



**Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
Σχολή Επιστημών της Αγωγής
Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Επιστήμες της Αγωγής»
Κατεύθυνση: Οργάνωση και Αξιολόγηση
της εκπαιδευτικής διαδικασίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΑΠΟΨΕΙΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΝΟΜΟΥ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**Κολτσίδα Κοτινοπούλου Ραχήλ
Α.Μ. 315**

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΤΔΕ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΜΕΛΗ:

ΜΠΑΚΑΣ ΘΩΜΑΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΤΝ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΕΜΒΑΛΩΤΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΤΔΕ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

Ιωάννινα 2017

**Αφιερωμένη στους γονείς και
στους φίλους μου...**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο μελέτης για την ερευνητική κοινότητα. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των γονέων, των μαθητών και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κρίνεται ουσιώδης για το μέλλον της εκπαιδευτικής μονάδας και του εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς αποδεικνύεται ότι η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων ενδυναμώνει τη συλλογική συνείδηση των εμπλεκομένων, στη σχολική ζωή, μελών και μεγιστοποιεί το αίσθημα ευθύνης για την υλοποίηση των αποφάσεων, που λαμβάνονται στο πλαίσιο επιτέλεσης του εκπαιδευτικού έργου.

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και ειδικότερα, η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών. Βασική επιδίωξη της ερευνήτριας αποτελεί η διερεύνηση άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης και της επιθυμίας των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν στη διοίκηση, τα χαρακτηριστικά που εμφανίζει η συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του συλλόγου Διδασκόντων καθώς, και η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για συμμετοχή των γονέων στη λήψη αποφάσεων.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Κωνσταντίνου Χαράλαμπο για την επιστημονική καθοδήγηση, που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της συμμετοχής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Ακόμη, επιθυμώ να τον ευχαριστήσω για την αξιοπρέπεια και την αμεροληψία, που επέδειξε ως συντονιστής της κατεύθυνσης μεταπτυχιακών σπουδών στην οποία συμμετείχα.

Ευχαριστίες επιθυμώ να εκφράσω προς τον αναπληρωτή καθηγητή κ. Μπάκα Θωμά για την συνεργασία που είχαμε, και στον αναπληρωτή καθηγητή κ. Εμβάλωτη Αναστάσιο για τις συμβουλές του, επί του μεθοδολογικού μέρους της παρούσας μελέτης.

Ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω στους αγαπημένους μου ανθρώπους και στην οικογένεια μου διότι, χάρη στη δική τους καθημερινή ηθική συμπαράσταση, κατάφερα να φέρω εις πέρας την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σελ. 3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	σελ. 4- 6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ. 7- 8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 9-14
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ.....	σελ.14-15

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «εκπαιδευτική διοίκηση».....	σελ.18- 20
1.2. Η λήψη απόφασης ως βασική παράμετρος της διοίκησης»	σελ.21
1.2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «εκπαιδευτική απόφαση».....	σελ.21- 22
1.2.2. Είδη αποφάσεων.....	σελ.23- 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «συμμετοχική διοίκηση».....	σελ.25-27
2.1.1. Τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής διοίκησης.....	σελ.28-29
2.1.2. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της συμμετοχικής διοίκησης.....	σελ.30-31
2.2. Η διοικητική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.....	σελ.31- 33
2.3. Η άσκηση της συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα.....	σελ.34-37
2.4. Δυνατότητα άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	σελ.37-38
2.5. Έρευνες για τη συμμετοχική διοίκηση στον ελλαδικό χώρο.....	σελ.39- 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

- 3.1. Η Λειτουργία και οι Συνεδριάσεις
του Συλλόγου Διδασκόντων.....σελ.43-45
- 3.2. Συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση
της εκπαιδευτικής μονάδας.....σελ.46-48
- 3.3. Συμμετοχή των γονέων στη διοίκηση
της εκπαιδευτικής μονάδας.....σελ.48-51

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 4.1. Προβληματική και
αναγκαιότητα της έρευνας.....σελ.53-55
- 4.2. Σκοπός, στόχοι και
ερωτήματα της έρευνας.....σελ.56-57
- 4.3. Λόγοι επιλογής της ερευνητικής μεθόδουσελ.58-59
- 4.4. Ο πληθυσμός και
το δείγμα της έρευνας.....σελ.59-60
- 4.5. Η διεξαγωγή της έρευνας.....σελ. 60
- 4.6. Περιγραφή και Δομή ερωτηματολογίου.....σελ.61-64
- 4.6.1. Η αξιοπιστία
του ερευνητικού εργαλείου.....σελ.65
- 4.7. Περιορισμοί έρευνας.....σελ.66
- 4.8 Ανάλυση ερευνητικών δεδομένων.....σελ.67-68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 5.1. Περιγραφή του δείγματος
της έρευνας.....σελ.69- 71
- 5.2. Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης
στην εκπαιδευτική μονάδα.....σελ.72-77

5.3. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.....σελ.78-83	
5.4. Η Συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.....σελ.84	
5.5. Διμεταβλητές Αναλύσεις.....σελ.85-90	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συζήτηση επί των ευρημάτων.....σελ.91- 109	
6.2. Συμπεράσματα.....σελ.110-112	
6.3. Προτάσειςσελ.113-115	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.116-126	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑσελ. 127-134	

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων σχετικά με την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της ίδιας βαθμίδας.

Ειδικότεροι στόχοι είναι η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία μέσω α) της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και β) της συμμετοχής στις συνεδριάσεις όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική ζωή. Μελετάται ο βαθμός ικανοποίησης και η επιθυμία των εκπαιδευτικών για συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου, καθώς, και τα χαρακτηριστικά της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ακόμη, επιδιώκεται η καταγραφή των απόψεων τους, για τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και το πεδίο της θεματολογίας, στην οποία οι γονείς δύνανται να εκφέρουν άποψη.

Αξιοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο και έπειτα, από την ανάλυση των δεδομένων, η έρευνα κατέληξε στα εξής ευρήματα: συνήθως, μονομελές διοικητικό όργανο του σχολείου λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων, ενώ, ο Σύλλογος Διδασκόντων διαδραματίζει κυρίως, συμβουλευτικό ρόλο ως προς τις αποφάσεις του Διευθυντή. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμμετείχε σε 4-6 συνεδριάσεις του Συλλόγου ενώ, έχουν εκπροσωπηθεί σε αυτές οι γονείς, οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και καθόλου οι μαθητές. Αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου, καταγράφεται μια ασαφής εικόνα με την πλειονότητα τους να δηλώνουν λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι. Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου.

Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, θεωρούνται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβεβλημένη ανάγκη και χαρακτηρίζονται από έλλειψη πρωτοβουλιών, ύπαρξη διαφωνιών, μειωμένη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη συζήτηση, παρά την αναγνώριση της γνώμης του συναδέλφου. Σχετικά με τη γονεϊκή συμμετοχή, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, κυρίως για θέματα σχολικής πειθαρχίας και λειτουργίας του σχολείου.

Λέξεις κλειδιά: συμμετοχική διοίκηση, Σύλλογος Διδασκόντων, συμμετοχή εκπαιδευτικών, γονεϊκή συμμετοχή

Abstract

The purpose of this study is to investigate the views of primary school teachers of Ioannina, regarding to participatory management.

Main goals of this research is recording of teacher's views about the participatory management through the study of a) operation of teacher's association and b) participation of all, involved in school life, members to the association's meetings. Moreover, this research attempts to study the grade of satisfaction and desire of teachers in order to participate in school administration. Furthermore, the researcher seeks to discover the features of teacher's participation in their association's meetings and record their views about the parental participation in school management.

Using as researching tool the questionnaire and after the data analysis, the research reaches to the following conclusions. Usually, the principal or the assistant manager of the school decides on the majority of issues that arise during the school operation. The role of the teacher's association is mainly advisory of director's decisions. The majority of teachers participated in 4-6 association meetings. Representatives of parents, local authorities have participated in teacher association's meetings but, non of student's representatives. Regarding the involvement of teachers in school management, a fuzzy picture was recorded with the majority of teachers to state that they are little or none satisfied about their participation in school management. Teachers claim that they want more active participation in school management.

As to the characteristics of the teacher's participation in their association's meetings, teachers underline the imperative need to participate, while the process is characterized by lack of initiative, a few disagreements, reduced participation of teachers in the debate, despite the recognition of the colleague's opinion. About parental involvement, teachers consider the parental participation necessary in their meetings, mainly for subjects such as school discipline or school functioning.

Keywords: participatory management, teachers association, teachers participation, parental involvement

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο φοίτησης της ερευνήτριας στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών «*Επιστήμες της Αγωγής*» του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Το εν λόγω μεταπτυχιακό πρόγραμμα υλοποιείται από το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης και η κατεύθυνση, στην οποία φοίτησε η ερευνήτρια έχει ως αντικείμενο μελέτης την «*Οργάνωση και Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας*».

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του νομού Ιωαννίνων για την άσκηση της συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της ίδιας βαθμίδας. Ειδικότερος στόχος της ερευνήτριας είναι να προσεγγίσει το ζήτημα της άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης, α) μέσω της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων, ως συλλογικό όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας και β) μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των μελών που εμπλέκονται στη σχολική ζωή (εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών, φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης).

Ακόμη, η ερευνήτρια επιδιώκει την καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης και της επιθυμίας των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, καθώς και να ερευνήσει τα χαρακτηριστικά της συμμετοχής τους, στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Επίσης, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων καθώς, και του πεδίου της θεματολογίας, όπου οι γονείς δύνανται να εκφέρουν γνώμη και να συναποφασίσουν με τη διοίκηση του σχολείου.

Το ενδιαφέρον της ερευνήτριας για τη μελέτη του ζητήματος της συμμετοχικής διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας, προκλήθηκε από την παραδοχή ότι η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μελών στη διοίκηση και ως εκ τούτου, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, «*αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι οργανισμοί*» (Καμπουρίδης, 2002: 55), καθώς, η συμμετοχή νοείται ως «*η νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους*» (ο.π.: 55). Εξάλλου, όπως επισημαίνει, η Αμερικανίδα συγγραφέας Helen Keller για τη

δύναμη των πολλών και τη σπουδαιότητα της συμμετοχής, *«Μόνοι μας μπορούμε να κάνουμε τόσα λίγα. Μαζί μπορούμε να κάνουμε τόσα πολλά»¹*.

Στον διαρκώς εξελισσόμενο επιστημονικό τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, οι έρευνες για τη συμμετοχική διοίκηση πληθαίνουν. Ποια είναι, όμως, η αιτία που το συγκεκριμένο είδος διοίκησης εγείρει το ενδιαφέρον των επιστημόνων προς μελέτη;

Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που υποκινούν το επιστημονικό ενδιαφέρον. Πρώτον, όπως προκύπτει από τα ερευνητικά δεδομένα, υπάρχει *«θετική σχέση ανάμεσα στο συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όταν οι διευθυντές εμπλέκουν όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της»* (Apodaca- Tucker et.al., 2001· Hofmanet et.al., 2002, όπ. αναφ. στο Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015: 20). Η συμμετοχική διοίκηση δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ενιαίου οράματος, το οποίο δύναται να διαμορφωθεί μέσω συλλογικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, όπου οι απόψεις των εκπαιδευτικών και όλων των εμπλεκομένων θα συγκλίνουν σε ένα κοινό τόπο συνάντησης συμφερόντων και προτεραιοτήτων (Τασούλα, 2009).

Δεύτερον, η ρευστότητα και η αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων καθιστούν αναγκαία την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης. Καθημερινά, οι εκπαιδευτικές μονάδες ως οργανώσεις, κοινωνικά προσδιορισμένες, καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα ζητημάτων, που αφορούν και θέτουν σε κίνδυνο τη λειτουργία και την υπόστασή τους. Εξάλλου, η διοίκηση *«με τη γενικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που συνέχεια αλλάζει»* (Χατζηπαντελή, 1999: 15-16).

Η συμμετοχική διοίκηση προσφέρει εν δυνάμει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, ικανοποιώντας παράλληλα, το βασικό δημοκρατικό δικαίωμα συμμετοχής του ατόμου σε αποφάσεις που αφορούν τον ίδιο. Όπως, χαρακτηριστικά τονίζει ο Ρες (2004) σε σχετική του εισήγηση, *«η αλλαγή λοιπόν, στον τρόπο λήψης των αποφάσεων είναι αναγκαία: η επικρατούσα διαδικασία πρέπει οριστικά να*

¹ Διαδικτυακή πηγή: <http://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=1251>

(τελευταία προσπέλαση 2/01/2017).

εγκαταλειφθεί. Ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, χωρίς την ενεργητική συμμετοχή των υπόλοιπων μελών και η εκ των προτέρων σχεδόν αβέβαιη αποδοχή των αποφάσεων του διευθυντή κάθε άλλο παρά τιμητική για τους συμμετέχοντες στο κοινωνικό γίνεσθαι είναι» (σελ. 44).

Ωστόσο, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι εφικτή η υιοθέτηση ενός συμμετοχικού τρόπου διοίκησης; Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εμφανίζει χαρακτηριστικά συγκεντρωτισμού (Παπαναούμ, 2001: 87). Οι αποφάσεις λαμβάνονται κεντρικά από το αρμόδιο Υπουργείο, ώστε η εκπαιδευτική μονάδα να διαθέτει ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας να συμβάλλει στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, που επηρεάζει τη λειτουργία της. Εντούτοις, σύμφωνα με τον Λυμπέρη (2012), παρατηρείται *«μια τάση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος να αποποιηθεί με δειλά βήματα τον συγκεντρωτισμό»* (σελ. 142).

Μια προσπάθεια σταδιακής απομάκρυνσης από το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος και στροφής προς το συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων αποτελεί η θέσπιση του Συλλόγου Διδασκόντων ως τρίτο όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Η απόφαση σύστασης και λειτουργίας του κατοχυρώνεται με το νόμο 1566 του 1985. Η θέσπιση του συλλόγου διδασκόντων αποτελεί σημαντικότατο σταθμό για την ιστορία της εκπαιδευτικής διοίκησης στον ελλαδικό χώρο, καθώς δημιουργεί τις βασικές προϋποθέσεις για συμμετοχή πρωτίστως, των εκπαιδευτικών και δευτερευόντως, των υπόλοιπων φορέων στη διοίκηση του σχολείου, καθώς από εκείνη τη χρονική στιγμή, ο Σύλλογος Διδασκόντων αναδεικνύεται ως σημαντικός φορέας λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Παυλόπουλο (1983), *«τα συλλογικά διοικητικά όργανα είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημοκρατικής κοινωνίας»* (σελ. 138) και *«η στενή συνεργασία των θεσμοθετημένων οργάνων του σχολείου με τους εκπροσώπους των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας του έργου του σχολείου»* (Καμπουρίδης, 2002: 57).

Κατά πόσο όμως, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση και να λαμβάνουν αποφάσεις για το μέλλον της εκπαιδευτικής μονάδας;

Έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργότερα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και, να αποκτήσουν μια αρμόζουσα θέση στο πλαίσιο αυτών (Χατζηπαναγιώτου, 2001· Οικονόμου, 2010). Ωστόσο, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων έγκειται στη νομιμοποίηση προειλημμένων αποφάσεων που

λαμβάνονται, κυρίως από το Διευθυντή (Γιαννακοπούλου, 2008· Κουλουμπαρίτση, 2008) ή στην υλοποίηση των νόμων και των εγκυκλίων, που καταρτίζονται από το αρμόδιο Υπουργείο (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε αποφάσεις διοικητικού τύπου είναι μηδαμινή και ως επί το πλείστον, αφορά σε θέματα λειτουργικού χαρακτήρα (Γιαννακοπούλου, 2008· Χατζηϊωαννίδης, 2010). Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται ως κουραστικές, χρονοβόρες και νοούνται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβεβλημένη ανάγκη (Γιαννακοπούλου, 2008). Επομένως, εμφανίζει ενδιαφέρον να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών α) για το βαθμό ικανοποίησης τους, από τη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και β) η επιθυμία τους για ενεργότερη συμμετοχή στο διοικητικό έργο του σχολείου. Ακόμη, η καταγραφή των χαρακτηριστικών της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αποτελούν αξιολογικά στοιχεία προς διερεύνηση δεδομένου, ότι θα επιβεβαιώσει ή θα απορρίψει τη δηλωθείσα πρόθεση για ενεργότερη συμμετοχή των ιδίων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ως εκ τούτου, της συμμετοχής τους στη διοίκηση του σχολείου.

Ακόμη, θα γίνει αναφορά στη συμμετοχή των γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς οι γονείς αναγνωρίζονται ως σημαντικοί εταίροι στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι (Κιρκιγιάννη, 2008: 33). Με το άρθρο 53 του νόμου 1566 του 1985, θεσμοθετείται η συμμετοχή των γονέων στη διοίκηση του σχολείου, ως βοηθητικού οργάνου, δίνοντας τη δυνατότητα στους γονείς και κηδεμόνες να συγκροτήσουν Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. Σε σχετικές έρευνες, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν θετική στάση απέναντι στη γονεϊκή συμμετοχή- εμπλοκή στο εκπαιδευτικό έργο διατηρώντας, ωστόσο, μια σχετική επιφύλαξη, η οποία εκδηλώνεται με την επιδίωξη συγκεκριμένων τύπων συνεργασίας- επικοινωνίας με τους γονείς (Μπρούζος, 2002· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009· Μπόνια, 2011: 274).

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται από δύο μέρη τη θεωρητική και την εμπειρική προσέγγιση. Στο πρώτο μέρος, επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του ερευνητικού προβλήματος, βάσει της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Κάθε έρευνα οφείλει να αποτελεί συνέχεια της κοινής ερευνητικής προσπάθειας της επιστημονικής κοινότητας, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα άλλων ερευνητών και ταυτόχρονα, συνεισφέροντας με «νέα» ευρήματα στο θεματικό πεδίο, το οποίο ερευνά.

Στο **1^ο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται το θέμα της εκπαιδευτικής διοίκησης και της λήψης αποφάσεων. Αρχικά, γίνεται προσπάθεια εννοιολογικής οριοθέτησης του όρου «*εκπαιδευτική διοίκηση*» και στη συνέχεια, μελετάται το θέμα της λήψης αποφάσεων καθώς, αποτελεί κοινή επιστημονική παραδοχή ότι η λήψη αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Ακόμη, επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «*εκπαιδευτική απόφαση*» και γίνεται αναφορά στα είδη αποφάσεων, που κατατάσσονται βάσει κριτηρίων.

Στο **2^ο κεφάλαιο**, μελετάται το ζήτημα της «*συμμετοχικής διοίκησης*». Επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου, καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου διοίκησης. Στη συνέχεια, περιγράφεται συνοπτικά η διοικητική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και αναλύεται η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ακόμη, καταγράφεται και αιτιολογείται η αδυναμία εφαρμογής του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση ευρημάτων, που μελέτησαν το θέμα της άσκησης συμμετοχικής διοίκησης σε Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στον ελλαδικό χώρο.

Στο **3^ο κεφάλαιο** της παρούσας εργασίας, γίνεται αναφορά στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των γονέων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Ειδικότερα, μελετώνται η λειτουργία και οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ως συλλογικού οργάνου διοίκησης, μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Ακόμη, παρουσιάζεται το θέμα της γονεϊκής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διοίκηση και εν γένει, στο εκπαιδευτικό έργο.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας επιχειρείται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος, η οποία αναπτύσσεται σε τρία κεφάλαια. Αναπτύσσονται και περιγράφονται οι πτυχές του ερευνητικού σχεδιασμού και διεξαγωγής της έρευνας, η παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων, η συζήτηση επί των ευρημάτων, τα συμπεράσματα, καθώς και, οι προτάσεις της ερευνήτριας.

Ειδικότερα, στο **4^ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφονται η αναγκαιότητα και προβληματική της έρευνας, ο σκοπός, οι ειδικότεροι στόχοι και τα ερωτήματα της έρευνας. Τεκμηριώνονται οι μεθοδολογικές επιλογές της ερευνήτριας και γίνεται αναφορά στον πληθυσμό και

τη στρατηγική δειγματοληψίας. Παρουσιάζεται η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας και περιγράφεται η δομή του ερωτηματολογίου, που αξιοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Ακόμη, γίνεται αναφορά στην αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ερευνητικών περιορισμών και της διαδικασίας ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων.

Στο 5^ο κεφάλαιο, υλοποιείται η παρουσίαση και η ανάλυση των ερευνητικών ευρημάτων που προέκυψαν, έπειτα από στατιστική επεξεργασία. Στο 6^ο κεφάλαιο, καταγράφεται η συζήτηση επί των ευρημάτων, παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της ερευνήτριας. Ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας καθώς, και το παράρτημα, στο οποίο ο αναγνώστης έχει τη δυνατότητα να μελετήσει το ερωτηματολόγιο, που δόθηκε στους εκπαιδευτικούς καθώς και, ορισμένους πίνακες.

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται επιλεκτικά² εννοιολογικοί προσδιορισμοί των βασικών όρων της εργασίας.

Εκπαιδευτική διοίκηση: «Μία συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά» (Πετρίδου, 2005: 184-185).

Συμμετοχική διοίκηση: «Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελεί μια ειδική μορφή της αντιπροσώπευσης διαφορετικών ομάδων/ ατόμων ενός οργανισμού κατά την οποία μια υποκειμενικά (ιεραρχικά) ομάδα αποκτά περισσότερο έλεγχο, μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής ενώ παράλληλα, επιτυγχάνεται η γεφύρωση χάσματος επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων» (Noah, 2008: 31).

² Η αναλυτικότερη προσέγγιση των όρων πραγματοποιείται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας.

Εκπαιδευτική απόφαση: «Η βούληση επιλογής μια ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) για να εκφράσει αυτή τη βούληση και η οποία στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά: α) τη συμπεριφορά είτε ομάδων, είτε ατόμων εμπλεκομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα, β) τα μέσα που χρησιμοποιούνται, γ) τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος ή της μονάδας με εξωτερικούς παράγοντες» (Σιακόβελι, 2011: 75).

Σύλλογος Διδασκόντων: «Το τρίτο όργανο διοίκησης της σχολικής μονάδας που η λειτουργία του προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 11 περ. ΣΤ' του νόμου 1566/85 (Α' 167). Αποτελεί συλλογικό όργανο διοίκησης και αποτελείται από τους διδάσκοντες εκπαιδευτικούς με οποιαδήποτε σχέση εργασίας» (Πουλής, 2007: 123-124).

Γονεϊκή συμμετοχή: «Εντάσσεται σε ευρύτερα και σύνθετα πλέγματα σχέσεων και δράσεων που αναπτύσσονται στο σχολικό χώρο τόσο στη στοχοθεσία όσο και στο περιεχόμενο. Οι δραστηριότητες των γονέων περιλαμβάνονται στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου, όπου γονείς και σχολείο λειτουργούν στον ίδιο χώρο με συνευθύνη» (Τσέτσος, 2015: 169-170).

Α΄ ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με το Fayol (1916), «ως διοίκηση³ ορίζεται μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο» (όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008: 6). Η διοίκηση αναφέρεται στην «χρησιμοποίηση διαδικασιών και πρακτικών του ισχύοντος συστήματος, ώστε να επιτευχθεί ο κεντρικός στόχος που έχει τεθεί εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος» (Jordan, 1973). Σύμφωνα με το Ζαβλανό (1998), «η διοίκηση είναι τέχνη και επιστήμη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι» (σελ. 19). «Διοίκηση σημαίνει πετυχαίνω τους στόχους, μέσω της σωστής καθοδήγησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού» (Σαΐτης, 2000: 23). «Το management είναι η επιστήμη της διοίκησης, είναι περισσότερο μηχανιστικό, τεχνοκρατικό, ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών» (Ανθης & Κακλαμάνης, 2005).

Η παράθεση των ανωτέρω ορισμών για τον όρο «διοίκηση» επιβεβαιώνει την άποψη του Dawson (1993), σύμφωνα με την οποία «η εύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να ικανοποιεί πλήρως τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες μάνατζερ είναι μια δύσκολη υπόθεση» (σελ. 5). Αυτό συμβαίνει διότι το πεδίο εφαρμογών του όρου είναι ευρύτατο, με αποτέλεσμα να αποδίδεται διαφορετικό περιεχόμενο στον ορισμό της διοίκησης, με βάση το χώρο εφαρμογής.

Στην παρούσα εργασία θα δοθεί έμφαση στην εννοιολογική οριοθέτηση του όρου «εκπαιδευτική διοίκηση⁴» καθώς, συνιστά επιμέρους κλάδο της διοικητικής επιστήμης και αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

³ Ο ξενόγλωσσος όρος για τον όρο «διοίκηση» είναι «management».

⁴ Συνώνυμος είναι και ο όρος «διοίκηση εκπαιδευτικής μονάδας» και «διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών».

1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Ως εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται «το σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων- ανθρωπίνων και υλικών- για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» (Σαϊτής, 2000: 24) Η Πετρίδου (2005) ορίζει τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων ως «μία συνεχή και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά» (σελ. 184- 185).

Ως στόχοι της εκπαιδευτικής διοίκησης καταγράφονται οι εξής: «ο ακριβής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, η εφαρμογή κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, ανθρώπων και υλικών για τη βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο προσδιορισμός του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού και ο επαναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων σύμφωνα με τα εκάστοτε κοινωνικά δεδομένα, καθώς το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικά προσδιορισμένο δημιούργημα και συνεπώς, οφείλει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας στο πλαίσιο της οποίας λειτουργεί» (Σαϊτής, 2008: 34- 35).

Από την μελέτη των ανωτέρω στόχων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η εκπαιδευτική διοίκηση, ως κλάδος της διοικητικής επιστήμης, εμφανίζει ορισμένες ιδιαιτερότητες με αποτέλεσμα να τίθεται υπό συζήτηση, η άκριτη εφαρμογή των αρχών της διοίκησης, χωρίς την ανάλογη προσαρμογή τους στις ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτικού οργανισμού (Κατσαρός, 2008: 20). Οι ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής μονάδας, ως οργανισμού μπορούν να αναδυθούν μέσω του ορισμού του «σχολείου», όπως παρουσιάζεται από τον Κωνσταντίνου.

«Το σχολείο θεωρείται ένας οργανωμένος εκπαιδευτικός θεσμός, το οποίο προέκυψε για να συμβάλλει στη ρύθμιση και επίλυση βασικών κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου ή επιβλήθηκε, έχοντας ως βάση τις αξιώσεις και τις προσδοκίες που συνδέονται με την ικανοποίηση των αναγκών αυτών» (Κωνσταντίνου, 2015: 19). «Αποτελεί ένα κοινωνικό δημιούργημα το οποίο είναι επιφορτισμένο να επιτελεί

συγκεκριμένες παιδαγωγικές και διδακτικές διαδικασίες (μάθησης, αγωγής, αξιολόγησης και κοινωνικοποίησης), με βασικό προσανατολισμό του το μαθητή καθώς και, το κοινωνικό σύστημα στο οποίο ανήκει οργανικά και λειτουργικά» (Κωνσταντίνου, 2015: 38). Ειδικότερα, η διοίκηση του σχολείου έχει ως βασικό στόχο την αναβάθμιση και την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών της μόρφωσης και της παιδείας των μαθητών, αυριανών πολιτών μιας ευνομούμενης πολιτείας.

Δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τις βασικότερες συνιστώσες επιβίωσης και αποτελεσματικής λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ορίζεται ως «ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001: 18). Η μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων ως «το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Jackson & Schuler, 2000, όπ. αναφ. στο Μπιλίρη, 2011: 15), είναι προτεραιότητα για μια επιτυχημένη οργάνωση.

Ως βασικές συνιστώσες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καταγράφονται οι εξής: «οργάνωση, στελέχωση, διαχείριση της απόδοσης, παρακίνηση των εργαζομένων, καθορισμός αμοιβών, διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού, εκπαίδευση και επιμόρφωση, χειρισμός ανθρώπινου παράγοντα, εργασιακές σχέσεις, φροντίδα για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας» (Μπάκας, 2014: 4). Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει ως πεδίο εφαρμογής κυρίως την επιχειρησιακή διοίκηση, καθώς η υλοποίηση της δυσχεραίνει σημαντικά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Το σχολείο είναι ένας θεσμός με χαρακτηριστικά οργανισμού⁵. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό υπάρχουν πολλοί «μέτοχοι» (Everard & Morris, 1999: 171), όπου «οι σχέσεις ανάμεσα στα πρόσωπα είναι ρυθμισμένες δεσμευτικά για τον καθένα, μέσα από νόμους, κανόνες, εγκυκλίους και παραδοχές, με βάση την αρχή της

⁵ Βλέπε περισσότερα για διαφοροποίηση όρων «θεσμός» και «οργανισμός» στο Κωνσταντίνου, Χ. (2015), σελ. 31- 32.

κυριαρχίας (ανώτερος- κατώτερος)» (Κωνσταντίνου, 2015: 55). Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως θα παρουσιαστεί και εκτενέστερα στη συνέχεια, εμφανίζει στοιχεία συγκεντρωτισμού με ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας να έχουν παραχωρηθεί στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Συμπερασματικά, η εκπαιδευτική διοίκηση παρουσιάζει δύο ιδιαιτερότητες. Η πρώτη έχει να κάνει με τις κοινωνικά προσδιορισμένες λειτουργίες του σχολείου. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι δεν δύναται να λειτουργήσει, βάσει των γενικών αρχών διοίκησης που διέπουν άλλες οργανώσεις. Η δεύτερη ιδιαιτερότητα προκύπτει από την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο εμφανίζει έντονα χαρακτηριστικά συγκεντρωτισμού⁶. Όλες οι λειτουργίες του σχολείου είναι ρυθμισμένες βάσει νόμων και εγκυκλίων αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια αξιοποίησης του εκπαιδευτικού δυναμικού, όπως ορίζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, η ίδια η διοικητική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος δυσχεραίνει την αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

⁶ Βλέπε περισσότερα στο κεφάλαιο «Δυνατότητα άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα».

1.2. Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΩΣ ΒΑΣΙΚΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, αποτελεί κεντρική λειτουργία και η σημασία της είναι καθοριστική για το μέλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, αφού η επιβίωση και η εξέλιξη της στηρίζεται στην ορθή λήψη της απόφασης» (Τασούλα, 2006). Η λήψη αποφάσεων αποτελεί ουσιώδη παράγοντα λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας. «Δεν είναι μια στατική διαδικασία καθώς δεν πρόκειται για μια στιγμιαία απόφαση αλλά για μια διαδικασία μέσα από συγκεκριμένη χρονική περίοδο, περνώντας από διάφορες φάσεις για να καταλήξει σε μια συγκεκριμένη απόφαση- λύση» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 181). «Πολλοί θεωρητικοί της οργάνωσης τοποθετούν τη λήψη της απόφασης μετά τη λειτουργία του προγραμματισμού και τη συνδέουν με αυτή, αφού στο στάδιο του προγραμματισμού λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τους σκοπούς και τη στρατηγική της οργάνωσης» (Γιαννακοπούλου, 2008: 106).

Αναφορικά με τα μοντέλα διοίκησης, οι Vroom & Yetton (1973) εστιάζοντας στη διαδικασία λήψης απόφασης καταλήγουν σε τρία βασικά μοντέλα:

- ✓ το **αυταρχικό μοντέλο**: ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση με βάσει τα στοιχεία και τις πληροφορίες που διαθέτει ο ίδιος, χωρίς να λαμβάνει υπ' όψη του, τη γνώμη των μελών της ομάδας,
- ✓ το **συμβουλευτικό μοντέλο**: ο ηγέτης αναζητά και ανταλλάσσει απόψεις, ωστόσο η ευθύνη της απόφασης ανήκει στον ίδιο,
- ✓ το **συμμετοχικό μοντέλο**: τα μέλη της ομάδας συζητούν και λαμβάνουν την απόφαση από κοινού (όπ. αναφ. στο Μπούνιας, 2010: 60).

1.2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ»

Σύμφωνα με την Σιακόβελη (2011), ως εκπαιδευτική απόφαση ορίζεται «η βούληση επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) για να εκφράσει αυτή τη βούληση και η οποία στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά: α) τη συμπεριφορά είτε ομάδων, είτε ατόμων εμπλεκομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα, β) τα μέσα που χρησιμοποιούνται, γ) τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος ή της μονάδας με εξωτερικούς παράγοντες» (σελ. 75).

Παρά το γεγονός, ότι το περιεχόμενο των αποφάσεων ενδέχεται να διαφέρει, οι αποφάσεις παρουσιάζουν κοινά σημεία:

- ✓ *«Το άτομο που λαμβάνει αποφάσεις αντιμετωπίζει ένα αριθμό εναλλακτικών επιλογών σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.*
- ✓ *Ενδέχεται να προκύψουν διάφορα αποτελέσματα, ανάλογα με την ενέργεια που έχει επιλεγεί.*
- ✓ *Το κάθε αποτέλεσμα παρουσιάζει κάποια πιθανότητα ή δυνατότητα να εμφανιστεί αλλά οι πιθανότητες μπορεί να μην είναι ίδιες για το κάθε αποτέλεσμα.*
- ✓ *Το άτομο που λαμβάνει μια απόφαση μπορεί να καθορίσει την αξία, τη χρησιμότητα ή τη σπουδαιότητα που θα αποδοθεί στον κάθε συνδυασμό ενέργειας- αποτελέσματος» (Κωτσίκης, 2003: 141-142).*

Η θεωρία της απόφασης παρουσιάστηκε στη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Ως βασικά χαρακτηριστικά της είναι ο ορθολογισμός, η ποιότητα και η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους ή τα μέλη μιας ομάδας ή οργάνωσης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 175- 176). Σημαντικό ζήτημα στη διαδικασία λήψης της απόφασης είναι το εύρος ορθολογισμού της. Στη διοίκηση, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012) σπάνια δύναται να επιτευχθεί ο ορθολογισμός μιας απόφασης δεδομένου ότι:

- ✓ *«οι αποφάσεις λαμβάνονται για το μέλλον το οποίο διακρίνεται από αβεβαιότητες,*
- ✓ *είναι αδύνατον να διατυπωθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην πραγματοποίηση του αντικειμενικού σκοπού,*
- ✓ *δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι αντικειμενικές προτάσεις ακόμη και με τις σύγχρονες διαθέσιμες τεχνικές υπολογισμού (Koontz et. al., 1984· Παρθενόπουλος, 1997)» (σελ. 122- 123).*

1.2.2. ΕΙΔΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012), αξιοποιούν τρία κριτήρια προκειμένου να κατηγοριοποιήσουν τις αποφάσεις. Με κριτήριο το **βαθμό σταθερότητας**, οι αποφάσεις διακρίνονται στις α) *προγραμματισμένες αποφάσεις* και στις β) *απρογραμματίστες αποφάσεις* (σελ. 123- 124). Με κριτήριο τα **διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων**, διακρίνονται στις α) *στρατηγικές αποφάσεις*, οι οποίες λαμβάνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αναφέρονται στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών του οργανισμού και στις β) *λειτουργικές αποφάσεις*, οι οποίες λαμβάνονται από τα κατώτερα κλιμάκια και αφορούν στην υλοποίηση αντικειμενικών σκοπών, που τέθηκαν από την ανώτατη ηγεσία (σελ. 124).

Στη παρούσα εργασία, σημαντική κρίνεται η κατηγοριοποίηση που προτείνεται βάσει του **αριθμού των ατόμων**, που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Αξιοποιώντας το ανωτέρω κριτήριο, οι αποφάσεις διακρίνονται α) σε *ατομικές αποφάσεις* δηλαδή, αποφάσεις που λαμβάνονται από ένα διοικητικό στέλεχος με τις οποιεσδήποτε πληροφορίες έχει στη διάθεση του και β) *ομαδικές αποφάσεις*, οι οποίες λαμβάνονται από μια ομάδα ατόμων (σελ. 124).

«Πλεονέκτημα των ατομικών αποφάσεων αποτελεί η απουσία χρονοτριβής. Στην περίπτωση ικανών στελεχών, τα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν έγκαιρα και να ληφθούν σωστές αποφάσεις. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου η προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους έχει αρνητική επίδραση, μειώνεται η αποτελεσματικότητα λήψης αποφάσεων καθώς, το συντηρητικό διοικητικό στέλεχος επιλέγει συνήθως χαμηλού κινδύνου λύση. Ακόμη, τα διοικητικά στελέχη τα οποία αναζητούν την άριστη λύση σε ένα πρόβλημα είναι κατά κανόνα αναποφάσιστα, ενώ τα «άκαμπτα» ηγετικά στελέχη δυσκολεύονται στην αναγνώριση των προβλημάτων και στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων» (Dubrin, 1998, όπ. αναφ. στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2012: 124)

Οι ομαδικές αποφάσεις είναι χρονοβόρες και χαρακτηρίζονται από την ασάφεια ως προς την απόδοση της υπευθυνότητας. *«Η συχνή προσφυγή σε συλλογικές αποφάσεις όταν αυτές είναι ευθύνη του διευθυντή, δημιουργεί ένα μη παραγωγικό κλίμα και η εκτίμηση των συναδέλφων στις ικανότητες του διευθυντή μειώνεται συνεχώς» (Καμπουρίδης, 2002: 66). Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα που καταγράφονται είναι περισσότερα έναντι των ατομικών αποφάσεων καθώς «α) έχουν μεγαλύτερη ακρίβεια, συνδυάζοντας τη γνώση πολλών ατόμων, β) παράγονται*

περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, γ) αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων και δ) η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη» (Πατρίτσης, 1989· Dubrin, 1998· Τζωρτζάκης, κ.α. 1999, όπ. αναφ. στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2012: 66· Καμπουρίδης, 2002: 66).

Καταληκτικά, η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Η επιβίωση και η λειτουργία ενός οργανισμού (όπως η εκπαιδευτική μονάδα) εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του. Στο παρόν κεφάλαιο, έγινε προσπάθεια να διασαφηνιστούν οι όροι «εκπαιδευτική διοίκηση», «λήψη αποφάσεων» και «εκπαιδευτική απόφαση», καθώς και η σχέση αλληλεξάρτησης τους. Η διασαφήνιση των ανωτέρω όρων είναι αναγκαία για την εμβάθυνση και την κατανόηση του αντικειμένου της παρούσας μελέτης, το οποίο είναι η «συμμετοχική διοίκηση».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ⁷

«Η συμμετοχή είναι κάτι παραπάνω από το να συμφωνείς για κάτι το οποίο έχει ήδη αποφασιστεί»(Καμπουρίδης, 2002)

«Η πεμπτοσύα της δύναμης επιρροής έγκειται στο να πείσεις τον άλλον να συμμετάσχει» (Harry A. Overstreet, 1875-1970), Αμερικανός κοινωνιολόγος

2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Ως συμμετοχική διοίκηση στην εκπαίδευση ορίζεται «η διοίκηση ενός οργανισμού από το συλλογικό όργανο (όπως ο Σύλλογος Διδασκόντων) δηλαδή, μια ομάδα άνω των δύο ατόμων που έχουν ίση εξουσία μεταξύ τους και στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, λειτουργώντας βάσει προκαθορισμένων κανόνων νομιμότητας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλα τα μέλη με βάση την αρχή της πλειοψηφίας» (Σαϊτής, 2001). Γίνεται αντιληπτή «ως μια διαδικασία που εμπλέκει το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και σε κάποιες περιπτώσεις τους γονείς, τα μέλη της κοινότητας και τους μαθητές» (Sergiovanni, 1992, όπ. αναφ. στο Χατζηιωαννίδης, 2010: 13). Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στην εκπαίδευση «βασίζεται σε επιστημονικές αναλύσεις και αποσκοπεί στην ικανοποίηση των μαθητών και των γονέων τους» (Χατζηπαναγιώτου, 2005: 35). Σύμφωνα με τον ορισμό του Noah (2008), «η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελεί μια ειδική μορφή της αντιπροσώπευσης διαφορετικών ομάδων/ ατόμων ενός οργανισμού κατά την οποία μια υποκειμενικά (ιεραρχικά) ομάδα αποκτά περισσότερο έλεγχο, μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής ενώ παράλληλα, επιτυγχάνεται η γεφύρωση χάσματος επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων» (σελ. 31).

Από την κριτική ανάλυση των καταγραφέντων ορισμών, η ερευνήτρια συνάγει ορισμένα συμπεράσματα. Στο πλαίσιο άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης, αναδεικνύεται η δυνατότητα αντιπροσώπευσης των εμπλεκόμενων ομάδων της οργάνωσης σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Στην περίπτωση της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, δίνεται η δυνατότητα εκ του νόμου στους εκπαιδευτικούς

⁷ Στη βιβλιογραφία, ο όρος «συμμετοχική διοίκηση» εμφανίζεται να είναι συνώνυμος με τον όρο «συλλογική διοίκηση». Στην παρούσα εργασία θα αξιοποιηθεί ο όρος συμμετοχική διοίκηση. Ωστόσο, σε περιπτώσεις παράθεσης επιστημονικών απόψεων δεν δύναται να αντικαταστήσουμε τον όρο «συλλογική διοίκηση» από τον όρο «συμμετοχική διοίκηση» για λόγους επιστημονικής δεοντολογίας.

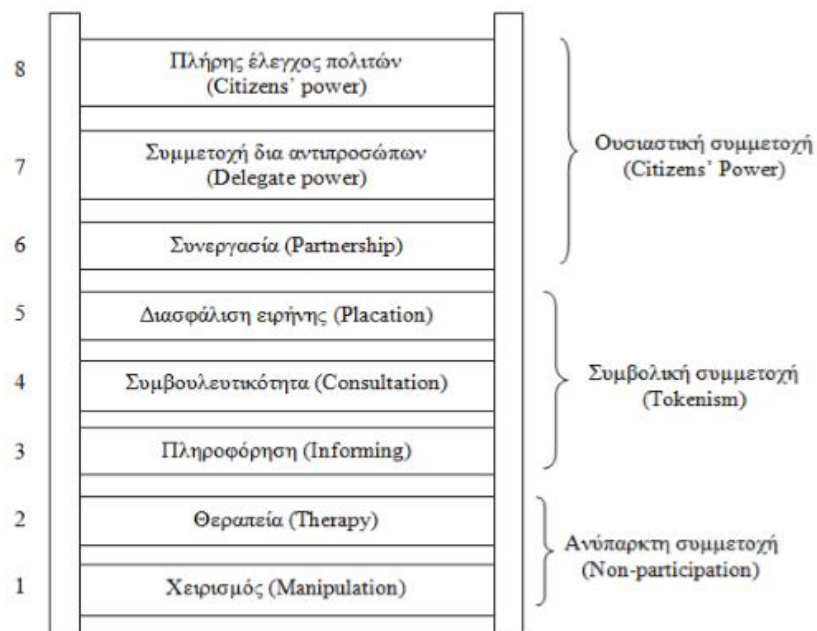
να συμμετέχουν στη διοίκηση του σχολείου, μέσω του Συλλόγου Διδασκόντων και σε ορισμένες περιπτώσεις στους γονείς, μαθητές και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αναπτύσσοντας μεταξύ τους σχέση συνεργασίας και επικοινωνίας. Το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό της συμμετοχικής διοίκησης είναι η παροχή του βασικού δημοκρατικού δικαιώματος κάθε ανθρώπου να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εκφέροντας άποψη για ζητήματα που τον αφορούν άμεσα. Ωστόσο, το βασικό ερώτημα που εγείρεται είναι κατά πόσο η εξουσία αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων διαμοιράζεται ανάμεσα στις ομάδες με ισότιμο τρόπο, ώστε οι ληφθείσες αποφάσεις να αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων ομάδων.

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά τον όρο «*συμμετοχική διοίκηση*», θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εννοιολογική οριοθέτηση του όρου «*συμμετοχή*». Τι ορίζεται ως «*συμμετοχή*»; Βάσει της απόψεως του Καμπουρίδη (2002), συμμετοχή είναι «*η νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους*» (σελ. 55). Ακόμη, ως συμμετοχή ορίζεται «*μια δομημένη διαδικασία διαλόγου που στηρίζει μια πλουραλιστική προσέγγιση στη διαδικασία λήψης απόφασης*» (Γιαουτζής & Στρατηγέα, 2011: 43). Από την παράθεση των ανωτέρω ορισμών γίνεται αντιληπτό ότι η συμμετοχή ως έννοια δύναται να λάβει ποικίλο εννοιολογικό περιεχόμενο, αναλόγως του πλαισίου άσκησης του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης. Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το ζήτημα του βαθμού συμμετοχής των ατόμων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η Arnstein⁸ (1969), μελετώντας ζητήματα περί συμμετοχής του κοινού εισηγήθηκε, βάσει του βαθμού συμμετοχής του κοινού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οχτώ τύπους συμμετοχής, οι οποίοι αποτυπώνονται στη γνωστή «*σκάλα συμμετοχής*». «*Ο βαθμός συμμετοχής του κοινού σε μια συμμετοχική διαδικασία λήψης απόφασης ποικίλει ανάλογα με το βαθμό ελέγχου που έχει στην πληροφορία, τη διαδικασία λήψης απόφασης και την εφαρμογή της*» (Στρατηγέα, 2015: 52). Βάσει των ανωτέρω κριτηρίων, ο βαθμός συμμετοχής εκτείνεται από τη μηδενική συμμετοχή (ανύπαρκτη συμμετοχή) έως την πλήρη πρωτοβουλία της όλης συμμετοχικής διαδικασίας (ουσιαστική συμμετοχή).

⁸ Βλέπε περισσότερα στο Στρατηγέα (2015), σελ. 54-57

Σχήμα 1. Η 'σκάλα' της Arnstein



Πηγή: Arnstein, 1969

EIKONA 1⁹.

⁹Ανακτήθηκε από τη διαδικτυακή πηγή:

https://www.google.gr/search?q=1969+arnstein+ellhnika&biw=1366&bih=662&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjdz5qkm7PRAhWGPRQKHV1ND0oQ_AUIBigB#imgrc=ueVoRubVANO2rM%3A (τελευταία προσπέλαση 7/01/2017).

2.1.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων έκανε την εμφάνιση της στην αρχή της δεκαετίας του 1930 (Βούζας, 2002: 293) και εντάσσεται στις σύγχρονες θεωρίες περί διοίκησης ή θεωρίες περί διοίκησης μέσω ανθρωπίνων πόρων (human resources approach), με βασικό εκπρόσωπό τον Barnard. Σύμφωνα με τον ίδιο, το βασικό χαρακτηριστικό των οργανισμών (όπως η εκπαιδευτική μονάδα) είναι οι αλληλεπιδράσεις κάθε είδους που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό μεταξύ των ατόμων που το απαρτίζουν, τονίζοντας ιδιαίτερα τη σημασία της επικοινωνίας και της συνεργασίας στο πλαίσιο του οργανισμού (Koontz & O' Donnell, 1984: 102).

Για να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής και της σύγχρονης διοικητικής θεώρησης παρατίθεται παρακάτω ο πίνακας αρχών των διοικητικών θεωρήσεων, που κατήρτισαν οι Lawler & Edward (1996, σελ. 22, ΠΙΝΑΚΑΣ 1¹⁰).

Αρχές παραδοσιακής διοικητικής θεώρησης	Αρχές σύγχρονης διοικητικής θεώρησης
Η οργάνωση αποτελεί μια δευτερεύουσα πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	Η οργάνωση μπορεί να αποτελέσει τη βασικότερη πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
Η γραφειοκρατία είναι η πιο αποτελεσματική πηγή ελέγχου.	Η συμμετοχή είναι η πιο αποτελεσματική πηγή ελέγχου.
Οι ανώτατοι διοικητές και οι ειδικοί τεχνολογίας μπορούν να συνεισφέρουν στην αξιοπιστία της οργάνωσης.	Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στην αξιοπιστία της οργάνωσης.
Οι ιεραρχικές διαδικασίες είναι το «κλειδί» για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.	Οι πλευρικές διαδικασίες είναι το «κλειδί» για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
Η οργάνωση πρέπει να σχεδιάζεται γύρω από τις διαδικασίες.	Η οργάνωση θα πρέπει να σχεδιάζεται βάσει των προϊόντων και των πελατών.
Οι αποτελεσματικοί managers είναι το «κλειδί» για την οργανωτική αποτελεσματικότητα.	Η αποτελεσματική ηγεσία είναι το «κλειδί» για την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

¹⁰ Η αρίθμηση των πινάκων, εικόνων και διαγραμμάτων πραγματοποιείται ανά κεφάλαιο. Διαδικτυακή πηγή <http://www.managementstudyguide.com/> (τελευταία προσπέλαση 13/12/2016).

Σύμφωνα με ταξινόμηση που προτείνεται από το ηλεκτρονικό ιστότοπο Management Study Guide¹¹, ως χαρακτηριστικά της συμμετοχικής διοίκησης καταγράφονται τα εξής:

Ηθικές δεσμεύσεις: Η συμμετοχική διοίκηση χαρακτηρίζεται από ηθικούς περιορισμούς και βασίζεται σε ηθικούς κώδικες, αρχές και αξίες. Σε αυτό το είδος διοίκησης, όλοι συμμετέχουν ισότιμα σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Βασικά γνωρίσματα της είναι η ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού, το μοίρασμα ευθυνών και η αρχή της αντιπροσώπευσης.

Κατάλληλη διάυλος επικοινωνίας: Η συμμετοχική μορφή διοίκησης ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία. Δεν είναι μόνο η διεύθυνση, που αποφασίζει τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, αλλά επίσης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να εκφράσουν ιδέες και προτάσεις, ώστε να βελτιωθούν και να γίνουν πιο αποτελεσματικές οι οργανωτικές διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να μοιραστούν τα προβλήματα, τις απόψεις, τις ιδέες και τα σχόλιά τους με τους διευθυντές.

Ενδυνάμωση εργαζόμενων και Αναγνώριση της ανθρώπινης αξίας: Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να συμμετέχουν σε διοικητικές διαδικασίες. Αντιμετωπίζονται από τους διοικητές ως συνάδελφοι και αυτό παρέχει μια υψηλότερη θέση στους εργαζομένους, καθώς αποκτούν λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι είναι τα πιο σημαντικά «μέρη» ενός δραστήριου οργανισμού.

Ψυχολογική ικανοποίηση υπαλλήλων: Η δέσμευση του οργανισμού για την αναγνώριση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και ο από κοινού καθορισμός της πολιτικής του οργανισμού είναι μερικά από τα γνωρίσματα της συμμετοχικής διοίκησης, που παρέχουν ψυχολογική ικανοποίηση στους εργαζομένους.

¹¹ Διαδικτυακή πηγή <http://www.managementstudyguide.com/> (τελευταία προσπέλαση 13/12/2016).

2.1.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η συμμετοχική διοίκηση είναι ο προσφορότερος τρόπος διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων καθώς, *«αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν οι οργανισμοί»* (Καμπουρίδης, 2002: 55). Σκοπός της συμμετοχικής διοίκησης, είναι *«το όφελος που προκύπτει από την αντιλαμβανόμενη επίδραση της κινητοποίησης λόγω της αυξημένης εμπλοκής των εργαζομένων»* (Latham, 2001, όπ. αναφ. στο Τσουβέλα, 2014: 33). Ως πλεονεκτήματα της συμμετοχικής διοίκησης καταγράφονται τα εξής:

- ✓ *«Αυξάνεται η αυτοεκτίμηση και η συμβολή των εργαζόμενων στην πρόοδο του σχολείου.*
- ✓ *Κάθε εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με τις γνώσεις και τις μεθόδους εργασίας των άλλων εργαζομένων μέσα στην ομάδα.*
- ✓ *Αυξάνεται η εξειδίκευση καθώς και η αποτελεσματικότητα των ατόμων της ομάδας.*
- ✓ *Αναπτύσσονται περισσότερες ιδέες καθώς και κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα.*
- ✓ *Επιτρέπεται στα νέα διοικητικά στελέχη να μαθαίνουν πιο πολλά γύρω από την εργασία τους»* (Καμπουρίδης, 2002: 56).

Ωστόσο, *«η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης και επομένως η λήψη ομαδικών αποφάσεων ενέχει κινδύνους καθώς, κάθε ομάδα διαθέτει μια δυναμική η οποία δύναται να προκαλέσει διαφωνίες, αντιθέσεις έως και συγκρούσεις λόγω διαφορετικών συμφερόντων, διαφορετικών συστημάτων αξιών και διαφορετικής ιεράρχησης στόχων από τις ομάδες. Κλειδί της ισορροπίας είναι ο διευθυντής»* (Τασούλα, 2006). Σύμφωνα με τους Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου (1994), τα μειονεκτήματα μιας συμμετοχικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, περιορίζονται σε δευτερευούσης σημασίας θέματα όπως,

- ✓ *«απώλεια χρόνου στη λήψη απόφασης και αύξηση του κόστους,*
- ✓ *δυσκολία στην εναρμόνιση των απόψεων των μελών, λόγω της φύσης των στόχων και των αποφάσεων στην εκπαίδευση (είναι κυρίως ποιοτική),*
- ✓ *αναρμοδιότητα πολλών υφισταμένων σε συγκεκριμένα προβλήματα,*
- ✓ *κίνδυνος πολιτικοποίησης του συνόλου των αποφάσεων»* (σελ. 187).

Συμπληρωματικά, παρατίθενται και τα μειονεκτήματα εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης όπως αναφέρονται από τον Κατσαρό (2008, σελ.43- 44)

- ✓ συμβιβαστικές αποφάσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις επικρατούσες σχολικές συνθήκες,
- ✓ η επίτευξη συμφωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών επιβάλλει τη συμμετοχή τους στα συλλογικά όργανα, τα οποία καθίστανται μεγάλα και εν τέλει αναποτελεσματικά,
- ✓ χάνεται ή περιορίζεται η ατομική ευθύνη.

Ένας από τους σημαντικότερους προβληματισμούς για την άσκηση της συμμετοχικής διοίκησης είναι η δυναμική και η επιρροή που ασκεί ο διευθυντής στα μέλη του συλλογικού διοικητικού οργάνου. *«Ο διευθυντής ως ηγετικό στέλεχος του σχολείου έχει το δικαίωμα να καθοδηγεί τους υφισταμένους του (Αναστασιάδου κ.α., 2008) και ως πρόεδρος του Συλλόγου διδασκόντων καμία απόφαση δεν δύναται να υλοποιηθεί χωρίς τη συναίνεση του (Σίβρη, 2008). Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν μεγάλα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων σε ουσιώδεις τομείς της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας»* (Καπραβέλου, 2009: 553). Την ανωτέρω θέση ενισχύει η παραδοχή ότι, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, *«το κοινό πεδίο άσκησης των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, δύναται να δημιουργήσει εκ των προτέρων πρόβλημα, για θέματα που αφορούν τη λειτουργία και την ανάπτυξη σχολικών δραστηριοτήτων»* (Γιανννακοπούλου, 2008: 107).

2.2. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ως εκπαιδευτικό σύστημα νοείται *«το σύνολο των στοιχείων (π.χ. δάσκαλοι, μαθητές, αναλυτικά προγράμματα κ.α.) καθένα από τα οποία επιτελεί το δικό του έργο ενώ όλα μαζί συλλειτουργούν και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης»* (Σαΐτης β, 2008: 3). Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαρθρώνεται σε τρεις βαθμίδες¹²: α) την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (περιλαμβάνει νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία), β) τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (περιλαμβάνει γυμνάσια, λύκεια) και γ) την τριτοβάθμια εκπαίδευση (περιλαμβάνει Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα- Α.Ε.Ι. και Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα

¹² Αναλυτικότερα για βαθμίδες εκπαίδευσης και διοικητικά όργανα, βλέπε Σαΐτης β., 2008, (σελ. 3) και Ευρυδίκη (2010), σελ. 22

Α.Τ.Ε.Ι. που είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου) (Σαΐτης, β, 2008: 3· Ευρυδίκη, 2010: 22).

«Σκοπός της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από το φύλο και την καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν αρμονικά» (άρθρο 1, παράγραφος 1, νόμος 1566/1985). Οι σκοποί των δύο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης διαμορφώθηκαν προς επίρρωση του συνταγματικά κατοχυρωμένου δικαιώματος των Ελλήνων πολιτών, άρθρο 16 παράγραφος 2. του Συντάγματος, σύμφωνα με το οποίο, *«η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και την διάπλαση αυτών ως ελεύθερων και υπεύθυνων πολιτών»*.

Η διοικητική διάρθρωση¹³ του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με κριτήρια α) το βαθμό εξουσίας και β) τη γεωγραφική θέση, διακρίνεται σε:

- ✓ εθνικό επίπεδο,
- ✓ περιφερειακό επίπεδο,
- ✓ νομαρχιακό επίπεδο,
- ✓ επίπεδο σχολικής μονάδας.

Αναλυτικότερα, σε **εθνικό επίπεδο**, η διάρθρωση περιλαμβάνει την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά, και γνωμοδοτικά συμβούλια και βοηθητικούς οργανισμούς (π.χ. Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής) (Σαΐτης β, 2008: 6).

Το αρμόδιο υπουργείο έχει την πλήρη ευθύνη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, καθώς και την ευθύνη της διοίκησης της εκπαίδευσης σε όλους τους τομείς, υπηρεσίες και βαθμίδες εκπαίδευσης. Στην ανώτατη διοικητική κλίμακα, βρίσκεται ο Υπουργός Παιδείας, ο οποίος πλαισιώνεται από τους αρμόδιους υφυπουργούς και τον Γενικό Γραμματέα (Ευρυδίκη, 2010: 23).

Σε **περιφερειακό επίπεδο**, η διοικητική διάρθρωση αποτελείται από περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης και περιφερειακά συμβούλια εκπαίδευσης.

¹³Έχουν επικαιροποιηθεί ονομασίες, που αναφέρονται στις πηγές.

Για τη διοίκηση και τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν Περιφερειακές Διευθύνσεις εκπαίδευσης, οι οποίες υπάγονται στο αρμόδιο Υπουργείο και στις οποίες προΐσταται ο περιφερειακός διευθυντής εκπαίδευσης. Κάθε περιφερειακή διεύθυνση περιλαμβάνει τα τμήματα α) Διοίκησης, β) Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και γ) Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Σαΐτης β, 2008: 8-9· Ευρυδίκη, 2010: 26).

Σε **νομαρχιακό** επίπεδο, λειτουργούν όργανα μονομελή και συλλογικά καθώς, και όργανα λαϊκής συμμετοχής για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση. Σε αυτό το επίπεδο λειτουργούν οι Διευθύνσεις εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας), τα Γραφεία εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας), τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια (Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης). Ως όργανα λαϊκής συμμετοχής σε επίπεδο νομού, λειτουργούν οι νομαρχιακές επιτροπές παιδείας, οι οποίες συγκροτούνται υπό την ευθύνη των νομαρχών. Οι εν λόγω επιτροπές έχουν αρμοδιότητα να συζητήσουν θέματα ίδρυσης και λειτουργίας σχολικών μονάδων του νομού (Ευρυδίκη, 2010: 27).

Σε επίπεδο **σχολικής μονάδας**, ως όργανα διοίκησης ορίζονται ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Οι σχολικές μονάδες αποτελούν το τελευταίο διοικητικό επίπεδο, οι διευθυντές των οποίων είναι διοικητικά, επιστημονικά και παιδαγωγικά υπεύθυνοι για το παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο (Ρουμπίδης, 2011: 23). Ως όργανα λαϊκής συμμετοχής¹⁴ στην εκπαιδευτική μονάδα λειτουργούν α) τα Σχολικά συμβούλια, β) ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, γ) οι Δημοτικές ή Κοινοτικές επιτροπές και δ) η Σχολική Επιτροπή (Σαΐτης β, 2008: 10· Ευρυδίκη, 2010: 30-31).

¹⁴ Βλέπε αναλυτικότερα για τα καθήκοντα των οργάνων λαϊκής συμμετοχής στο Ευρυδίκη, 2010, σελ. 30-31

2.3. Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα προτείνεται ως πρωτεύον τρόπος λήψης αποφάσεων, αφενός λόγω της πολλαπλής επίδρασης της εκπαίδευσης στην κοινωνία και αφετέρου, λόγω των πλεονεκτημάτων των ομαδικών αποφάσεων έναντι των ατομικών για μείζονα εκπαιδευτικά θέματα. Παρόλα αυτά, στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, απουσιάζει αισθητά η κοινωνική συναίνεση σε θέματα παιδείας (Σαϊτης, 2008: 68). Οι Golarz & Golarz (1995: 3), επισημαίνουν ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που αποδεικνύουν ότι ασκείται συμμετοχική διοίκηση στο πλαίσιο του σχολείου είναι τα υψηλά επίπεδα γονεϊκής συμμετοχής και υποστήριξης, ο συνεργατικός- συλλογικός εκπαιδευτικός σχεδιασμός, η αυτονομία και η ευελιξία της σχολικής μονάδας (όπ. αναφ. στο Mokoena, 2012: 44).

Τα περισσότερα παραδείγματα για τα πλεονεκτήματα της συμμετοχικής διοίκησης προέρχονται από τον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων, κυρίως του ιδιωτικού τομέα. Η επιτυχία ή η αποτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από τις εξουσίες, που παρέχει στο εργατικό του δυναμικό. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων αναπτύσσουν το «*αίσθημα ιδιοκτησίας*» προς την επιχείρηση, υπό την έννοια ότι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την πορεία της. Επομένως, ο καλύτερος τρόπος γνήσιας αφοσίωσης για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να τους δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν στο έργο (Αποστόλου, 2000: 5-6). Ο Αποστόλου (2000), καταγράφει δύο παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση. Ο πρώτος παράγοντας είναι οικονομικής φύσεως και σχετίζεται με κατοχή μετοχών ή προγραμμάτων κατανομής κερδών στους εργαζόμενους. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με το αίσθημα ασφάλειας για τη θέση εργασίας, που δύναται να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (σελ. 5-6). Μεταφέροντας τα δεδομένα αυτά στο χώρο της εκπαίδευσης, χωρίς καμία πρόθεση σύγκρισης της εκπαιδευτικής μονάδας με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να εξασφαλιστεί και να μεγιστοποιηθεί μέσω της μονιμότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού. Εξάλλου, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η ιδιαιτερότητα της εκπαιδευτικής μονάδας ως οργανισμού θέτει υπό συζήτηση την εφαρμογή αρχών διοίκησης, που ισχύουν για άλλα είδη οργανισμών.

Σημαντικά οφέλη της άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα είναι ότι «ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών στην πραγματοποίηση αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και κατ' επέκταση στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, συντελεί στην αποδοχή και κατά προέκταση στην εφαρμογή αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού, αφού οι ομαδικές αποφάσεις κάνουν τα άτομα να αισθάνονται δεσμευμένα (Koontz et. al., 1980· Dacler et. al., 1978,· Καννελόπουλος, 1990, όπ. αναφ. στο Μπούνιας, 2010: 46) και περιορίζει τους κινδύνους που εγκυμονεί η άσκηση εξουσίας από ένα άτομο» (Μπούνιας, 2010: 46). Ακόμη, αυξάνει «τα κίνητρα για εργασία και συμβάλλει στην πραγματική και ολοκληρωμένη αλλαγή ή μεταρρύθμιση στο σύστημα» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 187).

«Η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζεται σε μερικά ή σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στις δημοκρατικές αρχές για την ανάληψη αποφάσεων, στις κοινές αξίες που αποδέχονται τα μέλη του σχολείου, στη συμμετοχή όλων, στην αποδοχή των αποφάσεων αλλά και στη δέσμευση ότι αυτές θα υλοποιηθούν» (Χατζηπαναγιώτου, 2001: 61).

Όπως επισημαίνει η Τασούλα (2006), «το ενιαίο όραμα θα μπορέσει να προκύψει μέσω συλλογικών διαδικασιών όπου οι απόψεις των εκπαιδευτικών και όλων των εμπλεκόμενων θα διαμορφώσουν ένα κοινό τόπο συνάντησης συμφερόντων και προτεραιοτήτων». Υπάρχει «θετική σχέση ανάμεσα στο συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όταν οι διευθυντές εμπλέκουν όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της» (Apodaca-Tucker et.al., 2001· Hofmanet et.al., 2002, όπ. αναφ. στο Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015: 20).

Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης εφαρμόζεται επιτυχώς όταν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις οι οποίες, σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), είναι οι εξής:

- ✓ «Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να αγνοούν τις υποδείξεις και τα προγράμματα δράσης των ομάδων εργασίας.
- ✓ Η λειτουργία της συμμετοχικής διοίκησης πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να μην προκαλεί ζημιά στην προσωπικότητα του ατόμου.

- ✓ *Ο προϊστάμενος πρέπει να δέχεται με σεβασμό τις ιδέες των εργαζομένων και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα τους.*
- ✓ *Σε κάθε ομάδα να υπάρχει ένας ηγέτης για να συντονίζει και να οργανώνει την ομάδα, καθώς και να πάρει τις τελικές αποφάσεις.*
- ✓ *Η διοίκηση πρέπει να δώσει στους εργαζομένους να κατανοήσουν τη φύση των εργασιών της επιχείρησης και τους στόχους που επιδιώκει. Παράλληλα, πρέπει να είναι στην αρχή λίγο επιφυλακτική, σε ότι αφορά τις αποφάσεις των ομάδων εργασίας.*
- ✓ *Η διοίκηση πρέπει να διευκρινίσει τα μελλοντικά της σχέδια και στη συνέχεια να τα θέσει υπ' όψιν των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να πάρουν σωστές αποφάσεις.*
- ✓ *Αυτοί που έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τη συμμετοχική διοίκηση θα πρέπει να ενημερώνονται πλήρως γι' αυτό τον τρόπο διοίκησης καθώς και, την πολιτική του οργανισμού έτσι ώστε, να αποφευχθούν βασικά λάθη» (σελ. 57).*

Μέσω της άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για τη λειτουργία της δημοκρατίας στο πλαίσιο του θεσμού της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια, στις μελλοντικές κοινωνίες μέσω των μαθητών, ως εν δυνάμει αυριανών πολιτών. Εξάλλου, «*βασικό στοιχείο της πολιτικής δημοκρατίας είναι μια φιλελεύθερη αρχή διαχείρισης της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της δημοκρατικής οργανωμένης κοινότητας: η διαπραγμάτευση των γνώμων σχετικά με το ποιοι κανόνες θα δεσμεύουν τη δράση των μελών της κοινότητας στο δημόσιο χώρο. Υποτίθεται ότι υπάρχουν επιλογές, ότι το υποκείμενο δικαιούται να προτείνει κάποια από αυτές στους υπόλοιπους, να επιχειρήσει να πείσει για την ορθότητα της και να δημιουργήσει πλειοψηφική συναίνεση η οποία πλέον θα δεσμεύει την αλληλεπίδραση, μέχρι η συναίνεση αυτή να ανατραπεί από άλλη, διαφορετική ενδεχομένως ως προς το περιεχόμενο, αλλά διαμορφωμένη μέσα από τις ίδιες διαδικασίες της 'πάλης των γνώμων' με κριτήριο τη δύναμη του επιχειρήματος. Αυτή είναι η ιδανική περίπτωση, η ορθολογικά σκεπτόμενη, δημοκρατικά οργανωμένη κοινότητα, όταν πρόκειται να λάβει συλλογικές αποφάσεις σε σχέση με την αλληλεπίδραση στο δημόσιο βίο. (...) ενώ είναι σαφές σε όλους τους μετέχοντες στο δημόσιο διάλογο- για να μείνουμε μόνο στο πεδίο αυτό της αλληλεπίδρασης- ότι οι επιλογές που προτείνονται εκατέρωθεν(ανάμεσα σε αυτές και οι επιλογές στα πλαίσια της εκπαιδευτικής πολιτικής) είναι χρωματισμένες με*

συμφέροντα και εξαρτήσεις, δέχονται να δεσμεύεται η δράση τους από μιας ορισμένης τάξεως συναίνεση, και πάντως όχι από απόλυτη ομοφωνία: δέχονται την αρχή της πλειοψηφούσας άποψης» (Γκότοβος, 2010: 664).

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να τονιστεί ότι η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης δεν αποτελεί μια εύκολη υπόθεση. Πολλά εμπόδια ενδοσχολικής φύσεως, όπως η έλλειψη γνώσης από τον προϊστάμενο, το αρνητικό οργανωτικό κλίμα και η απροθυμία των προϊσταμένων, λειτουργούν ανασταλτικά στην ικανοποίηση των ανωτέρω προϋποθέσεων και εν τέλει, στην άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα (Shagoli et. al, 2010: 379- 380).

2.4. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΣΚΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εμφανίζει χαρακτηριστικά συγκεντρωτισμού, με αποφασιστικό όργανο την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, η οποία βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας (Κουτούζης, 1999: 40· Παπαναούμ, 2001: 87· Σαΐτης, 2008: 225· Λυμπέρης, 2012: 135-136). Βασικό μειονέκτημα *«του συγκεντρωτικού μοντέλου πυραμιδοειδούς μορφής είναι ότι στερείται ευέλικτης επικοινωνίας και άμεσης αντίδρασης σε συνθήκες αλλαγών»* (Ρουμπίδης, 2011: 20), καθιστώντας την εκπαιδευτική μονάδα διεκπεραιωτή των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης, χωρίς ουσιώδη ελευθερία συμμετοχής και διαμόρφωσης του περιεχομένου των αποφάσεων της.

Αντιθέτως, στο αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης αυξάνονται οι αρμοδιότητες και η ανεξαρτησία των περιφερειακών διοικητικών οργάνων. Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης αποτελούν: *«α) η οργανωμένη διοίκηση, β) η ύπαρξη τοπικών συλλογικών οργάνων, γ) η εκλογή των τοπικών εξουσιών από την τοπική κοινωνία και όχι ο διορισμός τους από την κεντρική εξουσία»* (Λυμπέρης, 2012: 134).

Ο συγκεντρωτισμός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος περιορίζει τη σχολική μονάδα, η οποία *«διαθέτει σχετική αυτονομία, με περιορισμένες δυνατότητες στη διαμόρφωση και άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής καθώς υπάρχει ένα πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης με βάση το οποίο δίνονται κατευθυντήριες γραμμές»* (Σιακόβελι, 2011: 79). Η Τασούλα (2006),

προσθέτει ότι «η σχετική αυτονομία της σχολικής μονάδας είναι αναπόφευκτο γεγονός δεδομένου ότι οι οικονομικοί πόροι προέρχονται από τη δημόσια φορολογία. Κατά συνέπεια, το ελληνικό κράτος οφείλει να δημιουργήσει ένα ελάχιστο ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας και ελέγχου της σχολικής μονάδας».

Αναφορικά με την αυτονομία της εκπαιδευτικής μονάδας, η Σιακόβελι (2011) τονίζει ότι, πρωτίστως, με τον νόμο 1566/1985 και δευτερευόντως με το νόμο 2525/1997 και την Υπουργική Απόφαση Δ2/1938/26-2-1998, «δίνεται το δικαίωμα εκλογής από τη βάση της τοπικής κοινωνίας θεσμοθετημένων φορέων π.χ. Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, Μαθητικό και Σχολικό Συμβούλιο, για τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά δρώμενα της σχολικής μονάδας της περιοχής τους, δίνοντας τους μια σχετική αυτονομία και περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών» (σελ.20). Ο ρόλος των ανωτέρω θεσμοθετημένων φορέων είναι καθαρά συμβουλευτικός, εισηγητικός και διαχειριστικός των αποφάσεων της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας.

Η ανάγκη για αποκέντρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι αναγκαία προϋπόθεση, ώστε αποκτήσει η σχολική μονάδα υψηλότερο βαθμό αυτονομίας και αυτό «δύναται να πραγματοποιηθεί με τη μεταφορά ουσιαστικών αρμοδιοτήτων στα διοικητικά όργανα των ίδιων σχολείων» (Τασούλα, 2006). Ωστόσο, όπως επισημαίνει και ο Καζαμίας (2000), «αν δεν αλλάξει η φύση του ελληνικού κράτους, η οποία στη βάση της παρέμεινε συγκεντρωτική δεν θα «βαδίσει» καμία μεταρρύθμιση» (όπ. αναφ. στο Λυμπέρης, 2012: 142).

«Οι σχολικές μονάδες αποτελούν ακρότατες απολήξεις ενός κεντρικά σχεδιασμένου και ελεγχόμενου συστήματος διαθέτοντας ελάχιστη αυτονομία. Το σύστημα διοίκησης της ελληνικής εκπαίδευσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα που λειτουργεί βάση κανόνων (by rules) και όχι βάση στόχων (by objectives). Οι οποιεσδήποτε βελτιώσεις του εκπαιδευτικού έργου αποφασίζονται κεντρικά, είναι αποσπασματικές και δεν εντάσσονται σε ένα μακροπρόθεσμο και συνολικό σχεδιασμό της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι ρυθμίσεις για τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της σχολικής μονάδας παραμένουν μικρής κλίμακας και χωρίς την απαραίτητη ενημέρωση των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα την ενεργοποίησή τους (Παπαναούμ, 2005)» (Τασσιούλα, 2006). Βασικό εξαγόμενο αποτελεί ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης καθώς, αφήνει ελάχιστα περιθώρια πρωτοβουλίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

2.5. ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στον ελλαδικό χώρο, το ερευνητικό ενδιαφέρον για τη συμμετοχική διοίκηση διευρύνεται διαρκώς τα τελευταία 15 χρόνια. Ωστόσο, η εις βάθος διερεύνηση του ζητήματος μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα περιορισμένη, λόγω του πολύπτυχου χαρακτήρα του θέματος της συμμετοχικής διοίκησης.

Παρακάτω, παρουσιάζονται ευρήματα ερευνών, που αναφέρονται στον ελλαδικό χώρο. Η επιλογή των συγκεκριμένων ερευνών έχει καθαρά επιλεκτικό χαρακτήρα, δεδομένου ότι είναι αδύνατον να παρουσιαστεί το σύνολο των συναφών, με την παρούσα εργασία, μελετών. Κριτήριο επιλογής των ερευνητικών ευρημάτων αποτέλεσε η δυνατότητα σύγκρισης τους με τα ευρήματα της παρούσας εργασίας.

Σε έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (2001), η οποία αποτελεί μελέτη περίπτωσης διερευνήθηκε η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης, σε γυμνάσια και λύκεια της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης. Τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν συνοπτικά στη συνέχεια (Χατζηπαναγιώτου, 2001: 146- 149).

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί περιορίζονται περισσότερο στην επιτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, θεωρώντας επιβεβλημένη από άνωθεν τη συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα θεωρείται επιβάρυνση, η οποία δεν τους επιτρέπει να επιτελέσουν το κύριο έργο της διδασκαλίας τους.
- ✓ Δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες της εκπαιδευτικής νομοθεσίας ώστε να διαμορφώσουν, στο πλαίσιο μιας εθνικά χαραγμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, τη δική τους ενδοσχολική πολιτική.
- ✓ Ο σύλλογος διδασκόντων θεωρείται διεκπεραιωτής νόμων και εγκυκλίων που επιβάλλονται εκ των άνω.
- ✓ Οι αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων λαμβάνονται πλειοψηφικά, αλλά δεν είναι και ασυνήθιστο να ακυρώνονται ή να εκτελούνται πλημμελώς.
- ✓ Καταγράφηκε μεγαλύτερη επιθυμία συμμετοχής σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τις γυναίκες και τους νέους εκπαιδευτικούς, ενώ εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας δεν επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργότερα.

Η Γιαννακοπούλου (2003), μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων σε 60 εκπαιδευτικούς στο νομό Θεσσαλονίκης καταλήγει σε αξιολογικά συμπεράσματα που αφορούν στη διερεύνηση και στον εντοπισμό των παραγόντων, που φαίνεται πως καθορίζουν τη μορφή και το περιεχόμενο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δημοτικό Σχολείο.

Σημαντικό εύρημα αποτελεί ότι «για την πλειονότητα των θεμάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του σχολείου οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από το Διευθυντή ενώ η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων είναι κατά κανόνα, τυπική και νομιμοποιητική του Διευθυντή» (Γιαννακοπούλου, 2008: 108). Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται «ως χρονοβόρες, κουραστικές και συγκαλούνται με πρόσχημα την επικύρωση προειλημμένων αποφάσεων του Διευθυντή. Η παθητική αποδοχή, η μη έκφραση γνώμης και η συμφωνία των εκπαιδευτικών, χωρίς συγκρούσεις και διαφωνίες συνδέονται και επικυρώνουν την καλή λειτουργία του σχολείου».

Δεύτερο αξιολογικό εύρημα αποτελεί ότι «οι διαδικασίες διαπραγμάτευσης οι οποίες κατά κανόνα, είναι συγκαλυμμένες μεταξύ μεμονωμένων εκπαιδευτικών και διευθυντή ή και μεταξύ μόνο εκπαιδευτικών αποτελούν τη βασική μορφή των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δημοτικό Σχολείο, με τη θεματολογία να επικεντρώνεται σε λειτουργικά θέματα του σχολείου» (Γιαννακοπούλου, 2008: 109).

Το 2010, ο Οικονόμου στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής του εργασίας με τίτλο «Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων», μελέτησε τις απόψεις 90 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, και κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

- ✓ «οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ανεξαρτήτως θέματος,
- ✓ η διοίκηση οφείλει να βασίζεται σε αρχές δημοκρατίας απαντά ποσοστό άνω του 70% των εκπαιδευτικών,
- ✓ το 80% δηλώνει ότι η θέση του Έλληνα εκπαιδευτικού στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι μικρή/ υποβαθμισμένη και γι' αυτό το λόγο επιθυμούν να αποκτήσουν αρμόζουσα θέση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- ✓ το 60% πιστεύει ότι για να βελτιωθεί η κατάσταση του εκπαιδευτικού, χρειάζεται ενίσχυση των αρμοδιοτήτων και της αυτονομίας του» (σελ.65).

Ο Μπούνιας σε έρευνα που διεξήγαγε την ίδια χρονιά (2010) με αντικείμενο «Η ύπαρξη συμμετοχικής- συλλογικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητα της στα

Δημοτικά Σχολεία της Αιγιαλείας», καταλήγει ότι «το 79,3% των σχολείων διοικούνται με αρκετά συλλογικό τρόπο, καθώς οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν κατά μέσο όρο σε 10 συνεδριάσεις, πολύ περισσότερες από τις τέσσερις υποχρεωτικές που επιβάλλει η νομοθεσία» (σελ.192).

Το 2010 σε έρευνα του Χατζηϊωαννίδη (2010), με τίτλο *«Η συλλογική άσκηση διοίκησης σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων»*, συμμετείχαν 143 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης των περιοχών της Στερεάς Ελλάδας, Θεσσαλίας, Μακεδονίας και Πελοποννήσου. Στην εν λόγω έρευνα, μελετήθηκε η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε τρεις τομείς αποφάσεων που σχετίζονται με το λειτουργικό έργο, το διοικητικό τομέα και τα θέματα των εκπαιδευτικών. Από τα ερευνητικά αποτελέσματα προέκυψε ότι:

- ✓ οι εκπαιδευτικοί ασχολούνται περισσότερο με αποφάσεις, που αφορούν το λειτουργικό έργο και εκφράζουν μεγαλύτερη επιθυμία να συμμετέχουν σε αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, παρά το διοικητικό τομέα ή θέματα εκπαιδευτικών (σελ. 73),
- ✓ οι εκπαιδευτικοί στερούνται συμμετοχής σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων διοικητικού τομέα (σελ. 73),
- ✓ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και προϋπηρεσία εκπαιδευτικοί καθώς, και οι άνδρες εμφανίζουν μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (σελ. 74).

Σε έρευνα των Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015) με τίτλο *«ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας»*, οι ερευνήτριες κατέγραψαν τις απόψεις πέντε διευθυντών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μερικές εκ των οποίων παρατίθενται στη συνέχεια, εγείροντας τον ερευνητικό προβληματισμό. *«Μέσω του διαλόγου όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους και μέσω της ανταλλαγής απόψεων να δουν το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία και να διαμορφώσουν πλήρη εικόνα». «Ο εκπαιδευτικός που διαφωνεί δέχεται την απόφαση χωρίς ανέξοδη κριτική και την εφαρμόζει» (σελ. 29-30).* Σύμφωνα με τους διευθυντές που συμμετείχαν στη έρευνα, ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι ο καλύτερος τρόπος διοίκησης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για παράλληλη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων, στη σχολική ζωή, παραγόντων (σελ. 27).

Και σε αυτή την έρευνα, η υιοθέτηση συμμετοχικού τρόπου λήψης αποφάσεων αφορά περισσότερο τη λειτουργία του σχολείου, με τα οργανωτικά και πειθαρχικά θέματα να καταλαμβάνουν, το μεγαλύτερο ποσοστό επί των διαδικασιών απόφασης, ενώ, μικρή έως μηδαμινή είναι η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στα διοικητικά θέματα, στα οποία ο διευθυντής έχει την ευθύνη των αποφάσεων όπως, αυτή προκύπτει από την κείμενη νομοθεσία (σελ. 27). Αναφορικά με την αναθεώρηση των αποφάσεων, οι διευθυντές τίθενται ομόφωνα υπέρ (σελ. 28).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η συμμετοχική διοίκηση δύναται να επιτευχθεί μέσω της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων, στον οποίο συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, αποτελώντας το τρίτο όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας.

Αναφορικά με τη συμμετοχή των γονέων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, η κείμενη νομοθεσία προβλέπει την υποστηρικτική συμμετοχή τους στο διοικητικό έργο, διαμέσου του θεσμοθετημένου συλλογικού τους οργάνου, το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Οι σχέσεις των οργάνων στη εκπαιδευτική μονάδα είναι ιεραρχικές όμως, *«λόγω της φύσης του εκπαιδευτικού έργου ως παιδαγωγικού και διδακτικού γεγονότος που επιτελείται στο σχολικό οργανισμό, το εκπαιδευτικό και διοικητικό μοντέλο, θεωρείται ότι ανήκει στο λεγόμενο “εταιρικό μοντέλο διακυβέρνησης” (...). Η σχέση τους επιβάλλεται να είναι συνεργατική και όχι να γίνεται αποκλειστικά η ιεραρχική κατανομή αρμοδιοτήτων»* (Κόντης, κ.α., 2007: 1389).

3.1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Ο Σύλλογος Διδασκόντων μαζί με τον διευθυντή και τον υποδιευθυντή αποτελούν τα θεσμικά όργανα διοίκησης του σχολείου, τα οποία καθορίζουν τη στρατηγική ανάπτυξης της εκπαιδευτικής μονάδας. *«Η στενή συνεργασία των θεσμοθετημένων οργάνων του σχολείου με τους εκπροσώπους των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας του έργου του σχολείου»* (Καμπουρίδης, 2002: 57). *«Τα συλλογικά διοικητικά όργανα είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημοκρατικής κοινωνίας»* (Παυλόπουλος, 1983: 138) και αποτελούνται από περισσότερα από ένα πρόσωπα (Πουλής, 2007: 72).

Στο πλαίσιο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας, ο Σύλλογος Διδασκόντων αναδεικνύεται ως σημαντικότερος φορέας άσκησης της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και λήψης αποφάσεων για θέματα τα οποία αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα και κατατάσσονται στα εξής:

- ✓ Αναλυτικό Πρόγραμμα,
- ✓ Διδακτικά Υλικά και Μέσα,
- ✓ Οργάνωση διδασκαλίας,

- ✓ Σχολικός Χρόνος,
- ✓ Κατανομή εξουσιών και Αρμοδιοτήτων,
- ✓ Οικονομικούς Πόρους (Μπούνιας, 2010: 27-28).

Σχετικά με τη θεματολογία ο Καμπουρίδης (2002), αναφέρει τις πιθανές αιτίες για τις οποίες ο διευθυντής συγκαλεί μια συνεδρίαση:

- ✓ λήψη αποφάσεων,
- ✓ διατύπωση απόψεων, συλλογή πληροφοριών ή προτάσεων,
- ✓ ενημέρωση εκπαιδευτικών σχετικά με εκπαιδευτικά θέματα,
- ✓ ανταλλαγή πληροφοριών,
- ✓ επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος που ενέκυψε στο σχολείο,
- ✓ παραγωγή ιδεών με τη χρήση δημιουργικών τεχνικών (σελ. 63).

«Ο σύλλογος διδασκόντων είναι το τρίτο όργανο διοίκησης της σχολικής μονάδας και η λειτουργία του προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 11 περ. ΣΤ' του ν. 1566/85 (Α' 167). Αποτελεί συλλογικό όργανο διοίκησης και αποτελείται από τους διδάσκοντες εκπαιδευτικούς με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Σκοπός λειτουργίας του οργάνου αυτού είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, του οποίου οι αποφάσεις κινούνται στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι ο Διευθυντής του Σχολείου ή ο νόμιμος αναπληρωτής του. Συνεδριάζει εκτός ωρών διδασκαλίας και τα θέματα ορίζει ο Διευθυντής ως Πρόεδρος του οργάνου, ενώ τα θέματα της ημερήσιας διάταξης κοινοποιούνται στα μέλη του δύο ημέρες πριν από την ημέρα σύγκλησης του Συλλόγου. Αναφορικά με τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, αυτές είναι δεσμευτικές, καταχωρούνται στο βιβλίο πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων και υπογράφονται υποχρεωτικά από τον Πρόεδρο, το Γραμματέα και τα παρόντα μέλη» (Πουλής, 2007: 123- 124).

Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων διακρίνονται σε τακτικές και έκτατες¹⁵. Οι τακτικές συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων γίνονται ύστερα από πρόσκληση του προέδρου: α) Πριν από την έναρξη των μαθημάτων του διδακτικού έτους, β) στο τέλος κάθε τριμήνου ή τετραμήνου, γ) κατά την ημέρα έκδοσης των αποτελεσμάτων των προαγωγικών, απολυτηρίων, ή πτυχιακών

¹⁵Βλέπε περισσότερα, απόσπασμα από το ΦΕΚ 1340/2002, κεφάλαιο Ε' -Διδακτικό Προσωπικό(Δ.Π.) Σύλλογος Διδασκόντων (Σ.Δ.), άρθρο 37, «Σύνθεση και λειτουργία του Συλλόγου των Διδασκόντων»

εξετάσεων και δ) στο τελευταίο δεκαήμερο του διδακτικού έτους. Οι Έκτακτες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων συγκαλούνται για συγκεκριμένα θέματα: α) ύστερα από πρόσκληση του προέδρου και β) ύστερα από γραπτή αίτηση προς το Διευθυντή τουλάχιστον από το ένα τρίτο των μελών του συλλόγου, στην οποία αναγράφονται το θέμα ή τα θέματα και ο εισηγητής. Δε συγκαλείται συνεδρίαση του συλλόγου, αν το θέμα ή τα θέματα που προτείνονται για συζήτηση ανήκουν, σύμφωνα με το νόμο, στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Διευθυντή ή άλλου σχολικού φορέα ή όταν δεν είναι σύννομα.

Αναφορικά με τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων των εκπαιδευτικών, θα πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να είναι αποδοτικές. Σύμφωνα με την άποψη του Καμπουρίδη (2002), βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των συνεδριάσεων και της αναζήτησης των αιτιών αποτυχίας τους είναι: *«ο ξεκάθαρος στόχος σε όλους τους συμμετέχοντες, η ενεργός συμμετοχή, η απουσία ή μη ομάδων που θα έπρεπε να συμμετέχουν στη συνεδρίαση, η προετοιμασία πριν τη συνάντηση¹⁶, η ορθή αξιοποίηση του χρόνου, η διάθεση δέσμευσης στις αποφάσεις, η συνάφεια του σκοπού με το αποτέλεσμα της συνεδρίασης, η ποιότητα των αποφάσεων, ξεκάθαρος απολογισμός για τη μετέπειτα εφαρμογή και αξιολόγηση των ενεργειών»* (σελ. 60-61).

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία¹⁷, οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία των παρόντων και σε περίπτωση ισοψηφίας, υπερισχύει η άποψη με την οποία τάσσεται ο πρόεδρος. Όταν, οι προτάσεις είναι περισσότερες και καμιά δε συγκεντρώνει την απόλυτη πλειοψηφία, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται ανάμεσα στις δυο επικρατέστερες. Το μέλος που απέχει από την ψηφοφορία ή δίνει λευκή ψήφο θεωρείται απόν. Η ψηφοφορία είναι φανερή. Μυστική ψηφοφορία διεξάγεται όταν προβλέπεται από σχετική διάταξη ή αποφασίζει ο Σύλλογος Διδασκόντων, κατά πλειοψηφία.

¹⁶ Βλέπε περισσότερα για «Προετοιμασία Συνεδριάσεων» Καμπουρίδης (2002), σελ. 62

¹⁷ Βλέπε περισσότερα, απόσπασμα από το ΦΕΚ 1340/2002 «Καθορισμός καθηκόντων Προϊσταμένων, διευθυντών Συμβούλων, Συλλόγου Διδασκόντων». Ανακτήθηκε από <https://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathhkontologio/543-nomothesia-kathikontologio-didaktiko-prosvpiko-syllogos-didaskontvn.html> (τελευταία προσπέλαση 07/01/2017).

3.2. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Με κέντρο τον εκπαιδευτικό, ως ευαίσθητο αποδέκτη των μηνυμάτων της κοινωνίας στην οποία βρίσκεται το σχολείο και με μια κουλτούρα μέσα στο σχολείο συνεργατικότητας και λήψης αποφάσεων, η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό φορέα διαμόρφωσης και άσκησης της εσωτερικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2001).

Η συμμετοχή του εκπαιδευτικού στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, τού δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει πραγματικά το έργο του, να συμβάλλει με μεγαλύτερη υπευθυνότητα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων και των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού, αναπτύσσοντας αίσθημα αυτονομίας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2003: 58· Τασούλα, 2006). *«Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ξεπερνά τη συμφωνία για κάτι το οποίο έχει αποφασιστεί, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα του σχολείου ως «δικά μας» και όχι ως «δικά τους» και ως εκ τούτου η συνεισφορά των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων»* (Κουσουλός, Μπούνιας & Καμπουρίδης, 2004: 35). Η συμβολή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων φαίνεται ότι οδηγεί στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων καθώς, οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται κοντά στο μαθητικό δυναμικό και γνωρίζουν την υφιστάμενη σχολική πραγματικότητα. Επομένως, διαθέτουν περισσότερες πληροφορίες για να λάβουν αποφάσεις και να τις εφαρμόσουν (Cheng Chi Keung, 2008: 34). Ως βασικά επιχειρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας για την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας καταγράφονται τα εξής (Κουσουλός, κ.α., 2004: 35):

- ✓ *«Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»* (Steyn & Squelch, 1997).
- ✓ *«Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται όταν σε αυτή συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί»* (Bush, 1995).
- ✓ *«Επιτυγχάνεται η αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων καθώς οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου “δικές τους”»* (Poo & Hoyle, 1995: 86).

Σε σχετική έρευνα των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004), αναδεικνύονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων.

Ειδικότερα, καταγράφεται αδυναμία ή πιθανός φόβος των εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν επαρκώς τις δυνατότητες συνεργασίας με εμπλεκόμενους φορείς (σελ. 37).

Αναφορικά με τη συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, οι εκπαιδευτικοί απαντούν σε ποσοστό 88% ότι δεν συμμετέχουν επαρκώς στις συζητήσεις ενώ, σε ποσοστό 77% δηλώνουν ότι έχουν ελάχιστες έως μηδενικές προτάσεις. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την αδυναμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν σε μια δημοκρατική διαδικασία καθώς, *«η έλλειψη πρωτοβουλιών συνδέεται με την αντίληψη ότι η λειτουργία του Συλλόγου είναι υπόθεση του διευθυντή»* (Κουσουλός, κ.α., 2004: 38- 39). Στο ίδιο εύρημα συγκλίνει και η έρευνα της Κουλουμπαρίτη (2008), σύμφωνα με την οποία, οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζουν ως διεκπεραιωτικό το ρόλο τους στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων και σε ποσοστό 58% θεωρούν ότι οι Διευθυντές συγκαλούν μεν τους Συλλόγους Διδασκόντων όμως, ανακοινώνονται μάλλον προειλημμένες αποφάσεις, παρά συναποφασίζονται τα θέματα και οι λύσεις (σελ. 84). Επομένως, δείχνουν αποστασιοποιημένοι και όχι ιδιαίτερα ενεργοί σε θέματα που αφορούν το συλλογικό τους βίο στη σχολική μονάδα. Ωστόσο, δείχνουν ενδιαφέρον να αναλάβουν ενεργότερη δράση και πρωτοβουλίες στο μέλλον (Κουλουμπαρίτη, 2008: σελ 84-85).

Στην ίδια έρευνα, οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 80%, επιθυμούν σε συνεργασία με τη διεύθυνση να

- ✓ *προσαρμόζουν το ωρολόγιο πρόγραμμα στις ανάγκες της σχολικής μονάδας,*
- ✓ *να πραγματοποιούν προσαρμογές στο πρόγραμμα σπουδών,*
- ✓ *να προβαίνουν στην εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας,*
- ✓ *να επιλέγουν τα θέματα και τα μέσα για την κάλυψη των έμμεσων αναγκών των εκπαιδευτικών και*
- ✓ *σε ποσοστό 70%, επιθυμούν τη παραχώρηση αρμοδιοτήτων οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου από την κεντρική διοίκηση στη σχολική μονάδα* (Κουλουμπαρίτη, 2008: 85).

Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν υποχρέωσή τους να εκτελούν τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ενώ, οι διαφωνίες που εκφράζονται στις συνελεύσεις είναι αμελητέες. *«Η έλλειψη διαφωνιών αποτελεί ένδειξη έλλειψης προβληματισμού για την επίτευξη της καλύτερης λύσης και πολλές φορές αδιαφορία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου»* (Καμπουρίδης, 2002). *«Η συζήτηση, η*

αντιπαράθεση, η συμμετοχή και η έκφραση είναι τα συστατικά της συναίνεσης καθώς, επιτρέπουν στους ανθρώπους να λάβουν μια απόφαση που δεν αποτελεί συμβιβασμό. Μια απόφαση, της οποίας ο καθένας νιώθει μέρος της του επιτρέπει στο να δεσμευτεί γι' αυτή» (Τσουβέλα, 2014: 32). Οι Udo & Akpa (2007), υποστηρίζουν ότι «όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν επαρκώς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχει η δέσμευση, η κατάλληλη στήριξη στο διευθυντή του σχολείου και η υλοποίηση των σχολικών στόχων γίνεται πιο εύκολη, ενώ η απάθεια και οι συγκρούσεις εντός σχολικού περιβάλλοντος ελαχιστοποιούνται» (όπ. αναφ. στο Olorunslola & Olayemi, 2011: 78).

Ωστόσο, «η αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευτικών για ζητήματα που προκύπτουν εντός του σχολικού περιβάλλοντος κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και οι σχέσεις τους χαρακτηρίζονται από δημοσιοϋπαλληλική τυπικότητα και διεκπεραιωτικό πνεύμα» (Καραγιάννη & Κλαδάκης, 2012: 4).

3.3. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η συμμετοχή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία του παιδιού τους είναι ιδιαίτερα σημαντική και «μπορεί να πραγματοποιηθεί ανεξάρτητα από τη στάση που τηρεί το σχολείο, ανάλογα με την προσωπικότητα, τις στάσεις και τα χαρακτηριστικά του γονέα» (Γεωργίου, 2000: 70). Η συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση εμφανίζει σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς επηρεάζει σημαντικά την ακαδημαϊκή επίδοση και τη συμπεριφορά των μαθητών, το σχολικό κλίμα, τα μαθησιακά κίνητρα και τη σχέση των γονέων με τους μαθητές (Γκλιάου- Χριστοδούλου, 2005: 76).

Η επικοινωνία σχολείου και οικογένειας οφείλει να είναι συχνή και ανοιχτή καθώς «βοηθά τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους γονείς να μοιράζονται μεταξύ τους πληροφορίες για τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των παιδιών, να διαμορφώνουν κοινούς στόχους, να παίρνουν κοινές αποφάσεις και να ενισχύουν τη μάθηση των μαθητών» (Christien & Sheridan, 2001, όπ. αναφ. στο Κιρκιγιάννη, 2012: 101).

Οι γονείς αναγνωρίζονται ως σημαντικοί εταίροι στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι γι' αυτό και το 1985 η ελληνική πολιτεία με το άρθρο 53 του νόμου 1566 εισήγαγε το θεσμό της συμμετοχής των γονέων στη λειτουργία του σχολείου ως βοηθητικού

οργάνου. Ο εν λόγω νόμος, αναγνωρίζει το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων ως ουσιώδη παράγοντα της εκπαίδευσης, με την επιθυμία των γονέων για εμπλοκή στη εκπαίδευση των παιδιών τους, επιτέλους να θεσμοθετείται (Μπόνια, 2010: 30-31).

Το 1998 με το νόμο 2621 άρθρο 2, αντικαθίσταται το άρθρο 53 του νόμου 1566/1985, δίνοντας τη δυνατότητα στους γονείς και κηδεμόνες να συγκροτήσουν α) Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας, β) της Ένωσης Γονέων σε επίπεδο Δήμου, γ) της Ομοσπονδίας Γονέων σε επίπεδο Νομού και δ) της συνένωσης όλων των ομοσπονδιών σε μια Συνομοσπονδία. (Τσέτσος, 2015: 168-169).

Εκπρόσωποι του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν και σε άλλα όργανα λαϊκής συμμετοχής, συλλογικού χαρακτήρα, τα οποία συγκροτούνται στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής μονάδας. Ωστόσο, η λειτουργία των Σχολικών Επιτροπών και των Σχολικών Συμβουλίων έχει αποδειχθεί αναποτελεσματική και γίνεται επιτακτική η ανάγκη να ενισχυθεί ο ρόλος τους για τον προγραμματισμό και εκδημοκρατισμό του σχολείου, καθώς οι εκπαιδευτικοί δεν αφήνουν στους γονείς πολλά περιθώρια συνεργασίας, θεωρώντας ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι στο δικό τους τομέα υπευθυνότητας (Μιχόπουλος 2002).

Στο σημείο αυτό της παρούσας εργασίας, θα γίνει σύντομη διευκρίνιση του όρου «γονεϊκή συμμετοχή», ο οποίος είναι πιο διευρυμένος από τον όρο «γονεϊκή εμπλοκή». *«Η γονεϊκή συμμετοχή εντάσσεται σε ευρύτερα και σύνθετα πλέγματα σχέσεων και δράσεων που αναπτύσσονται στο σχολικό χώρο τόσο στη στοχοθεσία όσο και στο περιεχόμενο. Οι δραστηριότητες των γονέων περιλαμβάνονται στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου, όπου γονείς και σχολείο λειτουργούν στον ίδιο χώρο με συνευθύνη»* (Τσέτσος, 2015: 169-170). Ο ανωτέρω όρος δηλώνει την «ισότητα ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέλη (εκπαιδευτικούς, γονείς) και προϋποθέτει αμοιβαίο σεβασμό, ανταλλαγή πληροφοριών, αισθημάτων καθώς και την από κοινού συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου και στη λήψη αποφάσεων σε όλο το φάσμα της εκπαίδευσης τόσο σε επίπεδο σχολείου όσο και στο επίπεδο πολιτείας» (Δαβάζογλου & Κόκκινος, 2003: 98). Παρά τον εννοιολογικό διαχωρισμό της γονεϊκής συμμετοχής και γονεϊκής εμπλοκής, δεν θα έπρεπε να παραληφθεί η αναφορά στην Epstein (1992), η οποία εισηγείται τους τύπους γονεϊκής εμπλοκής, ένας εκ των οποίων είναι και η συμμετοχή των γονέων στη διοίκηση του σχολείου.

Πιο συγκεκριμένα, η ερευνήτρια επισημαίνει ότι το σχολείο οφείλει να ενθαρρύνει και να εξασφαλίζει τη συμμετοχή των γονέων στη λήψη αποφάσεων και στην ανάδειξη ικανών εκπροσώπων τους. Ως εκ τούτου, η Epstein εισηγείται δραστηριότητες που α) ενθαρρύνουν τους γονείς να συμμετέχουν ενεργά σε σχολικά και περιφερειακά συμβούλια και επιτροπές, β) ενημερώνουν τους γονείς για τις εκλογές των εκπροσώπων τους και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δικτύων διασύνδεσης όλων των οικογενειών με τους αντιπροσώπους γονέων (Epstein et. all, 2002: 14-16).

Σχετικά με τη συμμετοχή των γονέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες, ενδεχομένως λόγω της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτό τον τύπο γονεϊκής εμπλοκής (Μπόνια, 2010: 76). Η στάση των εκπαιδευτικών έναντι της γονεϊκής συμμετοχής δύναται να λάβει θετική ή αρνητική χροιά ανάλογα με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί φαίνονται να είναι θετικοί απέναντι στους γονείς, όταν πιστεύουν ότι οι ίδιοι και οι μαθητές τους μπορούν να ωφεληθούν. Αντιθέτως, εκδηλώνουν αρνητική στάση, όταν πιστεύουν ότι οι γονείς δύναται να θέσουν εμπόδια ή να αποτελέσουν απειλή προς την επαγγελματική κρίση και αυτονομία τους (Αποστόλου κ.α., 2015: 47).

Ο Μπρούζος (2002) σε έρευνα που πραγματοποίησε στην περιοχή της Ηπείρου, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η απουσία ουσιαστικής συνεργασίας των γονέων και των εκπαιδευτικών είναι έκδηλη. Οι περιπτώσεις συνεργασίας τους αναπτύσσονται κυρίως, στις εξής περιστάσεις, α) όταν παραδίδονται οι έλεγχοι των μαθητών, β) οι εορταστικές εκδηλώσεις και γ) έκτακτες περιστάσεις, όταν δηλαδή προκύπτουν προβλήματα συμπεριφοράς και επίδοσης των μαθητών, έπειτα από ειδική πρόσκληση του σχολείου. Σημαντικό εύρημα συνιστά η καταγραφή της επιθυμίας των εκπαιδευτικών για παρουσία των γονέων στο σχολικό χρόνο, μόνο στην περίπτωση που θα μπορέσουν να αντλήσουν πληροφορίες για τους μαθητές τους.

Στο ίδιο εύρημα καταλήγει και η μελέτη των Ματσαγγούρα & Πούλου (2009), σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικοί παρά την έκφραση επιθυμίας για συνεργασία με τους γονείς, επιδιώκουν να έρθουν σε επαφή μαζί τους σε περιπτώσεις κατά τις οποίες προτίθενται να αντλήσουν «*πληροφορίες για το παιδί*» ή για «*αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς του παιδιού*» (σελ.37). Δείχνουν ανέτοιμοι να διαχειριστούν προβλήματα επικοινωνίας με τους γονείς και προτιμούν

να διατηρούν μια τυπική σχέση όταν, η επικοινωνία με τους γονείς δυσχεραίνει με τους λόγους να αποδίδονται στην αδιαφορία, άγνοια και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των γονέων (Μπρούζος, 2002).

Σε παρόμοιο εύρημα καταλήγει και η Μπόνια (2010), η οποία καταγράφει θετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στους γονείς με παράλληλη διατήρηση των επιφυλάξεων τους για *«το αν πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη στήριξη της μαθησιακής διαδικασίας των παιδιών τους»* (σελ. 27). Η ίδια επισημαίνει την ελλιπή εκπαίδευση και επιμόρφωση των Ελλήνων εκπαιδευτικών ως προς τα θέματα και τις πρακτικές της γονεϊκής εμπλοκής.

Β' ΜΕΡΟΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Η έρευνα καταπιάνεται με την κατανόηση του κόσμου και διαποτίζεται με τον τρόπο που εμείς αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο, από τι εκλαμβάνουμε ως ερμηνεία και από τις επιδιώξεις που έχουμε όσο αφορά τη συγκεκριμένη ερμηνεία» (Cohen, Maniol & Morisson, 2008: 3- 4).

4.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι η διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της ίδιας βαθμίδας.

Στον διαρκώς εξελισσόμενο επιστημονικό τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, οι έρευνες για τη συμμετοχική διοίκηση πληθαίνουν. Ποια είναι, όμως, η αιτία που το συγκεκριμένο είδος διοίκησης εγείρει το ενδιαφέρον των επιστημόνων προς μελέτη;

Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που υποκινούν το επιστημονικό ενδιαφέρον. Πρώτον, όπως προκύπτει από τα ερευνητικά δεδομένα, υπάρχει *«θετική σχέση ανάμεσα στο συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων και στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όταν οι διευθυντές εμπλέκουν όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της»* (Apodaca- Tucker et.al., 2001· Hofmanet et.al., 2002, όπ. αναφ. στο Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015: 20). Δεύτερον, η ρευστότητα και η αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων καθιστούν αναγκαία την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης καθώς, δημιουργεί προϋποθέσεις συνεργασίας για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, ικανοποιώντας παράλληλα το βασικό δημοκρατικό δικαίωμα συμμετοχής του ατόμου σε αποφάσεις που αφορούν τον ίδιο. Όπως, χαρακτηριστικά τονίζει και ο Ρες (2004) σε σχετική του εισήγηση, *«ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης, χωρίς την ενεργητική συμμετοχή των υπόλοιπων μελών και η εκ των προτέρων σχεδόν αβέβαιη αποδοχή των αποφάσεων του διευθυντή κάθε άλλο παρά τιμητική για τους συμμετέχοντες στο κοινωνικό γίνεσθαι είναι»* (σελ. 44).

Ωστόσο, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εμφανίζει χαρακτηριστικά συγκεντρωτισμού (Παπαναούμ, 2001: 87), με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται κεντρικά από το αρμόδιο Υπουργείο, περιορίζοντας την αυτονομία της εκπαιδευτικής μονάδας. Εντούτοις, σύμφωνα με τον Λυμπέρη (2012),

παρατηρείται «μια τάση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος να αποποιηθεί με δειλά βήματα τον συγκεντρωτισμό» (σελ. 142). Προσπάθεια σταδιακής εκχώρησης αυτονομίας στην εκπαιδευτική μονάδα και στροφής προς το συμμετοχικό τρόπο λήψης αποφάσεων, υλοποιείται με το νόμο 1566 του 1985. Με τον ανωτέρω νόμο, θεσπίζεται η σύσταση και λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, ως τρίτο όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Η νομοθετική αυτή ρύθμιση διαμορφώνει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Κατά πόσο όμως, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων;

Κοινός τόπος των ερευνών αποτελεί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων έγκειται στη νομιμοποίηση προειλημμένων του Διευθυντή (Γιαννακοπούλου, 2003· Κουλουμπαρίτη, 2008) ή στην υλοποίηση των νόμων και των εγκυκλίων, που θεσμοθετούνται από το αρμόδιο Υπουργείο (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε αποφάσεις διοικητικού τύπου είναι μηδαμινή και ως επί το πλείστον, αφορά σε θέματα λειτουργικού χαρακτήρα (Γιαννακοπούλου, 2003· Χατζηϊωαννίδης, 2010). Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται ως κουραστικές, χρονοβόρες και νοούνται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβεβλημένη ανάγκη (Γιαννακοπούλου, 2003). Ωστόσο, έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργότερα στις συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να αποκτήσουν αρμόζουσα θέση στο πλαίσιο αυτών (Χατζηπαναγιώτου, 2001· Οικονόμου, 2010).

Ακόμη, στην παρούσα εργασία, θα γίνει αναφορά στη συμμετοχή των γονέων σε συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς οι γονείς αναγνωρίζονται ως σημαντικοί εταίροι στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι (Κιρκιγιάννη, 2008: 33). Με το άρθρο 53 του νόμου 1566 του 1985, καθιερώνεται ο θεσμός της συμμετοχής των γονέων στη λειτουργία του σχολείου, ως βοηθητικού οργάνου στη διοίκηση και δίνει τη δυνατότητα στους γονείς και κηδεμόνες να συγκροτήσουν Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. Σε σχετικές έρευνες οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν θετική στάση έναντι της συμμετοχής των γονέων στα εκπαιδευτικά δρώμενα, διατηρώντας, ωστόσο σχετική επιφύλαξη ως προς το συγκεκριμένο τύπο γονεϊκής εμπλοκής- συμμετοχής (Μπρούζος, 2003· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009· Μπόνια, 2011: 274).

Όλη η ανωτέρω προβληματική συνέβαλλε στη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, εστιάζοντας στη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της ίδιας βαθμίδας. Πληθώρα ερευνών (Γιαννακοπούλου, 2003· Χατζηπαναγιώτου, 2001· Χατζηιωαννίδης, 2010), προσεγγίζουν το θέμα κυρίως, από την σκοπιά των εκπαιδευτικών καθώς, η παρουσία τους στο συλλογικό όργανο διοίκησης του σχολείου είναι δεσμευτική. Επομένως, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη των χαρακτηριστικών της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνελεύσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, ως *«νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους»*, όπως επισημαίνει ο Καμπουρίδης (2002:55). Βασικό ζητούμενο της ερευνητικής προβληματικής, είναι αν οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή έχουν αδρανοποιηθεί και αποστασιοποιηθεί από την άσκηση του διοικητικού τους καθήκοντος.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Sergiovanni (1992), *«η συμμετοχική λήψη αποφάσεων γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία που εμπλέκει το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και σε κάποιες περιπτώσεις τους γονείς, τα μέλη της κοινότητας και τους μαθητές»* (όπ. αναφ. στο Χατζηιωαννίδης, 2010: 13). Επομένως, κρίνεται ουσιώδες και ιδιαιτέρως ενδιαφέρον από την ερευνήτρια να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των γονέων στη διοίκηση του σχολείου, καθώς δεν έχουν διενεργηθεί πολλές μελέτες επί του συγκεκριμένου ζητήματος (Μπόνια, 2010: 76). Η μελέτη της συμμετοχής των γονέων στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί επιλογή της ερευνήτριας, η οποία λαμβάνοντας υπ' όψιν τη βιβλιογραφία περί συνεργασίας οικογένειας- σχολείου, προέβη στη μελέτη της συγκεκριμένης πτυχής του ζητήματος. Η προβληματική και η αναγκαιότητα της έρευνας οδήγησαν στη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης με την ελπίδα ότι, τα νέα δεδομένα που θα προκύψουν θα φωτίσουν πτυχές του ζητήματος και θα προσθέσουν νέους προβληματισμούς στους ήδη υπάρχοντες.

4.2. ΣΚΟΠΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσης εργασίας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών¹⁸ της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού των Ιωαννίνων για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Οι ειδικότεροι **στόχοι είναι οι εξής:**

Α'. Να διασαφηνιστεί η άσκηση της συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Β'. Να προσδιοριστούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση και την επιθυμία να συμμετέχουν στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Γ'. Να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα χαρακτηριστικά της συμμετοχής τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Δ'. Να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Με βάση τους προαναφερθέντες στόχους προκύπτουν τα κάτωθι ερευνητικά ερωτήματα:

Α' Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

- ✓ Ποιο είναι το διοικητικό όργανο, που λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων για τα θέματα, που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας;
- ✓ Σε πόσες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων έχουν συμμετάσχει οι εκπαιδευτικοί, κατά το σχολικό έτος 2015-2016;
- ✓ Ποιο ρόλο, πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι, επιτελεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εκπαιδευτικής μονάδας;
- ✓ Έχουν παρευρεθεί εκπρόσωποι γονέων, μαθητών ή φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων;

¹⁸ Στην έρευνα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί του κλάδου Π.Ε. 70, οι οποίοι εργάστηκαν σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης των Ιωαννίνων, κατά το σχολικό έτος 2015-2016, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. (βλ. περισσότερα στο κεφάλαιο «Δείγμα και Πληθυσμός Έρευνας»)

Β' Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

- ✓ Ποιός είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας;
- ✓ Επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας;

Γ' ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι, η γνώμη των συναδέλφων γίνεται σεβαστή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι λαμβάνονται πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Υφίστανται διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Αναπτύσσονται συνομιλίες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι μια ομάδα, εκ των μελών, συχνά δεν συμμετέχει στη συζήτηση, που υλοποιείται στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Αποφεύγουν οι εκπαιδευτικοί να διαφωνούν με τους συναδέλφους τους;
- ✓ Θεωρούν οι εκπαιδευτικοί επιβεβλημένη ανάγκη τη συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

Δ' ΓΟΝΕΪΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

- ✓ Επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;
- ✓ Για ποια θέματα, οι εκπαιδευτικοί, θεωρούν αναγκαία τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

4.3. ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος η «επισκόπηση» καθώς, η ερευνήτρια θεώρησε ότι η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος δύναται να συμβάλλει αποτελεσματικότερα στη διερεύνηση του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Η επιλογή της επισκόπησης έγινε κυρίως, α) λόγω των πλεονεκτημάτων της επισκόπησης ως ερευνητικής μεθόδου, αλλά πρωτίστως λόγω των πλεονεκτημάτων των εργαλείων συλλογής δεδομένων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο αυτής (όπως το ερωτηματολόγιο) και β) λόγω της αξιοποίησης της επισκόπησης και του ερωτηματολογίου σε προηγούμενες έρευνες, που είχαν ως σκοπό την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχική διοίκηση.

Σύμφωνα με τους Cohen et.al., 2008, «οι έρευνες επισκόπησης συλλέγουν δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αποσκοπώντας να περιγράψουν τη φύση των υπάρχουσών συνθηκών ή να εντοπίσουν σταθερές με βάση τις οποίες μπορούν να συγκριθούν οι υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα» (σελ. 290). Η έρευνα της «επισκόπησης» είναι η πλέον χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδος στις κοινωνικές επιστήμες και έχει ως «στόχο την καταγραφή καταστάσεων, τάσεων, στάσεων και γνώμών του πληθυσμού που μελετάται, με βασικά πλεονεκτήματα τη δυνατότητα διερεύνησης πολλών ατόμων, τις ανεπτυγμένες τεχνικές επεξεργασίας δεδομένων και το μικρότερο χρόνο που οφείλει ο ερευνητής να διαθέσει για να ολοκληρώσει την έρευνα του» (Ζάχος, 2010: 64).

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, είναι ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες και επιλέχθηκε να αξιοποιηθεί και στην παρούσα εργασία για τους εξής λόγους: α) η προσέγγιση μεγάλου μέρους πληθυσμού είναι εφικτή σε σύντομο χρονικό διάστημα, β) διατηρείται η ανωνυμία του δείγματος (επομένως, τα υποκείμενα της έρευνας παροτρύνονται να απαντήσουν με ειλικρίνεια) και αποφεύγεται κάθε κίνδυνος επηρεασμού των απαντήσεων, λόγω της προσωπικής επαφής με τον ερευνητή, γ) δίνεται ο απαιτούμενος χρόνος στο δείγμα της έρευνας να απαντήσει τις ερωτήσεις, δ) η απάντηση των συμμετεχόντων στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις διασφαλίζει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην ίδια την έρευνα (Βάμβουκας, 2002· Cohen et.al., 2008: 414). Ακόμη, ο τρόπος σύνταξης του ερωτηματολογίου με λιτό και

σαφή τρόπο δύναται να διεγείρει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία μαζί τους (Παρασκευόπουλος, 1993: 106-107).

Ως προς τις έρευνες που χρησιμοποίησαν την επισκόπηση και το ερωτηματολόγιο, προκειμένου να καταγράψουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την συμμετοχική διοίκηση, αναφέρονται ενδεικτικά οι έρευνες του Μπούνια (2010) και του Χατζιωαννίδη (2010). Στην έρευνα του Μπούνια (2010), μελετήθηκαν οι απόψεις 121 εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αιγιάλειας για την ύπαρξη συλλογικής- συμμετοχικής διοίκησης και την αποτελεσματικότητα της στα σχολεία της συγκεκριμένης περιοχής. Στην έρευνα του Χατζιωαννίδη (2010) με τίτλο *«Η συλλογική άσκηση διοίκησης σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων»*, μελετήθηκαν οι απόψεις 143 εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των περιφερειών της Στερεάς Ελλάδος, της Θεσσαλίας, της Μακεδονίας και της Πελοποννήσου.

4.4. Ο ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια επικεντρώθηκε στην ελληνική πραγματικότητα και συγκεκριμένα, στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Ιωαννίνων. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από εκπαιδευτικούς του κλάδου Π.Ε. 70, που υπηρετούσαν σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης κατά το σχολικό έτος 2015-2016, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε δείγμα *«μη πιθανοτήτων»*, καθώς δεν υπάρχει πρόθεση για γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά ο λειτουργικός προϋδεασμός, που θα προκαλέσει το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση του επιλεχθέντος θέματος.

Η στρατηγική δειγματοληψίας που αξιοποιήθηκε είναι της *«βολικής»* δειγματοληψίας. *«Η βολική δειγματοληψία – ή, όπως μερικές φορές ονομάζεται, συμπτωματική ή ευκαιριακή δειγματοληψία-περιλαμβάνει την επιλογή ατόμων που βρίσκονται πιο κοντά στον ερευνητή και τη μετέπειτα λειτουργία τους ως υποκειμένων που συμμετέχουν και βοηθούν στη συνέχεια της ερευνητικής διαδικασίας μέχρι να καταστεί δυνατό να αντληθεί το απαραίτητο μέγεθος δείγματος»* (Cohen et.al., 2008: 170).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 91 εκπαιδευτικοί του κλάδου Π.Ε. 70 που διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως, αναφέρθηκαν ανωτέρω. Συνολικά, δόθηκαν 130

ερωτηματολόγια και επεστράφησαν τα 96. Πέντε ερωτηματολόγια κρίθηκαν άκυρα με κριτήριο την ελλιπή συμπλήρωση των ερωτήσεων. Επομένως, ο τελικός αριθμός των επεξεργάσιμων ερωτηματολογίων ανήλθε στα 91. Το ποσοστό επιστροφής των ερωτηματολογίων ανέρχεται στο 70%. Το δείγμα της έρευνας δεν μπορεί σε καμία περίπτωση, να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό καθώς, το μέγεθος¹⁹ του είναι μικρό (Cohen, Manion & Morrison, 2008: 170). Συνεπώς, τα συμπεράσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό και η ερμηνεία τους οφείλει να γίνεται με επιφυλακτικότητα και μόνο για εκπαιδευτικούς που φέρουν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτούς που αποτέλεσαν το δείγμα.

4.5. Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη στο νομό Ιωαννίνων τον Οκτώβριο του 2016. Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης περιοχής αποτελούν ότι η ερευνήτρια είναι μόνιμος κάτοικος Ιωαννίνων και η πρόσβαση στο δείγμα της έρευνας δεν ήταν κοστοβόρα.

Μετά την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του ερευνητικού θέματος και τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας, η ερευνήτρια επέλεξε τη θεματική περιοχή και συγκρότησε τον ερευνητικό σκοπό, τους στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις.

Στη συνέχεια συνέταξε το ερωτηματολόγιο και το χορήγησε στους εκπαιδευτικούς κυρίως, ηλεκτρονικά στα προσωπικά τους email και όσο και, μέσω προσωπικής συνάντησης με τους ίδιους. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν και επιστρέφονταν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ερευνήτρια δεν έδωσε στους εκπαιδευτικούς περαιτέρω διευκρινήσεις επί της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Βασική επιδίωξη αυτής της ενέργειας ήταν να αποκλειστεί ο κίνδυνος επηρεασμού των απαντήσεων των εκπαιδευτικών.

Έπειτα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση και η ανάλυση των δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for the Social Science (SPSS) 23. Ακολούθησε η συγγραφή της παρουσίασης, ανάλυσης και της συζήτησης των ερευνητικών ευρημάτων. Τέλος, κατεγράφησαν τα συμπεράσματα και ακολούθησε η συγγραφή των προτάσεων της ερευνήτριας.

¹⁹ Βλέπε κεφ. 4.7. Περιορισμοί της έρευνας

4.6. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο το οποίο αξιοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται από πέντε σελίδες. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνεται το εισαγωγικό σημείωμα της ερευνήτριας, μέσω του οποίου γνωστοποιούνται στα υποκείμενα της, ο σκοπός της έρευνας και η αναγκαιότητα συμπλήρωσης του με ειλικρίνεια. Στις επόμενες σελίδες, αναγράφονται οι ερωτήσεις της έρευνας οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε 4 ενότητες. Η περιγραφή της κάθε ενότητας και των ερωτήσεων παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Α' μέρος ερωτηματολογίου

Ατομικά Στοιχεία Εκπαιδευτικού

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να συμπληρώσουν δημογραφικά στοιχεία και επαγγελματικές πληροφορίες. Ειδικότερα, ζητείται από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν, τα έτη προϋπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και τη σχέση εργασίας, με την οποία υπηρετούν στην εκπαιδευτική μονάδα.

Β' μέρος ερωτηματολογίου

Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, η ερευνήτρια αποσκοπεί στην διερεύνηση της άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα. Για τη διερεύνηση του ανωτέρου στόχου αναπτύσσονται δύο ερωτήσεις (B1 και B2) και δύο κατηγορίες ερωτήσεων (B3 και B4).

Ειδικότερα, η ερώτηση B1 αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για το διοικητικό όργανο που λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων, κατά τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η ερώτηση B2, ζητά από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν τον αριθμό των συνεδριάσεων στις οποίες συμμετείχαν, κατά το σχολικό έτος 2015-2016. Η κατηγορία ερωτήσεων B3 αποσκοπεί στη μελέτη του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων, κατά τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Η κατηγορία ερωτήσεων B4 στοχεύει στην καταγραφή της συμμετοχής εκπροσώπων γονέων, εκπαιδευτικών και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Γ' Μέρος Ερωτηματολογίου

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

Στο Γ' Μέρος του ερωτηματολογίου, διερευνάται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και στις συνεδριάσεις του συλλόγου Διδασκόντων. Ειδικότερα, στην ερώτηση Γ1 οι εκπαιδευτικοί καλούνται να δηλώσουν το βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Στην ερώτηση Γ2, ερωτώνται αν επιθυμούν ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Στην κατηγορία ερωτήσεων Γ3, καταβάλλεται προσπάθεια διερεύνησης των χαρακτηριστικών της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, όπως ορίζεται από τον Καμπουρίδη ως *«η νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους»* (σελ.55). Η κατηγορία αυτή των ερωτήσεων διαμορφώθηκε βάσει του προτεινόμενου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των συνεδριάσεων που προτείνει ο Καμπουρίδης (2002) και ειδικότερα βάσει της ενότητας 3 (βλέπε σελ. 72). Η επιλογή αυτή της κατηγοριοποίησης θεωρείται ότι δύναται να συμβάλλει στην μελέτη του τεθέντος ερευνητικού στόχου.

Δ' Μέρος Ερωτηματολογίου

Η γονεϊκή συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

Στο εν λόγω μέρος του ερωτηματολογίου, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τις απόψεις τους για την συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ειδικότερα, στη ερώτηση Δ1, καλούνται να δηλώσουν αν επιθυμούν ή όχι τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Αν η απάντηση στην ερώτηση τους ήταν θετική, τότε ζητείται από τους εκπαιδευτικούς να απαντήσουν στην ερώτηση Δ2, όπου δηλώνουν τη θεματολογία των συζητήσεων και των αποφάσεων στην οποία κρίνεται αναγκαία η γονεϊκή συμμετοχή. Η κατηγοριοποίηση της θεματολογίας σε α) λειτουργικό έργο, β) διοικητικό τομέα και γ) θέματα εκπαιδευτικών βασίστηκε στην κατηγοριοποίηση των τομέων αποφάσεων στις οποίες συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί. Η εν λόγω κατηγοριοποίηση καταρτίστηκε από τον Χατζηιωαννίδη (2010). Η προσθήκη της επιλογής *«θέματα σχολικής πειθαρχίας»* ως προτεινόμενη επιλογή, έγινε από την

ερευνήτρια βάσει των ερευνητικών ευρημάτων (Μπρούζος, 2002· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009), που καταγράφουν την επιθυμία των εκπαιδευτικών να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με τους γονείς για την επίλυση θεμάτων πειθαρχίας, που εμφανίζουν οι μαθητές. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 1, με τη δομή του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα μέρη του ερωτηματολογίου, ο αριθμός των ερωτήσεων, οι πληροφορίες που δύνανται να συλλεχθούν και ο τύπος των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση.

ΜΕΡΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΤΥΠΟΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	4	A1. Φύλο A2. Ηλικιακή ομάδα A3. Έτη υπηρεσίας στην Α΄ βάρδια A4. Σχέση εργασίας	Κλειστού τύπου- Πολλαπλής Επιλογής
ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	9	B1. Όργανο που λαμβάνει αποφάσεις για την πλειονότητα των αποφάσεων B2. Αριθμός συνεδριάσεων που συμμετείχαν οι εκπαιδευτικοί B3. Ρόλος Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση B4. Συμμετοχή γονέων, μαθητών και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης	Κλειστού τύπου- πολλαπλής επιλογής ή διχοτομικές με μορφή απάντησης ΝΑΙ/ΟΧΙ
ΜΕΡΟΣ Γ΄ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ.	10	Γ1. Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση σχολείου Γ2. Επιθυμία ενεργότερης συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση σχολείου Γ3. Συμμετοχή εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις Συλλόγου Διδασκόντων.	Γ1. Ερώτηση πεντάβαθμης κλίμακας Likert Γ2-Γ3. Κλειστού τύπου-διχοτομικές με μορφή απάντησης ΝΑΙ/ΟΧΙ
ΜΕΡΟΣ Δ΄ Η ΓΟΝΕΪΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ.	2	Δ1. Επιθυμία εκπαιδευτικών για γονεϊκή συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων Δ2. Θεματολογία αποφάσεων, που η συμμετοχή των γονέων κρίνεται αναγκαία	Κλειστού τύπου με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής ή διχοτομικές με μορφή απάντησης ΝΑΙ/ΟΧΙ

Όπως, γίνεται αντιληπτό, το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας είναι δομημένο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, η σύνταξη των οποίων βασίζεται σε ερευνητικά δεδομένα ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου μπορεί να περιορίζουν σημαντικά την ελευθερία των υποκειμένων της έρευνας και το εύρος των απαντήσεων τους, ωστόσο αυξάνουν τις πιθανότητες συμπλήρωσης και επιστροφής των ερωτηματολογίων. Λόγω της ευκολίας συμπλήρωσης τους, ελαχιστοποιείται, παράλληλα και ο χρόνος συμπλήρωσης τους. Ακόμη, περιορίζει τους ερωτώμενους, παρέχοντας συγκεκριμένες πληροφορίες στον ερευνητή.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι κλειστές ερωτήσεις: α) προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση, β) περιορίζουν το κίνδυνο διαφορούμενων απαντήσεων, λόγω της αντίδρασης του ατόμου (επομένως, η ύπαρξη συγκεκριμένων απαντήσεων στις κλειστού τύπου ερωτήσεις διευκολύνουν την σύγκριση απαντήσεων των συμμετεχόντων), γ) είναι σύντομες και συνήθως, κατανοητές, δ) προσφέρουν σχετική ανωνυμία (Τάρρου, 1998: 27-28).

Στην ερώτηση Γ1, αξιοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert. Η κλίμακα αυτή ήταν 1=Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος/η, 2= Πολύ Ικανοποιημένος/η, 3=Αρκετά Ικανοποιημένος/η, 4=Λίγο Ικανοποιημένος/η και 5= Καθόλου Ικανοποιημένος/η. Η χρήση της πεντάβαθμης κλίμακας Likert ενδείκνυται για την καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Στις ερωτήσεις Β3 και Δ2, η ερευνήτρια επέλεξε να αξιοποιήσει και την επιλογή «Άλλο», δίνοντας στον ερωτώμενο την ελευθερία να εκφράσει την άποψη του, σε περίπτωση που οι δοθείσες επιλογές απάντησης δεν ανταποκρινόταν στις προσωπικές του επιλογές.

Μπορεί οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών να περιορίστηκαν σημαντικά ως προς εύρος της έκφρασης της γνώμης ωστόσο οι εκπαιδευτικοί εκφράστηκαν ειλικρινώς και κατανόησαν τις ερωτήσεις (λαμβάνοντας υπ' όψη τον υψηλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach του ερωτηματολογίου, βλέπε παρακάτω), ενώ τα αποτελέσματα που προέκυψαν, έπειτα από τη ολοκλήρωση της ανάλυσης των δεδομένων, δύναται να συγκριθούν με συναφών ερευνών.

4.6.1. Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

«Η υψηλή αξιοπιστία ενός εργαλείου μέτρησης συνδέεται με την ελαχιστοποίηση του τυχαίου σφάλματος» (Polit & Beck, 2008, όπ. αναφ. στο Ουζούνη & Νακάκης, 2011: 232). Συνδέεται με την έννοια της συνοχής, της συνέπειας και της σταθερότητας που δύναται να εμφανίσει ένα ερευνητικό εργαλείο, ώστε «η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων να είναι μικρή, αν η μέτρηση επαναληφθεί κάτω από όμοιες ή σχεδόν όμοιες συνθήκες» (Ουζούνη & Νακάκης, 2011: 233). Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μελετηθεί η αξιοπιστία της έρευνας, ο σημαντικότερος εκ των οποίων είναι ο υπολογισμός της τιμής του συντελεστή alpha (α) του Cronbach, ο οποίος αξιοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας που ξεπερνούν το 0,7 θεωρούνται αποδεκτές.

Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο ήταν περιεκτικό και ταυτόχρονα περιληπτικό διότι, δεν είχε πολλές παρόμοιες ερωτήσεις (ίδιας φύσης), ώστε να μπορέσει να εξεταστεί μια ομάδα ερωτήσεων, που να ερευνά το ίδιο αντικείμενο. Έπειτα από το συνδυασμό τριών ερωτήσεων της έρευνας, (B3.1, B3.2, Γ1) βρέθηκε ότι ο δείκτης Cronbach's Alpha, έχει τιμή άνω από 0.7, και συγκεκριμένα να είναι 0.818. Συνεπώς, εξασφαλίζεται η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.818	.942	3

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ Cronbach's Alpha

4.7. ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια εμπίπτει σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι οφείλουν να καταγραφούν και να παρουσιαστούν στο αναγνωστικό κοινό. Αρχικά το μέγεθος του δείγματος της έρευνας, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να καταγράψει τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχική διοίκηση, προϋδεάζοντας και παρακινώντας την ερευνητική κοινότητα για μια εις βάθος ανάλυση του ανωτέρω θέματος.

Εξάλλου, η επιλογή των υποκειμένων της έρευνας είναι τοπικά προσδιορισμένη στο νομό των Ιωαννίνων. Μια τέτοια επιλογή καθιστά ανέφικτη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε περιφερειακό και πανελλαδικό επίπεδο. Ακόμη, θα πρέπει να εκληφθεί ως περιορισμός ότι οι καταγεγραμμένες απόψεις των εκπαιδευτικών σε καμία περίπτωση δεν εκφράζουν το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας του νομού Ιωαννίνων, καθώς ακόμα και οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι δεν απάντησαν θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης σε επόμενη έρευνα. Αν και το ποσοστό των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν είναι υψηλό, εμφανίστηκε απροθυμία των εκπαιδευτικών να το συμπληρώσουν. Η επιλογή του κλάδου Π.Ε. 70 των εκπαιδευτικών, που εργάζονται σε εκπαιδευτικές μονάδες του δημοσίου τομέα συνιστά έναν βασικό περιορισμό της έρευνας. Πέραν των δασκάλων, στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση εργάζονται και εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων. Επομένως, τα ευρήματα δεν θα μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο εκπαιδευτικό πληθυσμό, που εργάζεται στην πρώτη εκπαιδευτική βαθμίδα και φυσικά, στον εκπαιδευτικό πληθυσμό που εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα.

Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι καταβλήθηκε προσπάθεια το δείγμα να προέρχεται από αστικές- ημιαστικές περιοχές και αγροτικές περιοχές και να καλύπτει όλες τις ηλικιακές ομάδες των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία του νομού Ιωαννίνων, τα δεδομένα προέρχονται κυρίως από σχολεία του κέντρου των Ιωαννίνων, με αποτέλεσμα η πλειονότητα των υποκειμένων της έρευνας ανήκουν σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα, χωρίς αναλογική κατανομή.

4.8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας υλοποιείται με την κωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων, με την αξιοποίηση του στατιστικού προγράμματος Statistical Package of Social Science (SPSS) 23. Ακόμη, το ίδιο πρόγραμμα αξιοποιήθηκε για το σχεδιασμό των διαγραμμάτων της έρευνας.

Αρχικά, η ερευνήτρια προέβη στην περιγραφική ανάλυση της κάθε ερώτησης του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, για το Α' μέρος του ερωτηματολογίου, μέσω του οποίου επιδιώκεται να συγκεντρωθούν δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των εκπαιδευτικών υπολογίστηκε η συχνότητα, το ποσοστό, το έγκυρο και αθροιστικό ποσοστό για τις κατηγορικές μεταβλητές του φύλου, της ηλικίας, των ετών υπηρεσίας και της σχέσεως εργασίας. Για το Β', Γ' και Δ' Μέρος του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκε η συχνότητα, το ποσοστό, το έγκυρο και αθροιστικό ποσοστό για όλες τις διχοτομικές κατηγορικές μεταβλητές όπου, οι απαντήσεις τους δύνανται να λάβουν τις τιμές 1=ΝΑΙ ή 2=ΟΧΙ ή είναι πολλαπλής επιλογής (σε αυτές τις περιπτώσεις, όπου επιλεγόταν η απάντηση, η τιμή ήταν 1= ΝΑΙ και 2= ΟΧΙ). Στην ερώτηση Γ1 (που ανήκει στο Γ' μέρος του ερωτηματολογίου), η μεταβλητή «*βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση*» είναι διατακτική και ο τύπος της ερώτησης είναι πεντάβαθμης κλίμακας Likert (1= Παρά πολύ Ικανοποιημένος/η, 2= Πολύ Ικανοποιημένος/η, 3= Αρκετά Ικανοποιημένος/η, 4= Λίγο Ικανοποιημένος/η και 5= Καθόλου Ικανοποιημένος/η) και υπολογίστηκαν εξίσου η συχνότητα, το ποσοστό, το έγκυρο και αθροιστικό ποσοστό.

Για τη διαπίστωση ύπαρξης σχέσης ανάμεσα σε κατηγορικές μεταβλητές του ερωτηματολογίου, υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας των μεταβλητών με την εφαρμογή του κριτηρίου χ^2 . Αναλυτικότερα, διερευνήθηκε η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις διχοτομικές κατηγορικές μεταβλητές:

- ✓ «*Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση*» και στη μεταβλητή «*ηλικία*»
- ✓ «*Επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργητικότερη συμμετοχή στη διοίκηση*» και στις μεταβλητές «*φύλο*» και «*ηλικία*»
- ✓ «*Επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις Συλλόγου Διδασκόντων*» και στις μεταβλητές «*φύλο*» και «*ηλικία*»

Στην περίπτωση του στατιστικού ελέγχου ανεξαρτησίας των μεταβλητών «*βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση*» και

«ηλικία», η ερευνήτρια προχώρησε στην επανακωδικοποίηση των τιμών της μεταβλητής «ηλικία» αξιοποιώντας την επιλογή recode (**Transform=>Recode=>Into Different Variables**) του Spss καθώς, ο πρώτος έλεγχος ανεξαρτησίας των ανωτέρω μεταβλητών, δεν κατέληξε σε έγκυρα αποτελέσματα. Συνεπώς, επιλέχθηκε να δημιουργηθεί μια νέα μεταβλητή «ηλικιακή ομάδα», οι οποίοι δύναται να λάβει δύο τιμές 1. 20-40 και 2. 41 και άνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας, που αφορούν στις ενότητες Α΄, Β΄, Γ΄ και Δ΄ του ερωτηματολογίου.

5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 91 εκπαιδευτικοί του κλάδου Π.Ε. 70, οι οποίοι κατά το σχολικό έτος 2015-2016 υπηρέτησαν σε δημοτικά σχολεία του Νομού Ιωαννίνων, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί το προφίλ των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Ειδικότερα, θα παρουσιαστούν α) δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων της έρευνας, όπως είναι το φύλο, η ηλικία και β) επαγγελματικά στοιχεία όπως τα έτη προϋπηρεσίας στην Α΄βάθμια εκπαίδευση και η σχέση εργασίας, με την οποία υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί στα σχολεία της Α΄βάθμιας εκπαίδευσης.

5.1.1. ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η ερώτηση Α1 αναφέρεται στο «φύλο» των εκπαιδευτικών. Η μεταβλητή «φύλο» λαμβάνει δύο τιμές 1. άνδρας και 2. γυναίκα. Όπως, φαίνεται στον Πίνακα 1, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος είναι γυναίκες. Ειδικότερα, στην έρευνα συμμετείχαν 91 εκπαιδευτικοί, εκ των οποίων οι 62 (68,1%) είναι γυναίκες και 29 (31,9%) είναι άνδρες.

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Άντρας	29	31,9	31,9	31,9
	Γυναίκα	62	68,1	68,1	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.1.2. Η ΗΛΙΚΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η δεύτερη μεταβλητή (ερώτηση Α2) αφορά στην «ηλικιακή ομάδα» των εκπαιδευτικών, που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα. Η μεταβλητή «ηλικιακή ομάδα», λαμβάνει τέσσερις τιμές 1. 20- 30 ετών, 2. 31- 40 ετών, 3. 41-50 ετών και 4. 50 και άνω ετών.

Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών. Πιο συγκεκριμένα, από το σύνολο των 91 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα οι 29 εκπαιδευτικοί (31,9%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών, οι 26 εκπαιδευτικοί (28,6%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών, οι 18 εκπαιδευτικοί (19,8%) στην ηλικιακή ομάδα των 20- 30 ετών και οι 18 εκπαιδευτικοί (19,8%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50 ετών και άνω.

Πίνακας 2. Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	20-30 ετών	18	19,8	19,8	19,8
	31-40 ετών	26	28,6	28,6	48,4
	41-50 ετών	29	31,9	31,9	80,2
	>50 ετών	18	19,8	19,8	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.1.3. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ Α΄ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η τρίτη μεταβλητή (ερώτηση Α3) αφορά στα «έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στην Α΄ βαθμια εκπαίδευση» και λαμβάνει τις εξής τιμές: 1. 1-10 έτη, 2. 11-20 έτη, 3. 21-30 έτη, 4. 31 έτη και άνω.

Στην παρούσα έρευνα από το σύνολο των 91 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν, οι 36 (39,6%) εκπαιδευτικοί υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση από 21 έως 30 έτη, οι 31 (34,1%) εκπαιδευτικοί υπηρετούν 11 έως 20 έτη, οι 23 (25,3%) εκπαιδευτικοί υπηρετούν 1-10 έτη και 1 (1,1%) εκπαιδευτικός πάνω από 30 έτη.

Πίνακας, 3.Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας στην Α' βάρδια Εκπαίδευση

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	1-10 έτη	23	25,3	25,3	25,3
	11-20 έτη	31	34,1	34,1	59,3
	21-30 έτη	36	39,6	39,6	98,9
	>30 έτη	1	1,1	1,1	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.1.4 ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Η τέταρτη μεταβλητή (ερώτηση Α4), αφορά στη «σχέση εργασίας», με την οποία υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί στην Α' βάρδια εκπαίδευση και λαμβάνει τις εξής τιμές: 1. Ωρομίσθιος/α, 2. Αναπληρωτής/τρια και 3. Μόνιμος/η. Στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπ' όψη τον πίνακα 4, καταγράφεται 65 (71,4%) εκπαιδευτικοί να κατέχουν μόνιμη θέση στην Α' βάρδια εκπαίδευση, 25 (27,5%) εκπαιδευτικοί να είναι αναπληρωτές και μόνο 1 (1,1%) εκπαιδευτικός να είναι ωρομίσθιος.

Πίνακας 4. Κατανομή δείγματος βάσει της σχέσεως εργασίας, με την οποία υπηρετούν στις εκπαιδευτικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Ωρομίσθιος/α	1	1,1	1,1	1,1
	Αναπληρωτής/τρια	25	27,5	27,5	28,6
	Μόνιμος/η	65	71,4	71,4	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.2. Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών που δόθηκαν στο Β' μέρος του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις αποσκοπούν στην καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα μέσω της διερεύνησης α) της λειτουργίας και του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και β) της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπροσώπων των μαθητών, γονέων και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.

ΕΡΩΤΗΣΗ Β1: «Για την πλειονότητα των θεμάτων που προκύπτουν, κατά την λειτουργία του σχολείου, οι αποφάσεις λαμβάνονται...».

Οι τιμές που λαμβάνει η συγκεκριμένη απάντηση είναι δύο: 1. Μονομελές διοικητικό όργανο (Διευθυντής-Υποδιευθυντής) και 2. Συλλογικό διοικητικό όργανο (Σύλλογος Διδασκόντων). Παρατηρώντας τον Πίνακα 5, επί του συνόλου των 91 εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, οι 58 (63,7%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι για την πλειονότητα των θεμάτων που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη λειτουργία του σχολείου, οι αποφάσεις λαμβάνονται από μονομελές διοικητικό όργανο (Διευθυντή ή Υποδιευθυντή). Οι υπόλοιποι 33 (36,3%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι για τη πλειονότητα των θεμάτων αποφασίζει το συλλογικό διοικητικό όργανο του σχολείου (Σύλλογος Διδασκόντων).

Πίνακας 5. Κατανομή συχνότητας απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το όργανο που λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο Μονομελές διοικητικό όργανο	58	63,7	63,7	63,7
Συλλογικό διοικητικό όργανο	33	36,3	36,3	100,0
Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Β.2: «Σε πόσες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων συμμετείχατε, κατά το σχολικό έτος 2015-2016;».

Η μεταβλητή «αριθμός συνεδριάσεων» λαμβάνει τρεις τιμές: 1. 1 έως 4 συνεδριάσεις, 2. 4 έως 6 συνεδριάσεις και 3. 7 και άνω. Στον πίνακα 6, καταγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τον αριθμό των συνεδριάσεων στις οποίες συμμετείχαν, κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2015-2016. Από το σύνολο των 91 εκπαιδευτικών, 50 (54,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι συμμετείχαν σε 4 έως 6 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, 22 (24,2%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι συμμετείχαν σε 7 και άνω συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και 19 (20,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι συμμετείχαν σε 1 έως 3 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πίνακας 6. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών σχετικά με τον αριθμό των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, που συμμετείχαν, κατά το σχολικό έτος 2015-2016.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	1-4	19	20,9	20,9	20,9
	4-6	50	54,9	54,9	75,8
	7 και άνω	22	24,2	24,2	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Β3 Στην κατηγορία ερωτήσεων που αφορούσε «*Ποιος είναι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων;*» αναπτύσσονται τέσσερις ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων λαμβάνουν τις τιμές 1. ΝΑΙ και 2.ΟΧΙ.

Β3.1: «Ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου;»

Στον πίνακα 7, καταγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων. Στο σύνολο των 90 εκπαιδευτικών, οι 59 (65,6%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», ότι ο Σύλλογος διδασκόντων δεν αποτελεί το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου και αντίστοιχα 31 (34,4%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ» ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου.

Πίνακας 7. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το αν «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	NAI	31	34,1	34,4	34,4
	OXI	59	64,8	65,6	100,0
	Συνολικό	90	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Συνολικό	91	100,0		

ΕΡΩΤΗΣΗ B3.2: «Ο Σύλλογος Διδασκόντων συναποφασίζει με τον Διευθυντή;»

Στον Πίνακα 8, καταγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων συναποφασίζει με το Διευθυντή» για το περιεχόμενο των αποφάσεων. 60 (65,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», δηλαδή, ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν συναποφασίζει με τον Διευθυντή του Σχολείου και 31 (34,1%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ», ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων συναποφασίζει με το Διευθυντή του Σχολείου.

Πίνακας 8. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων συναποφασίζει με το Διευθυντή»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	NAI	31	34,1	34,1	34,1
	OXI	60	65,9	65,9	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

Για τις ερωτήσεις B3.3 και B3.4 που ακολουθούν αν και ανήκουν στην ίδια κατηγορία ερωτήσεων που αναφέρεται στο ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποφασίστηκε να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέσης με την ερώτηση B3.1 «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου». Έπειτα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και τη συστηματική μελέτη της ερευνήτριας, παρατηρήθηκε η τάση, όσοι απάντησαν «ΟΧΙ» (65,6%) στην ερώτηση «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου», να απαντούν «ΟΧΙ» (65,9%) στην ερώτηση «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων συναποφασίζει με το Διευθυντή». Η ύπαρξη αυτής της τάσης

οδήγησε την ερευνήτρια στη διερεύνηση την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην ερώτηση B3.1 και στις ερωτήσεις B3.3 και B3.4, καθώς φαίνεται και από άποψη περιεχομένου να συμπληρώνουν την εικόνα του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων ως προς τη λήψη αποφάσεων, με κυρίαρχο όργανο διοίκησης τον Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ακόμη, ένας βασικός λόγος που οδήγησε την ερευνήτρια στην περαιτέρω διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης ανάμεσα στις ερωτήσεις B3.1- B3.3 και B3.1- B3.4, αποτέλεσε η ασαφής εικόνα που προέκυψε, ως προς τα αποτελέσματα της κατηγορίας ερωτήσεων B.3, καθώς ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων έδειχνε να μην διευκρινίζεται. Ωστόσο, όπως απαιτεί, η επιστημονική δεοντολογία, τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από τη στατιστική ανάλυση θα παρουσιαστούν στη συνέχεια, χωρίς να δοθεί έμφαση σε αυτά, καθώς η ερμηνευτική τους αξία προκύπτει έπειτα, από την υλοποίηση των διμεταβλητών αναλύσεων²⁰ (έλεγχος ανεξαρτησίας μεταβλητών κατά Pearson).

B3.3. «Ο Σύλλογος διδασκόντων επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του διευθυντή;»

Στον Πίνακα 9, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή». Από το σύνολο των 90 εκπαιδευτικών, 56 (62,2%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του διευθυντή και 34 (37,8%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ», επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή.

Πίνακας 9. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών σχετικά με το «αν ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	34	37,4	37,8	37,8
	ΟΧΙ	56	61,5	62,2	100,0
	Συνολικό	90	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Συνολικό	91	100,0		

²⁰ Βλέπε κεφάλαιο 5.5.

B3.4. «Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή;»

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο Πίνακας 10, όπου καταγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το «αν ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή». Οι 53 (58,2%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», δηλαδή ότι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων δεν είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή. Οι υπόλοιποι 38 (41,8%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ», δηλαδή ότι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή.

Πίνακας 10. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το αν «ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	38	41,8	41,8	41,8
	ΟΧΙ	53	58,2	58,2	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ B4.: Στην κατηγορία των ερωτήσεων, σχετικά με την παρουσία εκπροσώπου σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, διαμορφώνονται τρεις ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων λαμβάνουν τιμές 1. ΝΑΙ και 2. ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ B4.1.: «Έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των γονέων;»

Στον Πίνακα 11, καταγράφονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς για την παρουσία εκπροσώπου γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Από τους 91 εκπαιδευτικούς, οι 71 (78%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», δεν έχει παρευρεθεί εκπρόσωπος γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και 20 (22%) εκπαιδευτικοί ότι «ΝΑΙ», έχει παρευρεθεί εκπρόσωπος των γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Πίνακας 11. Κατανομή των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το «αν έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των γονέων»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	20	22,0	22,0	22,0
	ΟΧΙ	71	78,0	78,0	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Β4.2.: «Έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των μαθητών;»

Στον Πίνακα 12, καταγράφονται η συχνότητα και τα ποσοστά των απαντήσεων, που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς για την παρουσία εκπροσώπου μαθητών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Το σύνολο των εκπαιδευτικών, που συμμετείχαν στην έρευνα 91 (100%) εκπαιδευτικών απάντησαν ότι σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν έχει παρευρεθεί εκπρόσωπος μαθητών.

Πίνακας 12. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το «αν έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των μαθητών».

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΟΧΙ	91	100,0	100,0	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ Β4.3: «Έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης;»

Ο πίνακας 13 εμφανίζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την ερώτηση «αν έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης». 87 (95,6%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι δεν έχει παρευρεθεί εκπρόσωπος των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και 4 (4,4%) έχουν απαντήσει πως έχει παρευρεθεί εκπρόσωπος των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Πίνακας 13. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών αναφορικά με το «αν έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης».

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	4	4,4	4,4	4,4
	ΟΧΙ	87	95,6	95,6	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.3. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών που δόθηκαν στο Γ' Μέρος του ερωτηματολογίου και αφορούν στη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

5.3.1. ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ1.: «Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας;»

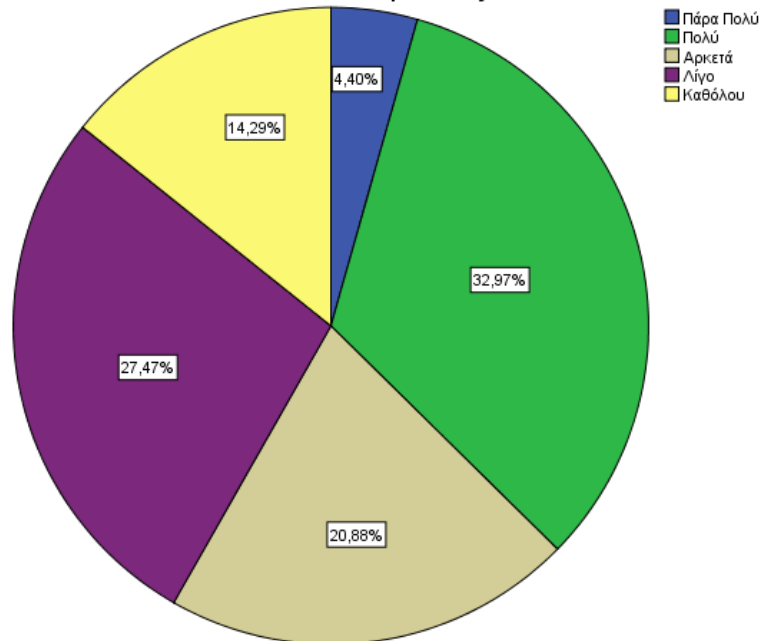
Οι τιμές που δύναται να λάβει η μεταβλητή «βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση» είναι 1. Πάρα πολύ, 2. Πολύ, 3. Αρκετά, 4. Λίγο και 5. Καθόλου.

Μελετώντας τον πίνακα 14 και το γράφημα, παρατηρείται ότι 30 (33%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι «πολύ ικανοποιημένοι» από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, 25 (27,5%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι «λίγο ικανοποιημένοι» από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, 19 (20,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι «αρκετά ικανοποιημένοι» από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση, 13 εκπαιδευτικοί (14,3%) απάντησαν ότι είναι «καθόλου ικανοποιημένοι» από τη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και 4 (4,4%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ ικανοποιημένοι» από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ικανοποίησης συμμετοχής στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Πάρα Πολύ	4	4,4	4,4	4,4
	Πολύ	30	33,0	33,0	37,4
	Αρκετά	19	20,9	20,9	58,2
	Λίγο	25	27,5	27,5	85,7
	Καθόλου	13	14,3	14,3	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

Είστε ικανοποιημένος από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας



Γράφημα: «Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας»

5.3.2. ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΕΝΕΡΓΟΤΕΡΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ο πίνακας 15 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών που αναφέρονται στην επιθυμία τους, να συμμετέχουν ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Από τη μελέτη του εν λόγω πίνακα, προκύπτει ότι 61 (67%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας και 30 (33%) εκπαιδευτικοί ότι δεν επιθυμούν να αποκτήσουν ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Πίνακας 15. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών ως προς την επιθυμία για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	61	67,0	67,0	67,0
	ΟΧΙ	30	33,0	33,0	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.3.3. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Για να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αξιοποιήθηκε μια κατηγορία ερωτήσεων που λαμβάνει τιμές 1. ΝΑΙ και 2.ΟΧΙ.

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.1: «Συμμετέχουν όλα τα μέλη ενεργά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;»

Μελετώντας τον Πίνακα 16, εξάγονται τα εξής αποτελέσματα: στο σύνολο των 91 εκπαιδευτικών που απάντησαν, οι 60 (65,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», όλα τα μέλη δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και 31 (34,1%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ», όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πίνακας 16. Κατανομή απαντήσεων των εκπαιδευτικών για το «αν όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	31	34,1	34,1	34,1
	ΟΧΙ	60	65,9	65,9	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.2.: «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, η γνώμη του συναδέλφου γίνεται σεβαστή;»

Από την μελέτη του Πίνακα 17, οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών καταγράφονται ως εξής: 65 (71,4%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, η γνώμη των συναδέλφων γίνεται σεβαστή και 26 (28,6%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, η γνώμη των συναδέλφων δεν γίνεται σεβαστή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το αν «η γνώμη του συναδέλφου γίνεται σεβαστή»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	65	71,4	71,4	71,4
	ΟΧΙ	26	28,6	28,6	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.3.: «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων λαμβάνονται πρωτοβουλίες;»

Από τη μελέτη του πίνακα 18, καταγράφονται οι εξής συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών. Οι 54 (59,3%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», ότι δεν λαμβάνονται πρωτοβουλίες από τα μέλη στο πλαίσιο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και 37 (40,7%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι «ΝΑΙ», λαμβάνονται πρωτοβουλίες στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πίνακας 18. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το «αν λαμβάνονται πρωτοβουλίες στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	37	40,7	40,7	40,7
	ΟΧΙ	54	59,3	59,3	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.4. «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων;»

Στον Πίνακα 19, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. 68 (74,7%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι «ΝΑΙ», υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων και 23 (25,3%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», δεν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων.

Πίνακας 19. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών σχετικά με το αν «υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	68	74,7	74,7	74,7
	ΟΧΙ	23	25,3	25,3	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.5.: «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, δύο ή περισσότεροι μιλούν μεταξύ τους;»

Στον Πίνακα 20, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. Οι 51 (56%) εκπαιδευτικοί απαντούν «ΟΧΙ», ότι δύο ή περισσότερα μέλη δεν συνομιλούν μεταξύ τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και 40 (44%) εκπαιδευτικοί απαντούν «ΝΑΙ» ότι δύο ή περισσότερα μέλη συνομιλούν μεταξύ τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το αν «στις συνεδριάσεις δύο ή περισσότεροι συνομιλούν μεταξύ τους»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	40	44,0	44,0	44,0
	ΟΧΙ	51	56,0	56,0	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.6.: «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, συχνά μια ομάδα εκπαιδευτικών δεν συμμετέχει στη συζήτηση;»

Ο Πίνακας 21, παρουσιάζει την κατανομή των συχνοτήτων και των ποσοστών των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. Σύμφωνα με τα αναγραφέντα στοιχεία, 54 (59,3%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», ότι στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. συχνά μια ομάδα εκπαιδευτικών δεν συμμετέχει στη συζήτηση και 37 (40,7%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΝΑΙ», ότι στις Συνεδριάσεις του Συλλόγου, συχνά μια ομάδα εκπαιδευτικών δεν συμμετέχει στη συζήτηση.

Πίνακας 21. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για το αν συχνά μια ομάδα εκπαιδευτικών δεν συμμετέχει στη συζήτηση του Συλλόγου Διδασκόντων.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	37	40,7	40,7	40,7
	ΟΧΙ	54	59,3	59,3	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.7. «Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, αποφεύγω να διαφωνώ με συναδέλφους;»

Στον Πίνακα 22, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. 49 (53,8%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι «ΝΑΙ», αποφεύγουν να διαφωνούν με τους συναδέλφους τους και 42 (46,2%) εκπαιδευτικοί απάντησαν «ΟΧΙ», διαφωνώ με τους συναδέλφους μου.

Πίνακας 22. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών σχετικά με το αν «στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αποφεύγουν να διαφωνούν με συναδέλφους»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	49	53,8	53,8	53,8
	ΟΧΙ	42	46,2	46,2	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Γ3.8.: «Η συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, θεωρείται μια επιβεβλημένη ανάγκη για τα μέλη;»

Ο πίνακας 23. καταγράφει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. 68 (74,7%) εκπαιδευτικοί απαντούν «ΝΑΙ», ότι η συμμετοχή στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων είναι μια επιβεβλημένη ανάγκη για τα μέλη και 23 (25,3%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι η συμμετοχή στη συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων δεν αποτελεί επιβεβλημένη ανάγκη για τα μέλη.

Πίνακας 23. Κατανομή απαντήσεων για το αν «η συμμετοχή στη συνεδρίαση είναι μια επιβεβλημένη ανάγκη για τα μέλη»

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	ΝΑΙ	68	74,7	74,7	74,7
	ΟΧΙ	23	25,3	25,3	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

5.4. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ Δ1.: «Επιθυμείτε τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;»

Ο Πίνακας 24 καταγράφει τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των εκπαιδευτικών για την ανωτέρω ερώτηση. 52 (57,1%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι δεν επιθυμούν τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και οι 39 (42,9%) εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι επιθυμούν οι γονείς να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πίνακας 24.Επιθυμία εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	NAI	39	42,9	42,9	42,9
	OXI	52	57,1	57,1	100,0
	Συνολικό	91	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ Δ2.: «Για ποιά θέματα, θεωρείτε ότι, οι γονείς οφείλουν να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;»

Σύμφωνα με τον Πίνακα 25, παρατηρούνται τα εξής: οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι γονείς οφείλουν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, όταν η θεματολογία άπτεται των θεμάτων της σχολικής πειθαρχίας (30 εκπαιδευτικοί, 47,6%), της λειτουργίας του σχολείου (23 εκπαιδευτικοί, 36,5%), των διοικητικών θεμάτων (7 εκπαιδευτικοί, 11,1%) και θεμάτων των εκπαιδευτικών (3 εκπαιδευτικοί, 4,8%).

Πίνακας 25. Κατανομή απαντήσεων εκπαιδευτικών για τη θεματολογία, στην οποία οι γονείς οφείλουν να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
		N	Ποσοστό	
Οι γονείς συμμετέχουν στις συνεδριάσεις	Θέματα Λειτουργίας του Σχολείου	23	36,5%	59,0%
	Θέματα Εκπαιδευτικών	3	4,8%	7,7%
	Διοικητικά Θέματα	7	11,1%	17,9%
	Θέματα σχολικής πειθαρχίας	30	47,6%	76,9%
Συνολικό		63	100,0%	161,5%

5.5. ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των διμεταβλητών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν, ώστε να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα σε κατηγορικές μεταβλητές του ερωτηματολογίου.

5.5.1. Ως προς το φύλο

Υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας κατά Pearson, με την εφαρμογή του κριτηρίου χ^2 , για να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές «φύλο»-«επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» και «φύλο»-«επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στο Σύλλογο Διδασκόντων». Παρακάτω παρουσιάζονται οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, έπειτα από το στατιστικό έλεγχο.

ΦΥΛΟ- ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΕΝΕΡΓΟΤΕΡΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ho: Η μεταβλητή «επιθυμία των εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» είναι ανεξάρτητη από τη μεταβλητή «φύλο».

H1: Η μεταβλητή «επιθυμία των εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου» εξαρτάται από τη μεταβλητή «φύλο».

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Chi-Square Test

	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,558 ^a	1	,455		
Continuity Correction ^b	,258	1	,612		
Likelihood Ratio	,567	1	,451		
Fisher's Exact Test				,485	,309
Linear-by-Linear Association	,552	1	,458		
N of Valid Cases	91				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,56.

b. Computed only for a 2x2 table

Από τα αποτελέσματα του ανωτέρου στατιστικού ελέγχου, η μηδενική υπόθεση επαληθεύεται καθώς, η τιμή p του στατιστικού ελέγχου (**0,455**) είναι μεγαλύτερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0.05$. Άρα, οι μεταβλητές «*Επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση*» και «*Φύλο*» δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση.

ΦΥΛΟ-ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΟ Σ.Δ

H₀: Η μεταβλητή «*επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» είναι ανεξάρτητη από τη μεταβλητή «*Φύλο*».

H₁: Η μεταβλητή «*επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» εξαρτάται από μεταβλητή «*Φύλο*».

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Chi-Square Test

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,067 ^a	1	,795	,823	,485
Continuity Correction ^b	,001	1	,974		
Likelihood Ratio	,067	1	,795		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	,067	1	,796		
N of Valid Cases	91				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,43.

b. Computed only for a 2x2 table

Από τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου ανεξαρτησίας των μεταβλητών, η μηδενική υπόθεση επαληθεύεται καθώς, η τιμή του p του στατιστικού ελέγχου (0,795) είναι μεγαλύτερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0.05$. Άρα, οι μεταβλητές «*Επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» και «*Φύλο*» δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση.

5.5.2. Ως προς την ηλικία

Υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας κατά Pearson, με την εφαρμογή του κριτηρίου χ^2 , για να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές «ηλικία»- «βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση», «ηλικία»- «επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» και «ηλικία»- «επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων». Παρακάτω παρουσιάζονται οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα, έπειτα από την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου ανεξαρτησίας.

ΗΛΙΚΙΑ- ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

H₀: Η μεταβλητή «βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση» είναι ανεξάρτητη από τη μεταβλητή «ηλικία».

H₁: Η μεταβλητή «βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση» εξαρτάται από τη μεταβλητή «ηλικία».

Για τον έλεγχο των ανωτέρω υποθέσεων, δημιουργήθηκε μια νέα μεταβλητή «ηλικία», η οποία λαμβάνει δύο τιμές 1. 20-40 και 2. 41 και άνω, αξιοποιώντας την επιλογή recode (**Transform=>Recode=>Into Different Variables**) του Spss . Έπειτα από την επανακωδικοποίηση των τιμών της μεταβλητής «ηλικία» και την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου ανεξαρτησίας, προέκυψαν τα εξής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Chi-Square Test

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,721 ^a	4	,045
Likelihood Ratio	10,408	4	,034
Linear-by-Linear Association	1,474	1	,225
N of Valid Cases	91		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,93.

Από τα αποτελέσματα του ελέγχου, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, καθώς, η τιμή p του στατιστικού ελέγχου (**0,045**) είναι μικρότερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Άρα, οι μεταβλητές «Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση» και «ηλικία» εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση. Ωστόσο, λόγω του ότι ο έλεγχος ανεξαρτησίας είναι οριακά έγκυρος, η ερευνήτρια διατηρεί την επιφύλαξη της ως προς τα

αποτελέσματα του ελέγχου, προτείνοντας περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος.

ΗΛΙΚΙΑ- ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΕΝΕΡΓΟΤΕΡΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ho: Η μεταβλητή «επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» δεν εξαρτάται από τη μεταβλητή «ηλικία».

H1: Η μεταβλητή «επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» εξαρτάται από τη μεταβλητή «ηλικία».

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,185 ^a	3	,159
Likelihood Ratio	4,925	3	,177
Linear-by-Linear Association	2,661	1	,103
N of Valid Cases	91		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,93.

Από τα αποτελέσματα του ανωτέρω στατιστικού ελέγχου, η μηδενική υπόθεση επαληθεύεται, καθώς, η τιμή p (**0,159**) του στατιστικού ελέγχου είναι μεγαλύτερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0.05$. Άρα, οι μεταβλητές «επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» και «ηλικία» δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση.

ΗΛΙΚΙΑ-ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Ho: Η μεταβλητή «επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» δεν εξαρτάται από τη μεταβλητή «Ηλικία».

H1: Η μεταβλητή «επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» εξαρτάται από τη μεταβλητή «Ηλικία».

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,926 ^a	3	,030
Likelihood Ratio	9,175	3	,027
Linear-by-Linear Association	2,175	1	,140
N of Valid Cases	91		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,71.

Από τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται καθώς, η τιμή p (**0,030**) είναι μικρότερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Άρα, οι μεταβλητές «*Επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» και «*Ηλικία*» εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση.

5.5.3. ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (B.3.1, B.3.3., B.3.4)

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας για να διαπιστωθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές «*Ο σύλλογος διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου*» με τις μεταβλητές «*ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει τις προελημμένες αποφάσεις του Διευθυντή*» και «*ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή*». Τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές, καθώς η τιμή p του στατιστικού ελέγχου είναι (0,000) είναι μικρότερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha= 0,005$. Συνεπώς, απορρίπτονται οι μηδενικές υποθέσεις που ακολουθούν.

B3.1- B3.3.

Ho: Η μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης» δεν εξαρτάται από τη μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή».

H1: Η μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης» εξαρτάται από τη μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή».

B3.1.-B3.4.

Ho: Η μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης» δεν εξαρτάται από τη μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή».

H1: Η μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης» εξαρτάται από τη μεταβλητή «ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή».

Από τη μελέτη των πινάκων συνάφειας (Πίνακας 8 και Πίνακας 9, βλέπε Παράρτημα), εξάγεται το εξής συμπέρασμα. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που απάντησαν ΟΧΙ στην ερώτηση (B3.1) «Ο Σύλλογος των Διδασκόντων αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης», απαντά στην ερώτηση B.3.3 ότι «ο Σύλλογος διδασκόντων αναλαμβάνει συμβουλευτικό ρόλο ως προς τις αποφάσεις του Διευθυντή» με ποσοστό 62,7% (37 δηλώσεις εκπαιδευτικών) και δευτερευόντως, ότι «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή», με ποσοστό 55,9% (33 δηλώσεις εκπαιδευτικών).

6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών του νομού Ιωαννίνων για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Α' βάρθμια εκπαίδευση. Ειδικότερα, η ερευνήτρια επιδιώκει να απαντήσει στο ερώτημα αν ασκείται συμμετοχική διοίκηση στην Α' βάρθμια εκπαίδευση, μέσω α) της λειτουργίας του συλλογικού οργάνου των εκπαιδευτικών και β) της συμμετοχής των εμπλεκόμενων, στη σχολική ζωή, μελών. Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ακόμα, κρίθηκε αναγκαία η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί η συζήτηση που προκύπτει, έπειτα από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων.

6.1.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Στην έρευνα συμμετείχαν 91 εκπαιδευτικοί του κλάδου Π.Ε. 70, οι οποίοι κατά το σχολικό έτος 2015-2016 υπηρετούσαν σε δημόσια σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας.

Αναφορικά με το **φύλο** των εκπαιδευτικών, οφείλει να επισημανθεί ότι το ποσοστό των γυναικών αγγίζει το 68,1% (62 γυναίκες) με το αντίστοιχο των ανδρών να κυμαίνεται στο 31,9% (29 άνδρες). Είναι, εξάλλου, ευρέως αποδεκτό ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού στην Ελλάδα είναι «*γυναικοκρατούμενο*» καθιστώντας, τους άνδρες εκπαιδευτικούς σημαντική μειοψηφία.

Σχετικά με την **ηλικιακή ομάδα**, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (31,9%), γεγονός που σηματοδοτεί ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών είναι απόφοιτοι της Παιδαγωγικής Ακαδημίας. Η ηλικιακή ομάδα με το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό εκπροσώπησης είναι εκπαιδευτικοί 31-40 (28,6%) ετών, οι οποίοι στην πλειονότητα τους είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών Τμημάτων. Ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 20-30 ετών (19,8%), οι οποίοι είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών Τμημάτων και 50 ετών και άνω (19,8%), οι οποίοι είναι απόφοιτοι Παιδαγωγικών Ακαδημιών.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν κατέχουν θέσεις **μόνιμου προσωπικού** (71,4%), ενώ, οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται ως αναπληρωτές

(27,5%) ή ωρομίσθιοι (1,1%) εκπροσωπούνται σε μικρότερο ποσοστό. Βασικός παράγοντας εμφάνισης του μεγάλου ποσοστού μόνιμων εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, συνιστά ότι ο νομός Ιωαννίνων αποτελεί μια από τις επικρατούσες περιοχές προτίμησης για τους εκπαιδευτικούς της Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα το ποσοστό των μόνιμων εκπαιδευτικών να είναι ιδιαίτερος αυξημένο.

Αναφορικά με τα **έτη υπηρεσίας** στην Α΄ βάθμια εκπαίδευση, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί υπηρετούν 21- 30 έτη (39,6%), 11-20 έτη (34,1%), 1-10 έτη (25,3%) και πάνω από 30 έτη (1,1%). Το εύρημα μπορεί να ερμηνευθεί βάσει της σταδιακής μείωσης των συνταξιοδοτήσεων στην Α΄ βάθμια εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια και βάσει του ότι το δείγμα της έρευνας είναι τυχαία επιλεγμένο, με αποτέλεσμα τα έτη προϋπηρεσίας να σχετίζονται με προσωπικές επιλογές των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

6.1.2. Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Α΄ ΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στο Β΄ Μέρος του ερωτηματολογίου, η ερευνήτρια κατέβαλλε προσπάθεια να καταγράψει, μέσω των απόψεων των εκπαιδευτικών, μια γενική εικόνα για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα Α΄ βάθμιας εκπαίδευσης. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο παρουσιάζει στοιχεία συγκεντρωτισμού (Κουτούζης, 1999: 40΄ Παπαναούμ, 2001: 87), η συμμετοχική διοίκηση εκλαμβάνεται ως άσκηση διοίκησης από το συλλογικό όργανο του Σχολείου το οποίο εκ της νομοθεσίας, ορίζεται ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σαΐτης, 2001). Η λειτουργία του εν λόγω συλλογικού διοικητικού οργάνου δύναται να δημιουργήσει ευοίωνες προϋποθέσεις για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης. Ωστόσο, μόνο η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου δεν αρκεί. Η συμμετοχική διοίκηση εμπλέκει σε ορισμένες περιπτώσεις τους γονείς, τους μαθητές και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης με απώτερο σκοπό την αναβάθμιση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου (Sergiovanni, 1992, όπ. αναφ. στο Χατζιωαννίδης, 2010: 13).

Ως βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχικής διοίκησης καταγράφονται τα εξής: η συμμετοχική διοίκηση *«ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών στην πραγματοποίηση αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, συμβάλλει στη βελτίωση*

της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και κατ' επέκταση στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, συντελεί στην αποδοχή και κατά προέκταση στην εφαρμογή αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού, αφού οι ομαδικές αποφάσεις κάνουν τα άτομα να αισθάνονται δεσμευμένα (Koontz et. al., 1980· Dacler et. al., 1978· Καννελόπουλος, 1990, όπ. αναφ. στο Μπούνιας, 2010: 46) και περιορίζει τους κινδύνους που εγκυμονεί η άσκηση εξουσίας από ένα άτομο.» (Μπούνιας, 2010: 46)

Η ερευνήτρια αποσκοπώντας στη διερεύνηση της πρώτης πτυχής άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης δηλαδή, της λήψης αποφάσεων μέσω της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων, συντάσσει την ερώτηση B1 του ερωτηματολογίου.

Μέσω της ερώτησης B1, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τις απόψεις τους για το διοικητικό όργανο (μονομελές ή συλλογικό), το οποίο λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων για ζητήματα, που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του σχολείου. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών (σε ποσοστό 63,7%), δηλώνει ότι τις περισσότερες φορές μονομελές διοικητικό όργανο της εκπαιδευτικής μονάδας (διευθυντής ή ο υποδιευθυντής), λαμβάνει τις αποφάσεις για τα όποια πιθανά ζητήματα προκύπτουν, κατά τη λειτουργία του σχολείου. Ενώ, το υπόλοιπο 36,3% των εκπαιδευτικών απαντά ότι ο σύλλογος διδασκόντων καλείται να λάβει αποφάσεις για ζητήματα, που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του σχολείου.

Το εύρημα αυτό συμφωνεί με το εύρημα της Γιαννακοπούλου (2008), σύμφωνα με το οποίο «οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την πλειονότητα των θεμάτων, είναι αποφάσεις του Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας» (σελ. 108). Μία πιθανή ερμηνεία του αποτελέσματος, αποτελεί η ιεραρχική θέση που διαθέτει, εκ του νόμου, ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι διοικητικές αρμοδιότητες του Διευθυντή είναι ιδιαίτερα αυξημένες με άμεση συνέπεια, ο Διευθυντής να καλείται να λάβει, εκ των πραγμάτων, περισσότερες αποφάσεις. Επομένως, λόγω της διοικητικής ιεραρχικής θέσης που κατέχει, ανάγεται στην αντίληψη των εκπαιδευτικών ως βασικός διοικητικός παράγοντας της εκπαιδευτικής μονάδας.

Η δεύτερη πιθανή ερμηνεία μπορεί να αναζητηθεί στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία για τα μειονεκτήματα της λήψης ομαδικών αποφάσεων. Οι συμμετοχικές αποφάσεις εμφανίζουν κάποια ουσιώδη μειονεκτήματα όπως, απώλεια χρόνου στη λήψη απόφασης, δυσκολία εναρμόνισης των απόψεων των μελών, λόγω της φύσης των στόχων και των αποφάσεων στην εκπαίδευση, που

είναι περισσότερο ποιοτικού χαρακτήρα, την αναρμοδιότητα πολλών υφισταμένων να αποφασίσουν για συγκεκριμένα ζητήματα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012: 122-124· Καμπουρίδης, 2002:66).

Ακόμη, το κοινό πεδίο άσκησης των αρμοδιοτήτων τόσο του Διευθυντή όσο και του Συλλόγου Διδασκόντων δύναται να καταστήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα, ιδιαιτέρως προβληματική (Γιαννακοπούλου, 2008: 107). Η έλλειψη γνώσης και η απροθυμία των προϊσταμένων, καθώς και το αρνητικό οργανωτικό κλίμα αποτελούν ανασταλτικοί παράγοντες άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης (Shagoli et.al., 2010: 379-380).

Επομένως, οι κύριοι παράγοντες μη άσκησης συμμετοχικής διοίκησης μπορεί να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες α) την έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για ομαδικές αποφάσεις, β) την έλλειψη γνώσεων και την απροθυμία από την πλευρά των προϊσταμένων και των υφισταμένων να συμμετέχουν σε από κοινού διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γ) την απουσία του απαραίτητου διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων και δ) την χρήση της νομιμοποιημένης εξουσίας από τον διευθυντή, ο οποίος αναδεικνύεται ως κυρίαρχο διοικητικό στέλεχος. Ωστόσο, με την συγκεκριμένη ερώτηση, η ερευνήτρια δεν στοχεύει να διερευνήσει τις αιτίες, για τις οποίες η πλειονότητα των αποφάσεων λαμβάνεται από μονομελές διοικητικό όργανο του σχολείου.

Για να διευκρινιστεί περαιτέρω, το πλαίσιο λήψης της απόφασης από το διοικητικό όργανο, το εύρημα της ερώτησης B1, θα ήταν ωφέλιμο να μελετηθεί συνδυαστικά με το εύρημα της ερώτησης B2. Ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να δηλώσουν τον αριθμό των συνεδριάσεων στις οποίες συμμετείχαν, κατά το σχολικό έτος 2015-2016. Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε ποσοστό 54,9% ότι κατά το σχολικό έτος 2015-2016, συμμετείχαν σε 4 έως 6 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, σε 1 έως 4 συνεδριάσεις απάντησαν ότι συμμετείχε το 20,9% επί του συνόλου των εκπαιδευτικών και σε 7 ή περισσότερες συνεδριάσεις συμμετείχε το 24,2% των εκπαιδευτικών.

Θετικό στοιχείο των ευρημάτων αποτελεί ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών συμμετέχει σε περισσότερες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, από όσες ορίζει ως υποχρεωτικές η κείμενη νομοθεσία. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι οι τακτικές συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, είναι τέσσερις κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους, γίνεται αντιληπτό ότι πιθανότατα, δεν συγκαλούνται αρκετές έκτακτες συνεδριάσεις. Βασική παρατήρηση της ερευνήτριας αποτελεί ότι

η ίδια η νομοθεσία υποβαθμίζει το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων, αξιολογώντας ότι μόνο τέσσερις φορές, κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους είναι αναγκαία η λειτουργία του συλλογικού οργάνου των εκπαιδευτικών.

Το ανωτέρω εύρημα δεν συμφωνεί με το εύρημα της έρευνας του Μπούνια (2010), σύμφωνα με το οποίο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν «κατά μέσο όρο σε 10 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, πολύ περισσότερες από τις 4 υποχρεωτικές που επιβάλλει η κείμενη νομοθεσία» (σελ.192).

Το εύρημα της ερώτησης B2 ενισχύει ακόμη περισσότερο, το εύρημα της ερώτησης B1, καθώς αναδεικνύει ότι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων, ως συλλογικό όργανο διοίκησης δεν είναι ιδιαίτερα αναβαθμισμένος. Ωστόσο, κρίνεται ως θετική η απάντηση των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους σε περισσότερες από 7 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, καθώς η λειτουργία του συλλογικού τους οργάνου και η διεξαγωγή συνεδριάσεων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα. Από την μελέτη της συζήτησης των ανωτέρω ευρημάτων, βασικό εξαγόμενο αποτελεί ο υποβαθμισμένος ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Στη συνέχεια, μέσω της ερώτησης B3, η ερευνήτρια αποσκοπεί στο να διασαφηνιστεί περαιτέρω ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων, επιβεβαιώνοντας ή απορρίπτοντας την ανωτέρω διαπίστωση. Εστιάζοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι Vroom & Yetton (1973), διέκριναν τρία μοντέλα διοίκησης α) το αυταρχικό μοντέλο, β) το συμβουλευτικό και γ) το συμμετοχικό μοντέλο. Η κατηγορία ερωτήσεων B3, έχει ως σκοπό την αναζήτηση του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και γι' αυτό βασίστηκε στην προτεινόμενη κατηγοριοποίηση των ερευνητών.

Από τα ευρήματα προκύπτει, ότι οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό (65,6%) δεν θεωρούν το Σύλλογο Διδασκόντων ως κυρίαρχο όργανο διοίκησης και στο ίδιο περίπου ποσοστό (65,9%), ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν συναποφασίζει με το Διευθυντή. Ως εκ τούτου, η άσκηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, καταγράφεται μόνο στο 34,1% των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, επιβεβαιώνοντας, ταυτόχρονα και το εύρημα της ερώτησης B1. Καθώς, τα αποτελέσματα της κατηγορίας ερωτήσεων B3 δεν οδηγούσαν σε σαφή συμπεράσματα και έπειτα από συστηματική ανάλυση αποφασίστηκε να διερευνηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές των ερωτήσεων B3.1-

B3.3 και B3.1-B3.4, καθώς η ερευνήτρια υπέθεσε ότι οι ερωτήσεις B3.3 και B3.4, διευκρινίζουν το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων ως μη κυρίαρχου οργάνου διοίκησης (ερώτηση B3.1).

Επομένως, υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας, με την εφαρμογή του κριτηρίου χ^2 , μεταξύ των εξής κατηγορικών μεταβλητών:

- ✓ «Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου» και «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του διευθυντή»,
- ✓ «Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου» και «ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβουλεύει τον Διευθυντή».

Από τα αποτελέσματα των δύο στατιστικών ελέγχων ανεξαρτησίας που πραγματοποιήθηκαν προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές. Και στις δύο περιπτώσεις των στατιστικών ελέγχων, η τιμή p του στατιστικού ελέγχου (0,000) είναι μικρότερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0.005$.

Μελετώντας τους πίνακες συνάφειας (βλέπε παράρτημα), προκύπτει από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν αποτελεί το κυρίαρχο όργανο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Ειδικότερα, ο Σύλλογος Διδασκόντων υλοποιεί, πρωτίστως, έναν συμβουλευτικό ρόλο ως τις αποφάσεις του Διευθυντή και δευτερευόντως, έναν επικυρωτικό ρόλο στις αποφάσεις του Διευθυντή. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν δύναται να δώσουν μια σαφή εικόνα καθώς, στο σύνολο των 59 εκπαιδευτικών που απάντησαν ότι «ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν αποτελεί κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου», υπήρχαν 37 δηλώσεις εκπαιδευτικών, που επισήμαναν το συμβουλευτικό χαρακτήρα του Συλλόγου Διδασκόντων στις αποφάσεις του Διευθυντή και 33 δηλώσεις των εκπαιδευτικών, που υπογράμμιζαν τον επικυρωτικό χαρακτήρα του Συλλόγου Διδασκόντων, ως προς τις αποφάσεις του Διευθυντή.

Τα ευρήματα συμφωνούν εν μέρει με τα πορίσματα των ερευνών της Χατζηπαναγιώτου (2001) και Γιαννακοπούλου (2008), βάσει των οποίων αναδεικνύεται ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν αποτελεί το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου. Οι δύο ερευνήτριες αποδίδουν διαφορετική ερμηνεία στον επικυρωτικό ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων. Ειδικότερα, η Χατζηπαναγιώτου (2001) επισημαίνει ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι διεκπεραιωτής των νόμων και των εγκυκλίων, που επιβάλλονται εκ των άνω. Συνεπώς, θέτει προς συζήτηση

το ζήτημα της αυτονομίας της εκπαιδευτικής μονάδας, να διαμορφώνει τη δική της εσωτερική πολιτική. Είναι εμφανής η δυσκαμψία της εκπαιδευτικής μονάδας να λάβει πρωτοβουλίες και να διαμορφώσει το περιεχόμενο τόσο των αποφάσεων, όσο και των στόχων της. Η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί μια ακρότατη απόληξη του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, όπου βασική της υποχρέωση είναι η πιστή διεκπεραίωση και η εφαρμογή των αποφάσεων ανώτερων, ιεραρχικά, προϊστάμενων με κύριο διαμορφωτή εκπαιδευτικής πολιτικής το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Εν αντιθέσει η Γιαννακοπούλου (2008), κάνει λόγο για «*τυπική και διεκπαιρωτική συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στις αποφάσεις του Διευθυντή*» (σελ. 108). Όπως, αναφέρθηκε και ανωτέρω, ο Διευθυντής διαθέτει τη νομιμοποιημένη εξουσία και ιεραρχικά τοποθετείται σε ανώτερη θέση από τους εκπαιδευτικούς. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, «*οι σχέσεις ανάμεσα στα πρόσωπα είναι ρυθμισμένες δεσμευτικά για τον καθένα, μέσα από νόμους, κανόνες, εγκυκλίους και παραδοχές, με βάση την αρχή της κυριαρχίας (ανώτερος-κατώτερος)*» (Κωνσταντίνου, 2015: 55). Ωστόσο, θα ήταν παρακινδυνευμένο το παραπάνω εύρημα να ερμηνευθεί, καθιστώντας ως αποκλειστικά υπεύθυνο το στίλ ηγεσίας του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας. Η τυπική και επικυρωτική σύμπραξη των εκπαιδευτικών θα μελετηθεί και από την ίδια τη στάση των εκπαιδευτικών ως προς τη συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, κάτι το οποίο θα συζητηθεί παρακάτω.

Τελευταίο εύρημα του Β' μέρους της εργασίας, είναι η συμμετοχή εκπροσώπων γονέων, μαθητών και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Η συμμετοχή των συγκεκριμένων μελών στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί τη δεύτερη βασική οπτική της άσκησης συμμετοχικής διοίκησης, που μελετάται από την ερευνήτρια.

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών προκύπτει ότι στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων έχουν παρευρεθεί εκπρόσωποι γονέων (σε ποσοστό 22%) και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης (4,4%) σε συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Εν αντιθέσει, δεν έχει συμμετάσχει ποτέ σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπρόσωπος μαθητών. Πέραν των εκπαιδευτικών, η συμμετοχή στη διοίκηση των εμπλεκόμενων, στη σχολική ζωή, μελών είναι ουσιώδης και δικαιολογείται από την φύση του έργου των εκπαιδευτικών μονάδων το οποίο είναι κοινωνικά προσδιορισμένο και αποσκοπεί στην ικανοποίηση τόσο των

διαμορφούμενων αναγκών της κοινωνίας, όσο των μαθητών και των γονιών τους (Χατζηπαναγιώτου, 2005: 35).

Σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντών, ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων σε συνδυασμό με τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων (Υποδιευθυντών, Συλλόγου Διδασκόντων, Μαθητικών Συμβουλίων, Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων, Διοικητικών Υπαλλήλων και Βοηθητικού προσωπικού) θεωρείται ως ο βέλτιστος τρόπος διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας (Καστανίδου & Τσιακνέρη, 2015: 27).

Σχετικά με το ανωτέρω εύρημα, η ερευνήτρια επισημαίνει ότι κρίνεται ως ιδιαίτερα θετικό, ωστόσο χρήζει περαιτέρω μελέτης λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος, που δεν μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Τα οφέλη της γονεϊκής συμμετοχής έχουν καταγραφεί από πληθώρα ερευνών, με βασικότερη εκπρόσωπο την Epstein (1992), η οποία από νωρίς θέτει το ζήτημα της συμμετοχής των γονέων στη διοίκηση. Ωστόσο, εκτενέστερη αναφορά για τη συμμετοχή των γονέων θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο της συζήτησης.

Αναφορικά με τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, παρατίθεται το εύρημα της έρευνας των Κουσουλού κ.α. (2004), όπου καταγράφεται ο φόβος και η αδυναμία των εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν δυνατότητες συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους φορείς (σελ. 37). Ωστόσο, *«η στενή συνεργασία των θεσμοθετημένων οργάνων του σχολείου με τους εκπροσώπους των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας του έργου του σχολείου»* (Καμπουρίδης, 2002: 57).

Αναφορικά με τη μηδενική συμμετοχή των μαθητών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, αιτιολογείται πλήρως λόγω της μη ύπαρξης νομοθετικής ρύθμισης, που να προβλέπει τη λειτουργία συλλογικής οργάνωσης των μαθητών στο Δημοτικό Σχολείο (σε αντίθεση με τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπου προβλέπεται η σύσταση και η λειτουργία δεκαπενταμελούς Συμβουλίου των μαθητών).

6.1.3. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Το Γ' μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούν στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, την καταγραφή της επιθυμίας των εκπαιδευτικών για ενεργητικότερη συμμετοχή στη διοίκηση και τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών της συμμετοχής τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, ως *««νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους»* (Καμπουρίδης, 2002: 55).

Η ερώτηση Γ1, αποσκοπεί στην καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε μια ασαφής εικόνα με προβάδισμα στην χαμηλή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ως προς το βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση ήταν 1. Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος/ή (4,4%), 2. Πολύ Ικανοποιημένος/η (33%), 3. Αρκετά Ικανοποιημένος/η (20,9%), 4. Λίγο Ικανοποιημένος/η (27,5%) και 5. Καθόλου Ικανοποιημένος/η (14,3%). Αθροίζοντας τα αποτελέσματα των δύο τιμών «Πάρα Πολύ» και «Πολύ» προκύπτει το ποσοστό 37,4% και αθροίζοντας τα αποτελέσματα των τιμών «Λίγο» και «Καθόλου» προκύπτει το ποσοστό 41,87%. Είναι αντιληπτό, ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί, εκφράζουν δυσαρέσκεια από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας.

Τα δεδομένα της ερώτησης Γ1 θα ήταν πιο ολοκληρωμένα να συζητηθούν συνδυαστικά με τα δεδομένα της ερώτησης Γ2 που καταγράφουν την επιθυμία των εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Επί του συνόλου των απαντήσεων, το 67% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι επιθυμεί να συμμετέχει ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Ενώ, το 33% δεν επιθυμεί να έχει ενεργότερη διοικητική δράση.

Στην προσπάθεια ερμηνείας του ποσοστού των δυσαρεστημένων εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, παρατίθεται το εύρημα της έρευνας του Οικονόμου (2010) βάσει του οποίου το 80% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλώνουν ότι ο εκπαιδευτικός κατέχει μια ιδιαίτερα υποβαθμισμένη θέση στη διοίκηση της εκπαιδευτικής

μονάδας. Πορίσματα άλλων ερευνών συμπληρώνουν το παρόν εύρημα, καθώς καταγράφουν μικρή έως μηδαμινή εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε αποφάσεις διοικητικού τομέα (Γιαννακοπούλου, 2008· Χατζηϊωαννίδης, 2010· Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015), όπου ο Διευθυντής έχει την ευθύνη των αποφάσεων, όπως προκύπτει και από την κείμενη νομοθεσία.

Δεύτερη πιθανή ερμηνεία του ποσοστού των μη ικανοποιημένων εκπαιδευτικών μπορεί να δοθεί μέσω της θεωρίας του Maslow (1973) για την ιεράρχηση των αναγκών. Βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας, κάθε άνθρωπος διαθέτει ανάγκες τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει, ώστε να αποκτήσει αυτοεκτίμηση και να νιώσει πλήρης. Η ανάγκη του ανθρώπου για ικανοποίηση των αναγκών του είναι αυτή που τον παρακινεί να αναλάβει δράση (Κατσαμάκη, 2014: 25). Κατά τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες. Στην περίπτωση των δυσαρεστημένων εκπαιδευτικών δεν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες ή οι ανάγκες του «*Ανήκειν*» (Δαφνομήλη & Κοντοπόδη, 2010: 22). Κάθε άνθρωπος επιθυμεί να αποτελεί μέρος μιας κοινωνικής ομάδας, να αναγνωρίζεται η αξιοπρέπεια και η προσωπικότητα του, να λαμβάνει εκτίμηση και να νιώθει ότι συνεισφέρει στην ομάδα, όπου δραστηριοποιείται. *«Η παρώθηση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού»* (Μπάκας, 2006: 118), καθώς, έχει διαπιστωθεί ότι *«οι προσπάθειες που γίνονται για καθορισμό προγραμμάτων δράσης σε μεγάλο μέρος χάνονται ή αποτυγχάνουν, εκτός αν τα άτομα και οι ομάδες εκδηλώσουν προθυμία»* (Everard & Morris, 1999: 35).

Συμπληρωματικά της θεωρίας του Maslow, ο Αποστόλου (2000), τονίζει ότι πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους, επομένως και στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στο έργο της επιχείρησης- οργανισμού. Δύο είναι τα βασικά κίνητρα που καθιστούν τους εργαζόμενους της επιχείρησης πρόθυμους να συμμετέχουν στη διοίκηση, τα κίνητρα οικονομικής φύσεως και το αίσθημα ασφάλειας για τη θέση εργασίας (σελ. 5-6). Χωρίς να υπάρχει καμία πρόθεση της ερευνήτριας να συγκρίνει την επιχειρησιακή διοίκηση με τη διοίκηση εκπαιδευτικής μονάδας²¹, το αίσθημα ασφάλειας για τη θέση εργασίας

²¹ Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργάνωση εμφανίζει ιδιαιτερότητες, που δεν επιτρέπουν την άκριτη αποδοχή και εφαρμογή αρχών της διοίκησης, χωρίς την κατάλληλη προσαρμογή τους (Κατσαρός, 2008: 20).

ικανοποιείται στην εκπαιδευτική κοινότητα, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών κατέχει θέσεις μόνιμου προσωπικού.

Το ίδιο δεν ισχύει για τους αναπληρωτές και ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς, το σύνολο των οποίων αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω της αναστολής μόνιμων διορισμών στις εκπαιδευτικές μονάδες. Όπως επισημαίνουν και οι Κουσουλός κ.α. (2004), *«η συνεχής μετακίνηση των δασκάλων καταργεί τη βασική αρχή της ενότητας του προσωπικού που υπαγορεύει την ανάγκη για ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας»* (σελ. 40). Συνεπώς, οι ερευνητές προτείνουν τις αναγκαίες μόνο μετακινήσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού, ώστε να ενισχυθεί η συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση προβλημάτων του σχολείου, μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας των Συλλόγων Διδασκόντων.

Πιθανώς, η ανασταλτική κατάσταση άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα όπως, παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 6.1.2, δεν δίνει περιθώρια στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται οι βασικές κοινωνικές τους ανάγκες, ως άνθρωποι και εργαζόμενοι. Η αυτοεκτίμηση και η συμβολή τους στην πρόοδο της εκπαιδευτικής μονάδας ανακόπτονται με αποτέλεσμα όπως, προέκυψε και από τη σχετική έρευνα του Οικονόμου (2010), το 70% των εκπαιδευτικών να δηλώνουν ότι η διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας οφείλει να λειτουργεί βάσει των αρχών της δημοκρατίας καθώς, μέσω της δημοκρατικής διοίκησης ικανοποιείται η βασική κοινωνική ανάγκη του ανθρώπου για συμμετοχή στη διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων που αφορούν άμεσα τον ίδιο (Γκότοβος, 2010: 664). Επομένως, όταν *«η εξουσία και η λήψη αποφάσεων διαμοιράζεται σε μερικά ή σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας»* (Χατζηπαναγιώτου, 2001: 61) τότε είναι εφικτή η συμμετοχή όλων, η αποδοχή των αποφάσεων αλλά και η δέσμευση, ότι αυτές θα υλοποιηθούν.

Μια από τις βασικές προτάσεις που κατέγραψε ο Maslow (1973) επί της θεωρίας του είναι η εξής: η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη με το βαθμό ικανοποίησης της ανάγκης (όπ. αναφ. στο Κατσαμάκη, 2014: 25). Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow, τονίζει ότι όσο περισσότερο ικανοποιείται η ανάγκη του ανθρώπου τόσο λιγότερο το άτομο παρακινείται, αναλαμβάνοντας δράση για την ικανοποίηση της. Με αυτή την πρόταση μπορεί να ερμηνευθεί και το μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών που επιθυμεί να αναλάβει ενεργότερη δράση στη διοίκηση του σχολείου.

Το εύρημα για ενεργότερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών συμφωνεί με τα ευρήματα άλλων ερευνών (Stey & Squel, 1997· Κουλουμπαρίτση, 2008· Οικονόμου, 2010). Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ανεξαρτήτως θέματος, αποκτώντας αρμόζουσα θέση στο πλαίσιο αυτών. Το 60% των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι απαιτείται ενίσχυση των αρμοδιοτήτων και της αυτονομίας τους (Οικονόμου, 2010: 65). Σύμφωνα με τον Λυμπέρη (2012) βασικές προϋποθέσεις ενίσχυσης της αυτονομίας της εκπαιδευτικής μονάδας και συνεπώς, και των εκπαιδευτικών αποτελούν: «α) η οργανωμένη διοίκηση, β) η ύπαρξη τοπικών συλλογικών οργάνων, γ) η εκλογή των τοπικών εξουσιών από την τοπική κοινωνία και όχι ο διορισμός τους από την κεντρική εξουσία» (Λυμπέρης, 2012: 134). Ακόμη, καταγράφεται η επιθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν περισσότερη δράση και πρωτοβουλία στο μέλλον (Κουλουμπαρίτση, 2008: 84-85). Αναφορικά με τη θεματολογία των αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις για θέματα διοικητικού τομέα ή θέματα εκπαιδευτικών (Χατζηιωαννίδης, 2010) καθώς, η συμβολή τους στη λήψη αποφάσεων περιορίζεται σε θέματα λειτουργικού έργου (Χατζηιωαννίδης, 2010) και σε θέματα οργάνωσης και πειθαρχίας (Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015).

Προκειμένου να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις κατηγορικές μεταβλητές «βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή στη διοίκηση» και «ηλικία», υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας με την εφαρμογή του κριτηρίου χ^2 , και προέκυψε ότι οι δύο μεταβλητές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική σχέση (Asym. Sing. 0,045 < 0,05) ανάμεσα τους. Ωστόσο, η ερευνήτρια τονίζει ότι διατηρεί τις επιφυλάξεις της ως προς την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις δύο κατηγορικές μεταβλητές, λόγω του ότι ο έλεγχος ανεξαρτησίας ήταν οριακά έγκυρος²²

Από επόμενους στατιστικούς ελέγχους ανεξαρτησίας των μεταβλητών, προέκυψε ότι η μεταβλητή «επιθυμία εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στη διοίκηση» είναι ανεξάρτητη των μεταβλητών «φύλου» (Asym. Sing. 0,455 > 0,05), της «ηλικίας» (Asym. Sing. 0,159 > 0,05).

Στην παρούσα έρευνα, κατεγράφη η επιθυμία των εκπαιδευτικών να αποκτήσουν ενεργότερο ρόλο στη διοίκηση του σχολείου. Ωστόσο, η δηλωθείσα

²² Βλέπε περισσότερα κεφ. 5.5.

πρόθεση των εκπαιδευτικών συμβαδίζει με την προσπάθεια τους να συμμετέχουν ενεργότερα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων;

Η ερευνήτρια μελετώντας τα χαρακτηριστικά της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, αξιοποίησε το προτεινόμενο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του Καμπουρίδη (2002), ώστε να διευκρινιστεί η συμμετοχή τους ως «*«η νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους»* (σελ. 55). Για το σκοπό αυτό, συνέταξε μια κατηγορία ερωτήσεων που αποσκοπεί στην καταγραφή των χαρακτηριστικών της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Η φυσική παρουσία των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων είναι υποχρεωτική και ως εκ τούτου θεωρείται δεδομένη. Ως συμμετοχή ορίζεται «*μια δομημένη διαδικασία διαλόγου που στηρίζει μια πλουραλιστική προσέγγιση στη διαδικασία λήψης απόφασης*» (Γιαουτζής & Στρατηγέας, 2011: 43). Συνεπώς, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών θα μελετηθεί μέσω της στάσης που εμφανίζουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και αποτυπώνεται στη διεξαγωγή της συζήτησης.

Βασικό εύρημα της παρούσας κατηγορίας ερωτήσεων συνιστά ότι σε συντριπτική πλειοψηφία επί του ποσοστού των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, δηλώθηκε ότι η γνώμη του συναδέλφου γίνεται σεβαστή (71,4%). Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς, αποδεικνύει ότι η συζήτηση που πραγματοποιείται στο πλαίσιο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων, εκπληρώνει μια από τις βασικές προϋποθέσεις άσκησης της συμμετοχικής διοίκησης, που είναι ο σεβασμός της προσωπικότητας του ατόμου, ώστε μέσω της συμμετοχής του στη διοίκηση να μην προκαλείται ζημιά στην ατομικότητα του (Καμπουρίδης, 2002: 57). Παρά την νομιμοποιημένη εξουσία του Διευθυντή, διαφαίνεται από την ερμηνεία των ευρημάτων ότι ο Διευθυντής δεν «*εκμεταλλεύεται*» την προνομιακή του θέση και δεν ασκεί αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ώστε να αποτρέπει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διοίκηση.

Σύμφωνα και με τον Καμπουρίδη (2002), ο προϊστάμενος οφείλει να δέχεται με σεβασμό τις ιδέες των εργαζομένων και να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα τους (σελ. 57). Η σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή διαφαίνεται από την εξής

άποψη, «η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης και επομένως η λήψη ομαδικών αποφάσεων ενέχει κινδύνους καθώς κάθε ομάδα διαθέτει μια δυναμική η οποία δύναται να προκαλέσει διαφωνίες, αντιθέσεις έως και συγκρούσεις λόγω διαφορετικών συμφερόντων, διαφορετικών συστημάτων αξιών και διαφορετικής ιεράρχησης στόχων από τις ομάδες. Κλειδί της ισορροπίας είναι ο διευθυντής» (Τασούλα, 2006).

Επεξηγηματικά του παρόντος ευρήματος λειτουργούν τα ευρήματα της έρευνας των Καστανίδου & Τσικαντέρη, (2015). Οι ερωτώμενοι διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων τάσσονται υπέρ της συμμετοχικής διοίκησης καθώς, θεωρούν ότι «μέσω του διαλόγου όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους και μέσω της ανταλλαγής απόψεων να δουν το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία και να διαμορφώσουν πλήρη εικόνα» (σελ 29-30). «Ο εκπαιδευτικός που διαφωνεί δέχεται την απόφαση χωρίς ανέξοδη κριτική και την εφαρμόζει» (σελ. 29-30). Ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι ο καλύτερος υπογραμμίζοντας την ανάγκη για παράλληλη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων, στη σχολική ζωή, μελών (σελ. 27).

Ακόμη, ως θετικό στοιχείο καταγράφεται η ύπαρξη διαφωνιών ανάμεσα σε συναδέλφους (74,7%). «Η έλλειψη διαφωνιών αποτελεί ένδειξη έλλειψης προβληματισμού για την επίτευξη της καλύτερης λύσης και πολλές φορές αδιαφορία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου» (Καμπουρίδης, 2002: 60- 61). «Η συζήτηση, η αντιπαράθεση, η συμμετοχή και η έκφραση είναι τα συστατικά της συναίνεσης καθώς, επιτρέπουν στους ανθρώπους να λάβουν μια απόφαση που δεν αποτελεί συμβιβασμό. Μια απόφαση, της οποίας ο καθένας νιώθει μέρος της του επιτρέπει στο να δεσμευτεί γι' αυτή» (Τσουβέλα, 2014: 32). Ωστόσο, σε προσωπική ερώτηση προς τους εκπαιδευτικούς, το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι αποφεύγει να διαφωνεί με συναδέλφους (53,8%). Ίσως η ερώτηση επί προσωπικού, έφερε σε δύσκολη θέση τους εκπαιδευτικούς και μείωσε τα ποσοστά των απαντήσεων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων των εκπαιδευτικών επισημαίνει ότι όλα τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση (65,9%). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με το εύρημα του Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004), σύμφωνα με το οποίο, το 88% των εκπαιδευτικών δηλώνουν ότι δεν συμμετέχουν επαρκώς στις συζητήσεις (σελ. 37). Η μη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη συζήτηση είναι αποτέλεσμα της δυσaráσκείας τους και πιθανώς, να οφείλεται και στο γεγονός, ότι ακόμα και αν οι αποφάσεις τους

λαμβάνονται πλειοψηφικά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, δεν είναι ασυνήθιστο να ακυρώνονται ή να εκτελούνται πλημμελώς (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Έτσι, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να περιορίζονται στην επιτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, θεωρώντας ότι οποιαδήποτε άλλη εξωσχολική δραστηριότητα λειτουργεί ως εμπόδιο στην υλοποίησή του (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας ενεργοποίησης, όχι μόνο των εκπαιδευτικών αλλά και, των ίδιων των διοικητικών στελεχών. *«Οι ρυθμίσεις για τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της σχολικής μονάδας παραμένουν μικρής κλίμακας και χωρίς την απαραίτητη ενημέρωση των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα την ενεργοποίησή τους (Παπαναούμ, 2005)»* (Τασιούλα, 2006). Ακόμη, καταγράφεται ότι δεν υπάρχει συνήθως μια ομάδα εκπαιδευτικών που δεν συμμετέχει σε συζήτηση (59,34%) ή να υπάρχουν συνομιλίες μεταξύ τους (56%). Τα ανωτέρω ευρήματα αναδεικνύουν, ότι η μειωμένη συμμετοχή των εκπαιδευτικών δεν παρεμποδίζει την ομαλή λειτουργία του συλλογικού διοικητικού οργάνου.

Επίσης, ως βασικό χαρακτηριστικό της συζήτησης καταγράφεται η έλλειψη πρωτοβουλιών (59,3%). Σε έρευνα των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004), οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι εκφράζουν από ελάχιστες έως μηδενικές προτάσεις και η στάση τους αυτή συνδέεται με την αντίληψη, ότι η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων είναι υπόθεση του Διευθυντή (σελ. 38-39). Εν τέλει οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζουν τη συμμετοχή τους στη συνέλευση ως μια επιβεβλημένη ανάγκη (74,7%). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με το εύρημα της έρευνας της Χατζηπαναγιώτου (2001), όπου οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τη συμμετοχή τους επιβεβλημένη εκ των άνωθεν. Εξάλλου, οι εκπαιδευτικοί εκ του νόμου υποχρεούνται να συμμετέχουν στις συνελεύσεις, τις οποίες χαρακτηρίζουν ως κουραστικές, χρονοβόρες, χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο και συνήθως καταλήγοντας σε μη παραγωγικές αποφάσεις (Γιαννακοπούλου, 2003: 108· Καμπουρίδης, 2002: 58).

6.1.4. ΓΟΝΕΪΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Οι γονείς αναγνωρίζονται ως σημαντικοί εταίροι στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. Το 1985 με το νόμο 1566, θεσμοθετείται η γονεϊκή συμμετοχή στο εκπαιδευτικό έργο ως βοηθητικού οργάνου, καθώς δίνεται η δυνατότητα στους γονείς να συγκροτήσουν Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Τα οφέλη της γονεϊκής συμμετοχής είναι πολλαπλά και αφορούν τόσο τους μαθητές, όσο και τους ίδιους τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς. Μερικά από τα πλεονεκτήματα της γονεϊκής συμμετοχής είναι η θετική επιρροή ως προς την ακαδημαϊκή επίδοση και τη συμπεριφορά των μαθητών, το σχολικό κλίμα, τα μαθησιακά κίνητρα και τη σχέση των γονέων με τους μαθητές (Γκλιάου- Χριστοδούλου, 2005: 76). Δεδομένου ότι το ζήτημα της συμμετοχής των γονέων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν έχει ερευνηθεί αρκετά, λόγω της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτό τον τύπο γονεϊκής εμπλοκής (Μπόνια, 2010: 76), η ερευνήτρια θεώρησε ενδιαφέρον να καταγραφεί η επιθυμία των εκπαιδευτικών για τη γονεϊκή συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Με την ερώτηση Δ1, η ερευνήτρια αποσκοπεί να καταγράψει την επιθυμία των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών δηλώνουν ότι δεν επιθυμούν τη συμμετοχή των γονέων σε αυτές (57,1%). Αρχικά, το εύρημα αυτό φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με τα πορίσματα άλλων ερευνών που καταγράφουν θετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχή των γονέων στο εκπαιδευτικό έργο (Μπρούζος, 2002· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009: 37· Μπόνια, 2010: 27).

Ωστόσο, και οι εν λόγω έρευνες καταγράφουν την επιφύλαξη των εκπαιδευτικών ως προς τη συμμετοχή των γονέων στο εκπαιδευτικό έργο (Μπόνια, 2010: 27). Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να επιδιώκουν συγκεκριμένους τύπους συνεργασίας με τους γονείς κυρίως, για την άντληση πληροφοριών που αφορούν στους μαθητές τους ή την επίλυση έκτακτων καταστάσεων, που αφορούν στην αντιμετώπιση προβληματικών συμπεριφορών των μαθητών (Μπρούζος, 2002· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009). Συνεπώς, στην παρούσα έρευνα οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν την αρνητική στάση και τις επιφυλάξεις τους ως προς τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συμμετοχής στις

συνεδριάσεις του συλλογικού τους οργάνου, και όχι εν γένει αρνητική θέση, ως προς τη γονεϊκή συμμετοχή στην εκπαιδευτική μονάδα.

Για τη διερεύνηση ύπαρξης σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές «*επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» και στις μεταβλητές «*φύλο*» και «*ηλικία*» πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας, κατά Pearson. Από την υλοποίηση του ελέγχου βρέθηκε ότι η μεταβλητή «*επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*» είναι ανεξάρτητη από τη μεταβλητή «*φύλο*» (Asym. Sing. $0,795 > 0,05$), δεδομένου ότι η τιμή p είναι μεγαλύτερη του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές «*επιθυμία εκπαιδευτικών για συμμετοχή γονέων στο Σύλλογο Διδασκόντων*» και «*ηλικία*» (Asym. Sing. $0,03 < 0,05$).

Οι εκπαιδευτικοί (42,9%) που διάκινται θετικά ως προς τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του συλλογικού τους οργάνου (ερώτηση Δ1), θεωρούν ότι οι γονείς θα πρέπει να συμμετέχουν σε συζητήσεις που σχετίζονται κυρίως με θέματα σχολικής πειθαρχίας (47,6%) και λειτουργίας του σχολείου (36,5%).Ενώ, λιγότερο σημαντική θεωρούν την παρουσία τους σε θέματα διοίκησης (11,1%) και θέματα που άπτονται των θεμάτων των εκπαιδευτικών (4,8%).

Επιβεβαιώνονται τα πορίσματα άλλων ερευνών, που επισημαίνουν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν δίνουν πολλά περιθώρια συνεργασίας στους γονείς θεωρώντας ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελούν δική τους αρμοδιότητα (Μιχόπουλος, 2002). Φαίνονται πρόθυμοι να συνεργαστούν σε περιπτώσεις άντλησης πληροφοριών για τους μαθητές τους ή επίλυσης προβλημάτων συμπεριφοράς (Μπρούζος, 2002· Ματσαγγούρας & Πούλου, 2009). Αναφορικά με το μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων των εκπαιδευτικών ότι η συμμετοχή των γονέων είναι αναγκαία επί των θεμάτων λειτουργίας του σχολείου, πιθανή ερμηνεία αποτελεί η θεσμοθετημένη συμμετοχή των γονέων σε βοηθητικά συλλογικά όργανα, ως προς τη λειτουργία του σχολείου (Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, Σχολική Επιτροπή, Σχολικό Συμβούλιο). Αξίζει να επισημανθεί το μικρό ποσοστό των εκπαιδευτικών που απαντούν θετικά, ως προς τη συμμετοχή των γονέων σε θέματα διοικητικού τύπου και σε θέματα που αφορούν τους ίδιους.

Οι λόγοι για τους οποίους οι εκπαιδευτικοί διάκινται αρνητικά ως προς τη συμμετοχή των γονέων, αιτιολογούνται από την έλλειψη ετοιμότητας των εκπαιδευτικών να διαχειριστούν προβλήματα επικοινωνίας με τους γονείς,

προτιμώντας τη διατήρηση μιας τυπικής σχέσης. Όταν η επικοινωνία με τους γονείς δυσχεραίνεται, οι λόγοι αποδίδονται στην αδιαφορία, άγνοια και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των γονέων (Μπρούζος, 2002).

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Α΄ βάρθμια Εκπαίδευση μελετήθηκε από δύο οπτικές πλευρές. Η πρώτη εννοιολογική οριοθέτηση της συμμετοχικής διοίκησης που διερευνήθηκε είναι αυτή του Σαΐτη (2001), σύμφωνα με την οποία, συμμετοχική διοίκηση ορίζεται *«η διοίκηση ενός οργανισμού από το συλλογικό όργανο (όπως ο Σύλλογος Διδασκόντων) δηλαδή, μια ομάδα άνω των δύο ατόμων που έχουν ίση εξουσία μεταξύ τους και στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, λειτουργώντας βάσει προκαθορισμένων κανόνων νομιμότητας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλα τα μέλη με βάση την αρχή της πλειοψηφίας»*.

Από ευρήματα, καταγράφηκε ότι ως κυρίαρχο όργανο της εκπαιδευτικής μονάδας αναδεικνύεται ο Διευθυντής (ή Υποδιευθυντής, σε περίπτωση αντικατάστασης του) καθώς, αποφασίζει για την πλειονότητα των θεμάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι ιδιαίτερα υποβαθμισμένος καθώς, ο αριθμός των έκτακτων συνεδριάσεων που συγκαλούνται είναι μικρός. Ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών δεν καταγράφεται με σαφήνεια, ενώ στην πλειοψηφία τους επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργότερα στη διοίκηση του σχολείου.

Ως προς την ερμηνεία των αιτιών που αναστέλλουν την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης, το στιλ διοίκησης του Διευθυντή φαίνεται να απορρίπτεται ως αιτία μη άσκησης συμμετοχικής διοίκησης, διότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών επισημαίνουν ότι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή και ότι οι συζητήσεις στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται από σεβασμό της γνώμης του συναδέλφου και ύπαρξης διαφωνιών μεταξύ των μελών που συμμετέχουν στη συζήτηση. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι ο Διευθυντής δεν *«εκμεταλλεύεται»* τη νομιμοποιημένη εξουσία, που του δίνει a priori η ιεραρχική του θέση.

Πιθανές αιτίες για το μικρό βαθμό άσκησης συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαιδευτική μονάδα είναι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο δεν αφήνει περιθώρια στους εκπαιδευτικούς και στα

διευθυντικά στελέχη να διαμορφώσουν τη δική τους εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική και να αποφασίζουν για το περιεχόμενο των αποφάσεων τους. Η πληθώρα νόμων και εγκυκλίων περιγράφουν και καθορίζουν με ακρίβεια τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, καθιστώντας συνήθως το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων επικυρωτικό των αποφάσεων της ανώτερης διοικητικής ιεραρχίας. Αποτέλεσμα είναι να απουσιάζει η ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, χαρακτηρίζοντας τις εν λόγω συνεδριάσεις ως επιβεβλημένη ανάγκη.

Η δεύτερη εννοιολογική οριοθέτηση του όρου συμμετοχική διοίκηση που μελετήθηκε στην παρούσα εργασία, αφορά στην άποψη του Sergiovanni (1992), ο οποίος χαρακτηρίζει τη συμμετοχική διοίκηση *«ως μια διαδικασία που εμπλέκει το διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς και σε κάποιες περιπτώσεις τους γονείς, τα μέλη της κοινότητας και τους μαθητές»* (όπ. αναφ. στο Χατζηϊωαννίδης, 2010: 13). Από τη μελέτη των ευρημάτων, κατεγράφη συμμετοχή των γονέων και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, μηδενική, όμως, συμμετοχή των μαθητών σε αυτές. Συμπληρωματικά, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν την επιθυμία για συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, θέτοντας ως κριτήριο συμμετοχής την ύπαρξη συγκεκριμένης θεματολογίας. Επομένως, βασικό εξαγόμενο συνιστά ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν αρνητική προδιάθεση έναντι της γονεϊκής συμμετοχής στις συνεδριάσεις του συλλογικού τους οργάνου, αναγνωρίζοντας, ωστόσο, την αξία της συμμετοχής των γονέων στην επιτέλεση του εκπαιδευτικού έργου. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν ανέτοιμοι να αποδεχθούν τους γονείς, ως συνδιαμορφωτές των αποφάσεων της εκπαιδευτικής μονάδας.

6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο θα καταγραφούν τα συμπεράσματα της έρευνας, ώστε να αποκτήσει ο αναγνώστης μια συνοπτική εικόνα επί των ερευνητικών ευρημάτων.

1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν στην κατηγορία Π.Ε. 70 και εργάζονταν, κατά το σχολικό έτος 2015-2016, σε δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων.

- ✓ Ως προς το φύλο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών, που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι γυναίκες (68.1%).
- ✓ Ως προς την ηλικιακή ομάδα, το 31.9% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών.
- ✓ Ως προς τα έτη υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, το 39.6% έχει 21-30 έτη υπηρεσίας.
- ✓ Ως προς τη σχέση εργασίας των εκπαιδευτικών, το 71.5% εργάζονται ως μόνιμοι στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

2. ΒΑΘΜΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- ✓ Για την πλειονότητα των θεμάτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αποφασίζει το μονομελές διοικητικό όργανο (Διευθυντής ή Υποδιευθυντής, ως νόμιμος αναπληρωτής του πρώτου). Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, οι λόγοι μη άσκησης συμμετοχικής διοίκησης μπορούν να αποτυπωθούν συνοπτικά στους εξής: συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η αυτονομία των εκπαιδευτικών και να αναγνωρίζεται ο Διευθυντής ως διοικητικός κυρίαρχος, η έλλειψη γνώσης και επιμόρφωσης για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης κυρίως από ανώτατα διοικητικά στελέχη, ο ελλιπής χρόνος για λήψη συμμετοχικών αποφάσεων, που απαιτούν εκτενή διαβούλευση και το αυταρχικό στιλ ηγεσίας εκπαιδευτικού.
- ✓ Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων στις οποίες συμμετέχει η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ανέρχονται στις 1 έως 6 συνεδριάσεις. Να διευκρινιστεί ότι οι 4 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων είναι

τακτικές, με υποχρέωση συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε αυτές. Επομένως, το ποσοστό των έκτακτων συνεδριάσεων που συγκαλείται κρίνεται μικρό.

- ✓ Αναφορικά με το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν αποτελεί το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου. Όσοι απάντησαν ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν είναι το κυρίαρχο όργανο της διοίκησης, επέλεξαν δύο απαντήσεις ή ότι «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει τις προεπιλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή» ή ότι «ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή», με την δεύτερη απάντηση να υπερτερεί της πρώτης. Συνεπώς, διαφαίνεται ότι το στίλ διοίκησης του Διευθυντή δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχικό.
- ✓ Ως προς τη συμμετοχή των γονέων, μαθητών και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Καταγράφεται συμμετοχή εκπροσώπων γονέων και λιγότερο φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης. Μηδενική είναι η συμμετοχή εκπροσώπων μαθητών.

3. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

- ✓ Ως προς το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, σκιαγραφείται μια ασαφής εικόνα. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών εκφράζουν δυσαρέσκεια από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Το εύρημα αυτό προκύπτει, αθροίζοντας τα αποτελέσματα των τιμών «Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος/η» και «Πολύ Ικανοποιημένος/η» (37,4%) και τα αποτελέσματα των τιμών «Λίγο Ικανοποιημένος/η» και «Καθόλου Ικανοποιημένος/η» (41,87%). Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ως προς τον βαθμό ικανοποίησης δεν εξαρτώνται από τη μεταβλητή «φύλο». Ωστόσο, είναι εξαρτημένες της μεταβλητής «ηλικία»
- ✓ Ως προς την επιθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, καταγράφεται σε μεγάλο ποσοστό επί των απαντήσεων των εκπαιδευτικών η επιθυμία για ενεργότερη συμμετοχή

στη διοίκηση. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση είναι ανεξάρτητες των μεταβλητών «φύλο» και «ηλικία».

- ✓ Ως προς τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, δεν καταγράφεται συνολική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συζητήσεις, παρά το σεβασμό της γνώμης του συναδέλφου και της ύπαρξης διαφωνιών που αποτελούν χαρακτηριστικά μιας πλουραλιστικής και δημοκρατικής συμμετοχικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, ενισχύεται, ακόμη περισσότερο, η διαπίστωση ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν ασκεί αυταρχικό στιλ διοίκησης, το οποίο να λειτουργεί ανασταλτικά ως προς την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης και ως εκ τούτου, τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Αρνητικά στοιχεία αποτελούν η έλλειψη πρωτοβουλιών από τη πλευρά των εκπαιδευτικών και η άποψη των εκπαιδευτικών ότι η συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων συνιστά μια επιβεβλημένη ανάγκη για τους ίδιους.

4. ΓΟΝΕΪΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ.

- ✓ Οι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Η επιθυμία των εκπαιδευτικών για συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων δεν εμφανίζει σχέση με τη μεταβλητή «φύλο». Ωστόσο, διαπιστώνεται ύπαρξη σχέσης με τη μεταβλητή «ηλικία».
- ✓ Οι εκπαιδευτικοί, τονίζουν ότι η γονεϊκή συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων θα πρέπει να γίνεται στις περιπτώσεις, όπου η θεματολογία των συζητήσεων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σχετίζεται κυρίως, με θέματα σχολικής πειθαρχίας και λειτουργίας του σχολείου.

6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στη βάση των ανωτέρω ερευνητικών αποτελεσμάτων και της συζήτησης που ακολούθησε επί αυτών, η ερευνήτρια θα καταθέσει τις δικές της προτάσεις.

1. ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Μελετώντας τη κείμενη εκπαιδευτική νομοθεσία και λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ερευνητικά αποτελέσματα, η ερευνήτρια καταλήγει στη διαπίστωση ότι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων, ως συλλογικού διοικητικού οργάνου, είναι ιδιαίτερα υποβαθμισμένος. Ο αριθμός των τακτικών (υποχρεωτικών) συνεδριάσεων, που προβλέπονται να διενεργηθούν κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους είναι περιορισμένος. Ακόμη, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, δήλωσαν ότι συμμετέχουν σε 4-6 συνεδριάσεις. Ως εκ τούτου, η ερευνήτρια προτείνει την αύξηση των τακτικών συνεδριάσεων κατά μία ανά μήνα, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ανάπτυξης συλλογικών διαδικασιών και συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Βασικό ζητούμενο είναι να μεγιστοποιηθεί το αίσθημα του «ανήκειν» των εκπαιδευτικών σε μια συλλογικότητα και ταυτόχρονα να αναβαθμιστεί ο διοικητικός τους ρόλος.

2. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Η εκπαιδευτική κοινότητα οφείλει να ενημερώνεται για τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Η ανάρτηση των αποφάσεων στη επίσημη ιστοσελίδα της εκπαιδευτικής μονάδας θα δώσει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους φορείς (γονείς, φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και στους μαθητές) να αισθανθούν ότι αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να γίνει προσβάσιμη, δημιουργώντας στα μέλη της κοινωνίας, το αίσθημα ότι αποτελεί οργανικό κομμάτι της. Ακόμα, η ενημέρωση περί των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων θα μπορούσε να συνδυαστεί με μια ανοιχτή διαδικτυακή διαβούλευση, όπου όλοι θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αξιολόγηση των αποφάσεων της εκπαιδευτικής μονάδας, συμβάλλοντας βοηθητικά και συμβουλευτικά στο διοικητικό έργο των εκπαιδευτικών.

3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Σημαντικό ρόλο στην άσκηση διοικητικού έργου, όπως επισημάνθηκε και ανωτέρω, διαδραματίζει ο Διευθυντής, ο οποίος λειτουργεί ως συντονιστής του διοικητικού έργου. Βάσει αυτής της άποψης, η ερευνήτρια προτείνει την επιλογή του διευθυντικού στελέχους της εκπαιδευτικής μονάδας με κριτήρια ακαδημαϊκού χαρακτήρα και προσωπικότητας. Ο διευθυντής οφείλει να είναι γνώστης των αρχών της εκπαιδευτικής διοίκησης, καθώς και να διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά (όπως, ειλικρίνεια, πειθαρχία, ενσυναίσθηση κ.ά.), που θα του επιτρέψουν να διαμορφώσει ένα δημοκρατικότερο διοικητικό πλαίσιο, όπου θα σέβεται και θα αναγνωρίζει τη συλλογικότητα, τη συναδελφικότητα, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια όλων όσων συμμετέχουν στη σχολική ζωή και θα είναι ανοιχτό προς την κοινωνία.

4. ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Οι εκπαιδευτικοί, εφόσον, ασκούν διοικητικό έργο, διαμέσου της συμμετοχής τους στο σύλλογο διδασκόντων, οφείλουν να επιμορφωθούν περί διοικητικών θεμάτων. Οι εκπαιδευτικοί είναι κυρίως επικεντρωμένοι στην επιτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, θεωρώντας ότι οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα, παρακωλύει την άσκηση του. Ακόμη, μέσω των απαντήσεων τους, σχηματίστηκε η εικόνα μη ουσιώδους συμμετοχής στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Επομένως, μέσω της επιμόρφωσης σε διοικητικά θέματα, οι εκπαιδευτικοί αναμένεται να ευαισθητοποιηθούν περί της άσκησης του διοικητικού τους καθήκοντος, ενώ αναμένεται να ενισχυθεί και η συμμετοχή τους στις συνεδριάσεις του συλλογικού τους οργάνου. Ακόμη, κρίνεται αναγκαίο να ενημερωθούν για τις δυνατότητες που τους δίνει η κείμενη νομοθεσία να αναπτύξουν σχέση συνεργασίας με την ευρύτερη κοινότητα και να γνωρίσουν τεχνικές ανάπτυξης συνεργασίας με τους γονείς.

5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΓΟΝΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Η ερευνήτρια προτείνει την περαιτέρω διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη γονεϊκή συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου. Είναι ουσιώδους σημασίας να ερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι εκπαιδευτικοί δεν επιθυμούν τη συμμετοχή των γονέων σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να

ληφθούν μέτρα ενίσχυσης της συνεργασίας μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μελών στη σχολική ζωή, από το αρμόδιο υπουργείο. Αντίστοιχα, προτείνεται η διενέργεια έρευνας των απόψεων των γονέων για το ζήτημα της συμμετοχής τους στο εκπαιδευτικό έργο, ώστε να διαμορφωθεί μια πλήρης εικόνα και από τη δική τους οπτική πλευρά.

6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΑΘΗΤΩΝ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι μαθητές οφείλουν να εκπαιδεύονται ως προς τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς μέσω της αγωγής που λαμβάνουν από το σχολικό τους περιβάλλον προετοιμάζονται για την ανάληψη του ρόλου τους, ως πολίτες. Ο ρόλος του πολίτη σε μια δημοκρατική κοινωνία είναι συμμετοχικός και παρεμβατικός. Η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, λόγω της εξάχρονης φοίτησης, εμφανίζει την ιδιαιτερότητα να απευθύνεται σε ανήλικα άτομα, τα οποία βρίσκονται σε αρχικά στάδια ανάπτυξης των γνωστικών και νοητικών τους ικανοτήτων. Έτσι, κρίνεται αναγκαίο, έννοιες όπως της συμμετοχικής λήψης απόφασης, να προσεγγίζονται με διαφορετικό τρόπο και η ενίσχυση της συμμετοχικότητας οφείλει να αποτελεί αντικείμενο εκμάθησης για τους μαθητές του Δημοτικού Σχολείου. Η ερευνήτρια, ωστόσο, προτείνει μια βοηθητικού τύπου συμμετοχή των μαθητών της πέμπτης και έκτης δημοτικού, σε περιορισμένη θεματολογία. Μέσω του μαθήματος της κοινωνικής και πολιτικής αγωγής, οι μαθητές έρχονται σε επαφή με τα στοιχεία της πολιτικής οργάνωσης και διοίκησης μιας κοινωνίας. Επομένως, σε συνεργασία με τον εκπαιδευτικό θα μπορούσαν αρχικά να ασκηθούν σε δημοκρατικές συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντός του πλαισίου της σχολικής τάξης. Η προετοιμασία μπορεί να υλοποιηθεί κατά τη διάρκεια φοίτησης των μαθητών στην πέμπτη δημοτικού, ώστε στην επόμενη τάξη να αποκτήσουν την δεξιότητα να συζητούν, να αποφασίζουν και να εκπροσωπούνται στο Σύλλογο Διδασκόντων, σε περιορισμένη θεματολογία με γραπτό κείμενο ή με φυσική παρουσία.

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό να αναδείξει σημαντικές πτυχές του ζητήματος της συμμετοχικής διοίκησης, συμβάλλοντας στον εμπλουτισμό της ερευνητικής βιβλιογραφίας. Εν κατακλείδι, για την περαιτέρω ανάλυση του ερευνητικού προβλήματος, η ερευνήτρια προτείνει την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών, μέσω της ποιοτικής προσέγγισης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα: εκδ. Λιβάνης- Νέα Σύνορα, σελ. 175-176, 181, 187
- Ανθης Χ., Κακλαμάνης Θ., (2005). Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη, *πρακτικά συνεδρίου «Διοίκηση Α'/Βάθμιας & Β'/Βάθμιας Εκπαίδευσης»*, τόμος 2^{ος}, Άρτα
- Αποστόλου, Α., (2000). *Συμμετοχή Εργαζομένων*, έκθεση για ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO, Πολυτεχνείο Κρήτης: Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, σελ. 5-6. Διαδικτυακή πηγή: http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf (τελευταία προσπέλαση: 15/01/2017).
- Αποστόλου Ε., Ιωακειμίδου, Ρ. & Λαμπριανίδου, Ε. (2015). *Η παρέμβαση των γονέων στη σχολική μονάδα: Θεωρητική προσέγγιση*, πτυχιακή εργασία, Αλεξανδρούπολη: Π.Τ.Δ.Ε., σελ. 47. Διαδικτυακή πηγή: http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf (τελευταία προσπέλαση: 15/01/2017).
- Βάμβουκας, Μ. Ι. (2002). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη
- Βούζας, Φ. (2002). Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας: a contingency approach, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, τεύχος 108-109, σελ. 293
- Γεωργίου, Σ. (2000). *Σχέση σχολείου – Οικογένειας και Ανάπτυξη του Παιδιού*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ. 20
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2008). Η λήψη αποφάσεων στη διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου: Τυπικές ρυθμίσεις και άτυπες πραγματικότητες, *Διοικητική ενημέρωση*, τεύχος 45, Αθήνα: εκδ. Ειδική Εκδοτική, σελ. 106, 107-109
- Γιαουτζή, Μ. & Στρατηγέα, Α. (2011). *Χωροταξικός σχεδιασμός- Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα, εκδ. Κριτική, σελ. 43

- Γκλιάου- Χριστοδούλου, Ν. (2005). Η ανάγκη επιμόρφωσης στην κατεύθυνση ανάπτυξης αποτελεσματικής συνεργασίας σχολείου-οικογένειας, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 10, σελ. 76
- Γκότοβος, Α. (2010). Η διαμόρφωση της προσωπικότητας σε περιβάλλοντα ετερότητας: θεωρητικές προκλήσεις και εκπαιδευτικές εφαρμογές, *πρακτικά διεθνούς συνεδρίου «2008, Ευρωπαϊκό έτος διαπολιτισμικού διαλόγου: Συνομιλώντας με τις γλώσσες και τους πολιτισμούς»*, Θεσσαλονίκη: Τμήμα Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας, σελ. 664
- Διαδικτυακή πηγή:
<http://www.frl.auth.gr/sites/congres/Interventions/GR/gkotovos.pdf>.
 (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017)
- Cohen L., Manion, L. & Morisson, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (μτφ.), Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο, σελ. 3-4, 177, 290, 414
- Δαβάζογλου, Α.Μ. & Κόκκινος, Κ. Μ. (2003). Η σχέση σχολείου με οικογένειες που έχουν παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 35, σελ. 98
- Δαφνομήλη Α. & Κοντοπόδη Αρ. (2010), *Υποκίνηση Εργαζομένων. Θεωρίες (μελέτη περίπτωσης, υπάλληλοι τραπεζών)*, μεταπτυχιακή εργασία, Κρήτη: Τμήμα Διοίκησης και Οικονομίας, σελ. 22
- Διαδικτυακή πηγή:
<http://www.frl.auth.gr/sites/congres/Interventions/GR/gkotovos.pdf>.
 (τελευταία προσπέλαση 21/08/2016)
- Ευρυδίκη (2010). *Οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα 2009/2010*, σελ. 22-23, 26-27, 30-31. Διαδικτυακή πηγή:
http://kesyp-ampel.att.sch.gr/greek_ed_syst_euridice_0910.pdf
 (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017).
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 171
- Ζαβλανός Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Έλλην, σελ. 19

- Ζάχος, Δ. (2010). Δομή και σημασία της επιστημονικής εργασίας στους τομείς δραστηριότητας των εκπαιδευτικών, *πανεπιστημιακές σημειώσεις*, Θεσσαλονίκη: ΠΤΔΕ, σελ. 64. Διαδικτυακή πηγή: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf> (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017)
- Καμπουρίδης Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος, σελ. 55- 57, 58, 60-63, 66
- Καπραβέλου, Α. (2009). Η διοίκηση ως αναπόφευκτη διαδικασία ιεράρχησης/ ανισότητας εντός του θεσμού της εκπαίδευσης, *αναρτημένη δημοσίευση στο συνέδριο της ΕΣΔΟ*, Φλώρινα, σελ. 553. Διαδικτυακή πηγή: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf>, (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017)
- Καραγιάννη Ε. & Κλαδάκης, Ι. (2012). Συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ δασκάλων, *πρακτικά 6^{ου} συνεδρίου ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.*, σελ. 4 Διαδικτυακή πηγή: http://www.elliepek.gr/documents/6o_synedrio_eisigiseis/61_karagianni_kladakis.pdf (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Καστανίδου, Σ. & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). Ο Συμμετοχικός Τρόπος Λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, τεύχος 3^ο, τόμος 2^{ος}, σελ. 20, 27-30 Διαδικτυακή πηγή: http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2015/teuxos3/3_3_2.pdf, (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017)
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Π.Ι., σελ. 20, 43- 44

- Κατσαμάκη, Ευ. (2014). *Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοδική πορεία ενός οργανισμού, Μελέτη περίπτωσης: Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου*, μεταπτυχιακή εργασία, Κύπρος: Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, σελ. 25. Διαδικτυακή πηγή: <https://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1617/MBA-2014-00259.pdf?sequence=4> (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Κιρκιγιάννη, Φ. (2012). Επικοινωνία Σχολείου και Οικογένειας, *Τα εκπαιδευτικά*, τεύχος 103^ο – 104^ο , σελ. 33, 101
- Κόντης, Δ, Μουτόπουλος, Στ. & Κόντη, Ε. (2007). Η οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος τελικά είναι τροχοπέδη ή μοχλός ανάπτυξης του θεσμού του σχολείου σήμερα;, *αναρτημένη ανακοίνωση, στο συνέδριο «Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας»*, Ιωάννινα, σελ. 1389
- Koontz H. & O' Donell, C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεικτική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σελ.102
- Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική Διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 9^ο, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, σ. 35, 37-39, 40
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, τόμος 1^{ος}, Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, σελ. 19, 40

- Κουλουμπαρίτση, Α. (2008). «Το διοικητικό πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα» στο: *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα: εκδ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, σελ. 84-85. Διαδικτυακή πηγή: http://www.pischools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_71_88.pdf (τελευταία προσπέλαση: 15/01/20017)
- Κωνσταντίνου, Χ. (2015). *Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg, σελ. 19, 31-32, 38, 55
- Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Αθήνα: εκδ. Έλλην, σελ. 141-142
- Λυμπέρης, Α. (2012). Συγκεντρωτισμός-αποκέντρωση στη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος: Θεωρητικά προβλήματα- πρακτικές δυτικών χωρών, *Τα εκπαιδευτικά*, τεύχος 103^ο -104^ο , σελ. 134-136, 142
- Ματσαγγούρας, Η. & Πούλου, Μ. (2009). Σχέσεις σχολείου και οικογένειας: Συγκριτική παράθεση απόψεων εκπαιδευτικών και γονέων, *Μέντορας*, τεύχος 11^ο, σελ. 37
- Μαυρογιώργος Γ., (2001). Η σχολική μονάδα και η άσκηση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής για την ένταξη όλων των μαθητών/τριών στην εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση: σχετική αυτονομία και συλλογική ευθύνη, *πρακτικά συνεδρίου «Αντιστάσεις στον εκπαιδευτικό αποκλεισμό: Εκπαιδευτική ένταξη παιδιών με ρόμικη προέλευση 1997-2000»*, Ιωάννινα. Διαδικτυακή πηγή: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2029/659.pdf> (τελευταία προσπέλαση 06/01/2017)
- Μιχόπουλος, Α. (2002). *Εκπαιδευτικό Δίκαιο*, Αθήνα: εκδ. ιδίου

- Μπάκας, Θ., (2006). Ο παρωθητικός ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, *Παιδαγωγική θεωρία και πράξη*, τεύχος 1^ο, Ιωάννινα: Εργαστήριο Παιδαγωγικής Π.Τ.Ν. Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, σελ. 118
- Μπάκας, Θ. (2014). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα, *σημειώσεις για ανοιχτά ακαδημαϊκά μαθήματα*, Ιωάννινα, σελ. 4. Διαδικτυακή πηγή: http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/97089/mod_resource/content/2/8.%20%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%20E%CE%B9%CF%82.pdf (τελευταία προσπέλαση στις 06/01/2017).
- Μπιλίρη, Β. (2011). *Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, μεταπτυχιακή διατριβή, Πάτρα, σελ. 15
- Μπρούζος, Α. (2002). Αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τη συνεργασία Σχολείου –Οικογένειας, πρακτικά συνεδρίου «Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα», Π.Ε.Ε. Διαδικτυακή πηγή: http://www.pee.gr/wpcontent/uploads/praktika_synedrion_files/pr_s_yn/s_ath/thematikes_enothtes/x/x/x_mproyzos_andreas.htm (τελευταία προσπέλαση 8/01/2017)
- Μπόνια, Αικ. (2011). *Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη γονεϊκή εμπλοκή στο Δημοτικό Σχολείο*, διδακτορική διατριβή, Ιωάννινα: Π.Τ.Δ.Ε., σελ. 27, 30-31, 76, 274
- Μπούνιας, Κ. (2010). *Η ύπαρξη συλλογικής- συμμετοχικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητα της στα Δημοτικά σχολεία της Αιγιάλειας*, μεταπτυχιακή εργασία, Πάτρα: Τ.Ε.Ε.Α.Π.Η., σελ. 27-28, 44, 46, 60, 192. Διαδικτυακή πηγή: <http://nemertes.lis.upatras.gr/> (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017).
- Ξυροτύρη-Κουφίδου Στ.,(2003). «Η συμμετοχική διοίκηση στη σχολική μονάδα» στο Παπαναούμ, Ζ. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) (επιμ.), *Η Διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και Πρακτικές*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Κυριακίδη, σελ. 58

- Οικονόμου, Τρ. (2010). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, μεταπτυχιακή εργασία, Ρόδος: Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και εκπαιδευτικού σχεδιασμού, σελ. 65
- Ουζούνη Χρ. & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες, *Νοσηλευτική*, τεύχος 50^ο, σελ. 232- 233.
- Διαδικτυακή πηγή: <http://knakakis.advancednursing.teiste.gr/wp-content/uploads/2014/01/07.pdf> (τελευταία προσπέλαση 06/01/2017)
- Παπαναούμ, Ζ. (2001). Ενδοσχολική επιμόρφωση: ζητήματα έρευνας και εκπαιδευτικής πολιτικής για την ανάπτυξη, *πρακτικά διεθνούς συμποσίου «Συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπαιδευτικών και ανάπτυξη σχολείου»*, Θεσσαλονίκη, σελ. 87
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μέθοδοι επιστημονικής έρευνας*, αυτοέκδοση, σελ. 106-107
- Παυλόπουλος, Π. (1983). Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, Αθήνα- Κομοτηνή: εκδ. Σάκκουλα, σελ. 138
- Πετρίδου, Ε. (2005). «Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοικητικής ποιότητας στην εκπαίδευση» στο Καψάλης Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 184-185
- Πουλής, Π. (2007). *Εκπαιδευτικό δίκαιο και θεσμοί*, εκδ. 4^η, Αθήνα- Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα, σελ. 72, 123-124
- Ρες, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης απόφασης σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και Επαναπροσδιορισμός, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 9^ο, σελ. 44
- Ρουμπίδης, Χρ. (2011). *Συγκριτική μελέτη διοίκησης έργου στις σχολικές μονάδες στη διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης*, διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 20, 23. Διαδικτυακή πηγή: <http://pmkeprints.lib.uom.gr/9307/> (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017)

- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*, Αθήνα: εκδ. Σαΐτη Α., σελ. 66, 122-124
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός, σελ. 23, 24
- Σαΐτης, Χ. (2001). *Η λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*, Αθήνα: εκδ. Άτραπος
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΑΣΠΑΙΤΕ, σελ. 6, 34- 35, 68, 225
- Σαΐτης, Χ., β. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό υλικό*, Αθήνα, σελ. 3, 6, 8-9, 10. Διαδικτυακή πηγή: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf> (τελευταία προσπέλαση 15/01/2017).
- Σιακόβελη, Π. (2011). *Ζητήματα Οργάνωσης και Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Πάτρα: αυτοεκδοση, σελ. 20, 75, 79
- Στρατηγέα, Αν. (2015). *Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, εκδ. Σ.Ε.Α.Β., σελ. 52, 54-57
- Διαδικτυακή πηγή: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5428/1/00_master_document_FINAL_21_3_2016-KOY.pdf (τελευταία προσπέλαση: 18/01/2017).
- Τάρρου, Κ. (1998). *Προγραμματισμός και Υλοποίηση Ερευνών με δειγματοληπτικές μεθόδους*, πτυχιακή εργασία, Καβάλα: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 27-28 Διαδικτυακή πηγή: <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/5170/1/SDO1401998.pdf> (τελευταία προσπέλαση 22/01/2017).

- Τασούλα, Β. (2006). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό λογαριασμό. Προβλήματα και αντιφάσεις της Ελληνικής Εκπαιδευτικής πραγματικότητας, *πρακτικά 1^{ου} εκπαιδευτικού συνεδρίου «Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης εποχής»*, Ιωάννινα. Διαδικτυακή πηγή: http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14_.pdf (τελευταία προσπέλαση 06/01/2017).
- Τσέτσος, Σπ. (2015). Σχέσεις σχολείου και Γονέων συνεργασία και σύγκρουση, *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, τόμος 3^{ος}, τεύχος 2^ο, σελ. 168-170. Διαδικτυακή πηγή: http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2015/teuxos2/3_2-10.pdf (τελευταία προσπέλαση 16/01/2017)
- Τσουβέλα, Ι. (2014). *Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς του τραπεζικού κλάδου*, μεταπτυχιακή εργασία, Πάτρα: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ. 32, 33. Διαδικτυακή πηγή: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/8306/1/%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE.%CE%A4%CF%83%CE%BF%CF%85%CE%B2%CE%AD%CE%BB%CE%B1.pdf> (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Χατζηϊωαννίδης, Γ. (2010). *Συλλογική άσκηση διοίκησης σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων*, μεταπτυχιακή εργασία, Βόλος: Π.Τ.Δ.Ε., σελ. 13, 73-74. Διαδικτυακή πηγή: <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/14358/P0014358.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (τελευταία προσπέλαση 16/01/2017).
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, διδακτορική διατριβή, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, σελ. 61, 146- 149. Διαδικτυακή πηγή: <http://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/13525> (τελευταία προσπέλαση: 22/01/2017).

- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2005). «Το σχολείο ως εκπαιδευτικός οργανισμός», στο Καψάλης Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σελ. 35
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο, σελ. 15- 16
- Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Interbooks, σελ. 18

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Cheng Chi Keung (2008). The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, *New Horizon of Education*, Vol. 56, p. 34
 Διαδικτυακή πηγή:
<http://wwwprod.ln.edu.hk/osl/newhorizon/abstract/v56n3/3.pdf>
 (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017)
- Dawson T. (1993), *Principles and Practice of Modern Management*, Tubor Business Publishing, Ltd., p. 5
- Epstein, J. L., Sanders, M. G., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., & Van Voorhis, F. L. (2002). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Corwin, p.p. 14-16
- Jordan, D. (1973). *Re-Definition of Leadership and 1st Implications for Educational Administration: Subjunctive model of leadership*.
 Διαδικτυακή πηγή:
http://www.edpsycinteractive.org/anisa/administration/jordan_administration.pdf (τελευταία προσπέλαση 21/8/2016)
- Lawler III., Edward E. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p. 22.

- Mokoena S. (2012). Effective participative management. Does it affect trust levels of stakeholders in schools?, *Journal of Social Science*, Vol.30 (1), p. 44. Διαδικτυακή πηγή: <http://krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-30-0-000-12-Web/JSS-30-1-000-12-Abst-Pdf/JSS-30-1-043-12-1224-Mokoena-S/JSS-30-1-043-12-1224-Mokoena-S-Tt.pdf> (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Noah, Y. (2008), A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria, *Journal of Social Science*, Vol.17 (1), p. 31. Διαδικτυακή πηγή: <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-17-0-000-000-2008-Web/JSS-17-1-001-08-Abst-Text/JSS-17-1-031-08-597-Noah-Y/JSS-17-1-031-08-597-Noah-Y-Tt.pdf> (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Olorunsola, E.O. & Olayemi A.O. (2011). Teacher's participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria, *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, Vol 3 (6), p. 78. Διαδικτυακή πηγή: http://www.academicjournals.org/article/article1379761736_Olorunsola%20and%20Olayemi.pdf (τελευταία προσπέλαση 18/01/2017).
- Shagoli R, Hussin S, Siraj S, Naimie Z, Assadzadeh F & Al-Hejaili H (2010). Investigation on participatory management and identify the constraints. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, Vol. 2, p. 379-380

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ

Management Study Guide:
<http://www.managementstudyguide.com/features-of-participative-management.htm> (τελευταία προσπέλαση 12/11/2016)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
Σχολή Επιστημών της Αγωγής
Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

Αγαπητή/έ συνάδελφε,

στο πλαίσιο της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Επιστήμες της Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα *«Η συμμετοχική διοίκηση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: απόψεις εκπαιδευτικών του Νομού Ιωαννίνων»*.

Συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο, θα συμβάλλεται στην προσπάθεια μου να διερευνήσω το εν λόγω θέμα. Σας παρακαλώ να διαβάσετε προσεκτικά τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και να απαντήσετε με ειλικρίνεια καθώς, εγγυώμαι ρητά την ανωνυμία σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας θα είναι στη διάθεση σας. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email koltsidaraxil@gmail.com

Με εκτίμηση,
Κολτσίδα Κοτινοπούλου Ραχήλ
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Π.Τ.Δ.Ε. Ιωαννίνων

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Επιλέξτε την απάντησή σας, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο.

A1. Φύλο

Αντρας ☐ Γυναίκα ☐

A2. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε:

20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ >50 ☐

A3. Έτη υπηρεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση:

1-10χρόνια	☐	11-20χρόνια	☐
21-30 χρόνια	☐	30 χρόνια και άνω	☐

A4. Σχέση εργασίας:

Ωρομίσθιος/α ☐ Αναπληρωτής/τρια ☐ Μόνιμος/η ☐

ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

B1. Για την *πλειονότητα των θεμάτων* που προκύπτουν, κατά τη λειτουργία του σχολείου, οι αποφάσεις λαμβάνονται: (επιλέξτε μία απάντηση σημειώνοντας X, στο ανάλογο πλαίσιο)

Μονομελές διοικητικό όργανο (Διευθυντής- Υποδιευθυντής) ☐

Συλλογικό διοικητικό όργανο (Σύλλογος Διδασκόντων) ☐

B2. Σε πόσες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων συμμετείχατε, κατά το τελευταίο σχολικό έτος (2015-2016); (επιλέξτε μία απάντηση, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

1-4 ☐ 4-6 ☐ 7 και άνω ☐

B3. Ποιός είναι ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων;
(απαντήστε σε όλα τα ερωτήματα, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

1. Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης

του σχολείου.

NAI ☐ OXI ☐

2. Ο Σύλλογος Διδασκόντων

συναποφασίζει με το Διευθυντή.

NAI ☐ OXI ☐

3. Επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις

του Διευθυντή.

NAI ☐ OXI ☐

4. Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων

είναι συμβουλευτικός των

αποφάσεων του Διευθυντή.

NAI ☐ OXI ☐

Άλλο(διευκρινίστε).....

.....

.....

B4. Στο σχολείο όπου υπηρετείτε, έχει παρευρεθεί σε διαδικασίες λήψης
αποφάσεων εκπρόσωπος (απαντήστε σε όλα τα ερωτήματα, σημειώνοντας X στα
ανάλογα πλαίσια):

1. Γονέων

NAI ☐ OXI ☐

2. Μαθητών

NAI ☐ OXI ☐

3. Φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης

NAI ☐ OXI ☐

ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ/ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

☐

**ΜΕΡΟ Γ': Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ
ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ**

Γ1. Είστε ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας; (επιλέξτε μία απάντηση, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

Πάρα πολύ ☐ Πολύ ☐ Αρκετά ☐ Λίγο ☐ Καθόλου ☐

Γ2. Επιθυμείτε να συμμετέχετε ενεργότερα στη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας; (επιλέξτε μία απάντηση, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

Γ3. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων (παρακαλώ απαντήστε σε όλα τα ερωτήματα, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

1. Όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

2. Η γνώμη των συναδέλφων γίνεται σεβαστή. ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

3. Λαμβάνονται πρωτοβουλίες. ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

4. Υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων. ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

5. Δύο ή περισσότεροι μιλούν μεταξύ τους. ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

6. Συχνά, μια ομάδα εκπαιδευτικών δεν συμμετέχει στη συζήτηση. ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

7. Αποφεύγω να διαφωνώ με συναδέλφους ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

8. Η συμμετοχή στη συνέλευση είναι

μια επιβεβλημένη ανάγκη για τα μέλη.

ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐

ΜΕΡΟΣ Δ΄: ΓΟΝΕΪΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Δ1. Επιθυμείτε τη συμμετοχή των γονέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου

διδασκόντων; (παρακαλώ απαντήστε, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο)

ΝΑΙ ☐

ΟΧΙ ☐

Δ2. Αν απαντήσατε Ναι, στην ερώτηση Δ1. Για ποιά θέματα, θεωρείτε ότι, οι γονείς οφείλουν να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων; (παρακαλώ απαντήστε, σημειώνοντας X στο ανάλογο πλαίσιο, έχετε τη δυνατότητα να επιλέξετε παραπάνω από μία απαντήσεις)

Θέματα Λειτουργίας του Σχολείου ☐

Θέματα Εκπαιδευτικών ☐

Διοικητικά θέματα ☐

Θέματα σχολικής πειθαρχίας ☐

άλλο (διευκρινίστε).....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ!

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΑΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ

Πίνακας 8. Crosstab

			Επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις		Total
			ΝΑΙ	ΟΧΙ	
Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	ΝΑΙ	Count	1	30	31
		Expected Count	11,7	19,3	31,0
		% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	3,2%	96,8%	100,0%
		% within Επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις	2,9%	53,6%	34,4%
	ΟΧΙ	Count	33	26	59
		Expected Count	22,3	36,7	59,0
		% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	55,9%	44,1%	100,0%
		% within Επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις	97,1%	46,4%	65,6%
Total	Count		34	56	90
	Expected Count		34,0	56,0	90,0
	% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου		37,8%	62,2%	100,0%
	% within Επικυρώνει τις προειλημμένες αποφάσεις		100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 9. Crosstab

			Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή		Total
			NAI	OXI	
Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	NAI	Count	1	30	31
		Expected Count	13,1	17,9	31,0
		% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	3,2%	96,8%	100,0%
		% within Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι μόνο συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή	2,6%	57,7%	34,4%
	OXI	Count	37	22	59
		Expected Count	24,9	34,1	59,0
		% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	62,7%	37,3%	100,0%
		% within Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή	97,4%	42,3%	65,6%
Total	Count	38	52	90	
	Expected Count	38,0	52,0	90,0	
	% within Είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου	42,2%	57,8%	100,0%	
	% within Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι μόνο συμβουλευτικός των αποφάσεων του Διευθυντή	100,0%	100,0%	100,0%	