Η ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με τον θεσμό του μέντορα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 4.3., βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο αφού

σχεδόν ένας στους δύο δήλωσαν ότι έχουν ενημερωθεί ενώ σε ότι αφορά το ερώτημα αν έχουν κληθεί να αναλάβουν καθήκοντα μέντορα μόνο το 19,5% απάντησε θετικά.

**Πίνακας 4.4.1.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<b>Όταν ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα;</b>				
ΝΑΙ	110	33.5	33.5	33.5
ΟΧΙ	218	66.5	66.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Εξαιρετικά σημαντικό είναι το στοιχείο που προκύπτει από τον πίνακα 4.4.1., όπου το 66,5%, δηλαδή δύο στους τρεις ερωτούμενους δηλώνουν ότι δεν υπήρξε κανενός είδους διαδικασία υποστήριξης – καθοδήγησης όταν πρωτοεισήλθαν στην εκπαίδευση.

**Πίνακας 4.4.2.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Οργανωσιακής Κουλτούρας της Μονάδας;</b>				
Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	10	3.0	3.0	7.9
Αρκετά	58	17.7	17.7	25.6
Πολύ	128	39.0	39.0	64.6
Απόλυτα	116	35.4	35.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Λειτουργίας Διοικητικών Διαδικασιών;**

Καθόλου	20	6.1	6.1	6.1
Ελάχιστα	8	2.4	2.4	8.5
Αρκετά	32	9.8	9.8	18.3
Πολύ	132	40.2	40.2	58.5
Απόλυτα	136	41.5	41.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Από τον παραπάνω, διπλό πίνακα, γίνεται αντιληπτό η Εργασιακή Κουλτούρα της Εκπαιδευτικής Μονάδας και η Λειτουργία των Διοικητικών Διαδικασιών είναι οι τομείς στους οποίους οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα προσδοκούσαν να είχαν το απόλυτο όφελος με 34,5% και 41,5% αντίστοιχα.

**Πίνακας 4.4.3.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<b><i>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη;</i></b>				
Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	4	1.2	1.2	2.4
Αρκετά	22	6.7	6.7	9.1
Πολύ	70	21.3	21.3	30.5
Απόλυτα	228	69.5	69.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Ο πίνακας 4.4.3., περιγράφει την στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην ιδέα της Αξιοκρατίας και της Δικαιοσύνης στην εκπαίδευση με το 89,9% να τις θεωρεί πολύ και απόλυτα σημαντικές.

**Πίνακας 4.4.4.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε Θέματα Συγκρούσεων;</i>				
Καθόλου		14	4.3	4.3
Ελάχιστα		20	6.1	10.4
Αρκετά		76	23.2	33.5
Πολύ		134	40.9	74.4
Απόλυτα		84	25.6	100.0
<b>Σύνολο</b>		<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Σε σχέση με τον βαθμό εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του μέντορα αυτός είναι ο μέγιστος όταν έχει να κάνει με Θέματα Συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, δύο στους τρεις συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι σε αυτόν τον τομέα θα εμπιστευονταν πολύ και απόλυτα τις συμβουλές του μέντορα.

**Πίνακας 4.4.5.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>		
<i>Ποια από τα παρακάτω ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση;</i>		
Ανεπάρκεια του Μέντορα (π.χ. έλλειψη κατάρτισης ή/και εμπειρίας)	236	72.0
Θεωρητικές "αγκυλώσεις" του μέντορα (π.χ. απόλυτος, αδιάλλακτος)	242	73.8
Έλλειψη Χρόνου για συζήτηση και ανατροφοδότηση	172	52.4
Ελλιπής Επικοινωνία	178	54.3
Επιφυλακτικότητα του καθοδηγούμενου,	102	31.1
Υπερβολική Οικειότητα	72	22.0
Άλλο	4	1.2

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.4.5., η Ανεπάρκεια και οι Θεωρητικές “Αγκυλώσεις” του μέντορα αποτελούν για τους ερωτούμενους εκπαιδευτικούς τα επικρατέστερα αναμενόμενα προβλήματα από πλειοψηφία των ερωτούμενων εκπαιδευτικών με ποσοστά 72% και 73,8% αντίστοιχα.

**Πίνακας 4.5.1.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Στελέχωσης;</i>				
Καθόλου	100	30.5	30.5	30.5
Ελάχιστα	48	14.6	14.6	45.1
Αρκετά	60	18.3	18.3	63.4
Πολύ	82	25.0	25.0	88.4
Απόλυτα	38	11.6	11.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επικοινωνίας;</i>				
Καθόλου	2	0.6	0.6	0.6
Ελάχιστα	14	4.3	4.3	4.9
Αρκετά	58	17.7	17.7	22.6
Πολύ	122	37.2	37.2	59.8
Απόλυτα	132	40.2	40.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Ο παραπάνω διπλός πίνακας διαπιστώνει την πεποίθηση που έχουν οι εκπαιδευτικοί σε σχέση με την δυνατότητα που έχουν οι διευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων να ελέγξουν τις λειτουργίες της Στελέχωσης και της Επικοινωνίας. Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία, το 75,6% θεωρεί ότι ο διευθυντής έχει από καθόλου έως περιορισμένο έλεγχο της Στελέχωσης σε αντίθεση με την Επικοινωνία όπου εκεί θεωρείται από τους ίδιους ότι ο βαθμός ελέγχου είναι από μεγάλος έως απόλυτος με ποσοστά 77,4%.

**Πίνακας 4.5.2.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επικοινωνίας;</i>				
Καθόλου	10	3.0	3.0	3.0
Ελάχιστα	26	7.9	7.9	11.0
Αρκετά	64	19.5	19.5	30.5
Πολύ	120	36.6	36.6	67.1
Απόλυτα	108	32.9	32.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Σε συνέχεια των στοιχείων του προηγούμενου πίνακα που αφορούν στην Επικοινωνία, ο παρόν πίνακας 4.5.2. προσθέτει την επιπλέον πληροφορία ότι το mentoring, όπως πιστεύει το 69,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα, θα μπορούσε να βοηθήσει στην λειτουργία της επικοινωνίας από πολύ έως απόλυτα.

**Πίνακας 4.5.3.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;</i>				
Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	18	5.5	5.5	9.2
Αρκετά	89	27.1	27.2	36.4
Πολύ	144	43.9	44.0	80.4
Απόλυτα	64	19.5	19.6	100.0
Σύνολο	327	99.7	100.0	
Missing System	1	0.3		
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>		

Σε ότι αφορά στην Πληροφόρηση που μπορεί να παρέχει ένας Μέντορας στον διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για μία

αποδοτική και αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, το 63,4% των ερωτηθέντων απαντάει ότι είναι πολύ και απόλυτα σημαντική.



### 2.1.2. Συγκριτική Στατιστική

Στην συνέχεια της παρουσίασης των αποτελεσμάτων το δείγμα διαχωρίζεται σε δύο ομάδες με βάση την απάντηση που δόθηκε στις ερωτήσεις «Εκτελείτε διευθυντικά καθήκοντα στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;» (Πίνακες 4.6 έως 4.10 του Παραρτήματος Β) καθώς και «Έχετε ποτέ ασκήσει ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» (Πίνακας 4.11 έως 4.15 του Παραρτήματος Β) του 2<sup>ου</sup> και 3<sup>ου</sup> τμήματος του ερωτηματολογίου, αντίστοιχα.

Η σύγκριση των ποιοτικών μεταβλητών στα πλαίσια των δύο ομάδων πραγματοποιήθηκε με την χρήση των δοκιμασιών στατιστικής ανάλυσης Pearson Chi-Square και Fisher's exact test.

Η διερεύνηση της πιθανότητας συσχέτισης μεταξύ διαφόρων ποιοτικών μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε μέσω της δοκιμασίας Spearman correlation ενώ η στατιστική σημαντικότητα ορίστηκε το  $p=0,05$ .

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκπαιδευτικοί χωρίστηκαν αρχικά σε δύο ομάδες όπως αυτές προέκυψαν από την διαφοροποίησή τους στην ερώτηση «Εκτελείτε Διοικητικά καθήκοντα στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;». Η πρώτη ομάδα αποτελείται από 56 άτομα τα οποία έδωσαν καταφατική απάντηση ενώ η δεύτερη από 272 άτομα τα οποία απάντησαν αρνητικά στην ίδια ερώτηση (Πίνακες 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 και 4.10 του Παραρτήματος Β).

Σύμφωνα με τους πίνακες που παρατίθενται στο Παράρτημα Β, παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων σε ότι αφορά μεταβλητές δημογραφικών στοιχείων όπως το «φύλο» ( $p<0,001$ ), η «οικογενειακή κατάσταση» ( $p=0,008$ ), τα «χρόνια προϋπηρεσίας» ( $p<0,001$ ) και το «καθεστώς εργασίας» ( $p=0,028$ ) καθώς και σε ερωτήσεις όπως «Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;» ( $p<0,001$ ), «Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του Μέντορα;» ( $p=0,002$ ), «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» ( $p=0,009$ ) και «Όταν Ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα;» ( $p=0,035$ ).

Αξιοσημείωτες στατιστικές αποκλίσεις μεταξύ των απαντήσεων των δύο ομάδων παρουσιάστηκαν και σε ερωτήσεις που αφορούν την συμβολή του θεσμού του μέντορα τόσο ατομικά στον εργαζόμενο εκπαιδευτικό όπως «Πόσο θεωρείτε ότι θα σας

ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Παρακίνηση;» ( $p=0,050$ ) όσο και συλλογικά στην εκπαιδευτική μονάδα όπως «Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Στελέχωσης;»( $p=0,037$ ).

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μία συνοπτική ανασκόπηση και σχολιασμός των κυριότερων και περισσότερο ενδιαφέρον στοιχείων των προαναφερομένων πινάκων.

**Πίνακας 4.6.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Καθεστώς Εργασίας</b>			
Διορισμένος/η	48 85.7%	182 66.9%	0,028
Αναπηρωτής/ρια	0 0.0%	30 11.0%	
Ωρομίσθιος/α	2 3.6%	28 10.3%	
Αορίστου Χρόνου	2 3.6%	12 4.4%	
Ορισμένου Χρόνου	4 7.1%	20 7.4%	

Οι εκτελούντες διευθυντικά καθήκοντα, με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι κατά συντριπτική πλειοψηφία (85,7%) διορισμένοι εκπαιδευτικοί (Πίνακας 4.6.).

**Πίνακας 4.7.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>2ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;</b>			
ΝΑΙ	42 75.0%	86 31.6%	0,000
ΟΧΙ	14 25.0%	186 68.4%	

Από τους ερωτούμενους που εκτελούν διευθυντικά καθήκοντα, ένα ικανοποιητικό ποσοστό του 75% έχει εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων (Πίνακας 4.7.).

**Πίνακας 4.8.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		<b>Τιμή p</b>
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	
<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>			
ΝΑΙ	18 32.1%	46 16.9%	0,009
ΟΧΙ	38 67.9%	226 83.1%	

Το ποσοστό των εκτελούντων διευθυντικά καθήκοντα το οποίο έχει ασκήσει καθήκοντα Μέντορα είναι μόλις 32,1% σύμφωνα με τον Πίνακα 4.8..

**Πίνακας 4.9.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>4ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Εργασία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		<b>Τιμή p</b>
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Παρακίνηση;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	16 5.9%	0,050
Ελάχιστα	2 3.6%	38 14.0%	
Αρκετά	24 42.9%	70 25.7%	
Πολύ	16 28.6%	84 30.9%	

Απόλυτα	12 21.4%	64 23.5%
---------	-------------	-------------

Ενδιαφέρον είναι το στοιχείο που προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, όπου η πλειοψηφία τόσο αυτών που εκτελούν διευθυντικά καθήκοντα (50%) όσο και αυτών υπολοίπων εκπαιδευτικών (54,4%) θεωρούν ότι η συμβουλευτική καθοδήγηση θα μπορούσε πολύ ή απόλυτα να βοηθήσει στην λειτουργία της Παρακίνησης.

**Πίνακας 4.10.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»  
**5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)**

Μεταβλητές	Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;		Τιμή p
	ΝΑΙ (n=56)	ΟΧΙ (n=272)	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Εργασιακές Σχέσεις;</b>			
Καθόλου	8 14.3%	14 5.1%	0,002
Ελάχιστα	6 10.7%	14 5.1%	
Αρκετά	8 14.3%	66 24.3%	
Πολύ	26 46.4%	92 33.8%	
Απόλυτα	8 14.3%	86 31.6%	

Στον πίνακα 4.10. επιβεβαιώνεται με ένα επιπλέον στοιχείο η γενικά θετική στάση των στελεχών της εκπαίδευσης απέναντι στον θεσμό του μέντορα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον εν λόγω πίνακα, τόσο οι διευθυντές (60,8%) όσο και οι εκπαιδευτικοί (65,4%) θεωρούν ότι οι εργασιακές σχέσεις θα μπορούσαν να βελτιωθούν από την εφαρμογή του θεσμού του μέντορα.

Στη συνέχεια, οι δύο ομάδες που σχηματίζονται είναι βασισμένες στις απαντήσεις που δίνονται στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;». Η πρώτη ομάδα αποτελείται από όσους/ες απάντησαν «ΝΑΙ» και αριθμεί 64 (19,5%) μέλη ενώ η δεύτερη με απάντηση το «ΟΧΙ» αριθμεί 264 (80,5%) μέλη.

Από την σύγκριση των δύο παραπάνω ομάδων όπως περιγράφονται στους πίνακες 4.11, 4.12, 4.13, 4.14 και 4.15 του Παραρτήματος Β προκύπτουν σημαντικές στατιστικές διαφορές από τις απαντήσεις τους σε ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου όπως το «Φύλο» ( $p=0,025$ ), τα «Χρόνια Προϋπηρεσίας» ( $p=0,003$ ), ο «Εργασιακός Τομέας» ( $p=0,029$ ) και η «Γεωγραφική Περιοχή Εργασίας» ( $p=0,028$ ) καθώς επίσης και σε ερωτήσεις σχετικές τόσο με την άσκηση Διοικητικών Καθηκόντων όπως «Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;» ( $p=0,025$ ) όσο και με την σχέση του θεσμού του μέντορα με την άσκηση διοίκησης όπως «Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία του Προγραμματισμού;» ( $p=0,013$ ) και «Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού;» ( $p=0,046$ ).

Στην συνέχεια γίνεται μία συνοπτική ανασκόπηση και σχολιασμός των κυριότερων και περισσότερο ενδιαφέρον στοιχείων των προαναφερομένων πινάκων.

**Πίνακας 4.11.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Εργασιακός Τομέας</b>			
Δημόσιο	52 81.3%	212 80.3%	0,029
Ιδιωτικός Τομέας	12 18.8%	52 19.7%	

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι τέσσερις στους πέντε αυτών που έχουν ασκήσει καθήκοντα μέντορα εργάζονται στον δημόσιο τομέα ενώ μόλις ένας στους πέντε εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα.

**Πίνακας 4.13.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του Μέντορα;</b>			
ΝΑΙ	48 75.0%	112 42.4%	0,000
ΟΧΙ	16 25.0%	152 57.6%	

Το ενδιαφέρον στοιχείο που παρουσιάζεται στον πίνακα 4.13. είναι το γεγονός ότι ένας στους τέσσερις από αυτούς που έχουν ασκήσει καθήκοντα μέντορα δεν έχουν ενημερωθεί για τον θεσμό. Αντίθετα, ένα μεγάλο ποσοστό (42,4%) ενώ έχει

ενημερωθεί δεν του έχει δοθεί η δυνατότητα ή η ευκαιρία να ασκήσει καθήκοντα μέντορα.

**Πίνακας 4.15.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	8 3.0%	0,046
Ελάχιστα	6 9.4%	12 4.6%	
Αρκετά	10 15.6%	79 30.0%	
Πολύ	34 53.1%	110 41.8%	
Απόλυτα	10 15.6%	54 20.5%	

Στον πίνακα 4.15., καταγράφεται η σημασία που έχει για τους εκπαιδευτικούς η πληροφόρηση που ο μέντορας έχει την δυνατότητα να παρέχει στον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, το 68,7% αυτών που είχαν την εμπειρία του μέντορα και το 62,3% όσων δεν είχαν θεωρούν πολύ και απόλυτα σημαντική αυτού του είδους την πληροφόρηση.



### 2.1.3. Συσχετίσεις

Στους πίνακες που ακολουθούν ερευνάται η πιθανή συσχέτιση του συνόλου των μεταβλητών με τις ερωτήσεις «Εκτελείτε διευθυντικά καθήκοντα στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;» και «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;» στους πίνακες 4.16. και 4.17. αντίστοιχα του Παραρτήματος Β.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.16, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Φύλο» ( $r_s=0,289$ ,  $p=0,006$ ) και «Χρόνια Προϋπηρεσίας» ( $r_s=-0,505$ ,  $p<0,001$ ) καθώς και με τις ομάδες ερωτήσεων «ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ θεωρείτε τα παρακάτω για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία;», «ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ θεωρείτε ότι είναι οι παρακάτω παράγοντες στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου;», «Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις παρακάτω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;», «Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω λειτουργίες από την περισσότερο (1), στην λιγότερο (9) ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.», «Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις παρακάτω Διοικητικές Λειτουργίες;» και «Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα ΠΡΕΠΕΙ να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους;».

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 4.17, οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις εντοπίζονται στις μεταβλητές «Χρόνια Προϋπηρεσίας» ( $r_s=-0,161$ ,  $p=0,003$ ) και «Επίπεδο Σπουδών» ( $r_s=-0,109$ ,  $p=0,049$ ) καθώς επίσης και στις διχοτομικές ερωτήσεις «Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην εκπαίδευση;» ( $r_s=0,142$ ,  $p=0,010$ ), «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;» ( $r_s=0,145$ ,  $p=0,009$ ) και «Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του μέντορα;» ( $r_s=0,258$ ,  $p<0,001$ ). Σημαντικά στατιστικές συσχετίσεις παρουσιάζονται επίσης στις ομάδες ερωτήσεων «Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τον θεσμό του μέντορα;» ( $r_s=-0,381$ ,  $p<0,001$ ), «Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στις παρακάτω περιπτώσεις;», «ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ θεωρείτε τα παρακάτω για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία;», «Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα στις παρακάτω περιπτώσεις;», «Σε

τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις παρακάτω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;» και «Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω λειτουργίες από την περισσότερο (1), στην λιγότερο (9) ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.».

## 2.2. Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Από την συλλογή των ερωτηματολογίων και την ακολουθούμενη αποτύπωση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε η επικράτηση του ανδρικού φύλου στις διευθυντικές θέσεις των εκπαιδευτικών μονάδων σε ποσοστό 60,7% όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο σύμφωνα με την Βασιλού-Παπαγεωργίου (1995). Σε ότι αφορά στην εκπαίδευση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, ένας στους τέσσερις (25%) δηλώνει ότι δεν περάσει κανενός είδους εκπαίδευση στην διοίκηση ενώ το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 32,1% όταν η ερώτηση αφορά στην ενημέρωσή τους σχετικά με τον θεσμό του μέντορα.

Εκτός από την εκπαίδευση-ενημέρωση των διευθυντών σε ότι αφορά τον θεσμό του μέντορα, ερευνήθηκε και η προηγούμενη εμπειρία τους είτε ως καθοδηγούμενοι όπου μόνο το 21,4% είχε την αντίστοιχη εμπειρία ως νεοεισερχόμενοι εκπαιδευτικοί με το ποσοστό αυτό να αυξάνεται στο 32,1% όταν πρόκειται για αυτούς/ες που έχουν οι ίδιοι/ες ασκήσει καθήκοντα μέντορα.

Στην προσπάθειά μας να αποτυπωθεί η στάση των διευθυντών απέναντι στην δυναμική και την προσφορά του θεσμού του μέντορα στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στην σχολική μονάδα, η γενική εικόνα είναι μάλλον θετική αφού η πλειοψηφία τους (>60%) στις σχετικές ερωτήσεις, αναγνωρίζει την χρησιμότητα του. Για παράδειγμα στην ερώτηση «Πόσο θεωρείτε ότι θα σας βοηθούσε μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Παρακίνηση;» ο/η ένας/μία στους/στις δύο (50%) απάντησε από «Πολύ» έως «Απόλυτα» ενώ «Αρκετά» απάντησε το 42,9%.

Παρόλα αυτά, όταν τους ζητήθηκε να διευκρινίσουν το ποσοστό της δυνατότητας που τους δίνεται να ελέγξουν τις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι απαντήσεις τους είναι περισσότερο αρνητικές (>40%) γεγονός που ήταν μάλλον αναμενόμενο αφού η πλειοψηφία των ερωτώμενων (89,3%) ήταν διευθυντές δημοσίων σχολείων.

Επιχειρώντας την εξαγωγή στοιχείων με βάση την προηγούμενη εμπειρία των συμμετεχόντων ως μέντορες, καταγράφηκαν ενδιαφέροντα δεδομένα με πρωταρχικό το γεγονός ότι το 20,6% των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι είχαν αναλάβει καθήκοντα μέντορα στο παρελθόν, έστω και άτυπα, αφού ο θεσμός του μέντορα δεν συμπεριλαμβάνεται επίσημα στις λειτουργίες του δημοσίου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας. Ενδιαφέρον αποτελεί επίσης το γεγονός ότι το 21,4% αυτών που

δηλώνουν ότι είχαν εκτελέσει καθήκοντά μέντορα στο παρελθόν προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα.

Αξιολογώντας περαιτέρω τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης ομάδας, προκύπτει ότι μόνο το 28,1% αυτών εκτελούν διευθυντικά καθήκοντα παρά το γεγονός ότι το 56,3% υπηρετούν στην εκπαίδευση για πάνω από 15 χρόνια και το 53,1% έχει εκπαιδευτεί την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.

Προχωρώντας στην αποτύπωση των δεδομένων, οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στην εν λόγω ομάδα, αναγνωρίζουν στην πλειοψηφία τους, και με βάση τις απαντήσεις τους στις σχετικές ερωτήσεις, την συμβολή που μπορεί να έχει ο θεσμός του μέντορα στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, αναγνωρίζοντας σε ποσοστό 68,7% την σημασία της πληροφόρησης που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στην διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, σχεδόν επτά στους δέκα (68,8%) δηλώνουν ότι η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) θα βοηθούσε από «Πολύ» έως «Απόλυτα» στην λειτουργία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, από τις απαντήσεις τους σε άλλες σχετικές ερωτήσεις (π.χ. «Ποια από τα παρακάτω προβλήματα θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση;»), οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν και επισημαίνουν εμπόδια και περιορισμούς οι οποίοι είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν σε μία μεντορική σχέση όπως είναι η «ανεπάρκεια του μέντορα» (72%) και οι «θεωρητικές αγκυλώσεις του μέντορα» (73,8%).

Κλείνοντας την συζήτηση των αποτελεσμάτων, αξίζει αναφοράς το γεγονός ότι τόσο η Διοικητική Λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας όσο και η δυνατότητα που δίνεται στους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων θεωρούνται από την συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων (82,9% και 73,8% αντίστοιχα) ως παράγοντες που επηρεάζουν καθοριστικά την ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία των εκπαιδευτικών.

### 3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα έρευνα βασικός στόχος και διακύβευμα ήταν ο προσδιορισμός της δυνατότητας που μπορεί να υπάρχει στην χρήση του θεσμού του μέντορα ως εργαλείο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη εκπαιδευτική μονάδα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, υπό προϋποθέσεις, η εφαρμογή του θεσμού του μέντορα θα έδινε την δυνατότητα μέσω της κατάλληλης πληροφόρησης στον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας να λάβει τις απαιτούμενες αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των στόχων της μονάδας μέσω όμως της διατήρησης υψηλού επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.

Στις προαναφερόμενες προϋποθέσεις, συγκαταλέγεται η εκπαίδευση-επιμόρφωση των διευθυντών τόσο στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού όσο και στον θεσμό του μέντορα. Επίσης, προϋπόθεση αποτελεί και η εκπαίδευση έμπειρων εκπαιδευτικών στην άσκηση καθηκόντων καθοδήγησης με έμφαση στην εδραίωση παραγωγικών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Προϋπόθεση εξαιρετικής σημασίας αποτελεί επίσης η αύξηση του επιπέδου αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων και κατ' επέκταση των διευθυντών τους. Η έλλειψη επαρκούς αυτονομίας κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων, κυρίως στο δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του παραπάνω σχήματος αφού στερεί από την διοίκηση το απαραίτητο στοιχείο της ευελιξίας λήψης και εφαρμογής άμεσων αποφάσεων.

#### 3.1. Συμπεράσματα Έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα επιχειρηθεί η ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων, με βάση την λογική των δύο επιπέδων, όπως αυτά τέθηκαν στο ξεκίνημα του δευτέρου μέρους της εργασίας. Αποσαφηνίζοντας τα δύο επίπεδα, το πρώτο (ερωτήματα i-iii και vii) έχει να κάνει με την στάση, τις προσδοκίες και τους προβληματισμούς των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών ενώ το δεύτερο (ερωτήματα iv-vii) ερευνά την στάση των διευθυντών απέναντι στην συμβουλευτική καθοδήγηση στα πλαίσια των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Η απάντηση στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα (viii) αποτελεί και το γενικό συμπέρασμα την έρευνας για το κατά πόσο ο θεσμός του μέντορα μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα.

Ξεκινώντας με το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** οποίο αφορά στην στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στον θεσμό της συμβουλευτικής καθοδήγησης, τα

αποτελέσματα κατέδειξαν μία θετική αντιμετώπιση. Χωρίς να αγνοούν τα προβλήματα και τους περιορισμούς που εμπεριέχονται σε μία εφαρμογή του θεσμού, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί αναγνώρισαν την συμβολή που μπορεί να έχει μία τέτοια σχέση τόσο στην διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας όσο και στους ίδιους τους καθοδηγούμενους. Η δεκτική αυτή στάση των εκπαιδευτικών παρέχει το γόνιμο εκείνο έδαφος πάνω στο οποίο μπορεί να χτιστεί μία μεντορική σχέση εμπιστοσύνης η οποία θα επιτρέψει στον μέντορα να εκμαιοείσει πληροφορίες με υψηλό δείκτη αυθορμητισμού και κατά συνέπεια εγκυρότητας από τον/την καθοδηγούμενο/η οι οποίες θα συμβάλουν στην σωστή λήψη αποφάσεων από τον/την διευθυντή/ρια της μονάδας σε ότι αφορά τον τρόπο και τα μέσα διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**, το οποίο έρχεται ως συμπληρωματικό και επεξηγηματικό στο πρώτο, επιχειρεί να εξετάσει τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από την συμμετοχή τους σε μία μεντορική σχέση σε ότι αφορά στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη αλλά και τις συναδελφικές τους σχέσεις. Από την καταγραφή των απαντήσεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών προκύπτει ότι η πλειοψηφία πιστεύει τόσο στην προαγωγή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης όσο και στην γενικότερη θετική επίδραση που μπορεί να έχει μια σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο. Αυτή η στάση είναι αρκετά περιορισμένη μεταξύ αυτών που δήλωσαν ότι δεν είχαν την εμπειρία της άσκησης καθηκόντων μέντορινγκ, όπως ήταν αναμενόμενο. Το γεγονός αυτό από μόνο του μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρική προσέγγιση του θεσμού από τους εκπαιδευτικούς έχει την δυνατότητα να λειτουργήσει καταλυτικά σε ότι αφορά την αποδοχή του θεσμού και την άρση οποιωνδήποτε αρχικών επιφυλάξεων και προβληματισμών.

Το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα**, εξετάζει ακριβώς αυτούς τους προβληματισμούς και τις προϋποθέσεις που τίθενται από τους εκπαιδευτικούς σε σχέση με τον θεσμό της συμβουλευτικής καθοδήγησης και την συμμετοχή τους σε αυτόν. Με βάση λοιπόν τα δεδομένα που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα, οι συμμετέχοντες σε αυτήν εκπαιδευτικοί αναφέρουν σε μεγάλο ποσοστό προβληματισμούς που έχουν να κάνουν με την επαγγελματική ανεπάρκεια και τις θεωρητικές «αγκυλώσεις» του μέντορα καθώς επίσης και την έλλειψη χρόνου για επικοινωνία, συζήτηση και ανατροφοδότηση. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί αρκετά έως πολύ σημαντικές αρνητικές προϋποθέσεις για την συμμετοχή τους σε μία μεντορική σχέση,

τις στερεοτυπικές απόψεις του μέντορα και κυρίως την ύπαρξη προηγούμενης αρνητικής κριτικής από συναδέλφους.

Με βάση τις απαντήσεις στα πρώτα τρία ερευνητικά ερωτήματα προκύπτει το συμπέρασμα ότι, από την πλευρά των εκπαιδευτικών, υπάρχει το κατάλληλο «κλίμα» για τον «εμβολιασμό» του θεσμού του μέντορα στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με σκοπό την παροχή χρήσιμων και αξιόπιστων πληροφοριών στην διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων για αξιοποίησή τους στην βελτίωση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Μεταβαίνοντας στο δεύτερο επίπεδο ανάλυσης των ερευνητικών ερωτημάτων, η έρευνα επικεντρώνεται στην εξέταση της στάσης των διευθυντών απέναντι στον θεσμό του μέντορα με έμφαση στα προβλήματα, τους περιορισμούς, τις προϋποθέσεις και τις προοπτικές που ο τελευταίος έχει την δυνατότητα να προσφέρει στις διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Ξεκινώντας από το **τέταρτο** κατά σειρά ερευνητικό ερώτημα, τα σημαντικότερα προβλήματα τα οποία δηλώνουν οι διευθυντές ότι αντιμετωπίζουν στην άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων και συγκεκριμένα στο πλαίσιο της διοίκησης του εκπαιδευτικού τους προσωπικού, είναι κυρίως αυτά που έχουν να κάνουν περισσότερο με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της επικοινωνίας, της αξιολόγησης και της παρακίνησης και λιγότερο με αυτές της στελέχωσης, της επιμόρφωσης, των εργασιακών σχέσεων και των αμοιβών. Από τις προαναφερθείσες λειτουργίες, αυτές που μπορούν να ελεγχθούν από τους διευθυντές σε ικανοποιητικό βαθμό, σύμφωνα με τις δικές τους απαντήσεις, είναι αυτές του προγραμματισμού, της παρακίνησης, της επικοινωνίας και των εργασιακών σχέσεων.

Κατά συνέπεια, αυτές είναι και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στις οποίες θα μπορούσε θεωρητικά ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας να επέμβει χρησιμοποιώντας ως εργαλείο, μεταξύ άλλων, και τον θεσμό του μέντορα. Σε αυτό το πλαίσιο, και απαντώντας στο **πέμπτο ερευνητικό ερώτημα**, η εκτίμηση των διευθυντών είναι ότι από την εφαρμογή και εκμετάλλευση του θεσμού του μέντορα στην μονάδα, θα μπορούσε να υπάρξει μία αρκετή έως απόλυτη βελτίωση στις υπό έλεγχο λειτουργίες.

Συγκεκριμένα, τα οφέλη που ευελπιστούν τα διευθυντικά στελέχη των εκπαιδευτικών μονάδων να προκύψουν από την εφαρμογή του θεσμού του μέντορα, όπως αναζητήθηκαν με βάση το **έκτο ερευνητικό ερώτημα**, περιλαμβάνουν την διευκόλυνση της κατανόησης από τους εκπαιδευτικούς της λειτουργίας των

διοικητικών λειτουργιών, την βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών της εκπαιδευτικής μονάδας, την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησής τους, την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επαγγελματικών τους προβλημάτων και κατά συνέπεια την αντιμετώπιση του επαγγελματικού-εργασιακού τους άγχους. Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι όλα τα παραπάνω οφέλη αποτελούνταυτόχρονα και συντελεστές αξιολόγησης της κατάστασης του ανθρωπίνου δυναμικού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, γίνεται άμεσα αντιληπτό το εύρος της συνδρομής του μέντορα στην διαχείρισή του.

Αυτό που ήταν επίσης σημαντικό να ερευνηθεί μέσα από την παρούσα έρευνα, και το οποίο περιγράφηκε μέσα από το **έβδομο ερευνητικόερώτημα**, ήταν η στάση των διευθυντών τόσο απέναντι στον τρόπο συλλογής πληροφοριών οι οποίες αφορούν στο προσωπικό του οργανισμού και την διοίκησή του όσο και στην πληροφόρηση που θα συλλέγουν συγκεκριμένα μέσω του μέντορα και της σχέσης συμβουλευτικής καθοδήγησης. Σύμφωνα, με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε σχετικά ερωτήματα από τους διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό, αν και η πλειοψηφία συμφωνεί απόλυτα ότι η συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να γίνεται κατά κύριο λόγο με απευθείας επικοινωνία, οι ίδιοι θεωρούν τις πληροφορίες που θα παρέχονται από τους μέντορες, επίσης με πολύ μεγάλο ποσοστό, από πολύ ως απόλυτα σημαντικές και αξιόπιστες. Συνεπώς, υπάρχει δηλωμένη διάθεση τόσο από το εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και από τα διευθυντικά στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών, να εμπιστευτούν τους μέντορες ως κανάλι για την μεταξύ τους επικοινωνία.

Καταλήγοντας, το τελευταίο συμπέρασμα, σε συνδυασμό με όλα τα προηγούμενα επιμέρους συμπεράσματα, δηλώνει την σχετική δυνατότητα των μεντόρων να λειτουργήσουν ως χρήσιμα εργαλεία στην διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού από την εκάστοτε διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

### **3.2. Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες**

Τα συμπεράσματα της έρευνας εκτός από την απάντηση που έδωσαν στα ερευνητικά ερωτήματα προκάλεσαν και το ενδιαφέρον μας σε ζητήματα που απαιτούν περαιτέρω έρευνα.

Ένα από αυτά τα ζητήματα είναι ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αντικειμένων σε προγράμματα επιμόρφωσης τόσο των διευθυντών όσο και των εν δυνάμει μεντόρων με σκοπό τον συντονισμό τους για την αποδοτικότερη συνεργασία



τους στο επίπεδο της συλλογής ανταλλαγής και εκμετάλλευσης πληροφοριών με σκοπό την βέλτιστη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας. Ίσως θα ήταν χρήσιμο να ενταχθεί σχετικό μάθημα στις παιδαγωγικές σχολές των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή ακόμα και να απαιτείται πρακτική άσκηση στο αντικείμενο.

Σημαντικό θα ήταν επίσης να ερευνηθεί το είδος (ατομικές, κοινωνικές, εκπαιδευτικές, επαγγελματικές, κ.α.) και ο καταλληλότερος τρόπος-μέσο συλλογής των πληροφοριών (παρατήρηση, συζήτηση, αξιολόγηση, κ.α.) από τους μέντορες καθώς επίσης και η συχνότητά με την οποία θα συλλέγονται. Τα παραπάνω είναι δυνατό να εξαρτώνται από το επίπεδο των εκπαιδευτικών της μονάδας, το είδος ηγεσίας που εφαρμόζει ο διευθυντής, το καθεστώς εργασίας των εκπαιδευτικών, κ.α.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν επίσης η διεξαγωγή έρευνας προκειμένου να διαπιστωθεί αν ο ρόλος του μέντορα θα πρέπει να είναι εσωτερικός (άτομο μέσα από την εκπαιδευτική μονάδα), εξωτερικός (προερχόμενος από άλλη εκπαιδευτική μονάδα) ή συνδυασμός αυτών σε σχέση με την «συμβατότητά» τους με το εκάστοτε εκπαιδευτικό προσωπικό και την διοίκηση του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, η πιλοτική και στοχευμένη εφαρμογή του θεσμού του μέντορα με συγκεκριμένο ρόλο και σκοπό την συνεισφορά του στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού του εκπαιδευτικού οργανισμού θα μπορούσε από μόνη της να είναι μία εξαιρετικά αποδοτική έρευνα με εξαγωγή ιδιαίτερα χρήσιμων συμπερασμάτων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Λ., Νίκου, Ι. & Καρβούνης, Χ. (1993). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση: από τις ΣΕΛΜΕ-ΣΕΛΔΕ στα ΠΕΚ*. Ιωάννινα: Δωδώνη.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1999). (Επίμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. (Τόμος Β΄): Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Ανδρέου, Α. (1982). «Διαρκής μόρφωση του εκπαιδευτικού. Η ταυτότητα ενός ανύπαρκτου θεσμού και το άνοιγμα του διαλόγου». *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 1 (8), 102.

Ανδρέου, Α. (2004). «Η εξ' αποστάσεως επιμόρφωση των εκπαιδευτικών». *Επιστήμες της Αγωγής*, (3), 102.

Ανδρέου, Α. & Μαντζούφας, Π. (1999). *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Α. Α. Λιβάνη.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α. Α. Λιβάνη.

Βασιλού-Παπαγεωργίου, Β. (1995). *Ελληνική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σείριος.

Γκοτοβός, Θ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1984). «Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση του νεοδιόριστου εκπαιδευτικού: από το θρανίο στην έδρα». Στο Γκοτοβός, Α., Μαυρογιώργος, Γ. & Παπακωνσταντίνου, Π. (Επίμ.) *Κριτική Παιδαγωγική και εκπαιδευτική Πράξη*. Ιωάννινα: Σύγχρονη Εκπαίδευση.

Δεληγιάννη, Α & Ματθαιουδάκη, Μ (2008). «Ο μέντορας και οι άλλοι: Μια προκαρκτική μελέτη για τη εκπαίδευση, αξιολόγηση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών». *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 45, 18-36.

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Δούκας, Χ., Βαρβούκη, Α., Θωμοπούλου, Μ., Κούτρα, Χ. & Σμυρνιωτοπούλου, Α. (2007). «Η προσέγγιση της ποιότητας στην επιμόρφωση: Επιμόρφωση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση του σχολείου». *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (13) 113-123.

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

Ζευγαρίδης, Σ. & Κουφίδου-Ξηροτύρη, Σ. (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση: Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Θεοφανίδης, Σ. (1989). *Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κανελόπουλος, Χ.Κ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.

Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Μη Εκδεδομένη Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κασσωτάκης, Μ. (2003). «Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών», *Η Λέσχη των Εκπαιδευτικών*, (30) 3-7.

Καψάλης, Α. (2007). *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (3η Εκδ). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Κόντης, Θ. (2001β). *Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Συγχρονη Εκδοτική.

Κουτούζης, Μ. (1999). «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός». Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., και Χαλκιώτης, Δ. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄*. ΕΑΠ: Πάτρα.

Κωτσίκης, Β. (2007). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Αθήνα: Έλλην.

Λαϊνιάς, Α. (2000). «Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: Επιστημονικές Προσεγγίσεις και Ελληνική Πραγματικότητα». Στο Παπαναούνη, Ζ. (Επιμ.) *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στην Σχολική Μονάδα*, σελ. 41-48. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Μαυρογιώργος, Γ. (1996). «Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Οι μορφές της και το κοινωνικοπολιτικό τους πλαίσιο». Στο Α Γκοτοβός, Γ. Μαυρογιώργος και Π. Παπακωνσταντίνου (επιμ) *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική πράξη*, 85-103. Αθήνα: Gutenberg.

Μαυρογιώργος, Γ. (2005). «Πολιτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: συνέχεια, ασυνέχεια και αντιφάσεις». Πρακτικά Συνεδρίου Πανεπιστήμιου Μακεδονίας, 6-8 Οκτωβρίου, Θεσσαλονίκη.

Μιχόπουλος, Α.Β. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση II: Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μλεκάνης, Μ. (2005). *Οισυνθήκες εργασίαςτωνεκπαιδευτικών*. Αθήνα: Τυπωθύτω.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουζάκης, Σ. (2002). «Η αξιολόγηση στο σύγχρονο κόσμο, μια ιστορική συγκριτική προσέγγιση» Στο Μπουζάκης, Σ. (Επιμ.) *Συγκριτική Παιδαγωγική ΙΙΙ*. Αθήνα: Gutenberg.

Μπουζάκης, Σ. (2005). «Παγκοσμιοποίηση και Εκπαίδευση: Κυρίαρχα Παραδείγματα, Εκπαιδευτικές Πολιτικές, Σύγχρονες Τάσεις». Στο Μπουζάκης, Σ. (Επιμ.) *Συγκριτική Παιδαγωγική Ι*. Αθήνα: Gutenberg.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Μπένου.

Μπρούζος, Α. (2004). «Η Επαγγελματική Ικανοποίηση Ελλήνων Δασκάλων». Στο Καψάλη, Δ. & Κατσίκη, Α. (Επιμ.) *Σχολική Γνώση και Διδασκαλία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*, Α΄ Τόμος, σελ.127-140. Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ευροτήτη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3<sup>η</sup> Εκδ.). Θεσσαλονίκη: Αννίκουλας.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.

Πούλης, Π. Ε. (2003). *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Ρούσης, Γ. (1984). *Εισαγωγή στην Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Gutenberg.

Σαΐτης, Χ. (2002α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη* (3<sup>η</sup> Έκδοση). Αθήνα: Άτραπος.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ., Παναϊκάς, Π., Σαΐτη, Α. & Κυριάκη, Ρ. (2004). «Επιμόρφωση και αυτοαποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών ολοήμερου σχολείου (σχολείου διευρυμένου ωραρίου) σε διδακτικές δραστηριότητες δημιουργικής απασχόλησης». *Διοικητική Ενημέρωση*, (30) σελ.66-77.

Στραβάκου, Π. (2007). «Μέντορας». Στο Π. Ξωχέλης (επιμ) *Λεξικό της Παιδαγωγικής*, 440-442. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Rosili.

Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στην Διοικητική Επιστήμη: Από την Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στην Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση Μπροστά στις Προκλήσεις του 21ου Αιώνα*. Αθήνα: Σταμούλης.

Χασιάκος, Γ. (1992). *Ερμηνευτικόλεξικότων –ισμών. Ερμηνεία όλων των λέξεων που λήγουν σε –ισμός*. Αθήνα:Επικαιρότητα.

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

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στην Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001α). «Αξιολόγηση Απόδοσης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» *Διοικητική Ενημέρωση*. (21) σελ.43-52.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001β). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

## Ξενογλώσση

Abell, S. K., Dillon, D. R., Hopkins, C.J., McInerney & O' Brien, D. G., (1995). "Somebody to count on": Mentor/intern relationships in a beginning teacher internship program". *Teaching and Teacher Education*, 11 (2), 173-188.

Ambrosetti, A. & Dekkers, J. (2010). "The interconnectedness of the roles of Mentors and Mentees in Pre-service Teacher Education Mentoring Relationships".

Anderson, M. E. & Shannon, A. L. (1988). Toward a Conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39, 38-42.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A guide to action* (4<sup>th</sup> Ed.), London: Kogan Page.

Babin, B.J. & Boles, J.S. (1996). "The effects of perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role, Stress, Performance and Job Satisfaction". *Journal of Retailing*, 72(1), pp. 55-75

Batty, J., Rudduck, J. & Wilson, E. (1999). "What Makes a Good Mentor? Who makes a Good Mentor? The Views of Year 8 Mentees". *Educational Action Research*, 7 (3), 365-374.

Beck, C. & Kosnick, C. (2000). "Associate Teachers in Pre-service Education: Clarifying and enhancing their role". *Journal of Education for Teaching*, 26 (3), 207-224.

Becker, B. & Gerghart, B. (1996). "The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801.

Birchfield, D. (2002). "Top Jobs Online". *New Zealand Management*, 49, pp.9-18.



Bolam, R. (1986). "Final Report", in Hopkins D. (Eds), *In-service Training and Educational Development, an International Survey*. OECD/CER1 Project, London: Groom Helm, pp.14-18.

Bowen, D.E., Galang, C. & Pillai, R. (2002). "The role of human resource management: An explanatory study of cross-country variance". *Human Resource Management*, 41(1), pp.103-122.

Bozeman, B. & Feeney, M. K. (2007). "Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique". *Administration & Society*, 39 (6), 719-739.

Bratton, j. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice* (3<sup>rd</sup> Ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan

Broadfoot, P. (1996). *Education, Assessment and Society. A Sociological Analysis*. Buckingham: Open University Press.

Brown, M. & Heywood, J.S. (2005). "Performance appraisal systems: Determinants and change". *British Journal of Industrial Relations*, 43, pp.659-679.

Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management* (3<sup>rd</sup> Ed.) London: Sage.

Byars, L.L. & Rue, L.W. (2006). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed). International Edition: McGraw-Hill.

Cappelli, P. (2001). "Making the most of online recruiting". *Harvard Business Review*, 79 (3), pp.139-146.

Cameron, M. (2007). *Learning to teach: A literature review of induction theory and practice*. New Zealand: New Zealand Teachers Council.

Cherrington, D.G. (1994). *Organizational Behaviour* (2<sup>nd</sup> ed). Boston: Allyn&Bacon

Clinard, L. & Ariav, T. (1998). "What Mentoring Does for Mentors: A cross-cultural perspective". *European Journal of Teacher Education*, 21 (1), 91-108.

Clitterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor*. UK: CIPD.

Daft, R. (2000). *Essentials of Organizational Theory and Design* (7<sup>th</sup> Ed.). Ohio: Southern Western College Publishing.

Day, C. (2003). *Ηεξέλιξητωνεκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης* (μεταφ. ΒακάληΑ.), Αθήνα: Τυπωθύτω.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed). Prentice Hall International.

Decker, K., Hyland, P. & Acutt, B. (2006). "Considering Unlearning in HRD practices: An Australian Study". *Journal of European Industrial Learning*, (30) 8, pp.608-621.

De Kenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2003). *Fundamentals of Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed). London: John Wiley & Sons Inc.

Delayane, B. (2005). *Human Resources Development: Adult Learning and Knowledge Management* (2<sup>nd</sup> ed). Brisbane: Wiley.

Drucker, P., Maciariello, J. A. & Collins, J. (2009). *Management*. London: Collins.

Dubrin, A.J. (1998). *Leadership: Research Findings, Practice and Skills* (2<sup>nd</sup> ed). Boston: Houghton Mifflin Co.

Eng, S. P. (1986). Mentoring in principal education. In W. A. Gray and M. M. Gray (Eds.) *Mentoring: Aid to excellence education, the family and the community*. British Columbia: Xerox Reproduction Centre.

Evans, L. (2002). "What is Teacher Development?". *Oxford Review of Education*, 28 (1), pp.123-137.

Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Ferris, G.R., Hochwarter, M.R., Buckley, M.R. & Harrell-Cook, G. (1999). Human Resources Management: Some new directions. *Journal of Management*, 25 (3), pp.385-415.

Fletcher, S. & Barrett, A. (2004). "Developing effective beginning teachers through mentor-based induction". *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*. 12 (3), 321-333.

Fletcher, C. & Williams, R. (1996). "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment". *British Journal of Management*, 7, pp.169-179.

Flykholm, J (2005). "A Distributed Model for Teacher Mentoring: Broadening the Learning Community". *New England Mathematics Journal*, 37 (2), 10-19.

Fray, B.S. & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin: Springer.

Giesecke, H. (1987). *Padagogic als Beruf: Grundformen Padagogischen Handelns*. Weinheim und Munchen: Juventa.

Henderson, E.J. (1978). *The evaluation of in-service teacher training*. London: Groom Helm.

Hobson, A.J., Ashby, P., Malderez, A. & Tomlinson, P.D. (2009). "Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't". *Teaching and Teacher Education*, 25 (1), 207-216.

Hoy, W.K. & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (8<sup>th</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill.

Hudson, P. (2013). "Mentoring as professional development: 'growth for both' mentor and mentee". *Professional Development in Education*, 39 (5), 771-783.

Huselid, M.A., & Becker, B.E., (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HP-firm performance link. *Industrial Relations*, 35.

Iancu-Haddad, D. & Oplatka, I. (2009). "Mentoring Novice Teachers: Motives, Process and Outcomes from the Mentor's Point of View". *The New Educator*, 5 (1), 45-65.

Ivancevic, J.M. (2003). *Human Resource Management* (9<sup>th</sup> ed). International Edition: Mc Graw-Hill.

Judge, T.A. Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). "The job satisfaction – Job performance relationship: a qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*, 126 (3), pp.376-404.

Kapadia, K., Coca, V. & Easton, J. (2007). *Keeping New Teachers: A first Look at the Influence of Induction in the Chicago Public Schools*. Consortium on Chicago School Research: Chicago.

Kajs, L. T. (2002). "Framework for Designing a Mentoring Program for Novice Teachers". *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 10 (1), 57-69.

Keller, E. L. (2005). "The stages and development of mentoring relationships". In D. L. Dubois & M. J. Karcher (eds.) *Handbook of Youth Mentoring*, 82-99. Thousand Oaks, CA: Sage.

Knippelmeyer, S. A. & Torracco, R. J. (2007). "Mentoring as a Developmental Tool for Higher Education". *Paper presented at the academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas*, 1-8.

Koontz, H. & Weihrich, (2007). *Essentials of Management* (7<sup>th</sup> Ed.). New Delhi: McGraw-Hill.

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1984). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (7<sup>th</sup> Ed). New York: McGraw-Hill.

Kreitner, R., Kinick, A. & Buelens, M. (1999). *Organizational Behavior*. London: McGraw Hill.

Kwan, T. & Lopez-Real, F. (2005). "Mentors' perceptions of their roles in mentoring student teachers". *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 33 (3), 275-287.

Langdon, F. (2011). "Shifting perception and practice: New Zealand beginning teacher induction and mentoring as a pathway to expertise". *Professional Development in Education*, 37 (2), 241-258.

Lee Ming See, N. (2014). "Mentoring and Developing Pedagogical Content knowledge in Beginning Teachers". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 123, 53-62.

Lindgren, U. (2005). "Experiences of beginning teachers in a school-based mentoring program in Sweden". *Educational Studies*, 31 (3), 251-263.

Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". In Dunette, M.D. (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp.1297-1349.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2000). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice Hall.

Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), pp.143-160.

McDaffie, J.P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Pnxfiction Systems in the World Auto Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), pp.197-221.

Marable, M. & Raimondi, S. (2007). "Teachers' perception of what was the most (and least) supportive during their first year of teaching". *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 15 (1), 25-37.

Mendiola, B. (2012). "The mentor's guide: Facilitating effective learning relationships". *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 20 (4), 491-493.

Millward, N., Forth, J. & Bryson, A. (2000). *All change work?* Workplace Industrial Relations Survey series. London: Routledge.

Mitchell, P.J. (1982). "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice". *Academy of Management Review*, 7 (1), pp.80-88.

Mitchell, T.R., Dowling, P., Kabanoff, B. & Larson, J. (1992). *People in Organizations. An Introduction to Organizational Behavior in Australia*. Sydney: McGraw-Hill

Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2008). *Management* (4<sup>th</sup> Ed). New York: Barron's Educational Series.

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior* (7<sup>th</sup> Ed). Harlow: FT/Prentice Hall

Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring – How to Facillitate an Effective Mentoring Process*, New and Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Norman, P. J. & Feinman-Menser, S. (2005). "Mind activity in teaching and mentoring". *Teaching and Teacher Education*, 21 (6), 679-697.

OECD (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Result from TALIS*. Paris: OECD.

O'Mahony, G. R. & Matthews, R. J. (2005). *A Climate of Mentoring: Building Teams for School Improvement*. Heatherton Victoria: Hawker Brownlow Education.

Phillips, N. & Fragoulis, I. (2010). "Exploring the Beliefs of Primary Education Teachers Regarding the Contribution of Mentoring in Schools". *Review of European Studies*, 2 (2), 201-213.

Pinder, C.C. (1998). *Motivation in Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Ployhart, R.E. (2006). "Staffing in the 21<sup>st</sup> Century: New Challenges and Strategic Opportunities". *Journal of Management*, 32 (6), pp.868-897.

Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Reynolds, d. & Creemers, B. (1990). "School Effectiveness and School Improvement: A Mission Statement". *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (1), pp. 1-3.

Rostein, E. L. (2011). "Renew and Reflect: R and R for Jewish Education Mentors". *Journal of Jewish Education*. 77 (2), 98-115.

Rousseau, D.M. (1997). "Organizational Behavior in the New Organizational Era". *Annual Review of Psychology*, 48, pp.515-546

Russell, J. E. A. & Adams, M. D., (1997). "The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations". *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1-14.

Russell, M. L. & Russell, J. A. (2011). "Mentoring Relationships: Cooperating Teachers' Perspectives on Mentoring Student Interns". *The Professional Educator*, 35 (1), 1-21.

Salleh, H & Tan, C. (2013). "Novice Teachers Learning from Others: Mentoring in Shanghai Schools". *Australian Journal of Teacher Education*, 38 (3), 152-165.

Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A review of school effectiveness research*. Report by the institute of education for the office of standards in Education, UK

Sorcinielli, M. D. (1992). "New and Junior Faculty Stress: Research and Responses". *New Directions for Teaching and Learning*, 50, (27-37).

Southworth, G. Clunie, R. & Somerville, D. (1994). "Headteacher Mentoring: Insights and Ideas About Headteacher Development". In H. Bradley, C. Conner, & G. Southworth (eds.) *Developing Teachers Developing Schools*, 180-196. London: David Fulton Publishers.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. New York: Harper & Row.

Stock, M. J. & Duncan, H. E. (2010). "Mentoring as a Professional Development Strategy for Instructional Coaches: Who Mentors the Mentors?". *Planning and Changing*, 41 (1-2), 57-69.

Strong, M. & Baron, W. (2004). "An analysis of mentoring conversation with beginning teachers: suggestions and responses". *Teaching and Teacher Education*, 20 (1), 47-57.

Sundli, L. (2007). "Mentoring-Anew mantra for education?". *Teaching and Teacher Education*, 23 (2), 201-214.

Tang, S. Y. F., & Choi, P. L. (2005). "Connecting theory and practice in mentor preparation: Mentoring for the improvement of teaching and learning". *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13 (3), 383-401.

Taormina, R.J. & Gao, J.H. (2009). "Identifying Acceptable Performance Appraisal Criteria: An International Perspective". *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 47 (1), pp.102-125.



Torington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed). London: FT/Prentice Hall.

Tsigliris, B., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006). "Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A comparison between public and private sector employees". *Educational Research and Review*, 1 (8), pp.256-261.

Ulrich, d. (1998). "A new mandate for human resources". *Harvard Business Review*, (Jan-Feb), pp.124-134.

Veenman, S., De Laat, H. & Staring, C. (1998b). "Evaluation of a Coaching Programme for Mentors of Beginning Teachers". *Journal of In-service Education*, 24 (3), 411-427.

Wickman, F. (1997). *Mentoring*. New York: Irwin Professional Group.

Wooldridge, B. (1998). "Increasing the Productivity of Public Sector Training". *Public Productivity Review*, 12 (2), pp 205-217.

Wright, B.E. (2001). "Public Sector Work Motivation: A Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), pp.559-586.

Young, P, Sheets, J. & Knight, D. (2005). *Mentoring Principals: Frameworks, Agendas, Tips and Case Stories for Mentors and Mentees*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Zachary, L. (2005). *Creating a mentoring culture: The organization's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zachary, L. (2011). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.

## Νόμοι

Ν. 3848/2010, Φ.Ε.Κ. 71 Α/17.05.2010, «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις». Αθήνα, Υ.Π.Ε.Π.Θ.

Ν. 4009/2011, Φ.Ε.Κ. 195 Α/06.09.2011, «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων». Αθήνα, Υ.Π.Ε.Π.Θ.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Μιχαήλ Τσιλογλανίδης και είμαι φοιτητής του ΠΜΣ "Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων" στο Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης. Μέρος των σπουδών μου αποτελεί και η διπλωματική εργασία με τίτλο "Το Mentoring ως εργαλείο Διοίκησης της Εκπαιδευτικής Μονάδας στα Πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού" για την συγγραφή της οποίας απαιτείται η συλλογή δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι ο προσδιορισμός της επίδρασης της εφαρμογής του θεσμού του Mentoring στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαιδευτική μονάδα. Συγκεκριμένα, προσπαθεί να ερευνήσει τις στάσεις και απόψεις τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντικών στελεχών μιας εκπαιδευτικής μονάδας σε σχέση με την Συμβουλευτική Καθοδήγηση (mentoring) και το βαθμό στο οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αποδοτικότερη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην εκπαιδευτική μονάδα.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που σας αφορούν με ειλικρίνεια. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και αυστηρά εμπιστευτικές ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί περισσότερο από 10 λεπτά από τον χρόνο σας. Ειλικρινά θα το εκτιμούσα αν μπορούσατε να προωθήσετε το παρόν ερωτηματολόγιο και σε άλλους συναδέλφους.

Ευχαριστώ πολύ για την συνεισφορά και τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,  
Μιχαήλ Τσιλογλανίδης  
email: [mtsilo@hotmail.com](mailto:mtsilo@hotmail.com)

\*Απαιτούμενο

#### 1. Φύλο \*

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. Οικογενειακή Κατάσταση \*

- Έγγαμος/η  
 Άγαμος/η  
 Άλλο

#### 3. Χρόνια Προϋπηρεσίας \*

- 0-5  
 6-15  
 >15

#### 4. Εργασιακός Τομέας \*

- Δημόσιο  
 Ιδιωτικός τομέας

**5. Επίπεδο Σχολικής Μονάδας Εργασίας \***

- Νηπιαγωγείο
- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λυκείο
- Φροντιστήριο
- Κέντρο Ξένων Γλωσσών
- ΙΕΚ

**6. Καθεστώς εργασίας \***

- Διορισμένος/η
- Αναπληρωτής/ρια
- Ωρομίσθιος/α
- Αορίστου χρόνου
- Ορισμένου χρόνου

**7. Γεωγραφική Περιοχή Εργασίας \***

- Αστική περιοχή
- Ημιαστική περιοχή
- Αγροτική/Ορεινή/Νησιωτική περιοχή

**8. Επίπεδο Σπουδών \***

- ΑΣΠΑΙΤΕ
- ΑΕΙ
- ΑΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

## 2ο Τμήμα Ερωτηματολογίου

9. Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην εκπαίδευση; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

10. Αν "Ναι" σε τί επίπεδο;

- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ  
 Μεταπτυχιακό  
 Επιμόρφωση - Σεμινάριο  
 Άλλο (Διευκρινίστε παρακάτω...)

11. ...διευκρινίστε ΕΔΩ.

---

12. Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

### 3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου

Λαμβάνοντας υπόψιν τον παρακάτω ορισμό, παρακαλώ να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν.

"Συμβουλευτική Καθοδήγηση - Mentoring είναι η διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσεται όταν ένα έμπειρο στέλεχος -εκπαιδευτικός (μέντορας) χρησιμοποιεί τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία του με σκοπό να παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σε ότι αφορά την επαγγελματική σταδιοδρομία και την προσωπική ανάπτυξη ενός λιγότερου έμπειρου συναδέλφου (καθοδηγούμενος)."

13. Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του μέντορα; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

14. Αν "Ναι" από πού ενημερωθήκατε;  
(επιμορφωτικό σεμινάριο, εφημερίδα, περιοδικό, κτλ)

---

15. Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τον θεσμό του μέντορα; \*

- |         |                       |                       |                       |                       |                       |         |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
|         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |         |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Απόλυτα |

16. Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

17. Όταν ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

18. Όταν ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα; \*

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

## 4ο Τμήμα Ερωτηματολογίου

19. Πόσο θεωρείτε ότι θα σας βοηθούσε μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στις παρακάτω περιπτώσεις; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα)\*

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Κατανόηση Εκπαιδευτικών Στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατανόηση Οργανωσιακής Κουλτούρας της Μονάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατανόηση Συστήματος Αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατανόηση Λειτουργίας Διοικητικών Διαδικασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαγγελματική Εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαγγελματική Ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρακίνηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη Υπευθυνότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακή Κοινωνικοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία και Συνεργασία με Συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία και Συνεργασία με την Διευθυνση της Μονάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενθάρρυνση για Συμμετοχή σε Επιμορφώσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κατάλληλη Επιλογή Επιμορφωτικού Προγράμματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη Επαγγελματικών Φιλοδοξιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κάλυψη Προσωπικών Αναγκών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση Στερεότυπων Αντιδράσεων (πχ. Νέος#Παλιός)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αντιμετώπιση Επαγγελματικού Άγχους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη ή/και Διατήρηση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ισορροπίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση Επαγγελματικών Προβλημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**19. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω σε ότι αφορά την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία; (1=καθόλου, 5=Απόλυτα) \***

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Σαφής Περιγραφή Εργασίας/ Καθηκόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σαφής Περιγραφή Εκπαιδευτικών Στόχων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συναδελφικές Σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με την Διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεχής Επιμόρφωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διοικητική Λειτουργία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαγγελματική Ικανοποίηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαγγελματικό Άγχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με το Εξωτερικό Περιβάλλον (Κοινωνία)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα Συμμετοχής στην Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Σε τι βαθμό θα εμπιστευόσαστε τις συμβουλές ενός μέντορα στις παρακάτω περιπτώσεις; (1= Καθόλου, 5=Απόλυτα) \***

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Μεθόδους Εκπαίδευσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με Μαθητές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με Συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θέματα Συγκρούσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακό Άγχος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαγγελματική Εξέλιξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση - Επιμόρφωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θέματα Αμοιβών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θέματα Αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με Γονείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θέματα Μεροληψίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Πόσο σημαντικοί θεωρείτε ότι είναι οι παρακάτω παράγοντες στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου; (1= Καθόλου, 5=Απόλυτα) \*  
Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Σχέση μέντορα με διευθυντή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παράλληλη μεντορική σχέση και με άλλο συναδέλφο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στερεοτυπικές απόψεις του μέντορα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προφανές όφελος για τον μέντορα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προηγούμενη αρνητική κριτική από συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φυσιογνωμία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλο (Διευκρινίστε παρακάτω...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Παρακαλώ Διευκρινήστε ΕΔΩ

---

23. Ποια από τα παρακάτω προβλήματα θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση; \*

Ο αριθμός επιλογών είναι ανοιχτός.

- Ανεπάρκεια του Μέντορα (π.χ. έλλειψη κατάρτισης ή/και εμπειρίας)
- Θεωρητικές "αγκυλώσεις" του μέντορα (π.χ. απόλυτος, αδιάλλακτος)
- Έλλειψη Χρόνου για συζήτηση και ανατροφοδότηση
- Ελλιπής Επικοινωνία
- Επιφυλακτικότητα του καθοδηγούμενου
- Υπερβολική Οικειότητα
- Άλλο (Παρακαλώ διευκρινήστε παρακάτω...)

24. Παρακαλώ διευκρινίστε ΕΔΩ

---

## 5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου

25. Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις παρακάτω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα) \*

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Στελέχωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προγραμματισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμόρφωση - Εκπαίδευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρακίνηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακές Σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υγιεινή & Ασφάλεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω Διοικητικές Λειτουργίες από την περισσότερο (1) στην λιγότερο (9) σημαντική κατά την γνώμη σας. \*

Μία επιλογή για κάθε στήλη.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Στελέχωση									
Προγραμματισμός									
Επιμόρφωση - Εκπαίδευση									
Παρακίνηση									
Αξιολόγηση									
Επικοινωνία									
Εργασιακές Σχέσεις									
Αμοιβές									
Υγιεινή & Ασφάλεια									

27. Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω λειτουργίες από την περισσότερο (1), στην λιγότερο (9) χρονοβόρα σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων. \*

Μία επιλογή για κάθε στήλη.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Στελέχωση									
Προγραμματισμός									
Επιμόρφωση - Εκπαίδευση									
Παρακίνηση									
Αξιολόγηση									
Επικοινωνία									
Εργασιακές Σχέσεις									
Αμοιβές									
Υγιεινή & Ασφάλεια									

**28. Πόσο θεωρείτε ότι θα βοηθούσε η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις παρακάτω Διοικητικές Λειτουργίες; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα) \***

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
Στελέχωση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προγραμματισμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιμόρφωση - Εκπαίδευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παρακίνηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακές Σχέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υγιεινή & Ασφάλεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να συλλέγονται πληροφορίες για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους; (1=Συμφωνώ Απόλυτα, 5=Διαφωνώ Απόλυτα) \***

Μέχρι μία επιλογή σε κάθε σειρά.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
Απευθείας επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές Συζητήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τυπική αξιολόγηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τρίτο πρόσωπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ερωτηματολόγιο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**30. Πόσο σημαντική θεωρείτε την πληροφόρηση που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;**

1      2      3      4      5

Καθόλου                  Απόλυτα

**31. Σε τι βαθμό θα εμπιστευόσαστε τις παρεχόμενες πληροφορίες από έναν μέντορα σχετικά με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας για την λήψη αποφάσεων;**

(Πληροφορίες όπως: ιδιαίτερες δεξιότητες, αδυναμίες, φοβίες, προσωπικά προβλήματα, κ.α.)

1      2      3      4      5

Καθόλου                  Απόλυτα

### 32. Παρατηρήσεις (Προαιρετικά)

Σας παρακαλώ να περιγράψετε οποιονδήποτε προβληματισμό έχετε σχετικά με το ζήτημα του ερωτηματολογίου ή οποιαδήποτε παρατήρηση έχετε να κάνετε σχετικά με το ίδιο το ερωτηματολόγιο (την δομή του, τις ερωτήσεις, τις επιλογές, κ.α.) ή οτιδήποτε άλλο θεωρείτε σημαντικό να αναφερθεί. Ευχαριστώ.

---

---

---

---

---

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
**ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**Πίνακας 4.1.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (1<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Δημογραφικά Στοιχεία).

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Συχνότητα Εμφάνισης</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
<b><i>Φύλο</i></b>		
Άνδρας	110	33.5
Γυναίκα	218	66.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b><i>Οικογενειακή Κατάσταση</i></b>		
Άγαμος/η	120	36.6
Έγγαμος/η	190	57.9
Άλλο	18	5.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b><i>Χρόνια Προϋπηρεσίας</i></b>		
0-5	36	11.0
6-15	148	45.1
>15	144	43.9
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b><i>Εργασιακός Τομέας</i></b>		
Δημόσιο	264	80.5
Ιδιωτικός Τομέας	64	19.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b><i>Επίπεδο Σχολικής Μονάδας Εργασίας</i></b>		
Νηπιαγωγείο	14	4.3
Δημοτικό	56	17.1
Γυμνάσιο	92	28.0
Λύκειο	102	31.1
Φροντιστήριο	22	6.7
Κέντρο Ξένων Γλωσσών	18	5.5
ΙΕΚ	24	7.3
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<b><i>Καθεστώς εργασίας</i></b>		
Διορισμένος/η	230	70.2
Αναπηρωτής/ρια	30	9.1
Ωρομίσθιος/α	30	9.1
Αορίστου Χρόνου	14	4.3
Ορισμένου Χρόνου	24	7.3
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>

<i><b>Γεωγραφική Περιοχή Εργασίας</b></i>		
Αστική Περιοχή	170	51.8
Ημιαστική Περιοχή	102	31.1
Αγροτική/Ορεινή Περιοχή	56	17.1
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>
<i><b>Επίπεδο Σπουδών</b></i>		
ΑΣΠΑΙΤΕ	6	1.8
ΑΕΙ	106	32.3
ΑΤΕΙ	12	3.7
Μεταπτυχιακό	186	56.7
Διδακτορικό	18	5.5
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>

**Πίνακας 4.2.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (2<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<i>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην εκπαίδευση;</i>				
ΝΑΙ	128	39.0	39.0	39.0
ΟΧΙ	200	61.0	61.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	328	100.0	100.0	
<i>Αν "Ναι" σε τί επίπεδο;</i>				
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	8	2.4	6.1	6.1
Μεταπτυχιακό	60	18.3	45.5	51.5
Επιμόρφωση-Σεμινάριο	64	19.5	48.5	100.0
Σύνολο	132	40.2	100.0	
Απαντήσεις "ΟΧΙ"	196	59.8		
<b>Σύνολο</b>	328	100.0		
<i>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</i>				
ΝΑΙ	56	17.1	17.1	17.1
ΟΧΙ	272	82.9	82.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	328	100.0	100.0	



**Πίνακας 4.3.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (3<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Σχέση με τον θεσμό του Μέντορα).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του μέντορα;</i>				
ΝΑΙ	160	48.8	48.8	48.8
ΟΧΙ	168	51.2	51.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Αν "Ναι" από πού ενημερωθήκατε; (επιμορφωτικό σεμινάριο, εφημερίδα, περιοδικό, κτλ)</i>				
Σεμινάριο	74	22.6	46.8	46.8
Μεταπτυχιακό	24	7.3	15.2	62.0
Διαδίκτυο	40	12.2	25.3	87.3
ΑΕΙ	8	2.4	5.1	92.4
Εφημερίδα	4	1.2	2.5	94.9
Εγκύκλιος Υπουργείου	8	2.4	5.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>158</b>	<b>48.2</b>	<b>100.0</b>	
Απαντήσεις «ΟΧΙ»	170	51.8		
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>		
<i>Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τον θεσμό του μέντορα;</i>				
Καθόλου	118	36.0	36.0	36.0
Ελάχιστα	70	21.3	21.3	57.3
Αρκετά	72	22.0	22.0	79.3
Πολύ	50	15.2	15.2	94.5
Απόλυτα	18	5.5	5.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</i>				
ΝΑΙ	64	19.5	19.5	19.5
ΟΧΙ	264	80.5	80.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πίνακας 4.4.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (4<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Εργασία).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<b>Όταν ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα;</b>				
ΝΑΙ	110	33.5	33.5	33.5
ΟΧΙ	218	66.5	66.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Εκπαιδευτικών Στόχων;</b>				
Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	24	7.3	7.3	11.6
Αρκετά	56	17.1	17.1	28.7
Πολύ	146	44.5	44.5	73.2
Απόλυτα	88	26.8	26.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Οργανωσιακής Κουλτούρας της Μονάδας;</b>				
Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	10	3.0	3.0	7.9
Αρκετά	58	17.7	17.7	25.6
Πολύ	128	39.0	39.0	64.6
Απόλυτα	116	35.4	35.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Συστήματος Αξιολόγησης;</b>				
Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	24	7.3	7.3	11.0
Αρκετά	70	21.3	21.3	32.3
Πολύ	140	42.7	42.7	75.0
Απόλυτα	82	25.0	25.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Λειτουργίας Διοικητικών Διαδικασιών;**

Καθόλου	20	6.1	6.1	6.1
Ελάχιστα	8	2.4	2.4	8.5
Αρκετά	32	9.8	9.8	18.3
Πολύ	132	40.2	40.2	58.5
Απόλυτα	136	41.5	41.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Εξέλιξη;**

Καθόλου	26	7.9	7.9	7.9
Ελάχιστα	28	8.5	8.5	16.5
Αρκετά	110	33.5	33.5	50.0
Πολύ	92	28.0	28.0	78.0
Απόλυτα	72	22.0	22.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

Καθόλου	24	7.3	7.3	
Ελάχιστα	54	16.5	16.5	23.8
Αρκετά	78	23.8	23.8	47.6
Πολύ	112	34.1	34.1	81.7
Απόλυτα	60	18.3	18.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Υπευθυνότητας;**

Καθόλου	36	11.0	11.0	
Ελάχιστα	66	20.1	20.1	31.1
Αρκετά	78	23.8	23.8	54.9
Πολύ	76	23.2	23.2	78.0
Απόλυτα	72	22.0	22.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Εργασιακή Κοινωνικοποίηση;**

---

Καθόλου	12	3.7	3.7	
Ελάχιστα	30	9.1	9.1	12.8
Αρκετά	80	24.4	24.4	37.2
Πολύ	114	34.8	34.8	72.0
Απόλυτα	92	28.0	28.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με Συναδέλφους;**

---

Καθόλου	12	3.7	3.7	
Ελάχιστα	36	11.0	11.0	14.6
Αρκετά	86	26.2	26.2	40.9
Πολύ	100	30.5	30.5	71.3
Απόλυτα	94	28.7	28.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με την Διευθυνση της Μονάδας;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	
Ελάχιστα	34	10.4	10.4	14.6
Αρκετά	72	22.0	22.0	36.6
Πολύ	118	36.0	36.0	72.6
Απόλυτα	90	27.4	27.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ενθάρρυνση για Συμμετοχή σε Επιμορφώσεις;**

---

Καθόλου	26	7.9	7.9	
Ελάχιστα	36	11.0	11.0	18.9
Αρκετά	64	19.5	19.5	38.4
Πολύ	132	40.2	40.2	78.7
Απόλυτα	70	21.3	21.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατάλληλη Επιλογή Επιμορφωτικού Προγράμματος;**

---

Καθόλου	20	6.1	6.1	
Ελάχιστα	36	11.0	11.0	17.1
Αρκετά	84	25.6	25.6	42.7
Πολύ	112	34.1	34.1	76.8
Απόλυτα	76	23.2	23.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Επαγγελματικών Φιλοδοξιών;**

---

Καθόλου	38	11.6	11.6	
Ελάχιστα	44	13.4	13.4	25.0
Αρκετά	114	34.8	34.8	59.8
Πολύ	72	22.0	22.0	81.7
Απόλυτα	60	18.3	18.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κάλυψη Προσωπικών Αναγκών;**

---

Καθόλου	48	14.6	14.6	
Ελάχιστα	70	21.3	21.3	36.0
Αρκετά	90	27.4	27.4	63.4
Πολύ	68	20.7	20.7	84.1
Απόλυτα	52	15.9	15.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Στερεότυπων Αντιδράσεων (πχ. Νέος#Παλιός);**

---

Καθόλου	32	9.8	9.8	
Ελάχιστα	38	11.6	11.6	21.3
Αρκετά	88	26.8	26.8	48.2
Πολύ	102	31.1	31.1	79.3
Απόλυτα	68	20.7	20.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Επαγγελματικού Άγχους;**

Καθόλου	12	3.7	3.7	
Ελάχιστα	42	12.8	12.8	16.5
Αρκετά	58	17.7	17.7	34.1
Πολύ	116	35.4	35.4	69.5
Απόλυτα	100	30.5	30.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη ή/και Διατήρηση Επαγγελματικής -Προσωπικής Ισορροπίας;**

Καθόλου	28	8.5	8.5	
Ελάχιστα	38	11.6	11.6	20.1
Αρκετά	102	31.1	31.1	51.2
Πολύ	100	30.5	30.5	81.7
Απόλυτα	60	18.3	18.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Διαχείριση Επαγγελματικών Προβλημάτων;**

Καθόλου	10	3.0	3.0	
Ελάχιστα	22	6.7	6.7	9.8
Αρκετά	70	21.3	21.3	31.1
Πολύ	118	36.0	36.0	67.1
Απόλυτα	108	32.9	32.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εργασίας/Καθηκόντων;**

Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Αρκετά	38	11.6	11.6	12.8
Πολύ	118	36.0	36.0	48.8
Απόλυτα	168	51.2	51.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εκπαιδευτικών Στόχων;**

Καθόλου	6	1.8	1.8	1.8
Ελάχιστα	4	1.2	1.2	3.0
Αρκετά	36	11.0	11.0	14.0
Πολύ	130	39.6	39.6	53.7
Απόλυτα	152	46.3	46.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Συναδελφικές Σχέσεις;**

Καθόλου	2	.6	.6	.6
Ελάχιστα	14	4.3	4.3	4.9
Αρκετά	26	7.9	7.9	12.8
Πολύ	128	39.0	39.0	51.8
Απόλυτα	158	48.2	48.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Συνεχής Επιμόρφωση;**

Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	12	3.7	3.7	4.9
Αρκετά	34	10.4	10.4	15.2
Πολύ	120	36.6	36.6	51.8
Απόλυτα	158	48.2	48.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης;**

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	6	1.8	1.8	6.1
Αρκετά	56	17.1	17.1	23.2
Πολύ	126	38.4	38.4	61.6
Απόλυτα	126	38.4	38.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Διοικητική Λειτουργία;**

---

Καθόλου	8	2.4	2.4	2.4
Ελάχιστα	8	2.4	2.4	4.9
Αρκετά	70	21.3	21.3	26.2
Πολύ	152	46.3	46.3	72.6
Απόλυτα	90	27.4	27.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιολόγηση;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	4	1.2	1.2	5.5
Αρκετά	82	25.0	25.0	30.5
Πολύ	122	37.2	37.2	67.7
Απόλυτα	106	32.3	32.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη;**

---

Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	4	1.2	1.2	2.4
Αρκετά	22	6.7	6.7	9.1
Πολύ	70	21.3	21.3	30.5
Απόλυτα	228	69.5	69.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Αμοιβές;**

---

Καθόλου	6	1.8	1.8	1.8
Ελάχιστα	6	1.8	1.8	3.7
Αρκετά	38	11.6	11.6	15.2
Πολύ	132	40.2	40.2	55.5
Απόλυτα	146	44.5	44.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---



---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

---

Καθόλου	2	.6	.6	.6
Ελάχιστα	2	.6	.6	1.2
Αρκετά	26	7.9	7.9	9.1
Πολύ	78	23.8	23.8	32.9
Απόλυτα	220	67.1	67.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία το Επαγγελματικό Άγχος;**

---

Καθόλου	18	5.5	5.5	5.5
Ελάχιστα	18	5.5	5.5	11.0
Αρκετά	62	18.9	18.9	29.9
Πολύ	130	39.6	39.6	69.5
Απόλυτα	100	30.5	30.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Σχέσεις με το Εξωτερικό Περιβάλλον (Κοινωνία);**

---

Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	20	6.1	6.1	9.8
Αρκετά	74	22.6	22.6	32.3
Πολύ	142	43.3	43.3	75.6
Απόλυτα	80	24.4	24.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Συμμετοχής στην Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων;**

---

Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	16	4.9	4.9	6.1
Αρκετά	64	19.5	19.5	25.6
Πολύ	162	49.4	49.4	75.0
Απόλυτα	82	25.0	25.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς;**

---

Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	6	1.8	1.8	3.0
Αρκετά	22	6.7	6.7	9.8
Πολύ	82	25.0	25.0	34.8
Απόλυτα	214	65.2	65.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Μεθόδους Εκπαίδευσης;**

---

Καθόλου	10	3.0	3.0	3.0
Ελάχιστα	20	6.1	6.1	9.1
Αρκετά	82	25.0	25.0	34.1
Πολύ	144	43.9	43.9	78.0
Απόλυτα	72	22.0	22.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Μαθητές;**

---

Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	30	9.1	9.1	12.8
Αρκετά	102	31.1	31.1	43.9
Πολύ	124	37.8	37.8	81.7
Απόλυτα	60	18.3	18.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Συναδέλφους;**

---

Καθόλου	18	5.5	5.5	5.5
Ελάχιστα	46	14.0	14.0	19.5
Αρκετά	86	26.2	26.2	45.7
Πολύ	126	38.4	38.4	84.1
Απόλυτα	52	15.9	15.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε Θέματα Συγκρούσεων;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	20	6.1	6.1	10.4
Αρκετά	76	23.2	23.2	33.5
Πολύ	134	40.9	40.9	74.4
Απόλυτα	84	25.6	25.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στο Εργασιακό Άγχος;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	20	6.1	6.1	10.4
Αρκετά	106	32.3	32.3	42.7
Πολύ	110	33.5	33.5	76.2
Απόλυτα	78	23.8	23.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επαγγελματική Εξέλιξη;**

---

Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	34	10.4	10.4	15.2
Αρκετά	92	28.0	28.0	43.3
Πολύ	122	37.2	37.2	80.5
Απόλυτα	64	19.5	19.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επικοινωνία;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	22	6.7	6.7	11.0
Αρκετά	94	28.7	28.7	39.6
Πολύ	132	40.2	40.2	79.9
Απόλυτα	66	20.1	20.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Εκπαίδευση - Επιμόρφωση;**

---

Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	28	8.5	8.5	13.4
Αρκετά	64	19.5	19.5	32.9
Πολύ	150	45.7	45.7	78.7
Απόλυτα	70	21.3	21.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αμοιβών;**

---

Καθόλου	38	11.6	11.6	11.6
Ελάχιστα	42	12.8	12.8	24.4
Αρκετά	114	34.8	34.8	59.1
Πολύ	88	26.8	26.8	86.0
Απόλυτα	46	14.0	14.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αξιολόγησης;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	34	10.4	10.4	14.6
Αρκετά	90	27.4	27.4	42.1
Πολύ	132	40.2	40.2	82.3
Απόλυτα	58	17.7	17.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Γονείς;**

---

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	32	9.8	9.8	14.0
Αρκετά	96	29.3	29.3	43.3
Πολύ	124	37.8	37.8	81.1
Απόλυτα	62	18.9	18.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Μεροληψίας;**

---

Καθόλου	22	6.7	6.7	6.7
Ελάχιστα	40	12.2	12.2	18.9
Αρκετά	110	33.5	33.5	52.4
Πολύ	104	31.7	31.7	84.1
Απόλυτα	52	15.9	15.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Σχέση μέντορα με διευθυντή;**

---

Καθόλου	24	7.3	7.3	7.3
Ελάχιστα	18	5.5	5.5	12.8
Αρκετά	106	32.3	32.3	45.1
Πολύ	120	36.6	36.6	81.7
Απόλυτα	60	18.3	18.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Παράλληλη μεντορική σχέση και με άλλο συνάδελφο;**

---

Καθόλου	22	6.7	6.7	6.7
Ελάχιστα	32	9.8	9.8	16.5
Αρκετά	94	28.7	28.7	45.1
Πολύ	142	43.3	43.3	88.4
Απόλυτα	38	11.6	11.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου οι Στερεοτυπικές απόψεις του μέντορα;**

---

Καθόλου	28	8.5	8.5	8.5
Ελάχιστα	40	12.2	12.2	20.7
Αρκετά	76	23.2	23.2	43.9
Πολύ	100	30.5	30.5	74.4
Απόλυτα	84	25.6	25.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου το Προφανές όφελος για τον μέντορα;***

---

Καθόλου	32	9.8	9.8	9.8
Ελάχιστα	32	9.8	9.8	19.5
Αρκετά	86	26.2	26.2	45.7
Πολύ	110	33.5	33.5	79.3
Απόλυτα	68	20.7	20.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Προηγούμενη αρνητική κριτική από συναδέλφους;***

---

Καθόλου	36	11.0	11.0	11.0
Ελάχιστα	36	11.0	11.0	22.0
Αρκετά	86	26.2	26.2	48.2
Πολύ	112	34.1	34.1	82.3
Απόλυτα	58	17.7	17.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Φυσιογνωμία του Μέντορα;***

---

Καθόλου	30	9.1	9.1	9.1
Ελάχιστα	40	12.2	12.2	21.3
Αρκετά	78	23.8	23.8	45.1
Πολύ	112	34.1	34.1	79.3
Απόλυτα	68	20.7	20.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ/Η θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου ο/η/το "Άλλο" (Διευκρινίστε παρακάτω...);***

---

Καθόλου	150	45.7	45.7	45.7
Ελάχιστα	22	6.7	6.7	52.4
Αρκετά	50	15.2	15.2	67.7
Πολύ	52	15.9	15.9	83.5
Απόλυτα	54	16.5	16.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Ποια από τα παρακάτω ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση;***

---

Ανεπάρκεια του Μέντορα (π.χ. έλλειψη κατάρτησης ή/και εμπειρίας)	236	72.0
Θεωρητικές "αγκυλώσεις" του μέντορα (π.χ. απόλυτος, αδιάλλακτος)	242	73.8
Έλλειψη Χρόνου για συζήτηση και ανατροφοδότηση	172	52.4
Ελλιπής Επικοινωνία	178	54.3
Επιφυλακτικότητα του καθοδηγούμενου,	102	31.1
Υπερβολική Οικειότητα	72	22.0
Άλλο	4	1.2

---

**Πίνακας 4.5.** Περιγραφική στατιστική ποιοτικών μεταβλητών (5<sup>ο</sup> Τμήμα Ερωτηματολογίου – Το Mentoring στην Διοίκηση).

Μεταβλητές	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Ποσοστό (%) επι του Συνόλου	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>				
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Στελέχωσης;</i>				
Καθόλου	100	30.5	30.5	30.5
Ελάχιστα	48	14.6	14.6	45.1
Αρκετά	60	18.3	18.3	63.4
Πολύ	82	25.0	25.0	88.4
Απόλυτα	38	11.6	11.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία του Προγραμματισμού;</i>				
Καθόλου	4	1.2	1.2	1.2
Ελάχιστα	24	7.3	7.3	8.5
Αρκετά	72	22.0	22.0	30.5
Πολύ	150	45.7	45.7	76.2
Απόλυτα	78	23.8	23.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;</i>				
Καθόλου	54	16.5	16.5	16.5
Ελάχιστα	72	22.0	22.0	38.4
Αρκετά	110	33.5	33.5	72.0
Πολύ	56	17.1	17.1	89.0
Απόλυτα	36	11.0	11.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<i>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Παρακίνησης;</i>				
Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	24	7.3	7.3	12.2
Αρκετά	88	26.8	26.8	39.0
Πολύ	102	31.1	31.1	70.1
Απόλυτα	98	29.9	29.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



---

***Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Αξιολόγησης;***

---

Καθόλου	42	12.8	12.8	12.8
Ελάχιστα	52	15.9	15.9	28.7
Αρκετά	100	30.5	30.5	59.1
Πολύ	82	25.0	25.0	84.1
Απόλυτα	52	15.9	15.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επικοινωνίας;***

---

Καθόλου	2	.6	.6	.6
Ελάχιστα	14	4.3	4.3	4.9
Αρκετά	58	17.7	17.7	22.6
Πολύ	122	37.2	37.2	59.8
Απόλυτα	132	40.2	40.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Εργασιακές Σχέσεις;***

---

Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	30	9.1	9.1	14.0
Αρκετά	56	17.1	17.1	31.1
Πολύ	120	36.6	36.6	67.7
Απόλυτα	106	32.3	32.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Αμοιβές των Εκπαιδευτικών;***

---

Καθόλου	192	58.5	58.5	58.5
Ελάχιστα	34	10.4	10.4	68.9
Αρκετά	42	12.8	12.8	81.7
Πολύ	28	8.5	8.5	90.2
Απόλυτα	32	9.8	9.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις λειτουργίες της Υγιεινής & Ασφάλειας;**

Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	16	4.9	4.9	8.5
Αρκετά	88	26.8	26.8	35.4
Πολύ	106	32.3	32.3	67.7
Απόλυτα	106	32.3	32.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Στελέχωσης;**

Καθόλου	60	18.3	18.3	18.3
Ελάχιστα	50	15.2	15.2	33.5
Αρκετά	82	25.0	25.0	58.5
Πολύ	72	22.0	22.0	80.5
Απόλυτα	64	19.5	19.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία του Προγραμματισμού;**

Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Ελάχιστα	34	10.4	10.4	14.6
Αρκετά	64	19.5	19.5	34.1
Πολύ	120	36.6	36.6	70.7
Απόλυτα	96	29.3	29.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;**

Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Ελάχιστα	22	6.7	6.7	11.6
Αρκετά	80	24.4	24.4	36.0
Πολύ	120	36.6	36.6	72.6
Απόλυτα	90	27.4	27.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Παρακίνησης;***

---

Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	24	7.3	7.3	11.0
Αρκετά	66	20.1	20.1	31.1
Πολύ	116	35.4	35.4	66.5
Απόλυτα	110	33.5	33.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Αξιολόγησης;***

---

Καθόλου	18	5.5	5.5	5.5
Ελάχιστα	28	8.5	8.5	14.0
Αρκετά	86	26.2	26.2	40.2
Πολύ	110	33.5	33.5	73.8
Απόλυτα	86	26.2	26.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επικοινωνίας;***

---

Καθόλου	10	3.0	3.0	3.0
Ελάχιστα	26	7.9	7.9	11.0
Αρκετά	64	19.5	19.5	30.5
Πολύ	120	36.6	36.6	67.1
Απόλυτα	108	32.9	32.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Εργασιακές Σχέσεις;***

---

Καθόλου	22	6.7	6.7	6.7
Ελάχιστα	20	6.1	6.1	12.8
Αρκετά	74	22.6	22.6	35.4
Πολύ	118	36.0	36.0	71.3
Απόλυτα	94	28.7	28.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Αμοιβές των εκπαιδευτικών;***

---

Καθόλου	118	36.0	36.0	36.0
Ελάχιστα	58	17.7	17.7	53.7
Αρκετά	68	20.7	20.7	74.4
Πολύ	52	15.9	15.9	90.2

Απόλυτα	32	9.8	9.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις λειτουργίες της Υγιεινής; & Ασφάλειας;***

---

Καθόλου	58	17.7	17.7	17.7
Ελάχιστα	56	17.1	17.1	34.8
Αρκετά	98	29.9	29.9	64.6
Πολύ	78	23.8	23.8	88.4
Απόλυτα	38	11.6	11.6	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους; [Απευθείας επικοινωνία]***

---

Συμφωνώ Απόλυτα	136	41.5	41.5	41.5
Συμφωνώ	34	10.4	10.4	51.8
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	22	6.7	6.7	58.5
Διαφωνώ	54	16.5	16.5	75.0
Διαφωνώ Απόλυτα	82	25.0	25.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

***Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους; [Ομαδικές Συζητήσεις]***

---

Συμφωνώ Απόλυτα	76	23.2	23.2	23.2
Συμφωνώ	62	18.9	18.9	42.1
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	56	17.1	17.1	59.1
Διαφωνώ	80	24.4	24.4	83.5
Διαφωνώ Απόλυτα	54	16.5	16.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

***Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα τους; [Τυπική αξιολόγηση]***

Συμφωνώ Απόλυτα	34	10.4	10.4	10.4
Συμφωνώ	74	22.6	22.6	32.9
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	112	34.1	34.1	67.1
Διαφωνώ	66	20.1	20.1	87.2
Διαφωνώ Απόλυτα	42	12.8	12.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

***Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα τους; [Τρίτο πρόσωπο]***

Συμφωνώ Απόλυτα	72	22.0	22.0	22.0
Συμφωνώ	42	12.8	12.8	34.8
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	60	18.3	18.3	53.0
Διαφωνώ	48	14.6	14.6	67.7
Διαφωνώ Απόλυτα	106	32.3	32.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

***Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα τους; [Ερωτηματολόγιο]***

Συμφωνώ Απόλυτα	60	18.3	18.3	18.3
Συμφωνώ	66	20.1	20.1	38.4
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	116	35.4	35.4	73.8
Διαφωνώ	56	17.1	17.1	90.9

Διαφωνώ Απόλυτα	30	9.1	9.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα τους; [Άλλο (Παρακαλώ διευκρινείστε παρακάτω...)]*

Συμφωνώ Απόλυτα	124	37.8	38.0	38.0
Συμφωνώ	30	9.1	9.2	47.2
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	40	12.2	12.3	59.5
Διαφωνώ	36	11.0	11.0	70.6
Διαφωνώ Απόλυτα	96	29.3	29.4	100.0
Σύνολο	326	99.4	100.0	
Missing System	2	.6		
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>		

*Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;*

Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Ελάχιστα	18	5.5	5.5	9.2
Αρκετά	89	27.1	27.2	36.4
Πολύ	144	43.9	44.0	80.4
Απόλυτα	64	19.5	19.6	100.0
Σύνολο	327	99.7	100.0	
Missing System	1	.3		
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>		

*Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις παρεχόμενες πληροφορίες από έναν μέντορα σχετικά με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας για την λήψη αποφάσεων;*

Καθόλου	18	5.5	5.5	5.5
Ελάχιστα	26	7.9	7.9	13.4
Αρκετά	132	40.2	40.2	53.7
Πολύ	136	41.5	41.5	95.1

Απόλυτα	16	4.9	4.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Στελέχωσης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	68	20.7	20.7	20.7
2	46	14.0	14.0	34.8
3	36	11.0	11.0	45.7
4	36	11.0	11.0	56.7
5	32	9.8	9.8	66.5
6	26	7.9	7.9	74.4
7	34	10.4	10.4	84.8
8	16	4.9	4.9	89.6
9	34	10.4	10.4	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία του Προγραμματισμού ως προς την Σημαντικότητά του**

---

1	42	12.8	12.8	12.8
2	80	24.4	24.4	37.2
3	54	16.5	16.5	53.7
4	24	7.3	7.3	61.0
5	44	13.4	13.4	74.4
6	18	5.5	5.5	79.9
7	26	7.9	7.9	87.8
8	30	9.1	9.1	97.0
9	10	3.0	3.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	26	7.9	7.9	7.9
2	36	11.0	11.0	18.9
3	48	14.6	14.6	33.5
4	44	13.4	13.4	47.0
5	42	12.8	12.8	59.8
6	48	14.6	14.6	74.4
7	44	13.4	13.4	87.8
8	18	5.5	5.5	93.3
9	22	6.7	6.7	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Παρακίνησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	26	7.9	7.9	7.9
2	28	8.5	8.5	16.5
3	38	11.6	11.6	28.0
4	74	22.6	22.6	50.6
5	38	11.6	11.6	62.2
6	40	12.2	12.2	74.4
7	34	10.4	10.4	84.8
8	20	6.1	6.1	90.9
9	30	9.1	9.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Αξιολόγησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	24	7.3	7.3	7.3
2	24	7.3	7.3	14.6
3	34	10.4	10.4	25.0
4	20	6.1	6.1	31.1
5	58	17.7	17.7	48.8
6	40	12.2	12.2	61.0
7	42	12.8	12.8	73.8
8	46	14.0	14.0	87.8
9	40	12.2	12.2	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επικοινωνίας ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	28	8.5	8.5	8.5
2	30	9.1	9.1	17.7
3	32	9.8	9.8	27.4
4	50	15.2	15.2	42.7
5	50	15.2	15.2	57.9
6	76	23.2	23.2	81.1
7	30	9.1	9.1	90.2
8	16	4.9	4.9	95.1
9	16	4.9	4.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	22	6.7	6.7	6.7
2	32	9.8	9.8	16.5



3	42	12.8	12.8	29.3
4	38	11.6	11.6	40.9
5	36	11.0	11.0	51.8
6	44	13.4	13.4	65.2
7	52	15.9	15.9	81.1
8	46	14.0	14.0	95.1
9	16	4.9	4.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Αμοιβών ως προς την Σημαντικότητά της**

1	38	11.6	11.6	11.6
2	24	7.3	7.3	18.9
3	22	6.7	6.7	25.6
4	20	6.1	6.1	31.7
5	14	4.3	4.3	36.0
6	20	6.1	6.1	42.1
7	38	11.6	11.6	53.7
8	80	24.4	24.4	78.0
9	72	22.0	22.0	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ως προς την Σημαντικότητά της**

1	54	16.5	16.5	16.5
2	28	8.5	8.5	25.0
3	22	6.7	6.7	31.7
4	22	6.7	6.7	38.4
5	14	4.3	4.3	42.7
6	16	4.9	4.9	47.6
7	28	8.5	8.5	56.1
8	56	17.1	17.1	73.2
9	88	26.8	26.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

---

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Στελέχωσης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	56	17.1	17.1	17.1
2	48	14.6	14.6	31.7
3	48	14.6	14.6	46.3
4	34	10.4	10.4	56.7

5	36	11.0	11.0	67.7
6	20	6.1	6.1	73.8
7	26	7.9	7.9	81.7
8	32	9.8	9.8	91.5
9	28	8.5	8.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία του Προγραμματισμού ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	100	30.5	30.5	30.5
2	74	22.6	22.6	53.0
3	32	9.8	9.8	62.8
4	26	7.9	7.9	70.7
5	18	5.5	5.5	76.2
6	14	4.3	4.3	80.5
7	10	3.0	3.0	83.5
8	30	9.1	9.1	92.7
9	24	7.3	7.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	22	6.7	6.7	6.7
2	46	14.0	14.0	20.7
3	62	18.9	18.9	39.6
4	38	11.6	11.6	51.2
5	30	9.1	9.1	60.4
6	40	12.2	12.2	72.6
7	54	16.5	16.5	89.0
8	16	4.9	4.9	93.9
9	20	6.1	6.1	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Παρακίνησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	22	6.7	6.7	6.7
2	20	6.1	6.1	12.8
3	32	9.8	9.8	22.6

4	68	20.7	20.7	43.3
5	50	15.2	15.2	58.5
6	58	17.7	17.7	76.2
7	42	12.8	12.8	89.0
8	12	3.7	3.7	92.7
9	24	7.3	7.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Αξιολόγησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	30	9.1	9.1	9.1
2	34	10.4	10.4	19.5
3	34	10.4	10.4	29.9
4	46	14.0	14.0	43.9
5	68	20.7	20.7	64.6
6	40	12.2	12.2	76.8
7	42	12.8	12.8	89.6
8	20	6.1	6.1	95.7
9	14	4.3	4.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επικοινωνίας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	24	7.3	7.3	7.3
2	30	9.1	9.1	16.5
3	44	13.4	13.4	29.9
4	40	12.2	12.2	42.1
5	46	14.0	14.0	56.1
6	64	19.5	19.5	75.6
7	28	8.5	8.5	84.1
8	26	7.9	7.9	92.1
9	26	7.9	7.9	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	10	3.0	3.0	3.0
2	26	7.9	7.9	11.0
3	52	15.9	15.9	26.8
4	42	12.8	12.8	39.6
5	38	11.6	11.6	51.2
6	48	14.6	14.6	65.9
7	66	20.1	20.1	86.0
8	28	8.5	8.5	94.5
9	18	5.5	5.5	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Αμοιβών ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	36	11.0	11.0	11.0
2	24	7.3	7.3	18.3
3	6	1.8	1.8	20.1
4	10	3.0	3.0	23.2
5	16	4.9	4.9	28.0
6	22	6.7	6.7	34.8
7	28	8.5	8.5	43.3
8	108	32.9	32.9	76.2
9	78	23.8	23.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	28	8.5	8.5	8.5
2	26	7.9	7.9	16.5
3	18	5.5	5.5	22.0
4	24	7.3	7.3	29.3
5	26	7.9	7.9	37.2
6	22	6.7	6.7	43.9
7	32	9.8	9.8	53.7
8	56	17.1	17.1	70.7
9	96	29.3	29.3	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Πίνακας 4.6.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Φύλο</b>			
Ανδρας	34 60.7%	76 27.9%	0,000
Γυναίκα	22 39.3%	196 72.1%	
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			
Άγαμος/η	14 25.0%	106 39.0%	0,008
Έγγαμος/η	42 75.0%	148 54.4%	
Άλλο	0 0.0%	18 6.6%	
<b>Χρόνια Προϋπηρεσίας</b>			
0-5	0 0.0%	36 13.2%	0,000
6-15	10 17.9%	138 50.7%	
>15	46	98	
<b>Εργασιακός Τομέας</b>			
Δημόσιο	48 85.7%	216 79.4%	0,278
Ιδιωτικός Τομέας	8 14.3%	56 20.6%	
<b>Επίπεδο Σχολικής Μονάδας</b>			
Νηπιαγωγείο	4 7.1%	10 3.7%	0,058
Δημοτικό	12 21.4%	44 16.2%	
Γυμνάσιο	18 32.1%	74 27.2%	
Λύκειο	10 17.9%	92 33.8%	
Φροντιστήριο	2 3.6%	20 7.4%	
Κέντρο Ξένων Γλωσσών	2	16	

	3.6%	5.9%	
ΙΕΚ	8	16	
	14.3%	5.9%	
<b>Καθεστώς Εργασίας</b>			
Διορισμένος/η	48	182	
	85.7%	66.9%	
Αναπηρωτής/ρια	0	30	
	0.0%	11.0%	
Ωρομίσθιος/α	2	28	0,028
	3.6%	10.3%	
Αορίστου Χρόνου	2	12	
	3.6%	4.4%	
Ορισμένου Χρόνου	4	20	
	7.1%	7.4%	
<b>Γεωγραφική Περιοχή Εργασίας</b>			
Αστική Περιοχή	26	144	
	46.4%	52.9%	
Ημιαστική Περιοχή	20	82	0,648
	35.7%	30.1%	
Αγροτική/Ορεινή Περιοχή	10	46	
	17.9%	16.9%	
<b>Επίπεδο Σπουδών</b>			
ΑΣΠΑΙΤΕ	0	6	
	0.0%	2.2%	
ΑΕΙ	20	86	
	35.7%	31.6%	
ΑΤΕΙ	2	10	0,748
	3.6%	3.7%	
Μεταπτυχιακό	30	156	
	53.6%	57.4%	
Διδακτορικό	4	14	
	7.1%	5.1%	

**Πίνακας 4.7.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>2ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;</b>			
ΝΑΙ	42 75.0%	86 31.6%	0,000
ΟΧΙ	14 25.0%	186 68.4%	
<b>Αν "ΝΑΙ", σε τί επίπεδο;</b>			
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	2 4.8%	6 6.7%	0,395
Μεταπτυχιακό	16 38.1%	44 48.9%	
Επιμόρφωση-Σεμινάριο	24 57.1%	40 44.4%	

**Πίνακας 4.8.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του Μέντορα;</b>			
ΝΑΙ	38 67.9%	122 44.9%	0,002
ΟΧΙ	18 32.1%	150 55.1%	
<b>Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι για τον θεσμό του Μέντορα;</b>			
Καθόλου	8 14.3%	110 40.4%	0,000
Ελάχιστα	12 21.4%	58 21.3%	
Αρκετά	14 25.0%	58 21.3%	
Πολύ	12 21.4%	38 14.0%	
Απόλυτα	10 17.9%	8 2.9%	
<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>			
ΝΑΙ	18 32.1%	46 16.9%	0,009
ΟΧΙ	38 67.9%	226 83.1%	
<b>Όταν Ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα;</b>			
ΝΑΙ	12 21.4%	98 36.0%	0,035
ΟΧΙ	44 78.6%	174 64.0%	



**Πίνακας 4.9.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>4ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Εργασία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Εκπαιδευτικών Στόχων;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	12 4.4%	0,497
Ελάχιστα	2 3.6%	22 8.1%	
Αρκετά	10 17.9%	46 16.9%	
Πολύ	30 53.6%	116 42.6%	
Απόλυτα	12 21.4%	76 27.9%	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Οργανωσιακής Κουλτούρας της Μονάδας;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	14 5.1%	0,628
Ελάχιστα	0 0.0%	10 3.7%	
Αρκετά	10 17.9%	48 17.6%	
Πολύ	22 39.3%	106 39.0%	
Απόλυτα	22 39.3%	94 34.6%	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Συστήματος Αξιολόγησης;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	10 3.7%	0,966
Ελάχιστα	4 7.1%	20 7.4%	
Αρκετά	12	58	

	21.4%	21.3%	
Πολύ	26	114	
	46.4%	41.9%	
Απόλυτα	12	70	
	21.4%	25.7%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Λειτουργίας Διοικητικών Διαδικασιών;**

Καθόλου	2	18	
	3.6%	6.6%	
Ελάχιστα	2	6	
	3.6%	2.2%	
Αρκετά	10	22	0,081
	17.9%	8.1%	
Πολύ	16	116	
	28.6%	42.6%	
Απόλυτα	26	110	
	46.4%	40.4%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Εξέλιξη;**

Καθόλου	2	24	
	3.6%	8.8%	
Ελάχιστα	6	22	
	10.7%	8.1%	
Αρκετά	20	90	0,717
	35.7%	33.1%	
Πολύ	16	76	
	28.6%	27.9%	
Απόλυτα	12	60	
	21.4%	22.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

Καθόλου	2	22	
	3.6%	8.1%	
Ελάχιστα	10	44	
	17.9%	16.2%	
Αρκετά	10	68	0,051
	17.9%	25.0%	
Πολύ	28	84	
	50.0%	30.9%	
Απόλυτα	6	54	

10.7%

19.9%

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Παρακίνηση;**

Καθόλου	2	16	
	3.6%	5.9%	
Ελάχιστα	2	38	
	3.6%	14.0%	
Αρκετά	24	70	0,050
	42.9%	25.7%	
Πολύ	16	84	
	28.6%	30.9%	
Απόλυτα	12	64	
	21.4%	23.5%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Υπευθυνότητας;**

Καθόλου	8	28	
	14.3%	10.3%	
Ελάχιστα	8	58	
	14.3%	21.3%	
Αρκετά	18	60	0,354
	32.1%	22.1%	
Πολύ	12	64	
	21.4%	23.5%	
Απόλυτα	10	62	
	17.9%	22.8%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Εργασιακή Κοινωνικοποίηση;**

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	4	26	
	7.1%	9.6%	
Αρκετά	16	64	0,906
	28.6%	23.5%	
Πολύ	20	94	
	35.7%	34.6%	
Απόλυτα	14	78	
	25.0%	28.7%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με Συναδέλφους;**

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	2	34	
	3.6%	12.5%	
Αρκετά	16	70	0,425
	28.6%	25.7%	
Πολύ	18	82	
	32.1%	30.1%	
Απόλυτα	18	76	
	32.1%	27.9%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με την Διευθυνση της Μονάδας;**

Καθόλου	2	12	
	3.6%	4.4%	
Ελάχιστα	2	32	
	3.6%	11.8%	
Αρκετά	20	52	0,041
	35.7%	19.1%	
Πολύ	16	102	
	28.6%	37.5%	
Απόλυτα	16	74	
	28.6%	27.2%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ενθάρρυνση για Συμμετοχή σε Επιμορφώσεις;**

Καθόλου	4	22	
	7.1%	8.1%	
Ελάχιστα	6	30	
	10.7%	11.0%	
Αρκετά	16	48	0,459
	28.6%	17.6%	
Πολύ	20	112	
	35.7%	41.2%	
Απόλυτα	10	60	
	17.9%	22.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατάλληλη Επιλογή Επιμορφωτικού Προγράμματος;**

Καθόλου	2	18	
	3.6%	6.6%	
Ελάχιστα	8	28	
	14.3%	10.3%	
Αρκετά	18	66	0,523
	32.1%	24.3%	
Πολύ	16	96	
	28.6%	35.3%	
Απόλυτα	12	64	
	21.4%	23.5%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Επαγγελματικών Φιλοδοξιών;**

Καθόλου	6	32	
	10.7%	11.8%	
Ελάχιστα	6	38	
	10.7%	14.0%	
Αρκετά	22	92	0,793
	39.3%	33.8%	
Πολύ	14	58	
	25.0%	21.3%	
Απόλυτα	8	52	
	14.3%	19.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κάλυψη Προσωπικών Αναγκών;**

Καθόλου	2	46	
	3.6%	16.9%	
Ελάχιστα	20	50	
	35.7%	18.4%	
Αρκετά	18	72	0,003
	32.1%	26.5%	
Πολύ	12	56	
	21.4%	20.6%	
Απόλυτα	4	48	
	7.1%	17.6%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Στερεότυπων Αντιδράσεων (πχ. Νέος#Παλιός);**

Καθόλου	4	28	0,551
---------	---	----	-------

	7.1%	10.3%	
Ελάχιστα	6	32	
	10.7%	11.8%	
Αρκετά	18	70	
	32.1%	25.7%	
Πολύ	20	82	
	35.7%	30.1%	
Απόλυτα	8	60	
	14.3%	22.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Επαγγελματικού Άγχους;**

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	6	36	
	10.7%	13.2%	
Αρκετά	16	42	0,072
	28.6%	15.4%	
Πολύ	22	94	
	39.3%	34.6%	
Απόλυτα	10	90	
	17.9%	33.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη ή/και Διατήρηση Επαγγελματικής -Προσωπικής Ισορροπίας;**

Καθόλου	2	26	
	3.6%	9.6%	
Ελάχιστα	8	30	
	14.3%	11.0%	
Αρκετά	22	80	0,342
	39.3%	29.4%	
Πολύ	16	84	
	28.6%	30.9%	
Απόλυτα	8	52	
	14.3%	19.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Διαχείριση Επαγγελματικών Προβλημάτων;**

Καθόλου	2	8	
	3.6%	2.9%	
Ελάχιστα	4	18	0,954
	7.1%	6.6%	

Αρκετά	12 21.4%	58 21.3%
Πολύ	22 39.3%	96 35.3%
Απόλυτα	16 28.6%	92 33.8%

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εργασίας/Καθηκόντων;**

Καθόλου	2 3.6%	2 0.7%	
Ελάχιστα	0 0.0%	0 0.0%	
Αρκετά	8 14.3%	30 11.0%	0,285
Πολύ	20 35.7%	98 36.0%	
Απόλυτα	26 46.4%	142 52.2%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εκπαιδευτικών Στόχων;**

Καθόλου	2 3.6%	4 1.5%	
Ελάχιστα	0 0.0%	4 1.5%	
Αρκετά	4 7.1%	32 11.8%	0,554
Πολύ	24 42.9%	106 39.0%	
Απόλυτα	26 46.4%	126 46.3%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Συναδελφικές Σχέσεις;**

Καθόλου	0 0.0%	2 0.7%	
Ελάχιστα	4 7.1%	10 3.7%	
Αρκετά	0 0.0%	26 9.6%	0,078
Πολύ	20 35.7%	108 39.7%	

Απόλυτα	32 57.1%	126 46.3%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Σχέσεις με την Διοίκηση;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	2 0.7%	
Ελάχιστα	0 0.0%	10 3.7%	
Αρκετά	4 7.1%	38 14.0%	0,093
Πολύ	30 53.6%	118 43.4%	
Απόλυτα	20 35.7%	104 38.2%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Συνεχής Επιμόρφωση;</b>			
Καθόλου	0 0.0%	4 1.5%	
Ελάχιστα	2 3.6%	10 3.7%	
Αρκετά	6 10.7%	28 10.3%	0,908
Πολύ	22 39.3%	98 36.0%	
Απόλυτα	26 46.4%	132 48.5%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	12 4.4%	
Ελάχιστα	0 0.0%	6 2.2%	
Αρκετά	6 10.7%	50 18.4%	0,249
Πολύ	20 35.7%	106 39.0%	
Απόλυτα	28 50.0%	98 36.0%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Διοικητική Λειτουργία;</b>			



Καθόλου	2	6	0,001
	3.6%	2.2%	
Ελάχιστα	0	8	
	0.0%	2.9%	
Αρκετά	2	68	
	3.6%	25.0%	
Πολύ	28	124	
	50.0%	45.6%	
Απόλυτα	24	66	
	42.9%	24.3%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιολόγηση;**

Καθόλου	0	14	0,368
	0.0%	5.1%	
Ελάχιστα	0	4	
	0.0%	1.5%	
Αρκετά	14	68	
	25.0%	25.0%	
Πολύ	24	98	
	42.9%	36.0%	
Απόλυτα	18	88	
	32.1%	32.4%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη;**

Καθόλου	0	4	0,431
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	0	4	
	0.0%	1.5%	
Αρκετά	2	20	
	3.6%	7.4%	
Πολύ	10	60	
	17.9%	22.1%	
Απόλυτα	44	184	
	78.6%	67.6%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Αμοιβές;**

Καθόλου	0	6	0.560
	0.0%	2.2%	
Ελάχιστα	0	6	
	0.0%	2.2%	
Αρκετά	6	32	

	10.7%	11.8%	
Πολύ	22	110	
	39.3%	40.4%	
Απόλυτα	28	118	
	50.0%	43.4%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

---

Καθόλου	0	2	
	0.0%	0.7%	
Ελάχιστα	0	2	
	0.0%	0.7%	
Αρκετά	6	20	0,808
	10.7%	7.4%	
Πολύ	14	64	
	25.0%	23.5%	
Απόλυτα	36	184	
	64.3%	67.6%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία το Επαγγελματικό Άγχος;**

---

Καθόλου	2	16	
	3.6%	5.9%	
Ελάχιστα	2	16	
	3.6%	5.9%	
Αρκετά	10	52	0,487
	17.9%	19.1%	
Πολύ	28	102	
	50.0%	37.5%	
Απόλυτα	14	86	
	25.0%	31.6%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Σχέσεις με το Εξωτερικό Περιβάλλον (Κοινωνία);**

---

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	2	18	
	3.6%	6.6%	
Αρκετά	12	62	0,873
	21.4%	22.8%	
Πολύ	24	118	
	42.9%	43.4%	
Απόλυτα	16	64	
	28.6%	23.5%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Συμμετοχής στην Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων;**

Καθόλου	0	4	
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	0	16	
	0.0%	5.9%	
Αρκετά	4	60	0,000
	7.1%	22.1%	
Πολύ	26	136	
	46.4%	50.0%	
Απόλυτα	26	56	
	46.4%	20.6%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς;**

Καθόλου	0	4	
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	0	6	
	0.0%	2.2%	
Αρκετά	2	20	0,180
	3.6%	7.4%	
Πολύ	10	72	
	17.9%	26.5%	
Απόλυτα	44	170	
	78.6%	62.5%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Μεθόδους Εκπαίδευσης;**

Καθόλου	2	8	
	3.6%	2.9%	
Ελάχιστα	4	16	
	7.1%	5.9%	
Αρκετά	12	70	0,438
	21.4%	25.7%	
Πολύ	30	114	
	53.6%	41.9%	
Απόλυτα	8	64	
	14.3%	23.5%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Μαθητές;**

Καθόλου	2	10	0,985
	3.6%	3.7%	

Ελάχιστα	6	24	
	10.7%	8.8%	
Αρκετά	16	86	
	28.6%	31.6%	
Πολύ	22	102	
	39.3%	37.5%	
Απόλυτα	10	50	
	17.9%	18.4%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Συναδέλφους;**

Καθόλου	2	16	
	3.6%	5.9%	
Ελάχιστα	8	38	
	14.3%	14.0%	
Αρκετά	12	74	0,666
	21.4%	27.2%	
Πολύ	22	104	
	39.3%	38.2%	
Απόλυτα	12	40	
	21.4%	14.7%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε Θέματα Συγκρούσεων;**

Καθόλου	4	10	
	7.1%	3.7%	
Ελάχιστα	2	18	
	3.6%	6.6%	
Αρκετά	14	62	0,706
	25.0%	22.8%	
Πολύ	22	112	
	39.3%	41.2%	
Απόλυτα	14	70	
	25.0%	25.7%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στο Εργασιακό Άγχος;**

Καθόλου	2	12	
	3.6%	4.4%	
Ελάχιστα	4	16	
	7.1%	5.9%	
Αρκετά	18	88	0,342
	32.1%	32.4%	
Πολύ	24	86	
	42.9%	31.6%	

Απόλυτα	8	70	
	14.3%	25.7%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επαγγελματική Εξέλιξη;**

---

Καθόλου	2	14	
	3.6%	5.1%	
Ελάχιστα	8	26	
	14.3%	9.6%	
Αρκετά	18	74	0,622
	32.1%	27.2%	
Πολύ	20	102	
	35.7%	37.5%	
Απόλυτα	8	56	
	14.3%	20.6%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επικοινωνία;**

---

Καθόλου	2	12	
	3.6%	4.4%	
Ελάχιστα	2	20	
	3.6%	7.4%	
Αρκετά	20	74	0,619
	35.7%	27.2%	
Πολύ	20	112	
	35.7%	41.2%	
Απόλυτα	12	54	
	21.4%	19.9%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Εκπαίδευση - Επιμόρφωση;**

---

Καθόλου	2	14	
	3.6%	5.1%	
Ελάχιστα	4	24	
	7.1%	8.8%	
Αρκετά	14	50	0,513
	25.0%	18.4%	
Πολύ	28	122	
	50.0%	44.9%	
Απόλυτα	8	62	
	14.3%	22.8%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αμοιβών;**

---

Καθόλου	8	30	0,096
	14.3%	11.0%	

Ελάχιστα	10 17.9%	32 11.8%	
Αρκετά	14 25.0%	100 36.8%	
Πολύ	20 35.7%	68 25.0%	
Απόλυτα	4 7.1%	42 15.4%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αξιολόγησης;**

---

Καθόλου	2 3.6%	12 4.4%	
Ελάχιστα	4 7.1%	30 11.0%	
Αρκετά	18 32.1%	72 26.5%	0,859
Πολύ	22 39.3%	110 40.4%	
Απόλυτα	10 17.9%	48 17.6%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Γονείς;**

---

Καθόλου	2 3.6%	12 4.4%	
Ελάχιστα	4 7.1%	28 10.3%	
Αρκετά	14 25.0%	82 30.1%	0,799
Πολύ	24 42.9%	100 36.8%	
Απόλυτα	12 21.4%	50 18.4%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Μεροληψίας;**

---

Καθόλου	4 7.1%	18 6.6%	
Ελάχιστα	6 10.7%	34 12.5%	
Αρκετά	16 28.6%	94 34.6%	0,886
Πολύ	20 35.7%	84 30.9%	

Απόλυτα	10 17.9%	42 15.4%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Σχέση μέντορα με διευθυντή;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	22 8.1%	
Ελάχιστα	6 10.7%	12 4.4%	
Αρκετά	16 28.6%	90 33.1%	0,180
Πολύ	24 42.9%	96 35.3%	
Απόλυτα	8 14.3%	52 19.1%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Παράλληλη μεντορική σχέση και με άλλο συνάδελφο;</b>			
Καθόλου	2 3.6%	20 7.4%	
Ελάχιστα	8 14.3%	24 8.8%	
Αρκετά	12 21.4%	82 30.1%	0,377
Πολύ	26 46.4%	116 42.6%	
Απόλυτα	8 14.3%	30 11.0%	
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου οι Στερεοτυπικές απόψεις του μέντορα;</b>			
Καθόλου	4 7.1%	24 8.8%	
Ελάχιστα	2 3.6%	38 14.0%	
Αρκετά	14 25.0%	62 22.8%	0,000
Πολύ	30 53.6%	70 25.7%	
Απόλυτα	6 10.7%	78 28.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου το Προφανές όφελος για τον μέντορα;**

Καθόλου	2	30	
	3.6%	11.0%	
Ελάχιστα	8	24	
	14.3%	8.8%	
Αρκετά	16	70	0,056
	28.6%	25.7%	
Πολύ	24	86	
	42.9%	31.6%	
Απόλυτα	6	62	
	10.7%	22.8%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Προηγούμενη αρνητική κριτική απο συναδέλφους;**

Καθόλου	4	32	
	7.1%	11.8%	
Ελάχιστα	2	34	
	3.6%	12.5%	
Αρκετά	18	68	0,006
	32.1%	25.0%	
Πολύ	28	84	
	50.0%	30.9%	
Απόλυτα	4	54	
	7.1%	19.9%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Φυσιογνωμία του Μέντορα;**

Καθόλου	2	28	
	3.6%	10.3%	
Ελάχιστα	4	36	
	7.1%	13.2%	
Αρκετά	18	60	0,166
	32.1%	22.1%	
Πολύ	22	90	
	39.3%	33.1%	
Απόλυτα	10	58	
	17.9%	21.3%	



**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ/Η θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου ο/η/το "Άλλο" (Διευκρινείστε παρακάτω...);**

Καθόλου	32	118	
	57.1%	43.4%	
Ελάχιστα	4	18	
	7.1%	6.6%	
Αρκετά	10	40	0,139
	17.9%	14.7%	
Πολύ	6	46	
	10.7%	16.9%	
Απόλυτα	4	50	
	7.1%	18.4%	

**Ποιά από τα παρακάτω ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση;**

Ανεπάρκεια του Μέντορα (π.χ. έλλειψη κατάρτισης ή/και εμπειρίας)	38	196	
	61,07%	72,6%	
Θεωρητικές "αγκυλώσεις" του μέντορα (π.χ. απόλυτος, αδιάλλακτος)	36	206	
	57,86%	76,3%	
Έλλειψη Χρόνου για συζήτηση και ανατροφοδότηση	30	142	0,000
	48,21%	52,6%	
Ελλιπής Επικοινωνία	30	148	
	48,21%	54,8%	
Επιφυλακτικότητα του καθοδηγούμενου,	20	90	
	32,14%	33,3%	
Υπερβολική Οικειότητα	10	62	
	16,07%	23,0%	
Άλλο	2	2	
	3,21%	0,7%	

**Πίνακας 4.10.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;»

<b>5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>		<b>Τιμή p</b>
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Στελέχωσης;</b>			
Καθόλου	24 42.9%	76 27.9%	0,000
Ελάχιστα	16 28.6%	32 11.8%	
Αρκετά	2 3.6%	58 21.3%	
Πολύ	10 17.9%	72 26.5%	
Απόλυτα	4 7.1%	34 12.5%	
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία του Προγραμματισμού;</b>			
Καθόλου	0 0.0%	4 1.5%	0,252
Ελάχιστα	6 10.7%	18 6.6%	
Αρκετά	12 21.4%	60 22.1%	
Πολύ	30 53.6%	120 44.1%	
Απόλυτα	8 14.3%	70 25.7%	
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;</b>			
Καθόλου	10 17.9%	44 16.2%	0,025
Ελάχιστα	20 35.7%	52 19.1%	
Αρκετά	12	98	

	21.4%	36.0%	
Πολύ	6	50	
	10.7%	18.4%	
Απόλυτα	8	28	
	14.3%	10.3%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Παρακίνησης;**

Καθόλου	0	16	
	0.0%	5.9%	
Ελάχιστα	8	16	
	14.3%	5.9%	
Αρκετά	14	74	0,094
	25.0%	27.2%	
Πολύ	18	84	
	32.1%	30.9%	
Απόλυτα	16	82	
	28.6%	30.1%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Αξιολόγησης;**

Καθόλου	10	32	
	17.9%	11.8%	
Ελάχιστα	18	34	
	32.1%	12.5%	
Αρκετά	8	92	0,001
	14.3%	33.8%	
Πολύ	12	70	
	21.4%	25.7%	
Απόλυτα	8	44	
	14.3%	16.2%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επικοινωνίας;**

Καθόλου	0	2	
	0.0%	0.7%	
Ελάχιστα	4	10	
	7.1%	3.7%	
Αρκετά	6	52	0,383
	10.7%	19.1%	
Πολύ	24	98	
	42.9%	36.0%	

Απόλυτα	22	110	
	39.3%	40.4%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Εργασιακές Σχέσεις;**

Καθόλου	6	10	
	10.7%	3.7%	
Ελάχιστα	8	22	
	14.3%	8.1%	
Αρκετά	10	46	0,025
	17.9%	16.9%	
Πολύ	12	108	
	21.4%	39.7%	
Απόλυτα	20	86	
	35.7%	31.6%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Αμοιβές των Εκπαιδευτικών;**

Καθόλου	42	150	
	75.0%	55.1%	
Ελάχιστα	0	34	
	0.0%	12.5%	
Αρκετά	0	42	0,000
	0.0%	15.4%	
Πολύ	8	20	
	14.3%	7.4%	
Απόλυτα	6	26	
	10.7%	9.6%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις λειτουργίες της Υγιεινής & Ασφάλειας;**

Καθόλου	4	8	
	7.1%	2.9%	
Ελάχιστα	0	16	
	0.0%	5.9%	
Αρκετά	16	72	0,230
	28.6%	26.5%	
Πολύ	18	88	
	32.1%	32.4%	
Απόλυτα	18	88	
	32.1%	32.4%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Στελέχωσης;**

Καθόλου	10	50	
	17.9%	18.4%	
Ελάχιστα	16	34	
	28.6%	12.5%	
Αρκετά	10	72	0,037
	17.9%	26.5%	
Πολύ	12	60	
	21.4%	22.1%	
Απόλυτα	8	56	
	14.3%	20.6%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία του Προγραμματισμού;**

Καθόλου	2	12	
	3.6%	4.4%	
Ελάχιστα	8	26	
	14.3%	9.6%	
Αρκετά	12	52	0,599
	21.4%	19.1%	
Πολύ	22	98	
	39.3%	36.0%	
Απόλυτα	12	84	
	21.4%	30.9%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;**

Καθόλου	2	14	
	3.6%	5.1%	
Ελάχιστα	4	18	
	7.1%	6.6%	
Αρκετά	12	68	0,956
	21.4%	25.0%	
Πολύ	22	98	
	39.3%	36.0%	
Απόλυτα	16	74	
	28.6%	27.2%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Παρακίνησης;**

---

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	4	20	
	7.1%	7.4%	
Αρκετά	12	54	0,425
	21.4%	19.9%	
Πολύ	14	102	
	25.0%	37.5%	
Απόλυτα	24	86	
	42.9%	31.6%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Αξιολόγησης;**

---

Καθόλου	4	14	
	7.1%	5.1%	
Ελάχιστα	6	22	
	10.7%	8.1%	
Αρκετά	10	76	0,303
	17.9%	27.9%	
Πολύ	24	86	
	42.9%	31.6%	
Απόλυτα	12	74	
	21.4%	27.2%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επικοινωνίας;**

---

Καθόλου	4	6	
	7.1%	2.2%	
Ελάχιστα	8	18	
	14.3%	6.6%	
Αρκετά	6	58	0,001
	10.7%	21.3%	
Πολύ	28	92	
	50.0%	33.8%	
Απόλυτα	10	98	
	17.9%	36.0%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Εργασιακές Σχέσεις;**

---

Καθόλου	8	14	0,002
---------	---	----	-------

---

	14.3%	5.1%	
Ελάχιστα	6	14	
	10.7%	5.1%	
Αρκετά	8	66	
	14.3%	24.3%	
Πολύ	26	92	
	46.4%	33.8%	
Απόλυτα	8	86	
	14.3%	31.6%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Αμοιβές των εκπαιδευτικών;**

Καθόλου	24	94	
	42.9%	34.6%	
Ελάχιστα	4	54	
	7.1%	19.9%	
Αρκετά	10	58	0,040
	17.9%	21.3%	
Πολύ	8	44	
	14.3%	16.2%	
Απόλυτα	10	22	
	17.9%	8.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις λειτουργίες της Υγιεινής & Ασφάλειας;**

Καθόλου	16	42	
	28.6%	15.4%	
Ελάχιστα	8	48	
	14.3%	17.6%	
Αρκετά	12	86	0,134
	21.4%	31.6%	
Πολύ	12	66	
	21.4%	24.3%	
Απόλυτα	8	30	
	14.3%	11.0%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται με Απευθείας Επικοινωνία.**

Συμφωνώ Απόλυτα	28	108	0,594
	50.0%	39.7%	

Συμφωνώ	6	28	
	10.7%	10.3%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4	18	
	7.1%	6.6%	
Διαφωνώ	8	46	
	14.3%	16.9%	
Διαφωνώ Απόλυτα	10	72	
	17.9%	26.5%	

---

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Ομαδικών Συζητήσεων.**

---

Συμφωνώ Απόλυτα	14	62	
	25.0%	22.8%	
Συμφωνώ	8	54	
	14.3%	19.9%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	4	52	0,115
	7.1%	19.1%	
Διαφωνώ	18	62	
	32.1%	22.8%	
Διαφωνώ Απόλυτα	12	42	
	21.4%	15.4%	

---

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Τυπικής Αξιολόγησης.**

---

Συμφωνώ Απόλυτα	6	28	
	10.7%	10.3%	
Συμφωνώ	12	62	
	21.4%	22.8%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	26	86	0,103
	46.4%	31.6%	
Διαφωνώ	10	56	
	17.9%	20.6%	
Διαφωνώ Απόλυτα	2	40	
	3.6%	14.7%	

---



**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Τρίτου Προσώπου.**

Συμφωνώ Απόλυτα	8	64	
	14.3%	23.5%	
Συμφωνώ	14	28	
	25.0%	10.3%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	10	50	0,041
	17.9%	18.4%	
Διαφωνώ	8	40	
	14.3%	14.7%	
Διαφωνώ Απόλυτα	16	90	
	28.6%	33.1%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Ερωτηματολογίου.**

Συμφωνώ Απόλυτα	14	46	
	25.0%	16.9%	
Συμφωνώ	16	50	
	28.6%	18.4%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	16	100	0,110
	28.6%	36.8%	
Διαφωνώ	8	48	
	14.3%	17.6%	
Διαφωνώ Απόλυτα	2	28	
	3.6%	10.3%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Άλλων Μεθόδων.**

Συμφωνώ Απόλυτα	30	94	
	53.6%	34.8%	
Συμφωνώ	8	22	0,012
	14.3%	8.1%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	6	34	
	10.7%	12.6%	

Διαφωνώ	2	34	
	3.6%	12.6%	
Διαφωνώ Απόλυτα	10	86	
	17.9%	31.9%	

**Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Καθόλου	2	10	
	3.6%	3.7%	
Ελάχιστα	2	16	
	3.6%	5.9%	
Αρκετά	16	73	0,733
	28.6%	26.9%	
Πολύ	28	116	
	50.0%	42.8%	
Απόλυτα	8	56	
	14.3%	20.7%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις παρεχόμενες πληροφορίες από έναν μέντορα σχετικά με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας για την λήψη αποφάσεων;**

Καθόλου	2	16	
	3.6%	5.9%	
Ελάχιστα	6	20	
	10.7%	7.4%	
Αρκετά	18	114	0,457
	32.1%	41.9%	
Πολύ	28	108	
	50.0%	39.7%	
Απόλυτα	2	14	
	3.6%	5.1%	

**Κατατάξτε την λειτουργία της Στελέωσης ως προς την Σημαντικότητά της**

1	12	56	
	21.4%	20.6%	
2	10	36	
	17.9%	13.2%	
3	4	32	0,721
	7.1%	11.8%	
4	4	32	
	7.1%	11.8%	
5	4	28	

	7.1%	10.3%	
6	4	22	
	7.1%	8.1%	
7	8	26	
	14.3%	9.6%	
8	2	14	
	3.6%	5.1%	
9	8	26	
	14.3%	9.6%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία του Προγραμματισμού ως προς την  
Σημαντικότητά της**

---

1	14	28	
	25.0%	10.3%	
2	10	70	
	17.9%	25.7%	
3	4	50	
	7.1%	18.4%	
4	4	20	
	7.1%	7.4%	
5	10	34	0,039
	17.9%	12.5%	
6	4	14	
	7.1%	5.1%	
7	4	22	
	7.1%	8.1%	
8	6	24	
	10.7%	8.8%	
9	0	10	
	0.0%	3.7%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ως προς την  
Σημαντικότητά της**

---

1	0	26	
	0.0%	9.6%	
2	10	26	
	17.9%	9.6%	
3	8	40	
	14.3%	14.7%	
4	8	36	0,188
	14.3%	13.2%	
5	6	36	
	10.7%	13.2%	
6	6	42	
	10.7%	15.4%	

7	8	36
	14.3%	13.2%
8	4	14
	7.1%	5.1%
9	6	16
	10.7%	5.9%

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Παρακίνησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	6	20	
	10.7%	7.4%	
2	4	24	
	7.1%	8.8%	
3	10	28	
	17.9%	10.3%	
4	12	62	
	21.4%	22.8%	
5	4	34	0,633
	7.1%	12.5%	
6	8	32	
	14.3%	11.8%	
7	4	30	
	7.1%	11.0%	
8	2	18	
	3.6%	6.6%	
9	6	24	
	10.7%	8.8%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Αξιολόγησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	6	18	
	10.7%	6.6%	
2	2	22	
	3.6%	8.1%	
3	4	30	
	7.1%	11.0%	
4	4	16	
	7.1%	5.9%	0,259
5	14	44	
	25.0%	16.2%	
6	10	30	
	17.9%	11.0%	
7	4	38	
	7.1%	14.0%	
8	8	38	

	14.3%	14.0%	
9	4	36	
	7.1%	13.2%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επικοινωνίας ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	2	26	
	3.6%	9.6%	
2	4	26	
	7.1%	9.6%	
3	12	20	
	21.4%	7.4%	
4	8	42	
	14.3%	15.4%	
5	10	40	0,096
	17.9%	14.7%	
6	10	66	
	17.9%	24.3%	
7	6	24	
	10.7%	8.8%	
8	2	14	
	3.6%	5.1%	
9	2	14	
	3.6%	5.1%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	2	20	
	3.6%	7.4%	
2	10	22	
	17.9%	8.1%	
3	8	34	
	14.3%	12.5%	
4	8	30	
	14.3%	11.0%	
5	2	34	0,212
	3.6%	12.5%	
6	8	36	
	14.3%	13.2%	
7	8	44	
	14.3%	16.2%	
8	6	40	
	10.7%	14.7%	
9	4	12	
	7.1%	4.4%	

---

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Αμοιβών ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	6	32	
	10.7%	11.8%	
2	2	22	
	3.6%	8.1%	
3	4	18	
	7.1%	6.6%	
4	6	14	
	10.7%	5.1%	
5	4	10	0,486
	7.1%	3.7%	
6	4	16	
	7.1%	5.9%	
7	6	32	
	10.7%	11.8%	
8	16	64	
	28.6%	23.5%	
9	8	64	
	14.3%	23.5%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	8	46	
	14.3%	16.9%	
2	4	24	
	7.1%	8.8%	
3	2	20	
	3.6%	7.4%	
4	2	20	
	3.6%	7.4%	
5	2	12	0,648
	3.6%	4.4%	
6	2	14	
	3.6%	5.1%	
7	8	20	
	14.3%	7.4%	
8	10	46	
	17.9%	16.9%	
9	18	70	
	32.1%	25.7%	

---

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Στελέχωσης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	6	50	
	10.7%	18.4%	
2	4	44	
	7.1%	16.2%	
3	10	38	
	17.9%	14.0%	
4	2	32	
	3.6%	11.8%	
5	8	28	0,004
	14.3%	10.3%	
6	6	14	
	10.7%	5.1%	
7	10	16	
	17.9%	5.9%	
8	8	24	
	14.3%	8.8%	
9	2	26	
	3.6%	9.6%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία του Προγραμματισμός ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	22	78	
	39.3%	28.7%	
2	8	66	
	14.3%	24.3%	
3	0	32	
	0.0%	11.8%	
4	8	18	
	14.3%	6.6%	
5	4	14	0,020
	7.1%	5.1%	
6	2	12	
	3.6%	4.4%	
7	4	6	
	7.1%	2.2%	
8	4	26	
	7.1%	9.6%	
9	4	20	
	7.1%	7.4%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	0	22	
	0.0%	8.1%	
2	14	32	
	25.0%	11.8%	
3	6	56	
	10.7%	20.6%	
4	6	32	
	10.7%	11.8%	
5	6	24	0,020
	10.7%	8.8%	
6	6	34	
	10.7%	12.5%	
7	8	46	
	14.3%	16.9%	
8	6	10	
	10.7%	3.7%	
9	4	16	
	7.1%	5.9%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Παρακίνησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	8	14	
	14.3%	5.1%	
2	8	12	
	14.3%	4.4%	
3	6	26	
	10.7%	9.6%	
4	6	62	
	10.7%	22.8%	
5	10	40	0,002
	17.9%	14.7%	
6	10	48	
	17.9%	17.6%	
7	8	34	
	14.3%	12.5%	
8	0	12	
	0.0%	4.4%	
9	0	24	



0.0% 8.8%

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Αξιολόγησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	6	24	
	10.7%	8.8%	
2	6	28	
	10.7%	10.3%	
3	10	24	
	17.9%	8.8%	
4	6	40	
	10.7%	14.7%	
5	8	60	0,251
	14.3%	22.1%	
6	6	34	
	10.7%	12.5%	
7	10	32	
	17.9%	11.8%	
8	4	16	
	7.1%	5.9%	
9	0	14	
	0.0%	5.1%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επικοινωνίας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	2	22	
	3.6%	8.1%	
2	8	22	
	14.3%	8.1%	
3	14	30	
	25.0%	11.0%	
4	8	32	
	14.3%	11.8%	
5	6	40	0,041
	10.7%	14.7%	
6	6	58	
	10.7%	21.3%	
7	2	26	
	3.6%	9.6%	
8	4	22	
	7.1%	8.1%	

9	6	20
	10.7%	7.4%

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	2	8	
	3.6%	2.9%	
2	4	22	
	7.1%	8.1%	
3	6	46	
	10.7%	16.9%	
4	12	30	
	21.4%	11.0%	
5	8	30	0,044
	14.3%	11.0%	
6	14	34	
	25.0%	12.5%	
7	6	60	
	10.7%	22.1%	
8	2	26	
	3.6%	9.6%	
9	2	16	
	3.6%	5.9%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Αμοιβών ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	6	30	
	10.7%	11.0%	
2	2	22	
	3.6%	8.1%	
3	0	6	
	0.0%	2.2%	
4	2	8	
	3.6%	2.9%	0,049
5	2	14	
	3.6%	5.1%	
6	2	20	
	3.6%	7.4%	
7	4	24	
	7.1%	8.8%	
8	14	94	

	25.0%	34.6%
9	24	54
	42.9%	19.9%

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	4	24	
	7.1%	8.8%	
2	2	24	
	3.6%	8.8%	
3	4	14	
	7.1%	5.1%	
4	6	18	
	10.7%	6.6%	
5	4	22	0,578
	7.1%	8.1%	
6	4	18	
	7.1%	6.6%	
7	4	28	
	7.1%	10.3%	
8	14	42	
	25.0%	15.4%	
9	14	82	
	25.0%	30.1%	

**Πίνακας 4.11.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>1ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Δημογραφικά Στοιχεία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Φύλο</b>			
Άνδρας	22 34.4%	88 33.3%	0,025
Γυναίκα	42 65.6%	176 66.7%	
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			
Άγαμος/η	18 28.1%	102 38.6%	0,133
Έγγαμος/η	40 62.5%	150 56.8%	
Άλλο	6 9.4%	12 4.5%	
<b>Χρόνια Προϋπηρεσίας</b>			
0-5	0 0.0%	36 13.6%	0,003
6-15	28 43.8%	120 45.5%	
>15	36 56.3%	108 40.9%	
<b>Εργασιακός Τομέας</b>			
Δημόσιο	52 81.3%	212 80.3%	0,029
Ιδιωτικός Τομέας	12 18.8%	52 19.7%	
<b>Επίπεδο Σχολικής Μονάδας</b>			
Νηπιαγωγείο	2 3.1%	12 4.5%	0,321
Δημοτικό	16 25.0%	40 15.2%	
Γυμνάσιο	16 25.0%	76 28.8%	
Λύκειο	20	82	

	31.3%	31.1%	
Φροντιστήριο	6	16	
	9.4%	6.1%	
Κέντρο Ξένων Γλωσσών	2	16	
	3.1%	6.1%	
ΙΕΚ	2	22	
	3.1%	8.3%	
<b>Καθεστώς Εργασίας</b>			
Διορισμένος/η	48	182	
	75.0%	68.9%	
Αναπηρωτής/ρια	4	26	
	6.3%	9.8%	
Ωρομίσθιος/α	8	22	0,389
	12.5%	8.3%	
Αορίστου Χρόνου	2	12	
	3.1%	4.5%	
Ορισμένου Χρόνου	2	22	
	3.1%	8.3%	
<b>Γεωγραφική Περιοχή Εργασίας</b>			
Αστική Περιοχή	36	134	
	56.3%	50.8%	
Ημιαστική Περιοχή	12	90	0,028
	18.8%	34.1%	
Αγροτική/Ορεινή Περιοχή	16	40	
	25.0%	15.2%	
<b>Επίπεδο Σπουδών</b>			
ΑΣΠΑΙΤΕ	0	6	
	0.0%	2.3%	
ΑΕΙ	14	92	
	21.9%	34.8%	
ΑΤΕΙ	2	10	0,083
	3.1%	3.8%	
Μεταπτυχιακό	46	140	
	71.9%	53.0%	
Διδακτορικό	2	16	
	3.1%	6.1%	

**Πίνακας 4.12.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>2ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		<b>Τιμή p</b>
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	
<b>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων;</b>			
ΝΑΙ	34 53.1%	94 35.6%	0,010
ΟΧΙ	30 46.9%	170 64.4%	
<b>Αν "ΝΑΙ", σε τί επίπεδο;</b>			
Πτυχίο ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	0 0.0%	8 8.5%	0,114
Μεταπτυχιακό	16 42.1%	44 46.8%	
Επιμόρφωση-Σεμινάριο	22 57.9%	42 44.7%	
<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>			
ΝΑΙ	18 28.1%	38 14.4%	0,009
ΟΧΙ	46 71.9%	226 85.6%	

**Πίνακας 4.13.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>3ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Σχέση με τον Θεσμό του Μέντορα)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του Μέντορα;</b>			
ΝΑΙ	48 75.0%	112 42.4%	0,000
ΟΧΙ	16 25.0%	152 57.6%	
<b>Αν "Ναι" από πού ενημερωθήκατε; (επιμορφωτικό σεμινάριο, εφημερίδα, περιοδικό, κτλ)</b>			
Σεμινάριο	26 54.2%	48 43.6%	0,167
Μεταπτυχιακό	6 12.5%	18 16.4%	
Διαδίκτυο	8 16.7%	32 29.1%	
ΑΕΙ	4 8.3%	4 3.6%	
Εφημερίδα	0 0.0%	4 3.6%	
Εγκύκλιος Υπουργείου	4 8.3%	4 3.6%	
<b>Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι για τον θεσμό του Μέντορα;</b>			
Καθόλου	8 12.5%	110 41.7%	0,000
Ελάχιστα	6 9.4%	64 24.2%	
Αρκετά	18 28.1%	54 20.5%	
Πολύ	18 28.1%	32 12.1%	
Απόλυτα	14 21.9%	4 1.5%	

---

**Όταν Ξεκινήσατε την εργασία σας, υπήρξε κάποιου είδους διαδικασία υποστήριξης-καθοδήγησης για την ομαλή σας ένταξη στην εκπαιδευτική μονάδα;**

---

ΝΑΙ	18 28.1%	92 34.8%	0,307
ΟΧΙ	46 71.9%	172 65.2%	

---



**Πίνακας 4.14.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>4ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Εργασία)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Εκπαιδευτικών Στόχων;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	10 3.8%	0,436
Ελάχιστα	4 6.3%	20 7.6%	
Αρκετά	8 12.5%	48 18.2%	
Πολύ	26 40.6%	120 45.5%	
Απόλυτα	22 34.4%	66 25.0%	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Οργανωσιακής Κουλτούρας της Μονάδας;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	12 4.5%	0,010
Ελάχιστα	4 6.3%	6 2.3%	
Αρκετά	6 9.4%	52 19.7%	
Πολύ	18 28.1%	110 41.7%	
Απόλυτα	32 50.0%	84 31.8%	
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Συστήματος Αξιολόγησης;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	8 3.0%	0,229
Ελάχιστα	2	22	

	3.1%	8.3%	
Αρκετά	14	56	
	21.9%	21.2%	
Πολύ	32	108	
	50.0%	40.9%	
Απόλυτα	12	70	
	18.8%	26.5%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατανόηση Λειτουργίας Διοικητικών Διαδικασιών;**

Καθόλου	4	16	
	6.3%	6.1%	
Ελάχιστα	2	6	
	3.1%	2.3%	
Αρκετά	4	28	0,252
	6.3%	10.6%	
Πολύ	20	112	
	31.3%	42.4%	
Απόλυτα	34	102	
	53.1%	38.6%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Εξέλιξη;**

Καθόλου	4	22	
	6.3%	8.3%	
Ελάχιστα	4	24	
	6.3%	9.1%	
Αρκετά	22	88	0,066
	34.4%	33.3%	
Πολύ	12	80	
	18.8%	30.3%	
Απόλυτα	22	50	
	34.4%	18.9%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

Καθόλου	4	20	
	6.3%	7.6%	
Ελάχιστα	8	46	
	12.5%	17.4%	0,515
Αρκετά	12	66	
	18.8%	25.0%	
Πολύ	26	86	

	40.6%	32.6%	
Απόλυτα	14	46	
	21.9%	17.4%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Παρακίνηση του Προσωπικού;**

Καθόλου	4	14	
	6.3%	5.3%	
Ελάχιστα	8	32	
	12.5%	12.1%	
Αρκετά	12	82	0,280
	18.8%	31.1%	
Πολύ	20	80	
	31.3%	30.3%	
Απόλυτα	20	56	
	31.3%	21.2%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Υπευθυνότητας;**

Καθόλου	6	30	
	9.4%	11.4%	
Ελάχιστα	8	58	
	12.5%	22.0%	
Αρκετά	18	60	0,003
	28.1%	22.7%	
Πολύ	8	68	
	12.5%	25.8%	
Απόλυτα	24	48	
	37.5%	18.2%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Εργασιακή Κοινωνικοποίηση;**

Καθόλου	4	8	
	6.3%	3.0%	
Ελάχιστα	2	28	
	3.1%	10.6%	
Αρκετά	12	68	0,085
	18.8%	25.8%	
Πολύ	22	92	
	34.4%	34.8%	
Απόλυτα	24	68	
	37.5%	25.8%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με Συναδέλφους;**

Καθόλου	4 6.3%	8 3.0%	
Ελάχιστα	6 9.4%	30 11.4%	
Αρκετά	10 15.6%	76 28.8%	0,057
Πολύ	18 28.1%	82 31.1%	
Απόλυτα	26 40.6%	68 25.8%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Επικοινωνία και Συνεργασία με την Διευθυνση της Μονάδας;**

Καθόλου	4 6.3%	10 3.8%	
Ελάχιστα	4 6.3%	30 11.4%	
Αρκετά	10 15.6%	62 23.5%	0,357
Πολύ	26 40.6%	92 34.8%	
Απόλυτα	20 31.3%	70 26.5%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ενθάρρυνση για Συμμετοχή σε Επιμορφώσεις;**

Καθόλου	6 9.4%	20 7.6%	
Ελάχιστα	4 6.3%	32 12.1%	
Αρκετά	12 18.8%	52 19.7%	0,446
Πολύ	24 37.5%	108 40.9%	
Απόλυτα	18 28.1%	52 19.7%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κατάλληλη Επιλογή Επιμορφωτικού Προγράμματος;**

Καθόλου	6	14	
	9.4%	5.3%	
Ελάχιστα	6	30	
	9.4%	11.4%	
Αρκετά	18	66	0,000
	28.1%	25.0%	
Πολύ	8	104	
	12.5%	39.4%	
Απόλυτα	26	50	
	40.6%	18.9%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη Επαγγελματικών Φιλοδοξιών;**

Καθόλου	6	32	
	9.4%	12.1%	
Ελάχιστα	8	36	
	12.5%	13.6%	
Αρκετά	18	96	0,451
	28.1%	36.4%	
Πολύ	16	56	
	25.0%	21.2%	
Απόλυτα	16	44	
	25.0%	16.7%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Κάλυψη Προσωπικών Αναγκών;**

Καθόλου	6	42	
	9.4%	15.9%	
Ελάχιστα	6	64	
	9.4%	24.2%	
Αρκετά	24	66	0,028
	37.5%	25.0%	
Πολύ	16	52	
	25.0%	19.7%	
Απόλυτα	12	40	
	18.8%	15.2%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Στερεότυπων Αντιδράσεων (πχ. Νέος#Παλιός);**

Καθόλου	6	26	
	9.4%	9.8%	
Ελάχιστα	6	32	0,530
	9.4%	12.1%	

Αρκετά	14 21.9%	74 28.0%
Πολύ	20 31.3%	82 31.1%
Απόλυτα	18 28.1%	50 18.9%

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Αντιμετώπιση Επαγγελματικού Άγχους;**

Καθόλου	4 6.3%	8 3.0%	
Ελάχιστα	2 3.1%	40 15.2%	
Αρκετά	16 25.0%	42 15.9%	0,042
Πολύ	24 37.5%	92 34.8%	
Απόλυτα	18 28.1%	82 31.1%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Ανάπτυξη ή/και Διατήρηση Επαγγελματικής -Προσωπικής Ισορροπίας;**

Καθόλου	8 12.5%	20 7.6%	
Ελάχιστα	2 3.1%	36 13.6%	
Αρκετά	26 40.6%	76 28.8%	0,001
Πολύ	10 15.6%	90 34.1%	
Απόλυτα	18 28.1%	42 15.9%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στην Διαχείριση Επαγγελματικών Προβλημάτων;**

Καθόλου	4 6.3%	6 2.3%	
Ελάχιστα	2 3.1%	20 7.6%	0,013
Αρκετά	20 31.3%	50 18.9%	
Πολύ	14	104	

	21.9%	39.4%	
Απόλυτα	24	84	
	37.5%	31.8%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εργασίας/Καθηκόντων;**

Καθόλου	4	0	
	6.3%	0.0%	
Ελάχιστα	0	0	
	0.0%	0.0%	
Αρκετά	2	36	0,000
	3.1%	13.6%	
Πολύ	20	98	
	31.3%	37.1%	
Απόλυτα	38	130	
	59.4%	49.2%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Σαφής Περιγραφή Εκπαιδευτικών Στόχων;**

Καθόλου	4	2	
	6.3%	0.8%	
Ελάχιστα	0	4	
	0.0%	1.5%	
Αρκετά	2	34	0,005
	3.1%	12.9%	
Πολύ	24	106	
	37.5%	40.2%	
Απόλυτα	34	118	
	53.1%	44.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Συναδελφικές Σχέσεις;**

Καθόλου	0	2	
	0.0%	0.8%	
Ελάχιστα	0	14	
	0.0%	5.3%	
Αρκετά	8	18	0,195
	12.5%	6.8%	
Πολύ	26	102	
	40.6%	38.6%	
Απόλυτα	30	128	
	46.9%	48.5%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Σχέσεις με την Διοίκηση;**

---

Καθόλου	4	0	
	6.3%	0.0%	
Ελάχιστα	0	10	
	0.0%	3.8%	
Αρκετά	10	32	0,001
	15.6%	12.1%	
Πολύ	28	120	
	43.8%	45.5%	
Απόλυτα	22	102	
	34.4%	38.6%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Συνεχής Επιμόρφωση;**

---

Καθόλου	0	4	
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	2	10	
	3.1%	3.8%	
Αρκετά	4	30	0,600
	6.3%	11.4%	
Πολύ	24	96	
	37.5%	36.4%	
Απόλυτα	34	124	
	53.1%	47.0%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης;**

---

Καθόλου	4	10	
	6.3%	3.8%	
Ελάχιστα	0	6	
	0.0%	2.3%	
Αρκετά	4	52	0,066
	6.3%	19.7%	
Πολύ	28	98	
	43.8%	37.1%	
Απόλυτα	28	98	
	43.8%	37.1%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Διοικητική Λειτουργία;**

---

Καθόλου	4	4	0,001
	6.3%	1.5%	



Ελάχιστα	0	8	
	0.0%	3.0%	
Αρκετά	12	58	
	18.8%	22.0%	
Πολύ	20	132	
	31.3%	50.0%	
Απόλυτα	28	62	
	43.8%	23.5%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιολόγηση;**

Καθόλου	2	12	
	3.1%	4.5%	
Ελάχιστα	2	2	
	3.1%	0.8%	
Αρκετά	14	68	0,441
	21.9%	25.8%	
Πολύ	22	100	
	34.4%	37.9%	
Απόλυτα	24	82	
	37.5%	31.1%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη;**

Καθόλου	0	4	
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	0	4	
	0.0%	1.5%	
Αρκετά	4	18	0,168
	6.3%	6.8%	
Πολύ	8	62	
	12.5%	23.5%	
Απόλυτα	52	176	
	81.3%	66.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Αμοιβές;**

Καθόλου	0	6	
	0.0%	2.3%	
Ελάχιστα	2	4	
	3.1%	1.5%	0,689
Αρκετά	8	30	
	12.5%	11.4%	
Πολύ	26	106	

	40.6%	40.2%	
Απόλυτα	28	118	
	43.8%	44.7%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Επαγγελματική Ικανοποίηση;**

---

Καθόλου	0	2	
	0.0%	0.8%	
Ελάχιστα	0	2	
	0.0%	0.8%	
Αρκετά	2	24	0,122
	3.1%	9.1%	
Πολύ	22	56	
	34.4%	21.2%	
Απόλυτα	40	180	
	62.5%	68.2%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία το Επαγγελματικό Άγχος;**

---

Καθόλου	2	16	
	3.1%	6.1%	
Ελάχιστα	4	14	
	6.3%	5.3%	
Αρκετά	16	46	0,131
	25.0%	17.4%	
Πολύ	30	100	
	46.9%	37.9%	
Απόλυτα	12	88	
	18.8%	33.3%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία οι Σχέσεις με το Εξωτερικό Περιβάλλον (Κοινωνία);**

---

Καθόλου	4	8	
	6.3%	3.0%	
Ελάχιστα	0	20	
	0.0%	7.6%	
Αρκετά	10	64	0,044
	15.6%	24.2%	
Πολύ	30	112	
	46.9%	42.4%	
Απόλυτα	20	60	
	31.3%	22.7%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Δυνατότητα Συμμετοχής στην Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων;**

Καθόλου	2	2	
	3.1%	0.8%	
Ελάχιστα	0	16	
	0.0%	6.1%	
Αρκετά	8	56	0,026
	12.5%	21.2%	
Πολύ	32	130	
	50.0%	49.2%	
Απόλυτα	22	60	
	34.4%	22.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία η Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς;**

Καθόλου	0	4	
	0.0%	1.5%	
Ελάχιστα	0	6	
	0.0%	2.3%	
Αρκετά	4	18	0,303
	6.3%	6.8%	
Πολύ	12	70	
	18.8%	26.5%	
Απόλυτα	48	166	
	75.0%	62.9%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Μεθόδους Εκπαίδευσης;**

Καθόλου	4	6	
	6.3%	2.3%	
Ελάχιστα	4	16	
	6.3%	6.1%	
Αρκετά	14	68	0,475
	21.9%	25.8%	
Πολύ	26	118	
	40.6%	44.7%	
Απόλυτα	16	56	
	25.0%	21.2%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Μαθητές;**

Καθόλου	4	8	0,371
	6.3%	3.0%	

Ελάχιστα	6	24
	9.4%	9.1%
Αρκετά	22	80
	34.4%	30.3%
Πολύ	18	106
	28.1%	40.2%
Απόλυτα	14	46
	21.9%	17.4%

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Συναδέλφους;**

---

Καθόλου	4	14	
	6.3%	5.3%	
Ελάχιστα	4	42	
	6.3%	15.9%	
Αρκετά	14	72	0,020
	21.9%	27.3%	
Πολύ	24	102	
	37.5%	38.6%	
Απόλυτα	18	34	
	28.1%	12.9%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε Θέματα Συγκρούσεων;**

---

Καθόλου	4	10	
	6.3%	3.8%	
Ελάχιστα	4	16	
	6.3%	6.1%	
Αρκετά	16	60	0,761
	25.0%	22.7%	
Πολύ	22	112	
	34.4%	42.4%	
Απόλυτα	18	66	
	28.1%	25.0%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στο Εργασιακό Άγχος;**

---

Καθόλου	4	10	
	6.3%	3.8%	
Ελάχιστα	4	16	
	6.3%	6.1%	
Αρκετά	22	84	0,488
	34.4%	31.8%	
Πολύ	24	86	
	37.5%	32.6%	

Απόλυτα	10 15.6%	68 25.8%	
<b>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επαγγελματική Εξέλιξη;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	12 4.5%	
Ελάχιστα	6 9.4%	28 10.6%	
Αρκετά	20 31.3%	72 27.3%	0,799
Πολύ	20 31.3%	102 38.6%	
Απόλυτα	14 21.9%	50 18.9%	
<b>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Επικοινωνία;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	10 3.8%	
Ελάχιστα	4 6.3%	18 6.8%	
Αρκετά	16 25.0%	78 29.5%	0,836
Πολύ	28 43.8%	104 39.4%	
Απόλυτα	12 18.8%	54 20.5%	
<b>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στην Εκπαίδευση - Επιμόρφωση;</b>			
Καθόλου	4 6.3%	12 4.5%	
Ελάχιστα	4 6.3%	24 9.1%	
Αρκετά	14 21.9%	50 18.9%	0,741
Πολύ	26 40.6%	124 47.0%	
Απόλυτα	16 25.0%	54 20.5%	
<b>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αμοιβών;</b>			
Καθόλου	6 9.4%	32 12.1%	0,243

Ελάχιστα	6	36	
	9.4%	13.6%	
Αρκετά	24	90	
	37.5%	34.1%	
Πολύ	14	74	
	21.9%	28.0%	
Απόλυτα	14	32	
	21.9%	12.1%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Αξιολόγησης;**

---

Καθόλου	4	10	
	6.3%	3.8%	
Ελάχιστα	4	30	
	6.3%	11.4%	
Αρκετά	16	74	0,313
	25.0%	28.0%	
Πολύ	24	108	
	37.5%	40.9%	
Απόλυτα	16	42	
	25.0%	15.9%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά στις Σχέσεις με Γονείς;**

---

Καθόλου	4	10	
	6.3%	3.8%	
Ελάχιστα	6	26	
	9.4%	9.8%	
Αρκετά	24	72	0,171
	37.5%	27.3%	
Πολύ	16	108	
	25.0%	40.9%	
Απόλυτα	14	48	
	21.9%	18.2%	

---

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα σε ότι αφορά σε Θέματα Μεροληψίας;**

---

Καθόλου	4	18	
	6.3%	6.8%	
Ελάχιστα	8	32	
	12.5%	12.1%	
Αρκετά	16	94	0,202
	25.0%	35.6%	
Πολύ	20	84	
	31.3%	31.8%	

Απόλυτα	16 25.0%	36 13.6%	
---------	-------------	-------------	--

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Σχέση μέντορα με διευθυντή;**

---

Καθόλου	4 6.3%	20 7.6%	
Ελάχιστα	0 0.0%	18 6.8%	
Αρκετά	24 37.5%	82 31.1%	0,214
Πολύ	22 34.4%	98 37.1%	
Απόλυτα	14 21.9%	46 17.4%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Παράλληλη μεντορική σχέση και με άλλο συνάδελφο;**

---

Καθόλου	4 6.3%	18 6.8%	
Ελάχιστα	2 3.1%	30 11.4%	
Αρκετά	22 34.4%	72 27.3%	0,217
Πολύ	26 40.6%	116 43.9%	
Απόλυτα	10 15.6%	28 10.6%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου οι Στερεοτυπικές απόψεις του μέντορα;**

---

Καθόλου	4 6.3%	24 9.1%	
Ελάχιστα	12 18.8%	28 10.6%	
Αρκετά	12 18.8%	64 24.2%	0,045
Πολύ	26 40.6%	74 28.0%	
Απόλυτα	10 15.6%	74 28.0%	

---

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου το Προφανές όφελος για τον μέντορα;**

Καθόλου	8	24	
	12.5%	9.1%	
Ελάχιστα	10	22	
	15.6%	8.3%	
Αρκετά	12	74	0,064
	18.8%	28.0%	
Πολύ	26	84	
	40.6%	31.8%	
Απόλυτα	8	60	
	12.5%	22.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Προηγούμενη αρνητική κριτική απο συναδέλφους;**

Καθόλου	6	30	
	9.4%	11.4%	
Ελάχιστα	12	24	
	18.8%	9.1%	
Αρκετά	8	78	0,023
	12.5%	29.5%	
Πολύ	26	86	
	40.6%	32.6%	
Απόλυτα	12	46	
	18.8%	17.4%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου η Φυσιογνωμία του Μέντορα;**

Καθόλου	4	26	
	6.3%	9.8%	
Ελάχιστα	4	36	
	6.3%	13.6%	
Αρκετά	20	58	0,215
	31.3%	22.0%	
Πολύ	20	92	
	31.3%	34.8%	
Απόλυτα	16	52	
	25.0%	19.7%	

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ/Η θεωρείτε ότι είναι στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου ο/η/το "Άλλο" (Διευκρινείστε παρακάτω...);**

Καθόλου	28	122	0,399
---------	----	-----	-------



	43.8%	46.2%
Ελάχιστα	2	20
	3.1%	7.6%
Αρκετά	8	42
	12.5%	15.9%
Πολύ	14	38
	21.9%	14.4%
Απόλυτα	12	42
	18.8%	15.9%

---

**Ποιά από τα παρακάτω ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ θεωρείτε ότι θα αντιμετωπίζατε σε μία μεντορική σχέση;**

---

Ανεπάρκεια του Μέντορα (π.χ. έλλειψη κατάρτησης ή/και εμπειρίας)	46	190	
	71,3%	76,0%	
Θεωρητικές "αγκυλώσεις" του μέντορα (π.χ. απόλυτος, αδιάλλακτος)	50	192	
	77,5%	76,8%	
Έλλειψη Χρόνου για συζήτηση και ανατροφοδότηση	36	136	0,000
	55,8%	54,4%	
Ελλιπής Επικοινωνία	44	134	
	68,2%	53,6%	
Επιφυλακτικότητα του καθοδηγούμενου,	24	86	
	37,2%	34,4%	
Υπερβολική Οικειότητα	14	58	
	21,7%	23,2%	
Άλλο	0	4	
	0,0%	1,6%	

---

**Πίνακας 4.15.** Σύγκριση Ομάδων με βάση την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

<b>5ο Τμήμα Ερωτηματολογίου (Το Μεντορινγκ στην Διοίκηση)</b>			
<b>Μεταβλητές</b>	<b>Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα Μέντορα/Καθοδηγητή για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;</b>		
	<b>ΝΑΙ (n=56)</b>	<b>ΟΧΙ (n=272)</b>	<b>Τιμή p</b>
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Στελέχωσης;</b>			
Καθόλου	20 31.3%	80 30.3%	0,302
Ελάχιστα	12 18.8%	36 13.6%	
Αρκετά	12 18.8%	48 18.2%	
Πολύ	10 15.6%	72 27.3%	
Απόλυτα	10 15.6%	28 10.6%	
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία του Προγραμματισμού;</b>			
Καθόλου	2 3.1%	2 0.8%	0,509
Ελάχιστα	4 6.3%	20 7.6%	
Αρκετά	12 18.8%	60 22.7%	
Πολύ	32 50.0%	118 44.7%	
Απόλυτα	14 21.9%	64 24.2%	
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;</b>			
Καθόλου	6 9.4%	48 18.2%	0,001

Ελάχιστα	14	58	
	21.9%	22.0%	
Αρκετά	26	84	
	40.6%	31.8%	
Πολύ	4	52	
	6.3%	19.7%	
Απόλυτα	14	22	
	21.9%	8.3%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Παρακίνησης;**

Καθόλου	2	14	
	3.1%	5.3%	
Ελάχιστα	2	22	
	3.1%	8.3%	
Αρκετά	12	76	0,139
	18.8%	28.8%	
Πολύ	24	78	
	37.5%	29.5%	
Απόλυτα	24	74	
	37.5%	28.0%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Αξιολόγησης;**

Καθόλου	6	36	
	9.4%	13.6%	
Ελάχιστα	8	44	
	12.5%	16.7%	
Αρκετά	22	78	0,431
	34.4%	29.5%	
Πολύ	14	68	
	21.9%	25.8%	
Απόλυτα	14	38	
	21.9%	14.4%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει την λειτουργία της Επικοινωνίας;**

Καθόλου	0	2	
	0.0%	0.8%	
Ελάχιστα	2	12	0,292
	3.1%	4.5%	
Αρκετά	6	52	

	9.4%	19.7%	
Πολύ	26	96	
	40.6%	36.4%	
Απόλυτα	30	102	
	46.9%	38.6%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Εργασιακές Σχέσεις;**

Καθόλου	0	16	
	0.0%	6.1%	
Ελάχιστα	6	24	
	9.4%	9.1%	
Αρκετά	10	46	0,324
	15.6%	17.4%	
Πολύ	24	96	
	37.5%	36.4%	
Απόλυτα	24	82	
	37.5%	31.1%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις Αμοιβές των Εκπαιδευτικών;**

Καθόλου	36	156	
	56.3%	59.1%	
Ελάχιστα	4	30	
	6.3%	11.4%	
Αρκετά	10	32	0,637
	15.6%	12.1%	
Πολύ	6	22	
	9.4%	8.3%	
Απόλυτα	8	24	
	12.5%	9.1%	

**Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις λειτουργίες της Υγιεινής & Ασφάλειας;**

Καθόλου	0	12	
	0.0%	4.5%	
Ελάχιστα	2	14	
	3.1%	5.3%	
Αρκετά	14	74	0,117
	21.9%	28.0%	
Πολύ	20	86	
	31.3%	32.6%	

Απόλυτα	28 43.8%	78 29.5%	
---------	-------------	-------------	--

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Στελέχωσης;**

Καθόλου	18 28.1%	42 15.9%	
Ελάχιστα	8 12.5%	42 15.9%	
Αρκετά	14 21.9%	68 25.8%	0,258
Πολύ	12 18.8%	60 22.7%	
Απόλυτα	12 18.8%	52 19.7%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία του Προγραμματισμού;**

Καθόλου	4 6.3%	10 3.8%	
Ελάχιστα	0 0.0%	34 12.9%	
Αρκετά	16 25.0%	48 18.2%	0,013
Πολύ	20 31.3%	100 37.9%	
Απόλυτα	24 37.5%	72 27.3%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επιμόρφωσης - Εκπαίδευσης;**

Καθόλου	4 6.3%	12 4.5%	
Ελάχιστα	0 0.0%	22 8.3%	
Αρκετά	16 25.0%	64 24.2%	0,139
Πολύ	28 43.8%	92 34.8%	
Απόλυτα	16 25.0%	74 28.0%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Παρακίνησης;**

---

Καθόλου	4 6.3%	8 3.0%	0,340
Ελάχιστα	4 6.3%	20 7.6%	
Αρκετά	8 12.5%	58 22.0%	
Πολύ	26 40.6%	90 34.1%	
Απόλυτα	22 34.4%	88 33.3%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Αξιολόγησης;**

---

Καθόλου	6 9.4%	12 4.5%	0,577
Ελάχιστα	6 9.4%	22 8.3%	
Αρκετά	16 25.0%	70 26.5%	
Πολύ	22 34.4%	88 33.3%	
Απόλυτα	14 21.9%	72 27.3%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στην λειτουργία της Επικοινωνίας;**

---

Καθόλου	4 6.3%	6 2.3%	0,110
Ελάχιστα	4 6.3%	22 8.3%	
Αρκετά	14 21.9%	50 18.9%	
Πολύ	16 25.0%	104 39.4%	
Απόλυτα	26 40.6%	82 31.1%	

---

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Εργασιακές Σχέσεις;**

---

Καθόλου	8	14	0,149
	12.5%	5.3%	
Ελάχιστα	6	14	
	9.4%	5.3%	
Αρκετά	14	60	
	21.9%	22.7%	
Πολύ	18	100	
	28.1%	37.9%	
Απόλυτα	18	76	
	28.1%	28.8%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις Αμοιβές των εκπαιδευτικών;**

Καθόλου	24	94	0,419
	37.5%	35.6%	
Ελάχιστα	10	48	
	15.6%	18.2%	
Αρκετά	18	50	
	28.1%	18.9%	
Πολύ	8	44	
	12.5%	16.7%	
Απόλυτα	4	28	
	6.3%	10.6%	

**Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις λειτουργίες της Υγιεινής; & Ασφάλειας;**

Καθόλου	14	44	0,366
	21.9%	16.7%	
Ελάχιστα	8	48	
	12.5%	18.2%	
Αρκετά	22	76	
	34.4%	28.8%	
Πολύ	16	62	
	25.0%	23.5%	
Απόλυτα	4	34	
	6.3%	12.9%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται με Απευθείας Επικοινωνία.**

Συμφωνώ Απόλυτα	24	112	0,205
-----------------	----	-----	-------

	37.5%	42.4%
Συμφωνώ	4	30
	6.3%	11.4%
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	8	14
	12.5%	5.3%
Διαφωνώ	10	44
	15.6%	16.7%
Διαφωνώ Απόλυτα	18	64
	28.1%	24.2%

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Ομαδικών Συζητήσεων.**

Συμφωνώ Απόλυτα	16	60	
	25.0%	22.7%	
Συμφωνώ	10	52	
	15.6%	19.7%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	20	36	0,006
	31.3%	13.6%	
Διαφωνώ	8	72	
	12.5%	27.3%	
Διαφωνώ Απόλυτα	10	44	
	15.6%	16.7%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Τυπικής Αξιολόγησης.**

Συμφωνώ Απόλυτα	8	26	
	12.5%	9.8%	0,878
Συμφωνώ	12	62	



	18.8%	23.5%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	24	88	
	37.5%	33.3%	
Διαφωνώ	12	54	
	18.8%	20.5%	
Διαφωνώ Απόλυτα	8	34	
	12.5%	12.9%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Τρίτου Προσώπου.**

Συμφωνώ Απόλυτα	20	52	
	31.3%	19.7%	
Συμφωνώ	0	42	
	0.0%	15.9%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	14	46	0,001
	21.9%	17.4%	
Διαφωνώ	14	34	
	21.9%	12.9%	
Διαφωνώ Απόλυτα	16	90	
	25.0%	34.1%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Ερωτηματολογίου.**

Συμφωνώ Απόλυτα	20	40	
	31.3%	15.2%	
Συμφωνώ	12	54	
	18.8%	20.5%	0,042
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	16	100	

	25.0%	37.9%	
Διαφωνώ	10	46	
	15.6%	17.4%	
Διαφωνώ Απόλυτα	6	24	
	9.4%	9.1%	

**Οι ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους θα πρέπει να συλλέγονται μέσω Άλλων Μεθόδων.**

Συμφωνώ Απόλυτα	26	98	
	40.6%	37.4%	
Συμφωνώ	0	30	
	0.0%	11.5%	
Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	10	30	0,077
	15.6%	11.5%	
Διαφωνώ	8	28	
	12.5%	10.7%	
Διαφωνώ Απόλυτα	20	76	
	31.3%	29.0%	

**Πόσο σημαντική θεωρείτε την ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ που μπορεί να παρέχει ένας μέντορας στον διευθυντή για μια αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Καθόλου	4	8	
	6.3%	3.0%	
Ελάχιστα	6	12	
	9.4%	4.6%	
Αρκετά	10	79	0,046
	15.6%	30.0%	
Πολύ	34	110	
	53.1%	41.8%	
Απόλυτα	10	54	
	15.6%	20.5%	

**Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις παρεχόμενες πληροφορίες από έναν μέντορα σχετικά με το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας για τη λήψη αποφάσεων;**

Καθόλου	6	12	0,493
	9.4%	4.5%	
Ελάχιστα	6	20	
	9.4%	7.6%	
Αρκετά	22	110	
	34.4%	41.7%	
Πολύ	26	110	
	40.6%	41.7%	
Απόλυτα	4	12	
	6.3%	4.5%	

**Κατατάξτε την λειτουργία της Στελέχωσης ως προς την Σημαντικότητά της**

1	16	52	0,062
	25.0%	19.7%	
2	10	36	
	15.6%	13.6%	
3	6	30	
	9.4%	11.4%	
4	2	34	
	3.1%	12.9%	
5	12	20	
	18.8%	7.6%	
6	2	24	
	3.1%	9.1%	
7	6	28	
	9.4%	10.6%	
8	4	12	
	6.3%	4.5%	
9	6	28	
	9.4%	10.6%	

**Κατατάξτε την λειτουργία του Προγραμματισμού ως προς την Σημαντικότητά της**

1	6	36	0,540
	9.4%	13.6%	
2	18	62	
	28.1%	23.5%	
3	10	44	
	15.6%	16.7%	
4	4	20	
	6.3%	7.6%	
5	10	34	
	15.6%	12.9%	

6	4	14	
	6.3%	5.3%	
7	8	18	
	12.5%	6.8%	
8	4	26	
	6.3%	9.8%	
9	0	10	
	0.0%	3.8%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	2	24	
	3.1%	9.1%	
2	4	32	
	6.3%	12.1%	
3	10	38	
	15.6%	14.4%	
4	10	34	
	15.6%	12.9%	
5	6	36	0,052
	9.4%	13.6%	
6	12	36	
	18.8%	13.6%	
7	14	30	
	21.9%	11.4%	
8	0	18	
	0.0%	6.8%	
9	6	16	
	9.4%	6.1%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Παρακίνησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	6	20	
	9.4%	7.6%	
2	6	22	
	9.4%	8.3%	
3	6	32	
	9.4%	12.1%	
4	16	58	0,186
	25.0%	22.0%	
5	8	30	
	12.5%	11.4%	
6	10	30	
	15.6%	11.4%	
7	0	34	

	0.0%	12.9%	
8	6	14	
	9.4%	5.3%	
9	6	24	
	9.4%	9.1%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Αξιολόγησης ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	4	20	
	6.3%	7.6%	
2	2	22	
	3.1%	8.3%	
3	8	26	
	12.5%	9.8%	
4	2	18	
	3.1%	6.8%	
5	12	46	0,022
	18.8%	17.4%	
6	4	36	
	6.3%	13.6%	
7	6	36	
	9.4%	13.6%	
8	18	28	
	28.1%	10.6%	
9	8	32	
	12.5%	12.1%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία της Επικοινωνίας ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	8	20	
	12.5%	7.6%	
2	2	28	
	3.1%	10.6%	
3	6	26	
	9.4%	9.8%	
4	12	38	
	18.8%	14.4%	
5	8	42	0,43
	12.5%	15.9%	
6	18	58	
	28.1%	22.0%	
7	4	26	
	6.3%	9.8%	
8	2	14	
	3.1%	5.3%	

9	4	12
	6.3%	4.5%

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	2	20	
	3.1%	7.6%	
2	10	22	
	15.6%	8.3%	
3	12	30	
	18.8%	11.4%	
4	4	34	
	6.3%	12.9%	
5	6	30	0,122
	9.4%	11.4%	
6	8	36	
	12.5%	13.6%	
7	8	44	
	12.5%	16.7%	
8	8	38	
	12.5%	14.4%	
9	6	10	
	9.4%	3.8%	

---

**Κατατάξτε την λειτουργία των Αμοιβών ως προς την Σημαντικότητά της**

---

1	6	32	
	9.4%	12.1%	
2	6	18	
	9.4%	6.8%	
3	2	20	
	3.1%	7.6%	
4	8	12	
	12.5%	4.5%	
5	2	12	0,107
	3.1%	4.5%	
6	2	18	
	3.1%	6.8%	
7	12	26	
	18.8%	9.8%	
8	14	66	
	21.9%	25.0%	
9	12	60	
	18.8%	22.7%	

---

---

**Κατατάξετε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ως προς την  
Σημαντικότητά της**

---

1	14	40	
	21.9%	15.2%	
2	6	22	
	9.4%	8.3%	
3	4	18	
	6.3%	6.8%	
4	6	16	
	9.4%	6.1%	
5	0	14	0,517
	0.0%	5.3%	
6	4	12	
	6.3%	4.5%	
7	6	22	
	9.4%	8.3%	
8	8	48	
	12.5%	18.2%	
9	16	72	
	25.0%	27.3%	

---

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Στελέχωσης ανάλογα με το  
πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που  
καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

---

1	8	48	
	12.5%	18.2%	
2	4	44	
	6.3%	16.7%	
3	6	42	
	9.4%	15.9%	
4	16	18	
	25.0%	6.8%	
5	4	32	<0,001
	6.3%	12.1%	
6	6	14	
	9.4%	5.3%	
7	10	16	
	15.6%	6.1%	
8	8	24	
	12.5%	9.1%	
9	2	26	
	3.1%	9.8%	

---

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία του Προγραμματισμός ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	14	86	
	21.9%	32.6%	
2	18	56	
	28.1%	21.2%	
3	6	26	
	9.4%	9.8%	
4	4	22	
	6.3%	8.3%	
5	6	12	0,331
	9.4%	4.5%	
6	4	10	
	6.3%	3.8%	
7	0	10	
	0.0%	3.8%	
8	6	24	
	9.4%	9.1%	
9	6	18	
	9.4%	6.8%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επιμόρφωσης-Εκπαίδευσης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	8	14	
	12.5%	5.3%	
2	12	34	
	18.8%	12.9%	
3	8	54	
	12.5%	20.5%	
4	4	34	
	6.3%	12.9%	
5	2	28	0,030
	3.1%	10.6%	
6	8	32	
	12.5%	12.1%	
7	16	38	
	25.0%	14.4%	
8	4	12	
	6.3%	4.5%	
9	2	18	



3.1% 6.8%

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Παρακίνησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	6	16	
	9.4%	6.1%	
2	2	18	
	3.1%	6.8%	
3	10	22	
	15.6%	8.3%	
4	10	58	
	15.6%	22.0%	
5	12	38	0,088
	18.8%	14.4%	
6	12	46	
	18.8%	17.4%	
7	8	34	
	12.5%	12.9%	
8	4	8	
	6.3%	3.0%	
9	0	24	
	0.0%	9.1%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Αξιολόγησης ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	10	20	
	15.6%	7.6%	
2	2	32	
	3.1%	12.1%	
3	8	26	
	12.5%	9.8%	
4	6	40	
	9.4%	15.2%	
5	10	58	0,106
	15.6%	22.0%	
6	8	32	
	12.5%	12.1%	
7	12	30	
	18.8%	11.4%	
8	4	16	
	6.3%	6.1%	

9	4	10
	6.3%	3.8%

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Επικοινωνίας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	0	24	
	0.0%	9.1%	
2	8	22	
	12.5%	8.3%	
3	16	28	
	25.0%	10.6%	
4	10	30	
	15.6%	11.4%	
5	12	34	0,002
	18.8%	12.9%	
6	8	56	
	12.5%	21.2%	
7	2	26	
	3.1%	9.8%	
8	6	20	
	9.4%	7.6%	
9	2	24	
	3.1%	9.1%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	6	4	
	9.4%	1.5%	
2	10	16	
	15.6%	6.1%	
3	8	44	
	12.5%	16.7%	
4	4	38	
	6.3%	14.4%	0,002
5	10	28	
	15.6%	10.6%	
6	10	38	
	15.6%	14.4%	
7	12	54	
	18.8%	20.5%	
8	2	26	

	3.1%	9.8%	
9	2	16	
	3.1%	6.1%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία των Αμοιβών ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	10	26	
	15.6%	9.8%	
2	4	20	
	6.3%	7.6%	
3	0	6	
	0.0%	2.3%	
4	2	8	
	3.1%	3.0%	
5	0	16	0,001
	0.0%	6.1%	
6	4	18	
	6.3%	6.8%	
7	4	24	
	6.3%	9.1%	
8	12	96	
	18.8%	36.4%	
9	28	50	
	43.8%	18.9%	

**Παρακαλώ να κατατάξετε την λειτουργία της Υγιεινής & Ασφάλειας ανάλογα με το πόσο ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ είναι σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

1	2	26	
	3.1%	9.8%	
2	4	22	
	6.3%	8.3%	
3	2	16	
	3.1%	6.1%	
4	8	16	0,004
	12.5%	6.1%	
5	8	18	
	12.5%	6.8%	
6	4	18	
	6.3%	6.8%	
7	0	32	
	0.0%	12.1%	

8	18	38
	28.1%	14.4%
9	18	78
	28.1%	29.5%

---

**Πίνακας 4.16.** Συσχετίσεις του συνόλου των μεταβλητών με την απάντηση στην ερώτηση «Εκτελείτε διευθυντικά καθήκοντα στην εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε;»

Μεταβλητές	Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;	
	<i>Spearman rho</i>	<i>Τιμή p (2-tailed)</i>
<b>Φύλο</b>	0,289	0,006
<b>Χρόνια Προϋπηρεσίας</b>	-0,505	0,000
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ θεωρείτε τα παρακάτω για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία; (1=καθόλου, 5=Απόλυτα)</b>		
Δυνατότητα Επαγγελματικής Εξέλιξης	-0,120	0,030
Διοικητική Λειτουργία	-0,207	0,000
Αναγνώριση και Εκτίμηση Προσφοράς	-0,134	0,015
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ θεωρείτε ότι είναι οι παρακάτω παράγοντες στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου; (1= Καθόλου, 5=Απόλυτα)</b>		
Άλλο (Διευκρινείστε παρακάτω...)	-0,134	0,015
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις παρακάτω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα)</b>		
Στελέχωση	0,164	0,003
Αξιολόγηση	0,117	0,035
<b>Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω λειτουργίες απο την περισσότερο (1), στην λιγότερο (9) ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.</b>		
Στελέχωση	-0,122	0,028
Παρακίνηση	0,155	0,005
Αμοιβές	-0,15	0,007
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα ΒΟΗΘΟΥΣΕ η συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring) στις παρακάτω Διοικητικές Λειτουργίες; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα)</b>		
Επικοινωνία	0,124	0,026
Εργασιακές Σχέσεις	0,138	0,013
<b>Με ποιόν τρόπο θεωρείτε ότι θα πρέπει να ΣΥΛΛΕΓΟΝΤΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ για το προσωπικό της εκπαιδευτικής μονάδας σχετικά με τις ανάγκες και τα προβλήματά τους; (1=Συμφωνώ Απόλυτα, 5=Διαφωνώ Απόλυτα)</b>		
Ερωτηματολόγιο	0,133	0,017
Άλλο (Παρακαλώ διευκρινείστε παρακάτω...)	0,172	0,002

**Πίνακας 4.17.** Συσχετίσεις του συνόλου των μεταβλητών με την απάντηση στην ερώτηση «Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;»

Μεταβλητές	Έχετε ασκήσει ποτέ ο/η ίδιος/α καθήκοντα μέντορα (καθοδηγητή) για νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς;	
	<i>Soearman rho</i>	<i>Τιμή p (2-tailed)</i>
<b>Χρόνια Προϋπηρεσίας</b>	-0,161	0,003
<b>Επίπεδο Σπουδών</b>	-0,109	0,049
<b>Έχετε εκπαιδευτεί στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων στην εκπαίδευση;</b>	0,142	0,010
<b>Εκτελείτε Διευθυντικά καθήκοντα στην Εκπαιδευτική Μονάδα που εργάζεστε;</b>	0,145	0,009
<b>Έχετε ενημερωθεί για τον θεσμό του μέντορα;</b>	0,258	0,000
<b>Πόσο καλά θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι σχετικά με τον θεσμό του μέντορα;</b>	-0,381	0,000
<b>Πόσο θεωρείτε ότι θα σας ΒΟΗΘΟΥΣΕ μία σχέση συμβουλευτικής καθοδήγησης (μεντορική σχέση) στις παρακάτω περιπτώσεις; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα)</b>		
Ανάπτυξη Υπευθυνότητας	-0,121	0,029
Κάλυψη Προσωπικών Αναγκών	-0,129	0,019
Διοικητική Λειτουργία	-0,113	0,041
<b>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ θεωρείτε τα παρακάτω για την δική σας ομαλή επαγγελματική ένταξη και πορεία; (1=καθόλου, 5=Απόλυτα)</b>		
Αξιοκρατία και Δικαιοσύνη	-0,123	0,025
Σχέσεις με το Εξωτερικό Περιβάλλον (Κοινωνία)	-0,111	0,045
Δυνατότητα Συμμετοχής στην Λήψη Διοικητικών Αποφάσεων	-0,133	0,016
<b>Σε τι βαθμό θα ΕΜΠΙΣΤΕΥΟΣΑΣΤΕ τις συμβουλές ενός μέντορα στις παρακάτω περιπτώσεις; (1= Καθόλου, 5=Απόλυτα)</b>		
Σχέσεις με Συναδέλφους	-0,148	0,007
<b>Σε τι βαθμό θεωρείται ότι δίνεται η δυνατότητα στον Διευθυντή μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας να ελέγξει τις παρακάτω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (1= Καθόλου, 5= Απόλυτα)</b>		
Παρακίνηση	-0,133	0,016
Υγιεινή & Ασφάλεια	-0,139	0,012

---

**Παρακαλώ να κατατάξετε τις παρακάτω λειτουργίες απο την περισσότερο (1), στην λιγότερο (9) ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ σε σχέση με τον εργασιακό χρόνο που καταλαμβάνει κατα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων.**

---

Εργασιακές Σχέσεις	0,138	0,013
Αμοιβές	-0,116	0,036

---

**ΤΕΛΟΣ**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**