

2021-08

© 2021 Neapolis University  
All rights reserved. No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of Neapolis University.

© 2021 Neapolis University  
All rights reserved.

© 2021 Neapolis University  
All rights reserved.

---

<http://hdl.handle.net/11728/12056>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ  
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ  
ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΕ ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΨΗ ΜΕ  
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ**

**ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2021**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ  
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ  
ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΕ ΣΥΝΕΠΙΒΛΕΨΗ ΜΕ  
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση διδακτορικού  
τίτλου σπουδών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση στο  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

**ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ**

**ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2021**

© Δέσποινα Κωνσταντινίδη, 2021

## **ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

**Όνοματεπώνυμο υποψήφιας διδάκτορα: Δέσποινα Κωνσταντινίδη**

**Τίτλος Διδακτορικής Διατριβής: Συγκριτική προσέγγιση της αξιολόγησης εκπαιδευτικών Μέσης Εκπαίδευσης με στοιχεία και επιρροές από τον ιδιωτικό τομέα**

*«Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο σπουδών για απόκτηση Διδακτορικού διπλώματος στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου σε συνεπίβλεψη με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου και εγκρίθηκε στις 21 Οκτωβρίου 2021 από τα Μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής».*

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Επιβλέπουσα: \_\_\_\_\_

Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα  
Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης

Συνεπιβλέπουσα: \_\_\_\_\_

Δέσποινα Καρακατσάνη  
Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Διοίκησης  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Κοινωνικής και  
Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Μέλος Επιτροπής: \_\_\_\_\_

Χρίστος Παπαδημητρίου  
Επίκουρος Καθηγητής Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων - Διοίκησης  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης

Μέλος Επιτροπής: \_\_\_\_\_

Σοφία Αναστασιάδου  
Καθηγήτρια Στατιστικής και Μεθοδολογίας Έρευνας  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Στατιστικής και  
Ασφαλιστικής Επιστήμης

Μέλος Επιτροπής: \_\_\_\_\_

Νικόλαος Ράπτης  
Επίκουρος Καθηγητής Ηγεσίας και Διοίκησης στην Εκπαίδευση  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και  
του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΑΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑ

*Η παρούσα διατριβή υποβάλλεται προς συμπλήρωση των απαιτήσεων για απονομή Διδακτορικού Τίτλου του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου σε συνεπίβλεψη με το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Είναι προϊόν πρωτότυπης εργασίας αποκλειστικά δικής μου, εκτός των περιπτώσεων που ρητώς αναφέρονται μέσω βιβλιογραφικών αναφορών, σημειώσεων και/ή άλλων δηλώσεων.*

Δέσποινα Κωνσταντινίδη

.....

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή εξετάζει το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών Μέσης Εκπαίδευσης της Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι η ενσωμάτωση αποτελεσματικών πρακτικών και επιρροών από τον ιδιωτικό τομέα στο πεδίο της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στον δημόσιο τομέα και η δημιουργία ενός μοντέλου αποτελεσματικής αξιολόγησης, το μοντέλο «Χρυσασπίδα» (Διάγραμμα 17, σ.257). Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να προσθέσει αξία στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και στο προτεινόμενο νέο σύστημα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και του εκπαιδευτικού έργου. Η ερευνητική αυτή μελέτη εστιάζει στις υποκειμενικές απόψεις των εκπαιδευτικών που αφορούν στην αυτοαποτελεσματικότητα και τα είδη αξιολόγησης στη βάση συγκεκριμένων, προκαθορισμένων κριτηρίων. Ως κριτήριο, η αποτελεσματικότητα εξετάζεται μέσα από το πλαίσιο της στοχοθεσίας και η επάρκεια ως απόρροια στόχων που προάγουν αξίες όπως την ποιότητα στην εκπαίδευση και τον μαθητοκεντρισμό.

Αναφορικά στη μεθοδολογία, ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας σχεδιάζει τη μελέτη ως επισκόπηση. Η επισκόπηση, η οποία πραγματοποιείται σε Γυμνάσια, Λύκεια και Τεχνικές Σχολές της Κύπρου, αποτελεί προσέγγιση μικτών μεθόδων, γιατί χρησιμοποιεί αναστοχαστικές εμπειρικές περιγραφές (ποιοτική μέθοδος) και ερωτηματολόγια (ποσοτική μέθοδος). Τα δυο ερευνητικά εργαλεία έχουν τύχει της έγκρισης του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης και της Διεύθυνσης Μέσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Κύπρου. Ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της μελέτης, η χρησιμότητα και αναγκαιότητά της, η διαδικασία συλλογής δεδομένων, το δείγμα και το χρονικό πλαίσιο της έρευνας, καθώς και τα θέματα ηθικής έχουν τύχει της αποδοχής του σώματος της Μέσης Εκπαίδευσης. Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας αποτελούν 35 εκπαιδευτικοί που εργάστηκαν σε σχολικές μονάδες των επαρχιών Πάφου και Λεμεσού κατά το σχολικό έτος 2019-2020. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας περιλαμβάνει 203 εκπαιδευτικούς που εργάστηκαν σε σχολικές μονάδες της επαρχίας Πάφου, Λεμεσού και Λευκωσίας κατά το σχολικό έτος 2020-2021.

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων έγινε με τη μέθοδο περιεχομένου που φέρνει στο φως έξι θεματικές ενότητες, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε Δείκτες. Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση αποκαλύπτει περαιτέρω θέματα από τα ερευνητικά ερωτήματα. Η



ποσοτική ανάλυση των δεδομένων γίνεται με το σύστημα *IBM SPSS* το οποίο επιτρέπει τη σύνοψη των δεδομένων μέσω της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης (*descriptive statistics analysis*) και γενικεύσεις που αφορούν στον πληθυσμό έρευνας μέσω της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης (*inferential statistics analysis*). Διαφοροποίηση ανάμεσα στις απόψεις των εκπαιδευτικών και Βοηθών Διευθυντών προκύπτει μέσω της μεθόδου *MannWhitney U* και διαφορές στα δημογραφικά δεδομένα διαφαίνονται μέσα από τον παραμετρικό έλεγχο *One-Way ANOVA*. Τα πορίσματα της έρευνας κατευθύνουν στη δημιουργία πλέγματος πεδίων που αντιστοιχούν σε στάδια αξιολόγησης και στη διαμόρφωση κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Η εξαγωγή των πορισμάτων εκσκάβει την ανάγκη ενσωμάτωσης πρακτικών και επιρροών του ιδιωτικού τομέα στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στον δημόσιο τομέα, σε ένα πλαίσιο που διατηρεί και ενδυναμώνει τις γενικές αρχές της αποτελεσματικής διοίκησης και τον αξιακό ρόλο του εκπαιδευτικού.

Ο συνδυασμός της εσωτερικής αξιολόγησης, της εξωτερικής αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης θεωρείται από την πλειοψηφία εκπαιδευτικών (86,5%) ως η μορφή αξιολόγησης που είναι αρκετά ή πολύ αποτελεσματική. Εκπαιδευτικοί (54,2%) θεωρούν πολύ απαραίτητη την πιο ενεργό συμμετοχή του Διευθυντή (εκτός του Επιθεωρητή) στην αξιολόγηση. Διαφορές για τον ρόλο αυτό (του Διευθυντή) στην αξιολόγηση έρχονται στο φως σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας. Εκπαιδευτικοί από 0 έως και 10 έτη υπηρεσίας συμφωνούν σε στατιστικά σημαντικά μικρότερο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς με 11 έως 20 έτη υπηρεσίας ( $p=0,037$ ), όσο και με αυτούς με 21 έως 34 έτη υπηρεσίας ( $p=0,024$ ). Δεν φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο μέσο βαθμό συμφωνίας των εκπαιδευτικών με 11 έως 20 έτη υπηρεσίας και αυτών με 21 έως 34 έτη υπηρεσίας ( $p=0,146$ ).

Η τάση προς την εσωτερική αξιολόγηση, που διαφαίνεται από τα ερευνητικά ευρήματα, μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και τη μέτρηση της αξιολόγησης ως προς τη συμβολή του εκπαιδευτικού στην αναβάθμιση της ποιότητας της σχολικής μονάδας. Μια πιο αποτελεσματική διάσταση του έργου του εκπαιδευτικού ξετυλίγεται, στην περίπτωση που προηγείται στάδιο διαβούλευσης ή συμβουλευτικής διαδικασίας με τον Διευθυντή. Εντοπίζεται σημαντικά θετική στάση των συμμετεχόντων και για άλλα στάδια που απουσιάζουν από το παρόν σύστημα αξιολόγησης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι θετικά διακείμενοι (43,8%) προς το στάδιο αναστοχασμού-αναθεώρησης, κρίνουν (49,3%) πολύ απαραίτητο το στάδιο

προγραμματισμού και ιεράρχησης ενεργειών και θεωρούν (41,3%) αρκετά απαραίτητο το στάδιο μεταξιολόγησης.

Αρκετοί εκπαιδευτικοί (47,8%) πιστεύουν ότι ο συνδυασμός αυτοαξιολόγησης και ετεροαξιολόγησης φαίνεται να συμβάλλει σε αρκετά μεγάλο βαθμό στη διασφάλιση της εγκυρότητας της αξιολόγησης, με την ιδέα ότι από ένα τέτοιο συνδυασμό προκύπτει πολύ μεγάλη πιθανότητα να επέρχεται η προσωπική αυτοβελτίωση. Με βάση την άποψη συμμετεχόντων (43,6%) προαξιολογικό στάδιο, που περιλαμβάνει στοχοθεσία, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο. Καθότι πρόκειται για ένα στάδιο που στο υφιστάμενο σύστημα δεν υπάρχει, τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τη σημαντικότητα υιοθέτησης αυτού του σταδίου, καθώς φαίνεται να δύναται να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των πεποιθήσεων των εκπαιδευτικών για την αυτοαποτελεσματικότητά τους.

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (61,1%) πιστεύουν ότι κατά τη στοχοθεσία είναι πολύ σημαντικό το κριτήριο της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και (55,7%) δηλώνουν ότι θεωρεί μεγάλη τη συμβολή της στοχοθεσίας στην ενδυνάμωση και αποτελεσματικότητα του ρόλου του, κρίνοντας (48,0%) ότι η στοχοθεσία συμβάλλει πολύ στη βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξή τους γενικότερα. Ο στοχοκεντρικός άξονας, που αναδεικνύεται στην παρούσα μελέτη ως μία από τις δυνατές πτυχές του επιχειρησιακού μοντέλου αξιολόγησης, μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στην αξιολόγηση σε σχέση με μέρη του ρόλου του εκπαιδευτικού.

Το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης «Χρυσασπίδα» εισηγείται εργαλείο με επτά θεματικές ενότητες που αφορούν επί της ουσίας σε: α) στόχους, β) πλάνο δράσεων, γ) αποτελέσματα, δ) αξίες, ε) επαγγελματικά χαρακτηριστικά, στ) προτεινόμενα βήματα δράσης, ζ) επαγγελματικές προσδοκίες. Για τα θεματικά πεδία αντιστοιχούν κριτήρια μέτρησης απόδοσης που αφορούν κυρίως: στο κλίμα μάθησης, στα μαθησιακά αποτελέσματα, στην επικοινωνία και διάδραση μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, στον παιδαγωγικό ρόλο του εκπαιδευτικού, στην επαγγελματική διάσταση του ρόλου του και στην ενεργό του συμμετοχή ως μέλος της επαγγελματικής κοινότητας μάθησης.

Τα στάδια του μοντέλου είναι τέσσερα: α) Α΄Φάση προαξιολογικού σταδίου: στοχασμός στόχων (εμβρυϊκό στάδιο), β) Β΄Φάση προαξιολογικού σταδίου: στοχοθεσία (στάδιο προνύμφης), γ) Στοχασμός πλάνου δράσεων (στάδιο νύμφης-χρυσασπίδας), δ) Ολοκλήρωση

διαδικασίας (στάδιο πεταλούδας). Η ανάδειξη της σημασίας των συγκεκριμένων σταδίων είναι αξιοσημείωτη, εφόσον συγκλίνουν με πτυχές αρχών του *new public management*. Ο προσδιορισμός στόχων, σκοπών με προκαθορισμένους δείκτες μέτρησης επίτευξης στόχων, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας με κριτήριο την αποτελεσματικότητα αυτή καθαυτή, ο οργανωτικός, άμεσος, εύελικτος και προπαντός συμμετοχικός χαρακτήρας της ιεραρχίας μπορούν να αποτελέσουν τη βάση, προκειμένου η όλη διαδικασία να είναι περισσότερη αποτελεσματική και παράλληλα οι εκπαιδευτικοί να αποκομίσουν μέσα από αυτήν οφέλη, αλλά και να βελτιωθούν περαιτέρω. Ο συνδυασμός του συμβουλευτικού ρόλου του Διευθυντή του σχολείου με την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και μεταξιολόγησης στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση των εκπαιδευτικών. Το μοντέλο σηματοδοτείται από τις τέσσερις δυνάμεις της πεταλούδας: α) τη δύναμη της βαρύτητας, β) τη δύναμη της ανύψωσης, γ) τη δύναμη της ώθησης και δ) της αντίστασης, με βασική συνισταμένη την αυτοαποτελεσματικότητα.

Στο προτεινόμενο μοντέλο ανιχνεύονται στοιχεία με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, με κύριες παραμέτρους την αλληλεπίδραση, την ανατροφοδότηση, την αξιοποίηση της απόδοσης στη βάση της στοχοθεσίας, συμβάλλοντας παράλληλα στην ανάδειξη αξιών όπως της αριστείας της εκπαίδευσης, του μαθητοκεντρισμού, της ανταπόκρισης και της ομαδικότητας. Ένα στοχοκεντρικό μοντέλο αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα για αυτορρύθμιση και αυτοαξιολόγηση ως προς την αξιοποίηση παιδαγωγικών μεθόδων, τη συμβολή στην ενεργητική συμμετοχή μαθητών και την οικοδόμηση γνώσης εντός ενός πλαισίου κατάλληλου κλίματος μάθησης που προάγει τη διεύρυνση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τόσο σε διδακτικό, όσο και σε εξωδιδακτικό επίπεδο. Η βελτίωση που μπορεί να επέλθει μέσα από μια τέτοια διαδικασία αξιολόγησης, μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα αποτελέσματα των ενεργειών ως προς τα μέσα και τους τρόπους που αξιοποιήθηκαν για να υπηρετήσουν τα πιο πάνω, στη βάση της διαφοροποιημένης διδασκαλίας, προάγοντας τον μαθητοκεντρικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και την ομαδοσυνεργατική μάθηση.

Η σημαντικότητα της διατριβής ανταποκρίνεται, κυρίως, στην ανάγκη για μέτρηση της επάρκειας των εκπαιδευτικών, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τα κριτήρια αξιολόγησης του προτεινόμενου εργαλείου, που εστιάζουν στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, την ενίσχυση του παιδαγωγικού ρόλου και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων χάρη στην επίτευξη στόχων, δια μέσου μιας πορείας συνεχούς ατομικής αξιολόγησης.

**Λέξεις κλειδιά:** αξιολόγηση, απόδοση, ηγεσία, οργανωσιακή συμπεριφορά, δημόσια διοίκηση, αποτελεσματικότητα, στοχοθεσία, μαθητοκεντρισμός, αριστεία, επιχειρηματικότητα.

### **ABSTRACT**

This research study explores the system of secondary school teacher evaluation. The aim of the study is to integrate effective practices and influences of the private sector into the field of evaluation in the public sector, and create a model of effective evaluation, the model “Chrysalis” (Diagram 17; p. 257). The model of evaluation may serve as value added to the existing teacher evaluation system and the new teacher evaluation system that is currently under proposal for implementation.

The research focus relies upon teacher perspectives about self-effectiveness and types of evaluation, on the ground of certain pre-determined criteria. Effectiveness is explored through self-evaluation within a framework of goal setting, and competence as being emergent from value-based goals, such as quality in education and student-centered teaching-learning practices.

Methodologically, this assignment uses both qualitative and quantitative research to create a survey subset. The survey, being carried out in Gymnasiums, Lyceums and Technical Schools in Cyprus, constitutes a mixed method approach, for it uses reflective experiential accounts and questionnaires. The results of the reflective accounts (qualitative method) act as a guide to the construction of the questionnaires (quantitative method).

Having been approved by the Centre of Educational Research and Evaluation, the two research methods gained consent from the Headship of Secondary Education of the Ministry of Education, Culture, Sport and Youth. The aim and objectives of the research study, its usefulness and necessity, the process of data collection, the research sample, the research time as well as the ethical concerns, being stated, have met the interest and approval of the body of secondary education. The qualitative research sample includes 35 teachers working in secondary schools in the city of Paphos and Limassol during the school year 2019-2020.

The quantitative sample consists of 203 teachers placed in secondary schools in Paphos, Limassol and Nicosia for the school year 2020-2021.

The analysis of the qualitative data was achieved through a content analysis that directed to six thematic units, which have then been categorised into indicators. Such a categorisation

enabled a further excavation of themes in the research questions. The quantitative data analysis has been attained via the *IBM SPSS* system, through which data are summarised through descriptive statistics analysis, and generalisations about the research population are drawn through inferential statistics analysis. The *Mann-Whitney U* method has been used to uncover differentiations in the perspectives of teachers and assistant headteachers (n=21), and the *One-Way ANOVA* parametric test has indicated differences related to demographics.

Being extracted, the research conclusions have led to the construction of certain fields which respond to evaluation stages, and to the configuration of criteria for the measurement of competence and effectiveness. The conclusions of the study indicate the need for the implementation of practices and influences from the private sector into the extent teacher evaluation system, within a framework that may sustain the general principles of effective leadership in the public sector and the value-based role of the teacher.

The combination of internal and external evaluation, as well as self-assessment is considered by the vast majority of teachers (86,5%) as the form of evaluation that is quite or very effective. Teachers (54,2%) consider very necessary the most active participation of the school Principal concerning the evaluation process (except from the Inspector). As per this, significant differences in this role (of the Principal) come to the surface. Teachers from 0 to 10 years of service agree statistically significantly less than teachers with 11 to 20 years of service ( $p=0,037$ ), as and with those with 21 to 34 years of service ( $p=0,024$ ). There do not seem to be significant differences in the average degree of teachers' agreement with 11 to 20 years of service and those with 21 to 34 years of service ( $p=0,146$ ).

The tendency towards internal evaluation, which is revealed through the research findings, might contribute to the more effective evaluation of the educational work and the measurement of the evaluation, in terms of the teacher's contribution as per the upgrading of the school unit's quality assurance. It is brought up that a more effective dimension of the teacher's work in the event that a stage of consultation with the Principal is preceded, who (the Principal) seems to play an active role in the evaluation process. Significantly positive attitude of the participants for other stages that are absent from the current evaluation system is identified. Teachers (43,8%) have a positive opinion towards the reflection-revision stage. The planning and prioritization stage is considered by research participants very important (49,3%) and the re-evaluation stage is considered quite necessary (41,3%).

Many teachers (47,8%) believe that the combination of self and peer assessment seems to contribute to a large extent in ensuring the validity of the evaluation process, minding that it might give a very high probability of personal self-improvement. According to research participants (43,6%) a pre-evaluation stage including goal setting parameter seems to be able to play a vital role. Since this stage actually is not a part of the current assessment system, the research findings highlight the importance of adopting this stage, as it seems to be able to contribute significantly to raising teachers' beliefs about their self-efficacy.

The majority of teachers (61,1%) believe that the criterion of quality in educational work is very important during the goal setting and (55,7%) state that they consider that it (goal setting) contributes to the empowerment and effectiveness of the teacher's role. Teachers (48,0%) believe that setting goals play an important role for their improvement and in general their professional development. The goal oriented practice, that emerges in the present study as one of the possible aspects of private sector's evaluation mode, might work effectively in the evaluation system in relation to parts of the teacher's role.

The research findings reveal the proposed evaluation model named "Chrysalis". The model suggests an evaluation tool with seven thematic units which are mainly related to: a) goalsetting; b) action plan; c) results; d) values; e) professional characteristics; f) future action steps; g) professional expectations. Criteria of performance measurement correspond to the thematic fields relating to the: learning climate; learning results; communication and interaction between the members of the school unit; the pedagogical and professional part, as well as the participation of the teacher as an active member of a professional learning community.

The stages of the proposed model are four: a) Phase A pre-evaluation (goal-thinking: embryonic stage); b) Phase B pre-evaluation (goal-setting: caterpillar stage); c) contemplation of action plan (chrysalis stage) and d) process completion (butterfly stage). The importance of these stages is remarkable since they converge with aspects of principles of the *New Public Management*. The definition of goals with predetermined indicators of the goals' achievement measurement, with criteria of effectiveness per se, the organizational direct, flexible and above all participatory nature of the hierarchy, can consist of a basis for an efficient process. At the same time teachers improve themselves via this procedure. The recommendation role of the school Principal and the practice of self-evaluation and

reevaluation that are reflected in the model aim at the continuing improvement of teacher effectiveness. The model is marked by the four forces which act upon butterflies when they fly: gravity (weight); lift; thrust and drag, with the effect of self-efficacy.

High levels of effectiveness are detected at components of the model, through the proposed evaluation tool with the main parameters of interaction, feedback, utilization of performance based on goal setting, contributing to the excellence of education, with a focus on student-centeredness, responsiveness and teamwork. A goal-oriented assessment model enables self-regulation and self-assessment in terms of utilizing pedagogical methods, contributing to the active participation of students and building knowledge within an appropriate learning climate. This promotes the improvement of communication skills at both teaching and out of classroom environment. The improvement, that comes through this kind of assessment process, can be revealed based on the results of the actions, in terms of the ways that are used to serve the mentioned above, on the basis of differentiated teaching, by promoting the student-centered and collaborative learning environment.

The significance of the study mainly revolves around the need for the appraisal of teacher competence, which (appraisal) may practically be attained via the evaluating criteria of the proposed tool that focus on targeting student learning outcomes, strengthening the pedagogical part and professional skills through goal achievement, within a continuing personal assessment journey.

**Keywords:** evaluation; performance; leadership, organisational behaviour, public administration, effectiveness; goal setting; student centeredness; excellence; entrepreneurship.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πολύχρονη εργασιακή μου εμπειρία σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα με οδήγησε στα χνάρια μιας βαθύτερης ανάγκης για τη συνειδητοποίηση του τρόπου που λειτουργεί ο κόσμος των επιχειρήσεων. Τα καθήκοντά μου σε θέσεις πρώτης γραμμής εξυπηρέτησης με μύησαν από πολύ νωρίς στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, για τον οποίο (τομέα), παρόλο που η βιβλιογραφία φαντάζει λερναία ύδρα, τείνω να πιστεύω ότι ο τρόπος που διαχειρίζεται κανείς ανθρώπους και καταστάσεις στην πράξη δεν διδάσκεται, μπορεί όμως να καλλιεργείται, να βελτιώνεται και να ενδυναμώνεται. Ο ιδιωτικός τομέας είναι ένας από τους κύριους πνεύμονες της οικονομίας του τόπου μας και στον υψηλό ρυθμό ανάπτυξής του μπορεί να συμβάλει η παραγωγικότητα του δυναμικού του. Στην εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια είναι διάχυτη και ιδιαίτερα αισθητή η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών. Η ανάγκη αυτή έχει εκφραστεί και με άρθρα σε εφημερίδες κάνοντας λόγο, μεταξύ άλλων, για απουσία κινήτρων για τους εκπαιδευτικούς και έλλειψη μηχανισμών που υποστηρίζουν την επαγγελματική ανάπτυξή τους και που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Σκεπτόμενη μηχανισμούς που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στο πεδίο της αξιολόγησης, γεννήθηκε η επιθυμία μου για μελέτη και επιστημονική κατάρτιση αυτής της πλευράς της εκπαιδευτικής διοίκησης και για την εξέταση της αποτελεσματικότητας συγκεκριμένου στοιχείου και επιρροών της αξιολόγησης του ιδιωτικού τομέα.

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω τον Αείμηστο Ιδρυτή του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου Μιχαλάκη Λεπτό για τις πολύτιμες συμβουλές του, που ισοδυναμούν με μαθήματα ζωής, μας ορίζουν και πάντοτε μας συντροφεύουν. Ευχαριστίες απευθύνω στον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, Καθηγητή Παντελή Σκλιά, που με τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Πανεπιστημίου συνέβαλαν έτσι ώστε να μπορούν σήμερα νέοι επιστήμονες να είναι απόφοιτοι αυτού του τόσο άρτια διοικητικά οργανωμένου και πρωτοποριακού διδακτορικού προγράμματος.

Ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα για την υποστήριξη, την συνεχή καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και το ειλικρινές ενδιαφέρον της καθ' όλη τη διάρκεια των διδακτορικών μου σπουδών. Ευχαριστώ για όλο αυτό τον χρόνο που αφιέρωσε στα ερωτήματα και τις απορίες μου και που



επανερχόταν άμεσα με παρατηρήσεις και εισηγήσεις, προκειμένου να φτάσει η διατριβή σε αυτή την μορφή.

Ευχαριστώ θερμά την συνεπιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Δέσποινα Καρακατσάνη για τις ουσιαστικές εισηγήσεις και επισημάνσεις τόσο κατά την πορεία της έρευνας, όσο και κατά τους σχεδιασμούς των εκθέσεων προόδου μου. Ευχαριστώ τον Αναπληρωτή Καθηγητή Δρ. Γεώργιο Μαρή, για την καθοδήγηση και τις σημαντικές εισηγήσεις από το προ-συγγραφικό στάδιο της διατριβής. Ευχαριστώ τον Επίκουρο Καθηγητή Δρ. Χρίστο Παπαδημητρίου για τις συμβουλές και τη βοήθεια σε θέματα ερευνητικής προσέγγισης και βιβλιογραφίας. Ευχαριστώ, επίσης, τον Επίκουρο Καθηγητή Δρ. Ανδρέα Μασούρα για την καθοδήγηση σε θέματα έρευνας και για το ειλικρινές ενδιαφέρον που πάντοτε επιδεικνύει για την επιστημονική μου πορεία. Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνονται στην Καθηγήτρια Δρ. Σοφία Αναστασιάδου και τον Επίκουρο Καθηγητή Δρ. Νικόλαο Ράπτη, που αποδέχθηκαν να συμμετάσχουν στην Πενταμελή Εξεταστική Επιτροπή της διατριβής μου. Τους ευχαριστώ εγκάρδια και για τις συμβουλές σε ό,τι αφορά την μετέπειτα ερευνητική μου πορεία.

Ευχαριστίες οφείλω στον Διευθυντή Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης Δρ. Κυπριανό Λούη και στον Διευθυντή Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Δρ. Ηλία Μαρκάτζη. Με τις εγκρίσεις των αιτημάτων μας για την έρευνα, προχωρήσαμε άμεσα και απρόσκοπτα στη διεξαγωγή της στα σχολεία. Ευχαριστώ τους Διευθυντές που στήριξαν την προσπάθειά μου και που, με τη συμμετοχή των σχολείων τους, έβαλαν το δικό τους λιθαράκι στην έρευνα. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εκπαιδευτικούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Ευχαριστώ θερμά την μητέρα μου Δρ. Κατερίνα Κωνσταντινίδη-Βλαδιμήρου, Επιθεωρήτρια Μέσης Εκπαίδευσης, για τις σημαντικές συμβουλές, καθώς έλυσε πολλές απορίες μου ως προς την πρακτική διάσταση του έργου της αξιολόγησης των Επιθεωρητών Μέσης Εκπαίδευσης Κύπρου. Τέλος, ευχαριστώ το στενό οικογενειακό μου περιβάλλον για την ενθάρρυνση και συμπαράσταση σε κάθε νέο μονοπάτι της ζωής μου.

Δέσποινα Δ. Κωνσταντινίδη

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	VII
ABSTRACT .....	XI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	XXI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	XXIV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ .....	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	1
1.1. Εισαγωγή στο ερευνητικό πρόβλημα .....	1
1.2. Σκοπός της έρευνας .....	3
1.3. Χρησιμότητα – αναγκαιότητα της έρευνας .....	5
1.4. Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων με άξονα τον κύριο σκοπό της έρευνας .....	5
1.5. Ερευνητικά ερωτήματα .....	8
1.6. Εξέταση εφαρμογής στοιχείων και επιρροών μοντέλου αξιολόγησης ιδιωτικού τομέα .....	10
1.6.1. Αυτοαξιολόγηση: κομμάτι του επιχειρησιακού μοντέλου .....	10
1.7. Στάδια για την αξιολόγηση της απόδοσης .....	11
1.8. Διαξιολόγηση και ετεροαξιολόγηση .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	15
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	15
2.1. Αξιολόγηση .....	15
2.1.1. Η αξιολόγηση στον επιχειρηματικό κόσμο .....	16
2.1.2. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού .....	32
2.1.2.1. Περιεκτική και ειδική αξιολόγηση .....	32
2.1.2.2. Αξιολόγηση με αναπτυξιακή κλίμακα .....	33
2.1.2.3. Εκπαιδευτική αξιολόγηση .....	34
2.1.2.4. Εκπαιδευτική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση: εξέταση υπό το πρίσμα κοινών συνισταμένων ιδιωτικού-δημοσίου τομέα .....	36
2.1.2.5. Αυτοαξιολόγηση ως μέθοδος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού .....	38
2.1.2.6. Μέτρηση αποτελεσμάτων αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευτικού .....	41
2.2. Αδύνατα στοιχεία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών Μέσης Εκπαίδευσης .....	43
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	43
2.2.1. Αδύνατα στοιχεία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τις αρχές του <i>new public management</i> .....	43

2.2.1.1.	Δημόσια Διοίκηση και νέο δημόσιο μάνατζμεντ .....	43
2.2.1.2.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης εκπαιδευτικών .....	46
2.2.2.	Αδύνατα στοιχεία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον ρόλο του εκπαιδευτικού γενικότερα .....	49
2.2.3.	Αδυναμία εξέτασης πολυμεσικών εφαρμογών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση ....	52
2.3.	ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ...	58
2.3.1.	Στοχοκεντρικό μοντέλο αξιολόγησης .....	58
2.3.2.	Πτυχές ιδιωτικού τομέα στη βάση μοντέλων επιχειρησιακής αριστείας .....	65
2.3.2.	Ανθρωπιστικό μοντέλο .....	67
2.3.2.1.	Ανθρωπιστικό ή τεχνοκρατικό; .....	67
2.3.2.3.	Ανθρωπιστικό μοντέλο με στοιχεία ηγεσίας .....	69
2.3.3.	Κύριες αρχές: στη βάση της στοχοθεσίας .....	70
2.3.4.	Διαδικασία αλληλεπίδρασης και διάδρασης: Διαδικασία μάθησης ομαδικού χαρακτήρα.....	72
2.3.5.	Αυτοαξιολόγηση, ετεροαξιολόγηση: Διαδικασία ομαδοσυνεργατική με συμβουλευτικό χαρακτήρα .....	74
2.3.6.	Με επίκεντρο τον πελάτη: αριστεία στην ποιότητα .....	77
2.3.7.	Ανατροφοδότηση .....	78
2.4.	ΑΠΟΠΕΙΡΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ .....	79
	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	79
2.4.1.	Στοχοκεντρικό μοντέλο αξιολόγησης .....	79
2.4.1.1.	Με άξονα τη στοχοθεσία .....	79
2.4.1.2.	Μαθητοκεντρική διάσταση αξιολόγησης .....	82
2.4.1.3.	Βελτίωση εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας .....	84
2.4.1.4.	Στοχοκεντρικό μαθητοκεντρικό μοντέλο με επιχειρησιακό περιτύλιγμα .....	87
2.4.1.5.	Αλυσιδωτές σκέψεις: παράθυρο στην επόμενη ενότητα .....	88
2.4.2.	Ανθρωπιστικό μοντέλο .....	89
2.4.3.	Κύριες αρχές: στη βάση της στοχοθεσίας .....	90
2.4.4.	Διαδικασία μάθησης μέσω ομαδικότητας, αλληλεπίδρασης και διάδρασης .....	92
2.4.5.	Διαδικασία αυτοαξιολόγησης με ομαδοσυνεργατική και συμβουλευτική διάσταση .....	94
2.4.6.	Με επίκεντρο τον πελάτη: αριστεία στην ποιότητα .....	95
2.4.7.	Ο ρόλος του Αξιολογητή .....	98
2.4.8.	Ανατροφοδότηση .....	110

2.4.9. Εξέταση εφαρμογής μέσα από το μοντέλο αξιολόγησης αρχών του <i>new public management</i> και αξιών που συγκροτούν τον ρόλο του εκπαιδευτικού .....	112
2.4.9.1. Έως ποιο βαθμό μπορεί το μοντέλο αξιολόγησης να υπηρετήσει τις αρχές του <i>new public management</i> .....	112
2.4.9.2. Έως ποιο βαθμό μπορεί το μοντέλο αξιολόγησης να υπηρετήσει τις αρχές και αξίες που συγκροτούν τον ρόλο του εκπαιδευτικού .....	116
2.5.ΣΥΝΟΨΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗΣ .....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	127
Περιεχόμενο Κεφαλαίου.....	127
3.1. Ερευνητικοί Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	127
3.2. Είδος Έρευνας .....	128
Ποιοτική Έρευνα .....	128
Ποσοτική έρευνα .....	130
3.3. Διαδικασία Έρευνας σε δύο φάσεις .....	131
3.4. Συγκρότηση ερευνητικών εργαλείων .....	137
Ποιοτικό ερευνητικό εργαλείο .....	137
Ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο .....	139
3.5. Σε ποιους απευθύνεται η έρευνα .....	140
Πληθυσμός και δείγμα ποιοτικής έρευνας .....	141
Πληθυσμός και δείγμα ποσοτικής έρευνας .....	142
3.6. Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων .....	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	146
Περιεχόμενο κεφαλαίου .....	146
4.1. Ποιοτική ανάλυση δεδομένων-1 <sup>ο</sup> ερευνητικό εργαλείο .....	147
4.2. Ποσοτική ανάλυση δεδομένων-2 <sup>ο</sup> ερευνητικό εργαλείο .....	194
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	223
Περιεχόμενο κεφαλαίου .....	223
Συμπεράσματα σε σχέση με το 1 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα .....	223
Συμπεράσματα σε σχέση με το 2 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα .....	227
Συμπεράσματα σε σχέση με το 3 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα .....	229
Συμπεράσματα σε σχέση με το 4 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Ερώτημα .....	234
Σύνοψη Συμπερασμάτων – Προτεινόμενο Μοντέλο Αξιολόγησης .....	245
Περιορισμοί .....	258
Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	260

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	261
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	294
Επιστολή προς Διευθυντές σχολείων σχετικά με το πρώτο εργαλείο για εξασφάλιση άδειας για διενέργεια έρευνας στο σχολείο τους .....	295
Το πρώτο εργαλείο όπως δόθηκε στους εκπαιδευτικούς.....	296
Επιστολή Έγκρισης Αιτήματος για το πρώτο εργαλείο σχετικά με τη Διεξαγωγή Έρευνας από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης.....	300
Επιστολή προς Διευθυντές σχολείων σχετικά με το δεύτερο εργαλείο για εξασφάλιση άδειας για διενέργεια έρευνας στο σχολείο τους.....	303
Το δεύτερο εργαλείο όπως δόθηκε στους εκπαιδευτικούς.....	304
Επιστολές Έγκρισης Αιτήματος για το δεύτερο εργαλείο σχετικά με τη Διεξαγωγή Έρευνας από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης.....	307
Ευχαριστήρια επιστολή προς τους Διευθυντές για τη συμμετοχή στην έρευνα.....	313

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ενδεικτικά κύρια στάδια επιχειρησιακού μοντέλου αξιολόγησης απόδοσης: Αυτοαξιολόγηση.....	12
Πίνακας 2. Στοιχεία και επιρροές αξιολόγησης ιδιωτικού τομέα: Διαξιολόγηση.....	13
Πίνακας 3. Εξέταση εφαρμογής γενικών αρχών καλής διοίκησης δημοσίου τομέα μέσα από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.....	47
Πίνακας 4. Εξέταση εφαρμογής ρόλου και υπόστασης του εκπαιδευτικού μέσα από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.....	50
Πίνακας 5. Στόχοι επιδόσεων.....	60
Πίνακας 6. Εξέταση εφαρμογής αρχών καλής διοίκησης δημοσίου τομέα μέσα από το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης.....	113
Πίνακας 7. Εξέταση εφαρμογής ρόλου και υπόστασης του εκπαιδευτικού μέσα από το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης.....	117
Πίνακας 8. Τα σχολεία που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα.....	142
Πίνακας 9. Τα σχολεία που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα.....	143
Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μελέτης.....	194
Πίνακας 11. Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις πιο κάτω μορφές αξιολόγησης;».....	196
Πίνακας 12. Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα πιο κάτω είναι απαραίτητα μέρη της αξιολόγησης;».....	197
Πίνακας 13. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για την πρόταση «Όταν θέτετε στόχους σε σχέση με τον ρόλο σας ως εκπαιδευτικός πιστεύετε ότι συμβάλλετε στην:».....	198
Πίνακας 14. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι άτομα με τις πιο κάτω θέσεις, εκτός από τον επιθεωρητή, πρέπει να λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών;»...	199

«Κατά πόσο θεωρείτε σημαντικό κατά τη διαδικασία αξιολόγησης να εφαρμόζεται και η τεχνική της συνέντευξης με τον ίδιο τον αξιολογούμενο για τη/την:».....	202
Πίνακας 18. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν αποτελεσματικές τις πιο κάτω μορφές αξιολόγησης, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	204
Πίνακας 19. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι τα πιο κάτω είναι απαραίτητα μέρη της αξιολόγησης, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	206
Πίνακας 20. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι συμβάλλουν όταν θέτουν στόχους σε σχέση με τον ρόλο τους ως εκπαιδευτικοί ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	208
Πίνακας 21. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι άτομα με τις πιο κάτω θεσμικές θέσεις, εκτός από τον επιθεωρητή, πρέπει να λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	210
Πίνακας 22. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω στάδια, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	212
Πίνακας 23. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι η θεσμοθέτηση συνδυασμού αυτοαξιολόγησης και ετεροαξιολόγησης επιφέρει, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	214
Πίνακας 24. Έλεγχος Mann-Whitney U, για να μελετηθούν διαφορές στον βαθμό που θεωρούν ότι είναι σημαντικό κατά τη διαδικασία αξιολόγησης να εφαρμόζεται και η τεχνική της συνέντευξης με τον ίδιο τον αξιολογούμενο, ανάμεσα στις κατηγορίες της εκπαιδευτικής βαθμίδας.....	216
Πίνακας 25. Περιγραφικά στατιστικά και one way – ANOVA για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις πιο κάτω μορφές αξιολόγησης», ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.....	217

«Όταν θέτετε στόχους σε σχέση με τον ρόλο σας ως εκπαιδευτικός πιστεύετε ότι συμβάλλετε στην;», ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.....	219
Πίνακας 28. Περιγραφικά στατιστικά και one way – ANOVA για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω στάδια;», ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.....	221
Πίνακας 29. Περιγραφικά στατιστικά και one way – ANOVA για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η θεσμοθέτηση συνδυασμού αυτοαξιολόγησης και ετεροαξιολόγησης επιφέρει;», ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.....	221
Πίνακας 30. Περιγραφικά στατιστικά και one way – ANOVA για το ερώτημα «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντικό κατά τη διαδικασία αξιολόγησης να εφαρμόζεται και η τεχνική της συνέντευξης με τον ίδιο τον αξιολογούμενο για τη/την;», ανάμεσα στις κατηγορίες των ετών υπηρεσίας των εκπαιδευτικών.....	222
Πίνακας 31. Γενικές παράμετροι και η αντίστοιχη παράθεση του τρόπου που υπηρετείται η μέτρηση της απόδοσης μέσα από το προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης.....	245
Πίνακας 32. Προτεινόμενο εργαλείο αξιολόγησης.....	249
Πίνακας 33. Παραλληλισμός σταδίων προτεινόμενου μοντέλου και ζωής πεταλούδας.....	253
Πίνακας 34. Κοινά στοιχεία δυνατοτήτων προτεινόμενου μοντέλου με δυνάμεις πεταλούδας.....	255



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 1 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου.....	147
Διάγραμμα 2. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στη 2 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου.....	152
Διάγραμμα 3.Α. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 1 <sup>η</sup> αξία: Αριστεία.....	160
Διάγραμμα 3.Α.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 1 <sup>η</sup> αξία: Αριστεία.....	162
Διάγραμμα 3.Β. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 2 <sup>η</sup> αξία: Μαθητοκεντρισμός.....	163
Διάγραμμα 3.Β.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 2 <sup>η</sup> αξία: Μαθητοκεντρισμός.....	166
Διάγραμμα 3.Γ. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 3 <sup>η</sup> αξία: Ανταπόκριση.....	167
Διάγραμμα 3.Γ.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 3 <sup>η</sup> αξία: Ανταπόκριση.....	170
Διάγραμμα 3.Δ. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 4 <sup>η</sup> αξία: Ομαδικότητα.....	171
Διάγραμμα 3.Δ.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 3 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. 4 <sup>η</sup> αξία: Ομαδικότητα.....	174
Διάγραμμα 4.Α. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 4 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου. Δυνατά σημεία: προσωπικότητα.....	176

Διάγραμμα 5.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 5 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου.....	187
Διάγραμμα 6. Οι Απαντήσεις των Εκπαιδευτικών στην 6 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου.....	188
Διάγραμμα 6.Ι. Οι Δείκτες των Απαντήσεων των Εκπαιδευτικών στην 6 <sup>η</sup> Θεματική ενότητα του ποιοτικού εργαλείου.....	193
Διάγραμμα 7. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματικές τις πιο κάτω μορφές αξιολόγησης;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	203
Διάγραμμα 8. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα πιο κάτω είναι απαραίτητα μέρη της αξιολόγησης;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	205
Διάγραμμα 9. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για την πρόταση «Όταν θέτετε στόχους σε σχέση με τον ρόλο σας ως εκπαιδευτικός πιστεύετε ότι συμβάλλετε στην;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	207
Διάγραμμα 10. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι άτομα με τις πιο κάτω θεσμικές θέσεις, εκτός από τον επιθεωρητή, πρέπει να λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	209
Διάγραμμα 11. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει τα πιο κάτω στάδια;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	211
Διάγραμμα 12. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για την πρόταση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η θεσμοθέτηση συνδυασμού αυτοαξιολόγησης και ετεροαξιολόγησης επιφέρει;», ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	213
Διάγραμμα 13. Κατανομή σχετικών συχνοτήτων για την πρόταση «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντικό κατά τη διαδικασία αξιολόγησης να εφαρμόζεται και η τεχνική	

Διάγραμμα 16. Οι δυνάμεις της πεταλούδας.....	254
Διάγραμμα 17. Προτεινόμενο Μοντέλο Αξιολόγησης «Χρυσαλλίδα».....	257