



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ
ΑΠΟΨΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ.**

της

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΣ ΜΠΟΥΤΛΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Φώτης Κιλιπίρης

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

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2017



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

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

Υπό τους ακόλουθους όρους:

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

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

(άρθρο 8 Ν.1599/1986)

Η ακρίβεια των στοιχείων που υποβάλλονται με αυτή τη δήλωση μπορεί να ελεγχθεί με βάση το αρχείο άλλων υπηρεσιών (άρθρο 8 παρ. 4 Ν. 1599/1986)

ΠΡΟΣ ⁽¹⁾ :	Την Γραμματεία του ΠΜΣ στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων						
Ο – Η Όνομα:	ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ		Επώνυμο:	ΜΠΟΥΤΛΑ			
Όνομα και Επώνυμο Πατέρα:	ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΠΟΥΤΛΑΣ						
Όνομα και Επώνυμο Μητέρας:	ΜΑΙΡΗ ΜΠΟΥΤΛΑ						
Ημερομηνία γέννησης ⁽²⁾ :	30/08/1966						
Τόπος Γέννησης:	Ν. ΑΓΧΙΑΛΟΣ - ΒΟΛΟΥ						
Αριθμός Δελτίου Ταυτότητας:	ΑΕ 846565		Τηλ:	6974434649			
Τόπος Κατοικίας:	ΒΟΛΟΣ	Οδός:	ΠΟΛΥΜΕΡΗ	Αριθ:	48	ΤΚ:	38221
Αρ. Τηλεομοιοτύπου (Fax):			Δ/νση Ηλεκτρ. Ταχυδρομείου (Email):	mpoutla@sch.gr			

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις⁽³⁾, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι:

- Η Διπλωματική Εργασία μου με τίτλο «Η διερεύνηση του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων και η υλοποίηση των αποφάσεων του στη Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση :καταγραφή απόψεων Εκπαιδευτικών και Διευθυντών.» την οποία κατέθεσα στο Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης στο πλαίσιο των σπουδών μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).
- Συναινώ να καλύπτεται η παραπάνω Διπλωματική Εργασία στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons «Αναφοράς Δημιουργού - Μη Εμπορικής Χρήσης - Παρόμοιας Διανομής».

Ημερομηνία: 18/12/2017

Η Δηλούσα



(Υπογραφή)

1) Αναγράφεται από τον ενδιαφερόμενο πολίτη ή Αρχή ή η Υπηρεσία του δημόσιου τομέα, που απευθύνεται η αίτηση.

2) Αναγράφεται ολογράφως.

3) «Όποιος εν γνώσει του δηλώνει ψευδή γεγονότα ή αρνείται ή αποκρύπτει τα αληθινά με έγγραφη υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστον τριών μηνών. Εάν ο υπαίτιος αυτών των πράξεων σκόπευε να προσπορίσει στον αυτόν του ή σε άλλον περιουσιακό όφελος βλάπτοντας τρίτον ή σκόπευε να βλάψει άλλον, τιμωρείται με κάθειρξη μέχρι 10 ετών.

Ευχαριστίες

Έχοντας ολοκληρώσει την παρούσα διπλωματική εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της. Τις θερμότερες ευχαριστίες μου οφείλω βεβαίως στον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κ. Φώτη Κιλιπίρη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος, για τις πολύτιμες συμβουλές του, τις εύστοχες παρατηρήσεις του, την προθυμία του να με βοηθήσει σε οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετώπιζα κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας και για το άριστο κλίμα που χαρακτήριζε τη συνεργασία μας.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για το ποσοτικό αποτέλεσμα της εργασίας μου .

Τις ευχαριστίες μου εκφράζω και στην Καθηγήτρια Χατζηγεωργίου Χρυσούλα που δέχτηκε να είναι μέλος της επιτροπής αξιολόγησης.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω επίσης στη μητέρα μου Μαίρη και τα αδέρφια μου, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα, σε κάθε στάδιο της ζωής μου.

Βόλος , Δεκέμβριος 2017

Σταυρούλα Μπούτλα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για τη διοίκηση των οργανισμών είναι δυνατή η εφαρμογή (i) δημοκρατικού, (ii) αυταρχικού ή (iii) εξουσιοδοτικού μοντέλου διοίκησης. Μεταξύ των τριών μοντέλων, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης τείνει να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, καθώς αυξάνει (i) τη δέσμευση των εκπαιδευτικών, (ii) την παρακίνηση του διδακτικού προσωπικού και (iii) την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Μια νέα σχετικά τάση στη διοίκηση των σχολικών μονάδων αποτελεί η εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης, που προτείνει μια περισσότερο ενεργητική και δυναμική εμπλοκή στη διοίκηση ενός οργανισμού, όλων των φορέων που συνθέτουν μια σχολική μονάδα. Ένα σημαντικό βήμα εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας αποτέλεσε η θέσπιση του Συλλόγου Διδασκόντων, μετακυλώντας μέρος της εξουσίας των Διευθυντών στους εκπαιδευτικούς.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας εξετάστηκε η στάση των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, σχετικά με την συμμετοχική διοίκηση, από όπου διαπιστώθηκε η τάση (74.80%) υπέρ της εφαρμογής σχετικών μοντέλων διοίκησης.

Επιπροσθέτως, από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε κατά κύριο λόγο πως ο Σύλλογος Διδασκόντων πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία των σχολικών μονάδων, και όχι με θέματα που δύναται να αυξήσουν μακροπρόθεσμα την αποτελεσματικότητα λειτουργίας των σχολικών μονάδων, όπως επιμόρφωση προσωπικού, εφαρμογή στοχοθεσίας, αποτίμηση αποτελεσματικότητας δράσεων, διασύνδεση με τοπικούς φορείς και την κοινωνία γενικότερα.

Επίσης, διαπιστώθηκαν σημαντικά προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, όπως συνεχής κινητικότητα των εκπαιδευτικών, έλλειψη πόρων και υποδομών, έλλειψη κινήτρων, έλλειψη αναγνώρισης καταβαλλόμενων προσπαθειών εκ μέρους της Πολιτείας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας πρακτικά επιβεβαίωσαν τη διατήρηση ισχύος συμπερασμάτων ανάλογων ερευνών που υλοποιήθηκαν στο παρελθόν, χωρίς τη διαπίστωση προσπαθειών εκ μέρους της Πολιτείας για την ανατροπή των παραγόντων που λειτουργούν αποτρεπτικά στην εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας.

Λέξεις κλειδιά: συμμετοχική διοίκηση, σύλλογος διδασκόντων, πρωτοβάθμια εκπαίδευση

ABSTRACT

For the management and administration of organization it is possible to apply (i) the democratic, (ii) the autocratic or (iii) the laissez-faire administration model. Among those three models, the democratic model tends to work better in school unit management, since it increases (i) the commitment of teachers, (ii) the motivation of teaching staff, and (iii) the quality of working relationships.

A relative new trend in school management is the implementation of participatory management, which proposes a more active and dynamic involvement in the management and administration of schools, by all the entities that make up a school unit. An important step in the implementation of participatory administration in the schools of Greece, has been the establishment of the Teachers' Association, passing part of the power of the Directors to the teachers.

In the context of this survey, the attitude of Primary Education teachers in Greece, regarding participatory management was examined, from which a trend (74.80%) was found, in favor of the application of relevant governance models.

In addition, the present study found primarily that the Teachers' Association addresses issues related to the day-to-day operation of school units rather than issues that may increase the efficiency of school in the long run, such as staff training, management by objectives, valuation effectiveness of various actions undertaken by the Teachers' Association or taking actions with aim to link schools with local actors and the society in general.

In addition, significant problems were identified that have a negative impact on the operation of the Teachers' Association, such as continuing teacher mobility, lack of resources and infrastructure, lack of incentives, lack of recognition of efforts made by teachers, by the State.

The results of this research have consistently confirmed the persistence of the conclusions of similar researches undertaken in the past, without any attempts by the State to overturn the deterrent factors in implementing participatory administration in schools at Greece.

Keywords: participatory management, teachers' association, primary education

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	14
1.1 Αντικείμενο έρευνας	14
1.2 Σκοπός έρευνας	16
1.3 Ερευνητικό κενό.....	17
1.4 Συνεισφορά έρευνας.....	17
1.5 Δομή έρευνας	18
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση σχολικών μονάδων	20
2.1 Σχολικές μονάδες	20
2.2 Διοίκηση οργανισμών	21
2.3 Διοίκηση σχολικών μονάδων	22
2.4 Μοντέλα διοίκησης - λήψης αποφάσεων	23
2.4.1 Αυταρχικό (autocratic) μοντέλο διοίκησης	24
2.4.2 Δημοκρατικό (democratic) μοντέλο διοίκησης	24
2.4.3 Εξουσιοδοτικό (laissez-faire) μοντέλο διοίκησης	25
2.5 Αντιστοίχιση μοντέλων διοίκησης στη διοίκηση σχολικών μονάδων	25
2.6 Μοντέλα διοίκησης και απόδοση οργανισμών	27
2.7 Μοντέλα διοίκησης και απόδοση σχολικών μονάδων	30
2.8 Συμμετοχική διοίκηση.....	33
2.8.1 Τι είναι	33
2.8.2 Πλεονεκτήματα	36
2.8.3 Περιορισμοί	38
2.9 Παρακίνηση εκπαιδευτικών	39
2.9.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών	41
2.9.2 Θεωρία των δυο παραγόντων	42
2.9.3 Θεωρία X και Y	43
2.9.4 Θεωρία των προσδοκιών.....	45
2.9.5 Θεωρία της στοχοθεσίας.....	46
2.9.6 Θεωρίες παρακίνησης και σύλλογος διδασκόντων	46
2.9.7 Παρακίνηση την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	48
Κεφάλαιο 3: Νομοθετικό πλαίσιο.....	51
3.1 Όργανα διοίκησης σχολικών μονάδων	51
3.2 Σύλλογος διδασκόντων	53
3.3 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων	54
3.4 Αρμοδιότητες συλλόγου διδασκόντων.....	57

3.5 Αρμοδιότητες Διευθυντή.....	58
3.6 Αρμοδιότητες Υποδιευθυντή	60
3.7 Αρμοδιότητες εκπαιδευτικών.....	61
3.8 Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	63
3.9 Εμπειρικές μελέτες λειτουργίας συλλόγου διδασκόντων	67
3.10 Αποτελεσματική λειτουργία συλλόγου διδασκόντων.....	71
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας.....	74
4.1 Ερευνητικά ερωτήματα	74
4.2 Δείγμα έρευνας.....	74
4.3 Ερευνητική προσέγγιση	75
4.4 Μέσα συλλογή δεδομένων	77
4.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	78
4.6 Εργαλεία έρευνας.....	80
4.6.1 Google Forms.....	80
4.6.2 SPSS.....	82
Κεφάλαιο 5: Υλοποίηση έρευνας – Παρουσίαση δεδομένων	84
5.1 Πιλοτικές δοκιμές.....	84
5.2 Συλλογή δεδομένων	85
5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας.....	86
5.4 Παρουσίαση απαντήσεων – περιγραφική στατιστική.....	86
5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	86
5.4.2 Περιγραφική στατιστική	90
5.4.3 Απαντήσεις ερωτήσεων	93
5.4.3.1 Μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων	93
5.4.3.2 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων.....	97
5.4.3.3 Αντικείμενα συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων	104
5.4.3.4 Παράγοντες επίδρασης	110
5.4.3.4 Στάση έναντι της συμμετοχικής διοίκησης.....	116
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση δεδομένων.....	118
6.1 Μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων	118
6.2 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων	120
6.3 Αντικείμενα συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων	124
6.4 Παράγοντες επίδρασης.....	126
6.5 Στάση έναντι της συμμετοχικής διοίκησης.....	128

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	134
7.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	134
7.2 Περιορισμοί έρευνας.....	138
7.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	139
Βιβλιογραφία	141
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο έρευνας	150
Παράρτημα 2: Έλεγχος αξιοπιστίας	154
Παράρτημα 3: Έλεγχος κανονικής κατανομής.....	163
Παράρτημα 4: Έλεγχοι συσχέτισης	166

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Ιεράρχηση αναγκών (Maslow, 1954).....	42
Σχήμα 2: Θεωρία X και Y - Μοντέλα διοίκησης (Strategy-Train, 2009).....	44
Σχήμα 3: Συσχέτιση Θεωρίας ιεράρχησης αναγκών και Θεωρίας X και Y (Strategy-Train, 2009).....	44
Σχήμα 4: Επίπεδα διοίκησης της εκπαίδευσης (Μπουρής, 2011)	52
Σχήμα 5: Στάδια λήψης αποφάσεων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).....	64
Σχήμα 6: Διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994)	66
Σχήμα 7: Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα	87
Σχήμα 8: Κατανομή κατηγορίας περιοχής προέλευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα	87
Σχήμα 9: Κατανομή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	88
Σχήμα 10: Κατανομή συμμετεχόντων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης.....	89
Σχήμα 11: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 1 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	94
Σχήμα 12: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 2 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	94
Σχήμα 13: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 3 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	95
Σχήμα 14: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 4 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	95
Σχήμα 15: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 5 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	96
Σχήμα 16: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 6 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	97
Σχήμα 17: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 7 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	97
Σχήμα 18: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 7η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	98
Σχήμα 19: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 9 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	99
Σχήμα 20: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 10 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	99
Σχήμα 21: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 11 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	100
Σχήμα 22: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 12 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	101
Σχήμα 23: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 13 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	101
Σχήμα 24: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 14 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	102
Σχήμα 25: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 15 ^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	103

Σχήμα 48: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας	118
Σχήμα 49: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων	121
Σχήμα 50: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τα αντικείμενα - θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων	124
Σχήμα 51: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων	126
Σχήμα 52: Συμμετοχική διοίκηση και φύλλο εκπαιδευτικών	129
Σχήμα 53: Συμμετοχική διοίκηση και περιοχή	129
Σχήμα 54: Συμμετοχική διοίκηση και θέση ευθύνης	130
Σχήμα 55: Συμμετοχική διοίκηση και Διεύθυνση Εκπαίδευσης	131
Σχήμα 56: Συμμετοχική διοίκηση και Διεύθυνση Εκπαίδευσης (με τουλάχιστον 10 συμμετέχοντες)	132

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παράγοντες παρακίνησης και παράγοντες υγιεινής ως κίνητρα στο προσωπικό ενός οργανισμού (Herzberg, 1959)	43
Πίνακας 2: Ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	90

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο έρευνας

Για να μπορεί ένα σχολείο να είναι ικανό να επιτύχει τους στόχους του, μεταξύ άλλων απαιτείται (i) συνεργατικός προγραμματισμός, (ii) συλλογική εργασία όλων των μελών του, καθώς επίσης και (iii) συνεργασία - συμμετοχή των γονέων και (iv) της τοπικής κοινότητας στη λειτουργία του (Marzano, 2003). Η αποτελεσματικότητα εφαρμογής των παραπάνω παραγόντων εξαρτάται άμεσα από τον Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και γενικότερα τη διοίκηση που ασκείται σε μια σχολική μονάδα.

Η διοίκηση σε όλες τις μορφές οργανισμών σχετίζεται άμεσα με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά και αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους πόρους (Wadesango & Bayaga, 2013). Ειδικότερα διακρίνονται τρεις μορφές διοίκησης ανθρώπινων οργανισμών: (i) το αυταρχικό μοντέλο, (ii) το δημοκρατικό μοντέλο και (iii) το εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης.

Μεταξύ των τριών αναφερθέντων μοντέλων, όπως θα αναφερθεί αναλυτικότερα στο κείμενο της παρούσας μελέτης, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης δύναται να ενισχύσει περισσότερο την αποτελεσματικότητα λειτουργίας των σχολικών μονάδων και να αυξήσει την δέσμευση των εκπαιδευτικών απέναντι στους στόχους των σχολείων που διδάσκουν. Συνεπώς, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης μπορεί έμμεσα και άμεσα να επηρεάσει θετικά τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών μέσω του συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Όσον αφορά τη χώρα μας, μεγάλη αλλαγή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, που επιτρέπει την εφαρμογή δημοκρατικών – συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης, αποτέλεσε η θεσμοθέτηση του συλλόγου διδασκόντων με τον Ν. 1566/85, που αποτέλεσε την αρχή εφαρμογής συμμετοχικής – δημοκρατικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας. Η συμμετοχική διοίκηση καθιερώνει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος σε μια σχολική μονάδα, μέσω της συλλογικής λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, κατά τις οποίες συγκλίνουν τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων προς μια κοινή κατεύθυνση δράσεων και δύναται να υπάρξει ανάληψη πρωτοβουλιών, με σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών ή άλλων στόχων της σχολικής μονάδας (Τασούλα, 2009).

Ο σύλλογος διδασκόντων παρέχει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν την άποψή τους για ποικιλία θεμάτων που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων και να επηρεάσουν την ανάληψη δράσεων για την υποστήριξη της μαθησιακής διαδικασίας, καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς, μέτοχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των σχολικών μονάδων.

Η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και η σχετική συμμετοχική διοίκηση που υποστηρίζει, αντιστοιχεί στα ανώτερα επίπεδα ικανοποίησης αναγκών των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την ιεραρχία αναγκών του Maslow (1954), παρακινώντας θετικά την απόδοση και τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών για συνεισφορά τους στη λειτουργία της σχολικής μονάδας που εργάζονται. Επίσης, η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και η συμμετοχική διοίκηση αντιστοιχούν σε παράγοντες παρακίνησης και όχι παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με τη θεωρία παρακίνησης των δυο παραγόντων του Herzberg (1959), συμβάλλοντας θετικά στην αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών και διοικητικών στόχων μιας σχολικής μονάδας. Επιπροσθέτως, η συμμετοχική διοίκηση μέσω του συλλόγου διδασκόντων αντιπροσωπεύει τη Θεωρία παρακίνησης Υ σύμφωνα με την αντίστοιχη θεωρία παρακίνησης του McGregor (1960), ενθαρρύνοντας επιπλέον τη δέσμευση και δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών στη προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και στόχων μιας σχολικής μονάδας. Όσον αφορά περισσότερο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, σύμφωνα με τη θεωρία προσδοκιών (Vroom, 1964) η λειτουργία του συλλόγου δεν μπορεί να παρέχει παράγοντες παρακίνησης περιβάλλοντος προκειμένου να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς για ενεργό συμμετοχική διοίκηση, παρά μονάχα παράγοντες παρακίνησης μέσω των ίδιων των εκπαιδευτικών, όπως ικανοποίηση επίτευξης των στόχων και αναγνώριση από τη σχολική κοινότητα. Τέλος, σύμφωνα με τη σύγχρονη θεωρία παρακίνησης της στοχοθεσίας (Lathan & Locke, 1979), δεν δύναται οι εκπαιδευτικοί να παρακινηθούν υπέρ της συμμετοχικής διοίκησης, καθώς σπάνια υπάρχουν σαφώς διατυπωμένοι και αντικειμενικά μετρήσιμοι στόχοι επίτευξης σχολικών μονάδων, δημιουργώντας πρόβλημα στη σχετική παρακίνηση συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους των εκπαιδευτικών.

Παρά τη θετική συνεισφορά της συμμετοχικής διοίκησης στη λειτουργία των σχολικών μονάδων και την παρακίνηση που δύνανται να παρέχει στους εκπαιδευτικούς για συμμετοχή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, σε σχετικές έρευνες που υλοποιήθηκαν στο παρελθόν διαπιστώθηκε: (i) ελλιπής ενημέρωση περί της σχετικής νομοθεσίας εκ μέρους των εκπαιδευτικών (Χατζηπαναγιώτου, 2003;

Μαντζούκα, 2005; Οτζάκογλου, 2011), (ii) ανεπαρκής λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε αρκετές σχολικές μονάδες (Σαΐτης, 2001; Κούσουλος et al., 2004; Παπαδημητρόπουλου, 2005; Σάντας, 2006; Παπαστεργίου, 2007; Καλαβρού, 2007, Οικονόμου, 2010), (iii) απουσία κινήτρων ενεργούς συμμετοχής στο σύλλογο διδασκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών (Σαΐτης, 2001; Πιπίλης, 2006; Κοντομάρη, 2011) και (iv) δημιουργία εμποδίων εκ μέρους της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στην αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων (Μλεκάνη, 2005; Τζιρούδη, 2008).

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η εξέταση του τρόπου λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων στις μέρες μας (2017) για τις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας, της εξακολούθησης ή μη ισχύος των συμπερασμάτων άλλων σχετικών ερευνών που υλοποιήθηκαν στο παρελθόν και γενικότερα των παραγόντων που ενθαρρύνουν ή αποτρέπουν την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες.

1.2 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του συλλόγου διδασκόντων στην άσκηση της διοίκησης των σχολικών μονάδων της χώρας και της αποτελεσματικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων της χώρας. Στους στόχους της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνονται:

- (i) η διερεύνηση του μοντέλου διοίκησης που εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες
- (ii) η επίδραση της λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων από το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης
- (iii) η ύπαρξη ή μη συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας
- (iv) ο προσδιορισμός παραγόντων που αποτρέπουν ή ενισχύουν τη συμμετοχική διοίκηση στα σχολεία της χώρας

Επιπλέον, η έρευνα στοχεύει στον προσδιορισμό των μορφών αποφάσεων που λαμβάνει στην πράξη ο σύλλογος διδασκόντων στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας και τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχετική θετική ή αρνητική συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων και των εκπαιδευτικών γενικότερα στις μέρες μας.

1.3 Ερευνητικό κενό

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών μέσω του συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων. Έρευνες στα σχολεία της χώρας σχετικά με τη συμμετοχική διοίκηση και την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων έχουν πραγματοποιηθεί πολλές την περίοδο 2002 – 2010, τα συμπεράσματα των οποίων παρουσιάζονται στο κείμενο της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, την τελευταία πενταετία δεν εντοπίστηκε από τον ερευνητή κάποια σχετική έρευνα, περίοδο κατά την οποία υπήρξαν αρκετές αλλαγές στη λειτουργία των σχολικών μονάδων και πιθανώς τα σχετικά συμπεράσματα να μην ισχύουν πλέον ή να έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά.

Το σχετικό ερευνητικό κενό καλείται να καλύψει η παρούσα μελέτη, εξετάζοντας εάν εξακολουθούν να ισχύουν συμπεράσματα σχετικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν πριν από πέντε με δέκα χρόνια, και πιθανή επίδραση που έχουν στα σχετικά συμπεράσματα αλλαγές που εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια στις σχολικές μονάδες, όπως μείωση των αποδοχών των εκπαιδευτικών, επέκταση κινητικότητας εκπαιδευτικών μεταξύ των σχολικών μονάδων της χώρας, εφαρμογή αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή κάθε σχολικής μονάδας και παράλληλα Πρόεδρο και συντονιστή των δράσεων του συλλόγου διδασκόντων.

1.4 Συνεισφορά έρευνας

Η παρούσα μελέτη ευελπιστεί να συμβάλει στη συνειδητοποίηση της επικρατούσας αντίληψης εκ μέρους της σχολικής κοινότητας απέναντι στις πρακτικές και την αποτελεσματικότητα λήψης αποφάσεων από το σύλλογο εκπαιδευτικών. Με τον τρόπο αυτό η παρούσα έρευνα δύναται να διευκολύνει τη λήψη των κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη μπορεί να υποστηρίξει τους διευθυντές των σχολείων της χώρας και τους εκπαιδευτικούς να αναγνωρίσουν τους περιορισμούς που υφίστανται στην εφαρμογή των πρακτικών λήψης συμμετοχικών αποφάσεων και να εφαρμόσουν εναλλακτικές στρατηγικές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων.

Στη συνέχεια, η παρούσα έρευνα μπορεί να διευκολύνει και να κατευθύνει τη σχεδίαση επιμορφωτικών προγραμμάτων με σκοπό την υποστήριξη αποτελεσματικής εφαρμογής συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων και την αναζήτηση λύσεων αναπροσαρμογής των πρακτικών που εφαρμόζονται στους συλλόγους διδασκόντων,

με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Τέλος, τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης μπορούν να κατευθύνουν άλλους ερευνητές για τη διεξοδική έρευνας εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας και για την επιβεβαίωση ή εντοπισμό πιθανών περιορισμών στα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

1.5 Δομή έρευνας

Στο παρόν (1^ο) κεφάλαιο περιγράφεται το αντικείμενο της έρευνας, ο σκοπός της έρευνας και το ερευνητικό κενό που καλύπτει η παρούσα μελέτη και η γενικότερη συνεισφορά της έρευνας. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή της παρούσας μελέτης.

Στο (2^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δυνατές μορφές διοίκησης οργανισμών και ειδικότερα σχολικών μονάδων, καθώς επίσης και οι ενδεδειγμένες μορφές διοίκησης για την αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση των οργανισμών και ειδικότερα των σχολικών μονάδων. Αντίστοιχα, παρουσιάζεται ο ενδεδειγμένος τρόπος λήψης αποφάσεων εκ μέρους των οργανισμών και ειδικότερα εκ μέρους των σχολικών μονάδων. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι παράγοντες που δύνανται να ενισχύσουν τη δέσμευση των εκπαιδευτικών και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και διασύνδεση θεωριών παρακίνησης εκπαιδευτικών με την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων. Τέλος, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται έρευνες που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια και αναφέρονται στους τρόπους παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Κατόπιν, στο τρίτο (3^ο) κεφάλαιο παρουσιάζεται το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τη λειτουργία και διοίκησης των σχολικών μονάδων, του σχετικού ρόλου του συλλόγου διδασκόντων, καθώς επίσης και οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων, των διευθυντών, των υποδιευθυντών και των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν σχετικά με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση σχολικών μονάδων της χώρας. Τέλος, παρουσιάζονται παράγοντες που έχουν διαπιστωθεί σε άλλες έρευνες πως επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.

Στη συνέχεια στο τέταρτο (4^ο) κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης, η ερευνητική προσέγγιση που εφαρμόστηκε, τα μέσα συλλογής δεδομένων και τα εργαλεία πληροφορικής που χρησιμοποιήθηκαν για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας, οι έρευνες στις οποίες βασίστηκε η συμπερίληψη ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο και οι διαστάσεις που αξιολογεί το ερωτηματολόγιο. Στο (5^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα δεδομένα που συλλέχτηκαν, σχετικοί περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες και τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στη συνέχεια στο έκτο (6^ο) κεφάλαιο ακολουθεί ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης και διαπιστώσεις που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων σχετικά με τις διαστάσεις που αξιολογεί – αποτιμά το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εφαρμογής στατιστικών ελέγχων σχετικά με την επίδραση της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση από (i) το φύλλο των εκπαιδευτικών, (ii) πιθανή θέση ευθύνης που κατέχουν, (iii) την περιοχή που βρίσκεται μια σχολική μονάδα και τη (iv) Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα.

Τέλος, στο τελευταίο (7^ο) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για σχετικές μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση σχολικών μονάδων

2.1 Σχολικές μονάδες

Τα σχολεία αποτελούν ανοικτά συστήματα – οργανισμούς που έχουν ως βασικό σκοπό την παροχή εκπαίδευσης στους μαθητές μιας χώρας. Επιπλέον, οι σχολικές ομάδες αποτελούν κοινωνικά συστήματα – οργανισμούς, καθώς διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά (Αναστασίου & Βλάχου, 2007):

- αποτελούνται από οντότητες (Διευθυντής, Υποδιευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία) οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και υπάρχει δυναμική σχέση μεταξύ τους
- στοχεύουν στην επίτευξη διττών ρόλων: στην παροχή εκπαίδευσης στους μαθητές, στην κοινωνικοποίησή τους και στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους
- η επιτυχία των σχολικών μονάδων βασίζεται κατά κύριο λόγο στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εκπλήρωση των βασικών εκπαιδευτικών στόχων κάθε σχολικής μονάδας
- υπάρχει ιεραρχία στις σχολικές μονάδες και γενικότερα υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας είναι ο Διευθυντής του σχολείου
- λειτουργούν εντός του νομοθετικού πλαισίου που ορίζει η Πολιτεία. Οι σχολικές μονάδες δεν μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και τυχόν να αναπροσαρμόσουν τους στόχους της σχολικής μονάδας ή των αντικειμένων που θα διδαχθούν εντός της σχολικής αίθουσας

Προκειμένου να μπορούν τα σχολεία να φέρουν εις πέρας τους στόχους τους, βασική προϋπόθεση αποτελεί η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και υλικού κάθε σχολικής μονάδας.

Σε σχετική έρευνα των Bloom et al. (2015) διαπιστώθηκε πως υπάρχει άμεση διασύνδεση της ποιότητας διοίκησης των σχολικών μονάδων και της επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων ενός σχολείου και της επίδοσης που παρουσιάζουν οι μαθητές μιας σχολικής μονάδας. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως σχολεία που χρηματοδοτούνται από την κυβέρνηση, αλλά πρακτικά λειτουργούν ανεξάρτητα, παρουσιάζουν υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τα τυπικά δημόσια σχολεία ή τα ιδιωτικά σχολεία σε οχτώ κράτη (Μεγάλη Βρετανία, Καναδάς, Σουηδία, Ηνωμένες

Πολιτείες, Γερμανία, Ιταλία, Βραζιλία, Ινδία) που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολείων στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα επηρεάζει άμεσα τη μορφή διοίκησης που εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες και την αποδοτικότητα λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

2.2 Διοίκηση οργανισμών

Η διοίκηση ενός οργανισμού αναφέρεται στη τέχνη – επιστήμη - ικανότητα εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών ενός οργανισμού με τη συνεισφορά των προσπαθειών όλου του προσωπικού του οργανισμού. Αποτελεί μια λειτουργία – διαδικασία κατεύθυνσης, συντονισμού και επηρεασμού του προσωπικού, με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού (Cherie & Gebrekidan, 2005).

Ειδικότερα, ο Druker (1954) αναφέρει πως *“η διοίκηση είναι ένα εργαλείο και τα εργαλεία μπορούν να περιγραφούν και να οριστούν μονάχα μέσω των λειτουργιών τους”*. Για τον προσδιορισμό των σχετικών λειτουργιών διευκολύνει ο ορισμός της διοίκησης εκ μέρους των Koontz & Weihrich (1990, p. 4) *“η διοίκηση ενός οργανισμού αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο τα άτομα εργάζονται μαζί σε ομάδες και αποτελεσματικά με σκοπό την επίτευξη επιλεγμένων στόχων του οργανισμού”*.

Από τον παραπάνω ορισμό συνάγεται πως οι διευθυντές οργανισμών εκτελούν τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου λειτουργίας ενός οργανισμού. Δεύτερον, η διοίκηση εφαρμόζεται σε κάθε είδους οργανισμό. Τρίτον, η διοίκηση εφαρμόζεται από διευθυντές - προϊσταμένους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού. Τέταρτον, ο στόχος για όλα τα διευθυντικά στελέχη είναι ο ίδιος, η δημιουργία κέρδους, η έννοια του οποίου (κέρδος) μπορεί διαφέρει μεταξύ διαφόρων μορφών οργανισμών. Τέλος, η διοίκηση σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, η οποία συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα εκτέλεσης των διαφόρων εργασιών – διαδικασιών (Olum, 2014).

Η διοίκηση ενός οργανισμού αποβλέπει παράλληλα (Olum, 2014):

- στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, με το ελάχιστο δυνατό κόστος
- στη φροντίδα της υγείας, ευημερίας και ασφάλειας του προσωπικού
- στη προστασία των υλικών πόρων του οργανισμού

Συνοψίζοντας, το είδος των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει η διοίκηση οργανισμών αποτυπώνεται από τον αντίστοιχο ορισμό της διοίκησης εκ μέρους του Fayol (1996) *“η διοίκηση οργανισμών περιλαμβάνει την ανάγκη πραγματοποίησης προβλέψεων, την ανάγκη σχεδίασης, την ανάγκη οργάνωσης, την ανάγκη σύνθεσης, την ανάγκη συντονισμού και την ανάγκη ελέγχου”* του οργανισμού.

2.3 Διοίκηση σχολικών μονάδων

Ειδικότερα όσον αφορά τη διοίκηση σχολικών μονάδων ο Σαΐτης (2000, p. 24) την ορίζει ως *“ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών”*. Ανάλογα ο Bush (1986, p. 3 - 4) ορίζει τη διοίκηση σχολικών μονάδων ως *«τη διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο»* στους μαθητές.

Αντίστοιχα, η Πετρίδου (2005, p. 184 - 85) ορίζει τη σχολική διοίκηση ως *“μια 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”*.

Βασική διαφοροποίηση της διοίκησης σχολικών μονάδων σε σχέση με άλλους οργανισμούς είναι πως οι σχολικές μονάδες δεν διαθέτουν διοικητική αυτοτέλεια και συνήθως δεν διαθέτουν σαφείς και μετρήσιμους στόχους προς επίτευξη, σε αντίθεση με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Κατσαρός, 2008). Προκειμένου να μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα λειτουργίας ενός οργανισμού θα πρέπει να υπάρχουν ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι με σαφήνεια στόχοι οργανισμού, η επίτευξη των οποίων κρίνουν την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του οργανισμού.

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008) η διοίκηση σχολικών μονάδων προκειμένου να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- την αρχή της δημοκρατικής διοίκησης: τη συμμετοχή δηλαδή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω του συλλόγου διδασκόντων
- την αρχή της δικαιοσύνης: όλες οι αποφάσεις του Διευθυντή θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το Σύνταγμα και την εκπαιδευτική νομοθεσία. Επίσης, ο Διευθυντής θα πρέπει να συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους τους

εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και να προσφέρει ανάλογες ευκαιρίες συμμετοχής, αποδοχής και αναγνώρισης σε όλους τους εκπαιδευτικούς, χωρίς καμίας μορφής διάκριση

- την αρχή της προσαρμοστικότητας: προσαρμογή της διεύθυνσης μιας σχολικής μονάδας στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε σχολείου και πιθανές αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον που λειτουργεί. Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις, όπου είναι χρήσιμη η προσαρμογή της λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής κοινωνίας που λειτουργεί
- την αρχή της προσωπικής εποπτείας: αναφέρεται στην ανάπτυξη προσωπικής επαφής του Διευθυντή με όλους τους εκπαιδευτικούς, στην ανάπτυξη διαλόγου με εκείνους και ενεργές διαπροσωπικές σχέσεις
- την αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων: εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αποφυγή λήψης αποφάσεων με βάση το ένστικτο

Χωρίς, την ικανοποίηση – εφαρμογή των σχετικών αρχών διοίκησης σχολικών μονάδων, η επιτυχία της διοίκησής τους δεν μπορεί να προεξοφληθεί. Όσον αφορά τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων σε μια σχολικής μονάδα, εκείνη επηρεάζεται άμεσα από πιθανή ή μη εφαρμογή δημοκρατικής διοίκησης και ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου. Επιπροσθέτως, η εφαρμογή της αρχή της δικαιοσύνης στις συνεδριάσεις και αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση – διεύθυνση του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους του Προέδρου του.

2.4 Μοντέλα διοίκησης - λήψης αποφάσεων

Ο Simkins (2005) θεωρεί πως η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είτε πρόκειται για σχολείο, κολέγιο ή πανεπιστήμιο, αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες και αρκετές φορές τον βασικότερο παράγοντα που θα καθορίσει την επιτυχία ή αποτυχία επίτευξης των στόχων του αντίστοιχου οργανισμού. Η μορφή διοίκησης που ασκείται στις σχολικές μονάδες αναφέρεται σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς - επικοινωνίας που εφαρμόζονται από τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας με σκοπό την παρότρυνση των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Cheloti et al., 2014). Επιπλέον, η μορφή της διοίκησης που

εφαρμόζεται σε μια σχολική μονάδα επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται και εφαρμόζονται οι αποφάσεις σε ένα σχολείο (Musau et al., 2014).

Γενικότερα διακρίνονται τρία (3) βασικά μοντέλα διοίκησης ενός οργανισμού: (i) το αυταρχικό, (ii) το δημοκρατικό και (iii) το εποπτικό μοντέλο διοίκησης (Lewin et al., 1939).

2.4.1 Αυταρχικό (autocratic) μοντέλο διοίκησης

Με το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον διευθυντή μονομερώς, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη, η άποψη και οι ανάγκες του προσωπικού. Στο αντίστοιχο μοντέλο διοίκησης οι πληροφορίες – επικοινωνία έχουν κατεύθυνση από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, χωρίς καμία αντίστροφη φορά διάδοσης πληροφοριών και απόψεων. Ο διευθυντής έχει λίγη εμπιστοσύνη και πίστη στο προσωπικό, θεωρώντας πως η χρηματική αμοιβή που λαμβάνουν είναι αρκετή για να λειτουργήσει ως κίνητρο στο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι συνήθως απλώς κάνουν ότι τους ζητείται, χωρίς ερωτήσεις.

Βασικό πλεονέκτημα του αυταρχικού μοντέλου διοίκησης είναι η μεγάλη ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Επίσης, τα αυταρχικά μοντέλα διοίκησης ενδυναμώνουν τους διευθυντές οργανισμών, των οποίων η δέσμευση είναι ιδιαίτερα υψηλή, όπως και τα κίνητρα απόδοσής τους στην εργασία.

Ωστόσο, τα κίνητρα απόδοσης του προσωπικού είναι μειωμένα, όπως και η δέσμευσή τους έναντι του οργανισμού. Όταν ο διευθυντής είναι παρών η παραγωγικότητα πιθανών να είναι υψηλή, όταν όμως εκείνος λείπει τις περισσότερες φορές η απόδοση του προσωπικού συνήθως μειώνεται (Lewin et al., 1939).

2.4.2 Δημοκρατικό (democratic) μοντέλο διοίκησης

Με το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης, ο διευθυντής επιτρέπει στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η πλειονότητα των αποφάσεων σε αντίστοιχες μορφές οργανισμών λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. Αντίστοιχα, η επικοινωνία είναι εκτεταμένη και προς τις δύο κατευθύνσεις (από τους υπαλλήλους προς τους προϊσταμένους και αντίστροφα).

Βασικό πλεονέκτημα αντίστοιχων μορφών διοίκησης είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία το προσωπικό ενός οργανισμού και η βελτίωση της ποιότητας εργασιών εκ μέρους του προσωπικού. Επίσης, σε αντίστοιχες μορφές διοίκησης οι αδικαιολόγητες απουσίες του προσωπικού είναι περιορισμένες και οι αποφάσεις τείνουν να είναι οι πλέον ενδεδειγμένες ανά περίπτωση, καθώς αποτελούν απόρροια διαλόγου μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Ωστόσο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε οργανισμούς που βασίζονται σε ένα δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης είναι συνήθως περισσότερο χρονοβόρα σε σχέση με άλλα μοντέλα διοίκησης. Το γεγονός αυτό δύναται να μειώσει την παραγωγικότητα λειτουργίας ενός οργανισμού, όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί άμεσες αποφάσεις και άμεση προσαρμογή σε αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Lewin et al., 1939).

2.4.3 Εξουσιοδοτικό (laissez-faire) μοντέλο διοίκησης

Με το εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης, η διαδικασία λήψης αποφάσεων διανέμεται στο προσωπικό, με ελάχιστη παρέμβαση από τον διευθυντή του οργανισμού. Η ομάδα του προσωπικού λειτουργεί αποκλειστικά μόνη της και υπάρχει ελεύθερη ροή επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις. Ο διευθυντής αντιστοιχεί περισσότερο σε μέντορα του προσωπικού και όχι σε ηγέτη του προσωπικού του οργανισμού.

Αντίστοιχες μορφές διοίκησης επιτρέπουν τους υφιστάμενους να αναπτύξουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και να είναι περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους, εφόσον βέβαια κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις - δεξιότητες για τη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν. Επίσης, τα κίνητρα απόδοσης στην εργασία είναι αυξημένα σε αντίστοιχες μορφές διοίκησης και υπάρχει αυξημένη δέσμευση του προσωπικού απέναντι στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, όπως συμβαίνει και με το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, υπάρχει μεγάλη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο, με αντίστοιχα μοντέλα διοίκησης δεν παρέχονται πάντα οι απαραίτητες κατευθύνσεις προς το προσωπικό του οργανισμού, οι αποφάσεις του οποίου μπορεί να λειτουργούν αρνητικά προς την επίτευξη των γενικότερων στόχων ενός οργανισμού (Lewin et al., 1939). Επίσης, με σχετικά μοντέλα διοίκησης δύσκολα αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα μεταξύ του προσωπικού ενός οργανισμού και υπάρχει δυσκολία συντονισμού μεταξύ διαφόρων ομάδων – τμημάτων εντός του οργανισμού (Khan et al., 2015).

2.5 Αντιστοίχιση μοντέλων διοίκησης στη διοίκηση σχολικών μονάδων

Όταν σε μια σχολική μονάδα εφαρμόζεται αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, εκείνο ενδεικτικά χαρακτηρίζεται από:

- έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού
- λήψη όλων των αποφάσεων από τον διευθυντή
- έλλειψη ουσιαστικού διαλόγου στις συνεδριάσεις διδασκόντων

- ανάθεση εργασιών – ευθυνών στους εκπαιδευτικούς από το διευθυντή, χωρίς ερωτήσεις
- πιθανές προσβολές εκπαιδευτικών μπροστά στους μαθητές από το διευθυντή
- οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων διοργανώνονται με αποκλειστική ευθύνη του διευθυντή
- η επιτυχία των μαθητών χρεώνεται σε μεγάλο βαθμό στο έργο – προσπάθεια του διευθυντή
- σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων, χωρίς ενδιαφέρον για το ποια η άποψη των μαθητών
- οι μαθητές εξουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς
- υπάρχει φόβος μεταξύ των εκπαιδευτικών
- έλλειψη ισότιμης αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών εκ μέρους του Προέδρου (Διευθυντή) του συλλόγου διδασκόντων

Αντίθετά, σε μια σχολική μονάδα που διακρίνεται από δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης:

- υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών
- όλο το προσωπικό συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων
- ο διευθυντής συζητάει με τους εκπαιδευτικούς πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται
- υπάρχει σεβασμός της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών εκ μέρους του διευθυντή
- υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών κάθε εκπαιδευτικού εκ μέρους του διευθυντή
- οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων διοργανώνονται με συλλογική απόφαση – πρόταση του προσωπικού
- οι μαθητές καθοδηγούνται από τους εκπαιδευτικούς
- οι μαθητές συμμετέχουν στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων
- υπάρχει σύμπνοια – συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών
- ο Πρόεδρος του συλλόγου συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας

Τέλος, κατά την εφαρμογή εξουσιοδοτικών μοντέλων διοίκησης σε μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής δεν ασχολείται άμεσα με τα προβλήματα – ζητήματα που απασχολούν τη σχολική μονάδα, αλλά μονάχα παρέχει οδηγίες στους εκπαιδευτικούς (όταν ζητείται). Επίσης, η επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας εξαρτάται άμεσα από τη διάθεση και τις ικανότητες – δεξιότητες που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου. Ενδεικτικά σε εξουσιοδοτικά μοντέλα διοίκησης, ο Πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων θα μπορούσε να κατανέμει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα μέλη του συλλόγου κατά περίπτωση και οι σχετικές συνεδριάσεις του συλλόγου θα ήταν τυπικές με τον κάθε εκπαιδευτικό να εισηγείται την απόφαση σε κάθε θέμα που απασχολεί το σύλλογο διδασκόντων, με βάση τη πρότερη κατανομή εργασιών εκ μέρους του Διευθυντή σχολικής μονάδας.

2.6 Μοντέλα διοίκησης και απόδοση οργανισμών

Η απόδοση ενός οργανισμού επηρεάζεται άμεσα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται σε εκείνον. Ορισμένα μοντέλα διοίκησης είναι περισσότερο κατάλληλα στις ιδιαίτερες συνθήκες ενός οργανισμού, κατά περίπτωση και θα πρέπει η διοίκηση των οργανισμών να προσαρμόζεται στις αντίστοιχες ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος ενός οργανισμού και των αναγκών του προσωπικού κατά περίπτωση (Mahoney et al., 1960).

Το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης θα μπορούσε ενδεχομένως να λειτουργήσει αποτελεσματικά, όταν ο διευθυντής ενός οργανισμού κατέχει πρόσβαση και γνώση όλων των πληροφοριών που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και όταν οποιαδήποτε σχετική εισροή πληροφοριών (εκ μέρους του προσωπικού) δεν θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Επίσης, το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να είναι κατάλληλο, όταν ένας οργανισμός διαθέτει πολλούς καινούργιους υπαλλήλους που δεν γνωρίζουν ακόμα τα καθήκοντά τους με λεπτομέρεια και τις διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζουν ανά περίπτωση. Επιπλέον, το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να χρησιμοποιείται, όταν το προσωπικό δεν αποδίδει με τη χρήση των λοιπών μοντέλων διοίκησης και όταν οι εργασίες ενός οργανισμού θα πρέπει να συντονιστούν μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού ή άλλους οργανισμούς (Lewin et al., 1939).

Αντίθετα, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης είναι χρήσιμο όταν οι διευθυντές δεν έχουν πλήρη εικόνα των πληροφοριών που επηρεάζουν ένα ζήτημα και των συνεπειών κάθε εναλλακτικής απόφασης, καθώς επίσης και όταν η συμμετοχή των

υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων. Επίσης, το δημοκρατικό μοντέλο θα πρέπει να εφαρμόζεται, όταν η σύσταση ομάδων εργασίας και η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επιπροσθέτως, για τη λήψη πολύπλοκων αποφάσεων με ποικιλόμορφες επιδράσεις, η χρήση δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης είναι συνήθως η πλέον ενδεδειγμένη (Lewin et al., 1939).

Τέλος, το εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά όταν οι υφιστάμενοι είναι ικανοί να λάβουν τις δικές τους αποφάσεις και όταν οι διευθυντές δεν έχουν την επαρκή κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν και επηρεάζονται από κάθε πιθανή λήψη απόφασης στα ζητήματα που ανακύπτουν. Παράλληλα, η εμπειρία του προσωπικού και τυχόν διαθεσιμότητα εξωτερικών συμβούλων στο προσωπικό ενός οργανισμού κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του εξουσιοδοτικού μοντέλου διοίκησης (Lewin et al., 1939).

Σε σχετική έρευνα των Bowers & Seashore (1966) διαπιστώθηκε πως οι οργανισμοί – διευθυντές που εφαρμόζουν δημοκρατικά και συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης λειτουργούν περισσότερο αποδοτικά σε σύγκριση με οργανισμούς που υιοθετούν αυταρχικά ή εξουσιοδοτικά μοντέλα διοίκησης. Επίσης, σύμφωνα με τον Nwachukwu (1988), το χειρότερο μοντέλο διοίκησης είναι το αυταρχικό, διότι εκείνο προκαλεί πολλές διαφωνίες και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Ομοίως, σε σχετική έρευνα των Ogbonna & Harris (2000) σε επιχειρήσεις της Μεγάλης Βρετανίας, διαπιστώθηκε πως η συμμετοχική διοίκηση είναι συνδεδεμένη με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα λειτουργίας των επιχειρήσεων και με μεγαλύτερη αποδοτικότητα λειτουργίας των αντίστοιχων οργανισμών. Αντίστοιχα σε έρευνα του Omolayo (2011) σε τέσσερις μεγάλες επιχειρήσεις στη Νιγηρία διαπιστώθηκε πως το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης είναι συνδεδεμένο με μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού των επιχειρήσεων και έχει ως αποτέλεσμα μικρότερο άγχος κατά τη διάρκεια εργασίας του προσωπικού. Επίσης, σε ανάλογη έρευνα των Martínez Méndez et al. (2013) σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις στο Μεξικό, διαπιστώθηκε άμεση διασύνδεση αυξημένης απόδοσης προσωπικού και δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης οργανισμών. Αντίστοιχα, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ιδιαίτερα μειωμένη απόδοση προσωπικού σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις που υιοθετούν αυταρχικά

μοντέλα διοίκησης. Ανάλογα, σε σχετική έρευνα των Inderyas et al. (2015) σε μονάδες υγείας στο Πακιστάν, διαπιστώθηκε πως το προσωπικό στις μονάδες υγείας που εφαρμόζεται δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας παρουσιάζει αυξημένο επίπεδο απόδοσης και δέσμευσης σε σχέση με τις μονάδες υγείας στις οποίες εφαρμόζονται αυταρχικά μοντέλα διοίκησης. Τέλος, σε αντίστοιχη έρευνα του Aquino Jr (2015) σε οργανισμούς στις Φιλιππίνες διαπιστώθηκε άμεση διασύνδεση του εφαρμοζόμενου μοντέλου διοίκησης και της απόδοσης ενός οργανισμού. Ειδικότερα διαπιστώθηκε πως συμμετοχικά μοντέλα διοίκησης μπορούν να αυξήσουν περισσότερο την παραγωγικότητα του προσωπικού σε σχέση με άλλα μοντέλα διοίκησης.

Από την παρουσίαση των συμπερασμάτων σχετικών ερευνών που έχουν εφαρμοστεί σε διάφορες μορφές επιχειρήσεων και σε διάφορα κράτη της υφελίου, διαπιστώνεται η άμεση συσχέτιση του τρόπου διοίκησης ενός οργανισμού και της απόδοσης του, με τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών να συνηγορούν υπέρ της υιοθέτησης δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης οργανισμών.

Συνοψίζοντας, οι συμμετοχικές μορφές διοίκησης επιτρέπουν (Οικονόμου & Ράγκος, 2014):

- αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού
- ανάπτυξη - εξέλιξη νέων διευθυντικών στελεχών μέσα από τους ίδιους τους οργανισμούς
- ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και προσωπικού, καθώς επίσης και μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού
- καλύτερη ποιότητα λήψης αποφάσεων (σφαιρική προσέγγιση προβλημάτων – πλουραλιστική προσέγγιση ζητημάτων)
- εξασφάλιση μεγαλύτερης αποδοχής μεταξύ των εργαζομένων στις διάφορες αποφάσεις ενός οργανισμού
- δημιουργία κινήτρων επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων ενός οργανισμού στο προσωπικό
- ικανοποίηση ανώτερων μορφών αναγκών του προσωπικού (ιεράρχηση Maslow)

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, απαιτείται οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τη μορφή σύνδεσης των εργασιών που επιτελούν, με τους γενικούς και ειδικούς στόχους του οργανισμού που

εργάζονται. Χωρίς την ύπαρξη σχετικής γνώσης οι υπάλληλοι οδηγούνται στην απομόνωση, σε χαμηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, σε χαμηλά κίνητρα απόδοσης και σε χαμηλή παραγωγικότητα (Bhatti et al., 2012). Η ενημέρωση των υπαλλήλων περί της σχετικής σύνδεσης είναι δυνατή, κατά κύριο λόγο μονάχα στα δημοκρατικά μοντέλα διοίκησης, όπου υπάρχει επικοινωνία και ροής πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Συνεπώς, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να εξαλείψει σχετικούς κινδύνους μείωσης της απόδοσης του προσωπικού ενός οργανισμού και να ενισχύσει σημαντικά την απόδοση των υπαλλήλων.

2.7 Μοντέλα διοίκησης και απόδοση σχολικών μονάδων

Το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης σε μια σχολική μονάδα επηρεάζει έμμεσα σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα της παρεχόμενης διδασκαλίας, καθώς το μοντέλο διοίκησης επηρεάζει άμεσα (i) το επίπεδο παρακίνησης των εκπαιδευτικών, (ii) το επίπεδο δέσμευσης των εκπαιδευτικών, καθώς επίσης και (iii) την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και του εργασιακού περιβάλλοντος του διδακτικού προσωπικού (Leithwood & Riehl, 2003).

Σύμφωνα με σχετική έρευνα του Wepukhulu (2011) σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ουγκάντα, η εφαρμογή αυταρχικών μοντέλων διοίκησης είναι συνδεδεμένη με χαμηλά κίνητρα απόδοσης των εκπαιδευτικών, επηρεάζοντας ανάλογα την απόδοση των μαθητών. Αντίθετα, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης σε σχολικές μονάδες είναι συνδυασμένο με αυξημένα κίνητρα απόδοσης για τους εκπαιδευτικούς, με το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης να παρουσιάζει υψηλότερα επίπεδα κινήτρων απόδοσης και επιπέδου δέσμευσης των εκπαιδευτικών προς τη σχολική μονάδα που εργάζονται και καλύτερη ποιότητα λήψης αποφάσεων.

Ανάλογα, σε σχετική έρευνα των Bhatti et al. (2012) σε σχολεία της Ινδίας διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικοί προτιμούν να εργάζονται σε ελεύθερη ατμόσφαιρα και χωρίς περιορισμούς να μοιράζονται και να ανταλλάσσουν τις απόψεις μεταξύ τους. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν άφοβα να μοιράζονται τις σκέψεις τους με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων. Η ελευθερία διαμοίρασης ιδεών και το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης δημιουργεί μια αίσθηση ιδιοκτησίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, το οποίο και αυξάνει την ικανοποίησή τους για την εργασία τους και ανάλογα τις προσπάθειές τους για αύξηση της απόδοσης των μαθητών.

Επιπλέον, σε ανάλογη έρευνα σε σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Σρι Λάνκα διαπιστώθηκε πως στα σχολεία που υιοθετούνται δημοκρατικά μοντέλα διοίκησης η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών είναι υψηλότερη, όπως επίσης είναι και η απόδοσή τους στην εργασία. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως ένα αυταρχικό μοντέλο διοίκησης είναι συνδεδεμένο με μειωμένη ικανοποίηση εργασίας από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν στις αντίστοιχες σχολικές μονάδες (Nadarasa & Thuraisingam, 2014)

Επίσης, όπως αναφέρουν σχετικά οι Meyers et al. (2001) υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής δημοκρατικών – συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης σε μια σχολική μονάδα και στην ποιότητα λήψης αποφάσεων σε ένα σχολείο. Αντίστοιχα, σε σχετική έρευνα των Aunga & Masare (2017) διαπιστώθηκε πως η άσκηση δημοκρατικής διοίκησης σε σχολεία της Τανζανίας είναι συνδεδεμένη με αυξημένη απόδοση του προσωπικού και υψηλή δέσμευση του προσωπικού απέναντι στη σχολική μονάδα που εργάζονται.

Για την αξιολόγηση ποιο μοντέλο διοίκησης είναι περισσότερο αποτελεσματικό, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ποιο το κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας λήψης αποφάσεων της διοίκησης (Ζαβλανός, 1998):

- ορθότητα απόφασης (συνήθως οι ομαδικές αποφάσεις είναι περισσότερο σωστές σε σχέση με τις ατομικές αποφάσεις, εκτός και αν η λήψη απόφασης απαιτεί ειδικές γνώσεις)
- δημιουργικότητα απόφασης (συνήθως οι ομαδικές αποφάσεις είναι περισσότερο δημιουργικές σε σχέση με τις ατομικές αποφάσεις)
- αποδοχή απόφασης (συνήθως οι ομαδικές αποφάσεις γίνονται ευκολότερα αποδεκτές σε σχέση με τις ατομικές αποφάσεις)
- ταχύτητα λήψης απόφασης (συνήθως οι ατομικές αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, ενώ οι ομαδικές αποφάσεις απαιτούν διάλογο και υπάρχει σχετική καθυστέρηση)

Με εξαίρεση τον παράγοντα της ταχύτητας λήψης αποφάσεων, όπου υπερτερεί το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης υπερτερεί των λοιπών παραγόντων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας λήψης αποφάσεων των διαφόρων μορφών μοντέλων διοίκησης. Πιθανώς, όσον αφορά τον παράγοντα ορθότητα απόφασης, κάποιες φορές να υπερτερεί το εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης, όταν η λήψη αποφάσεων απαιτεί ειδικές γνώσεις που διαθέτουν λίγοι

υπάλληλοι. Πιθανότατα η φύση ενός προβλήματος – απαίτηση λήψης απόφασης θα πρέπει να αποτελεί το κριτήριο αν μια απόφαση θα ληφθεί άμεσα από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας (όταν υπάρχει πίεση χρόνου) ή αν η απόφαση θα πρέπει να ληφθεί από τον σύλλογο διδασκόντων (δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης).

Γενικότερα, το δημοκρατικό – συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης τείνει να είναι το περισσότερο αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων καθώς με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, το διδακτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων θεωρεί τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων εν μέρει δικές του προσωπικές αποφάσεις και συμβάλλει με τη στάση του στην αποτελεσματική εφαρμογή τους (Poo & Hoyle, 1995). Επιπροσθέτως, όπως επισημαίνει ο Bush (1995), μια σχολική μονάδα μπορεί να λαμβάνει σωστότερες αποφάσεις, όταν εφαρμόζει στην πράξη το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Τέλος, όπως επισημαίνουν οι Steyn & Squelch (1997), σύμφωνα με έρευνά τους σε σχολεία της Αφρικής, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την λειτουργία και απόδοση του σχολείου που διδάσκουν.

Επίσης, όπως διαπιστώνουν σχετικά οι Hofman et al. (2002) τα οφέλη εφαρμογής δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης σε σχολικές μονάδες είναι ακόμα μεγαλύτερα, όταν στις σχετικές αποφάσεις εμπλέκονται και τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας (μαθητές, γονείς). Αντίστοιχα, η εφαρμογή δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης ενισχύουν την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας. Η σχετική εμπιστοσύνη δύναται να ενισχύσει τη συνεργασία και απόδοση των εκπαιδευτικών εντός της σχολικής αίθουσας (Antonio, 2008).

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή δημοκρατικών μοντέλων διοίκησης τείνει να είναι η πλέον ενδεδειγμένη εφαρμογή διοίκησης σε σχολικές μονάδες. Η επιτυχία εφαρμογής του εξουσιοδοτικού μοντέλου διοίκησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες (πχ ικανότητες εκπαιδευτικών) και ως εκ τούτου δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων της χώρας. Τέλος, το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης δε συνάδει γενικότερα με τις αρχές και αξίες που η ίδια η σχολική μονάδα προσπαθεί να μεταδώσει στους μαθητές των σχολείων, μην αποτελώντας κατάλληλο παράδειγμα προβολής στους μαθητές των σχολείων.

2.8 Συμμετοχική διοίκηση

2.8.1 Τι είναι

Η συμμετοχική μορφή διοίκησης και η δημοκρατική μορφή διοίκησης έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά, καθώς και στις δυο μορφές διοίκησης το προσωπικό συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, η συμμετοχική διοίκηση προτείνει μια περισσότερο ενεργητική και δυναμική εμπλοκή στη διοίκηση ενός οργανισμού, όλων των φορέων που συνθέτουν έναν οργανισμό (Wasonga & Murphy, 2007). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Harris & Lambert (2003) η συμμετοχική διοίκηση αποτελεί την ηγεσία των πολλών έναντι των λίγων.

Ανάλογα ο Σαΐτης (2001) ορίζει τη συμμετοχική διοίκηση ως *“τη 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”*. Συνεπώς στη συμμετοχική διοίκηση εμπλέκονται άμεσα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, όλοι οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν στη σχολική μονάδα και σε αρκετές περιπτώσεις οι γονείς και οι μαθητές που φοιτούν στο σχολείο. Επίσης, κατά την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης δεν θα πρέπει να αποκλείεται η τοπική κοινωνία από αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση των σχολικών μονάδων και σχετίζονται με τη σύνδεση σχολείου και κοινωνίας.

Προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια συμμετοχική διοίκηση θα πρέπει η ηγεσία – διοίκηση που εφαρμόζεται από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας να διακρίνεται από τα εξής επτά (7) χαρακτηριστικά (Wasonga & Murphy, 2007):

- **συνεργασία:** μέσω της συνεργασίας μπορεί να αναπτυχθεί κοινό όραμα και κοινοί στόχοι σε μια σχολική μονάδα. Η συνεργασία αναφέρεται σε προσπάθεια υιοθέτησης κοινών ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων εκ μέρους των μελών ενός οργανισμού. Προκειμένου να υπάρξει συνεργασία θα πρέπει ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των μελών του συλλόγου διδασκόντων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε εκπαιδευτικού της σχολικής μονάδας που διευθύνει
- **ενεργητική ακρόαση:** προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση σε έναν οργανισμό ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ενεργός ακροατής των πεποιθήσεων – απόψεων και ιδεών των μελών του συλλόγου διδασκόντων,

προκειμένου να μπορεί να αποτελεί φορέα πληροφοριών που διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη άσκηση εξουσίας και εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης και αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων

- καλλιέργεια κουλτούρας: προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα συγκεντρωτικό γενικότερα σύστημα εκπαίδευσης, απαιτείται η προβολή καινούργιων στάσεων και αξιών εκ μέρους του Προέδρου(Διευθυντή) του συλλόγου διδασκόντων. Επίσης, η αναγνώριση και επιβράβευση συμπεριφορών – στάσεων εκπαιδευτικών που αντιπροσωπεύουν συμμετοχικές μορφές διοίκησης θα πρέπει να επιβραβεύονται και να ενισχύονται σε κάθε ευκαιρία
- ισότητα: οι απόψεις όλων των μελών του συλλόγου λαμβάνονται υπόψη με τη ίδια σοβαρότητα και αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού του συλλόγου διδασκόντων. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στην ισότητα έκφρασης απόψεων διαφορετικών από τον Πρόεδρο (Διευθυντή) του συλλόγου διδασκόντων, χωρίς έκφραση άρνησης εκ μέρους του Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- υπομονή: η εφαρμογή συμμετοχής διοίκησης και η ανάπτυξη διαλόγου στη διάρκεια συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι μια σχετικά χρονοβόρα διαδικασία, στην οποία ο Πρόεδρος και τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα πρέπει να επιδείξουν υπομονή, με την οποία άμεσα στηρίζεται η συμμετοχική αντίληψη διοίκησης σχολικών μονάδων
- ταπεινοφροσύνη: χωρίς επίδειξη ταπεινοφροσύνης εκ μέρους του Προέδρου (Διευθυντή) του συλλόγου διδασκόντων κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες της χώρας
- εμπιστοσύνη: αν ο Διευθυντής δεν μπορέσει να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, δεν θα είναι δυνατή η αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών που ανατίθενται στα μέλη του συλλόγου και γενικότερα θα υπάρχει άρνηση ανάληψη ευθυνών - εργασιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών

Με την υιοθέτηση των παραπάνω αρχών εκ μέρους της διεύθυνσης μιας σχολικής μονάδας, ενισχύεται η δυνατότητα εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Ωστόσο, εντός του πλαισίου της ελευθερίας που

παρέχει το νομοθετικό πλαίσιο στον Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, εκείνος θα πρέπει να κρίνει αν μια απόφαση σε έναν ζήτημα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη ή αν θα πρέπει το αντίστοιχο ζήτημα να παραπεμφθεί στο σύλλογο διδασκόντων (συμμετοχική διοίκηση). Κριτήρια της σχετικής απόφασης ενός Διευθυντή θα πρέπει να αποτελούν:

- πίεση χρόνου: αν υπάρχει πίεση για λήψη άμεσης απόφασης, πιθανόν η συμμετοχική διαδικασία λήψης απόφασης να μη είναι η ενδεδειγμένη επιλογή
- γνώσεις – δεξιότητες προσωπικού: αν μεταξύ του διδακτικού προσωπικού μιας σχολικής μονάδας υπάρχουν εκπαιδευτικοί με μεγάλη εμπειρία ή εξειδικευμένες γνώσεις – δεξιότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επίλυση ενός ζητήματος, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η ενδεδειγμένη μέθοδος λήψης αποφάσεων
- ανάγκη υιοθέτησης της βέλτιστης λύσης: όταν κάποιο ζήτημα είναι σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, συνετό είναι να εφαρμοστεί συμμετοχική διοίκηση, προκειμένου να υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις του ζητήματος εκ μέρους των εκπαιδευτικών και η συγκέντρωση όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με κάποιο ζήτημα, προκειμένου να επιλεγεί η βέλτιστη δυνατή λύση αντιμετώπισης ενός προβλήματος - ζητήματος
- ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών: όταν ο Διευθυντής κρίνει πως κάποια ζητήματα δεν ενδιαφέρουν την πλειονότητα των εκπαιδευτικών, η προσπάθεια για συμμετοχική διοίκηση και συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη μιας σχετικής απόφασης δεν είναι ενδεδειγμένη
- συνεισφορά εκπαιδευτικών: όταν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός ζητήματος απαιτείται η συνεισφορά όλων των μελών της σχολικής κοινότητας η συμμετοχική διοίκηση είναι απαραίτητη. Μέσω της συμμετοχικής διοίκησης μπορεί να εξασφαλιστεί πως έχοντας οι εκπαιδευτικοί αποφασίσει υπέρ μιας απόφασης, είναι περισσότερο πιθανό να εργαστούν υπέρ της αποτελεσματικής εφαρμογής της αντίστοιχης απόφασης

Γενικότερα, η φύση ενός προβλήματος και η κατάσταση ενός προβλήματος αποτελούν τα κριτήρια στα οποία θα πρέπει να βασίζεται η εφαρμογή ή μη συμμετοχικής διοίκησης για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ζητημάτων που ανακύπτουν (Newstrom & Pierce, 1990). Ωστόσο, μόνο εντός του πλαισίου

συμμετοχικής διοίκησης είναι δυνατή η εφαρμογή δημιουργικών και πρωτότυπων ιδεών για την επίτευξη των στόχων μιας σχολικής μονάδας (Αναστασίου & Βλάχου, 2007).

Η βασική διαφοροποίηση του δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης και του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης έγκειται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο δημοκρατικό μοντέλο η απόφαση λαμβάνεται με βάση της αρχής της πλειοψηφίας, ενώ κατά την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης από τους επικεφαλής των ομάδων που έχουν συσταθεί και που έχουν την αρμοδιότητα αξιολόγησης των αποφάσεων των λοιπών μελών της ομάδας (Everald et al., 1999). Σύμφωνα με αυτήν την διαφοροποίηση των μορφών διοίκησης, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τον σύλλογο διδασκόντων των σχολείων της χώρας αναφέρονται σε δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, σε αντίθεση με αρκετά άλλα κράτη της Ευρώπης (πχ Μεγάλη Βρετανία), όπου η λήψη αποφάσεων βασίζεται στο συμμετοχικό μοντέλο, όπως εκείνο προσδιορίστηκε παραπάνω (Spear 1989).

2.8.2 Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με σχετικές έρευνες (Hunton et al., 1998; Gamage & Pang, 2003) η συμμετοχή των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας στη διοίκηση των σχολικών μονάδων αποφέρουν σημαντικά οφέλη, όπως η αυξημένη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αυξημένα κίνητρα απόδοσης και υψηλή δέσμευση συμμετοχής και υποστήριξης επιτυχούς εκτέλεσης των αποφάσεων που έχουν ληφθεί συμμετοχικά. Επιπροσθέτως, η ύπαρξη ικανοποίησης εργασίας και αυξημένων κινήτρων απόδοσης στους εκπαιδευτικούς, επηρεάζει θετικά και άμεσα τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών στη διδακτική διαδικασία.

Ακόμα, με τη συμμετοχική διοίκηση η ποιότητα των αποφάσεων είναι καλύτερη, καθώς τυχόν ζητήματα που ανακύπτουν συζητιούνται εκτενώς μέσω ανοιχτών μορφών επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, οι οποίοι προσεγγίζουν τα αντίστοιχα ζητήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Owens, 1998).

Επίσης, με τη συμμετοχική διοίκηση είναι στη διάθεση της σχολικής μονάδας οι τυχόν ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της, τα οποία και μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, στη διασύνδεσή τους με την τοπική κοινωνία και την ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων με σκοπό την ενίσχυση των γνώσεων - δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών ή των γνώσεων - δεξιοτήτων των μαθητών (Lienhart & Willert, 2002).

Επιπλέον, με τη συμμετοχική διοίκηση οι εκπαιδευτικοί αποκτούν έλεγχο επί της εργασιακής τους ζωής και υπάρχει δυσκολία - εμπόδια στην άνιση κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ εκπαιδευτικών (Weiss et al., 1992). Το παραπάνω γεγονός επιτρέπει την αύξηση της εμπιστοσύνης των μελών μιας σχολικής μονάδας απέναντι στις αποφάσεις της διοίκησης. Μόνο όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας σχολικής μονάδας μπορούν να διαπιστωθούν και να επιλυθούν ευκολότερα προβλήματα που ανακύπτουν και που σχετίζονται με τη λειτουργία των σχολικών μονάδων και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του οργανισμού. Όπως αναφέρει σχετικά ο Coleman (1988) μια ομάδα ατόμων με εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της μπορεί να επιτύχει πολύ περισσότερα πράγματα σε σχέση με μια ομάδα ατόμων με ανάλογες γνώσεις – δεξιότητες, αλλά χωρίς εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντή σχολικής μονάδας, καθώς επίσης και μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών, έχει ως αποτέλεσμα την ενότητα μεταξύ τους και την ενοποίηση των προσπαθειών υπέρ της επίτευξης των κοινών εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας (Gamage, 1998)

Επίσης, η συμμετοχική διοίκηση επιτρέπει στις σχολικές μονάδες να χρησιμοποιούν το σύνολο των δυνατοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς επίσης και να μπορούν να ανταποκρίνονται ευκολότερα σε αλλαγές στο σχολικό περιβάλλον και αλλαγές των απαιτήσεων εκ μέρους των ανώτερων οργάνων της διοίκησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Επιπροσθέτως, η συμμετοχική διοίκηση μπορεί να λειτουργεί θετικά για τους νέους Διευθυντές σχολικών μονάδων στα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους, οπότε και δεν διαθέτουν σχετική πρότερη εμπειρία. Επίσης, η συμμετοχική διοίκηση λειτουργεί θετικά υπέρ των εκπαιδευτικών, οι οποίοι μοιράζονται με τους συναδέλφους τους γνώσεις και εμπειρίες, τις οποίες σταδιακά κατακτούν ως ίδια γνώση – εμπειρία, ενισχύοντας τη δικιά τους εμπειρία και τις δικές τους δεξιότητες (Καμπουρίδης, 2002).

Τέλος, σύμφωνα με σχετική έρευνα της UNESCO (2006) στην Αιθιοπία, διαπιστώθηκε πως χωρίς συμμετοχική διοίκηση στις σχολικές μονάδες οι εκπαιδευτικοί χάνουν την δέσμευσή τους απέναντι στην εργασία τους και αισθάνονται απομονωμένοι και αναποτελεσματικοί στην άσκηση του βασικού τους καθήκοντος που αποτελεί η παροχή εκπαίδευσης στους μαθητές.

2.8.3 Περιορισμοί

Ως σημαντικός περιορισμός υπέρ της εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης σε μια σχολική μονάδα αποτελεί η ανωνυμία της εξουσίας λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων, με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται.. Επιπροσθέτως, με τη συμμετοχική διοίκηση υπάρχει ο κίνδυνος αύξησης της γραφειοκρατίας διοίκησης στις σχολικές μονάδες. Όπως αναφέρει σχετικά ο Geisert (1988) η θέσπιση απόλυτης συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες απαιτεί τη θέσπιση επιπρόσθετων διαδικασιών και πολιτικών στα σχολεία, προσθέτοντας επίπεδα γραφειοκρατίας και αποτελώντας ανασταλτικό παράγοντα στην ταχεία διεκπεραίωση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Επίσης, σύμφωνα με τον Geisert (1988) με τη συμμετοχική διοίκηση ούτε ο Διευθυντής των σχολικών μονάδων, ούτε και κανένας άλλος εκπαιδευτικός δεν είναι υπόλογος για τις αποφάσεις διοίκησης των σχολικών μονάδων. Επίσης, με την απόλυτη συμμετοχική διοίκηση εγκυμονεί ο κίνδυνος απόκτησης τεράστιας δύναμης εκ μέρους των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών, παρεμποδίζοντας σε περιόδους απεργίας την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων (Geisert, 1988).

Επιπλέον, σε αναλογία με το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης η συμμετοχική διοίκηση συνεπάγεται επιβράδυνση στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι απόψεις που εκφράζονται είναι πολλαπλές και απαιτείται χρόνος για την παρουσίαση και αξιολόγηση των διαφόρων απόψεων, πριν τη λήψη οριστικών αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων.

Τέλος, με τη συμμετοχική διοίκηση προκύπτει πρόβλημα από το γεγονός πως πιθανόν πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν πολλά γεγονότα και πληροφορίες. Συνεπώς, υπάρχει κίνδυνος για πιθανή διαρροή πληροφοριών εκ μέρους του προσωπικού ενός οργανισμού. Επίσης, η λειτουργία της συμμετοχικής διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε συμβιβαστικές αποφάσεις μεταξύ ομάδων εκπαιδευτικών, χωρίς το κίνητρο λήψης αποφάσεων να είναι πάντα η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως πέραν των περιορισμών εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης σε μια σχολική μονάδα, υπάρχουν και εμπόδια στην εφαρμογή της. Βασικό εμπόδιο αποτελεί η έλλειψη γνώσεων διοίκησης οργανισμών εκ μέρους των εκπαιδευτικών και η έλλειψη σχετικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, περιορίζοντας πρακτικά την δυνατότητα αποτελεσματικής εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες. Επίσης, για την ανάληψη δράσεων

εκ μέρους των εκπαιδευτικών απαιτείται παρακίνηση και η παρακίνηση αυτή με τη μορφή χρηματικής αμοιβής ή κάποιας άλλης μορφής άμεσης αναγνώρισης – ανταμοιβής των σχετικών προσπαθειών των εκπαιδευτικών εκ μέρους της Πολιτείας, τουλάχιστον σε δημόσιο σχολείο, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη (Lin, 2014).

2.9 Παρακίνηση εκπαιδευτικών

Η απόδοση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και της οικονομικής του ευρωστίας (Munir et al., 2011). Για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού και των εκπαιδευτικών γενικότερα απαιτείται η υποστήριξη δημιουργίας κινήτρων προς το προσωπικό.

Τα κίνητρα παρακίνησης μπορούν να οριστούν ως ερεθίσματα ή παράγοντες ενθάρρυνσης για περισσότερη εργασία και δράση εκ μέρους του προσωπικού ενός οργανισμού. Όταν εφαρμόζονται οικονομικά κίνητρα παρακίνησης, ενθαρρύνεται το προσωπικό να καταβάλει μεγαλύτερες προσπάθειες στην εργασία του με σκοπό τη λήψη επιπρόσθετης αμοιβής. Η έννοια των κινήτρων - ανταμοιβών συνεπάγεται αυξημένη προθυμία ή κίνητρο για εργασία εκ μέρους του προσωπικού (Velnampry, 2006). Ωστόσο, σε μια σχολική μονάδα δεν υπάρχει άμεσα η δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων σε εκπαιδευτικούς με σκοπό την αύξηση της δέσμευσης του απέναντι στον οργανισμό και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις εργασίες μιας σχολικής μονάδας.

Παρόλο αυτά ο Herzberg (1968) ισχυρίζεται πως τα χρήματα αποτελούν έναν "παράγοντα υγιεινής" (hygiene factor) ο οποίος δεν μπορεί να λειτουργήσει άμεσα ως θετικό κίνητρο απόδοσης, αλλά λειτουργεί ως αποτρεπτικό κίνητρο δυσαρέσκειας στο προσωπικό ενός οργανισμού. Συνεπώς, το επίπεδο αμοιβής του προσωπικού θα πρέπει να είναι τέτοιο, που δεν θα προκαλεί δυσαρέσκεια στο προσωπικό (αρνητικό κίνητρο απόδοσης) και επιπροσθέτως θα πρέπει να παρέχονται επιπλέον κίνητρα παρακίνησης. Οι Lawler & Porter (1967) πρότειναν ότι η απόδοση του προσωπικού αυξάνεται όταν οι προσωπικές τους ανάγκες ενσωματώνονται στους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού που απασχολούνται. Η σχετική ενσωμάτωση είναι εν μέρει δυνατή μέσω της συμμετοχής του διδακτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων στη διοίκηση των σχολείων, μέσω των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

Για τους εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων μπορούν να παρασχεθούν εναλλακτικά κίνητρα παρακίνησης αντί των χρηματικών επιπρόσθετων αμοιβών. Βασικός παράγοντας που δύναται να ενισχύσει τα κίνητρα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας αποτελούν οι παρεχόμενες ευκαιρίες επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης. Ενδεικτικά παραδείγματα σχετικών δράσεων αποτελούν (i) η ανάθεση καθηκόντων σε εκπαιδευτικούς σύμφωνα με τις ιδιαίτερες γνώσεις που τυχόν διαθέτει ο κάθε εκπαιδευτικός, (ii) η ενθάρρυνση συμμετοχής τους σε προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης (θεωρητικές γνώσεις, παιδαγωγικές μέθοδοι διδασκαλίας, διοίκηση σχολικών μονάδων) και (iii) η ενθάρρυνση εφαρμογής νέων τεχνικών διδασκαλίας στη σχολική τάξη (Bush & Middlewood, 2006). Ενδεικτικά, για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών στα ελληνικά σχολεία όπως προτείνει ο Σπανός (2014), οι διευθυντές δύναται να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς ενισχύοντας (i) την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων, (ii) την ελευθερία - αυτονομία στην εργασία των εκπαιδευτικών εντός της σχολικής αίθουσας και (iii) την καλλιέργεια της υπευθυνότητας – αισθήματος ευθύνης εντός του πλαισίου που ορίζουν τα προγράμματα σπουδών. Αντίστοιχα, θα πρέπει η διοίκηση του σχολείου (διευθυντής και υποδιευθυντής), με σκοπό την ενίσχυση της δέσμευσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη σχολική μονάδα, να αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του διδακτικού προσωπικού σε καινοτόμες δράσεις και γενικότερα σε προσπάθειες υποστήριξης της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου που εργάζονται (Dwight, 1986).

Όταν δεν υπάρχει παρακίνηση των εκπαιδευτικών είναι φυσικό επακόλουθο να μην αναπτύσσονται σχέσεις συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς, να μην υποβάλλονται αιτήματα παρακολούθησης προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων και να υστερεί η υλοποίηση εξωδιδακτικών δραστηριοτήτων με σκοπό την ενίσχυση επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων των σχολικών μονάδων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε διοικητικά θέματα είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν αποτελεσματικότερα στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων και για την υποστήριξη της λειτουργίας των σχολείων. Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνα της Παπαδοπούλου (2015), διαπιστώθηκε πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δεν έχει παρακολουθήσει σχετικά επιμορφωτικά προγράμματα, εξαιτίας: (i) της έλλειψης διαθεσιμότητας σχετικών προγραμμάτων

επιμόρφωσης, (ii) της έλλειψης ενημέρωσης περί σχετικών προγραμμάτων και (iii) της μη συνειδητοποίησης εκ μέρους των εκπαιδευτικών της ανάγκης παρακολούθησης αντίστοιχων προγραμμάτων επιμόρφωσης. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως μόλις το 25% των εκπαιδευτικών και διευθυντών έχουν παρακολουθήσει έστω ένα μάθημα διοίκησης οργανισμών στο πλαίσιο απόκτησης του βασικού πτυχίου τους ή σε μεταπτυχιακές σπουδές ή σε περαιτέρω προγράμματα επιμόρφωσης, έχοντας ως αποτέλεσμα να ασκείται η διοίκηση των σχολικών μονάδων στη χώρα από Διευθυντές που δεν έχουν θεωρητικές γνώσεις άσκησης διοίκησης οργανισμών. Αντίστοιχο είναι και το συμπέρασμα της Μπρίνιας (2010), που διαπιστώνει πως μεγάλο πρόβλημα για τις σχολικές μονάδες της χώρας είναι πως στερούνται Διευθυντές με ηγετικές ικανότητες και με γνώσεις στις σύγχρονες μορφές - θεωρίες διοίκησης και οργάνωσης σχολικών μονάδων.

Επίσης, δε θα πρέπει να αγνοείται η επίπτωση πιθανής απουσίας κινήτρων σε εκπαιδευτικούς στην εκπαιδευτική διαδικασία και την απόδοση των μαθητών. Μόνο με την παροχή κινήτρων μπορεί ένας εκπαιδευτικός να νοιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του και να καταβάλλει μέγιστες προσπάθειες για την υποστήριξη της μάθησης των μαθητών (Neves & Conboy, 2011).

Γενικότερα για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής μεθόδων παρακίνησης του προσωπικού οργανισμού έχουν αναπτυχθεί διάφορες σχετικές θεωρίες:

2.9.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών

Ο Maslow (1954) υποστηρίζει πως οι άνθρωποι παρακινούνται σε δράση από ανεκπλήρωτες ανάγκες. Γενικότερα, οι ανάγκες των ατόμων είναι ιεραρχημένες σε επίπεδα και οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάθε επίπεδο αναγκών, αφού έχουν ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες που βρίσκονται σε κατώτερα επίπεδα στην ιεραρχία αναγκών που προτείνει ο Maslow.

Σύμφωνα με την αντίστοιχη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται στα ακόλουθα επίπεδα αναγκών (Maslow, 1954):

1. Βασικές ανάγκες: ανάγκη για φαγητό, για νερό, για κατοικία
2. Ανάγκη ασφάλειας: ανάγκη αίσθησης ασφάλειας στο χώρο εργασίας και γενικότερα η έλλειψη απειλών στη ζωή του. Επίσης, αναφέρεται στο αίσθημα ασφάλειας πως οι βασικές ανάγκες του ατόμου θα εξακολουθούν να ικανοποιούνται.

3. Ανάγκη αίσθησης μέλους ομάδας (κοινωνικές ανάγκες): η ένταξη ενός ατόμου σε μια ομάδα, η αποδοχή του από τα μέλη της ομάδας, η ανάγκη για φιλία, για στοργή, για αγάπη και για κοινωνικές συναναστροφές.
4. Ανάγκη αυτοεκτίμησης: σχετίζεται με το κύρος και την κοινωνική θέση ενός ατόμου, καθώς επίσης και με τη δύναμη και το επίπεδο ελευθερίας που διαθέτει κάποιος και με την αναγνώριση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών του.
5. Ανάγκη αυτο-ολοκλήρωσης: η ανάγκη να μπορεί κάποιος να αξιοποιεί τις ικανότητες – γνώσεις που διαθέτει και ανάγκη συνεχούς δια βίου μάθησης και απόκτησης καινούργιων γνώσεων - δεξιοτήτων σε όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών (Maslow, 1954):



Σχήμα 1: Ιεράρχηση αναγκών (Maslow, 1954)

2.9.2 Θεωρία των δυο παραγόντων

Με τη θεωρία των δυο παραγόντων ο Herzberg (1959) προσπαθεί να ερμηνεύσει την παρακίνηση του προσωπικού στους διάφορους οργανισμούς. Κατόπιν, ερευνών σε διάφορους οργανισμούς διαπιστώθηκε πως υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων επίδρασης – παρακίνησης του προσωπικού στο χώρο εργασίας:

1. Παράγοντες υγιεινής: οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν συντελούν άμεσα στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, ωστόσο η απουσία τους ή αν είναι διαθέσιμοι σε χαμηλές ποσότητες – επίπεδα, προκαλούν δυσφορία και δυσαρέσκεια στα άτομα, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσής του
2. Παράγοντες παρακίνησης: οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό σε δράση και να ενισχύσουν την απόδοσή του.

Βέβαια πριν τη σχετική επίδραση των παραγόντων παρακίνησης, θα πρέπει οι παράγοντες υγιεινής να είναι διαθέσιμοι σε ικανοποιητικά επίπεδα στο προσωπικό.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει ποιοι είναι οι παράγοντες υγιεινής και ποιοι οι παράγοντες παρακίνησης σε έναν οργανισμό:

Πίνακας 1: Παράγοντες παρακίνησης και παράγοντες υγιεινής ως κίνητρα στο προσωπικό ενός οργανισμού (Herzberg, 1959)

Παράγοντες παρακίνησης	Παράγοντες υγιεινής
Πραγματοποίηση στόχων	Εταιρική πολιτική
Αναγνώριση έργου	Επίβλεψη
Σύστημα προαγωγών	Συνθήκες εργασίας
Φύση της εργασίας	Διαπροσωπικές σχέσεις
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Μισθός
Ελευθερία	Ασφάλεια
	Προσωπική ζωή
	Θέση
	Στυλ διοίκησης

Σύμφωνα με τη θεωρία των δυο παραγόντων, απαιτείται κατά κύριο λόγο η ικανοποίηση “*ψυχολογικών*” αναγκών του προσωπικού προκειμένου να αποδώσει το προσωπικό του μέγιστο δυνατό. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι μόνο οι στόχοι στα δυο ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας αναγκών του Maslow (1954) μπορούν να παρέχουν κίνητρα αυξημένης απόδοσης ή ικανοποίησης από την εργασία. Η ικανοποίηση των υπόλοιπων επιπέδων αναγκών απλώς μειώνει τη δυσαρέσκεια στο χώρο εργασίας, χωρίς τη παροχή οποιασδήποτε επιπρόσθετης ικανοποίησης και κινήτρων απόδοσης ή αύξησης δέσμευσης του προσωπικού.

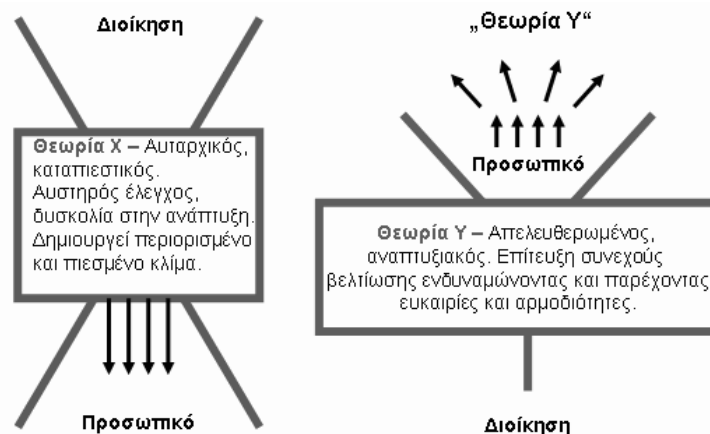
2.9.3 Θεωρία X και Y

Σύμφωνα με την αντίστοιχη θεωρία υπάρχουν δυο μορφές διοίκησης σε έναν οργανισμό (McGregor, 1960):

1. Θεωρία X: αντιπροσωπεύει μια αρνητική θεώρηση του προσωπικού, σύμφωνα με την οποία χωρίς συνεχή έλεγχο, το προσωπικό δεν θα αποδώσει, καθώς εκείνο δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του, την οποία έχει μόνο για κάλυψη βιολογικών ή άλλων αντίστοιχων αναγκών στη ζωή του

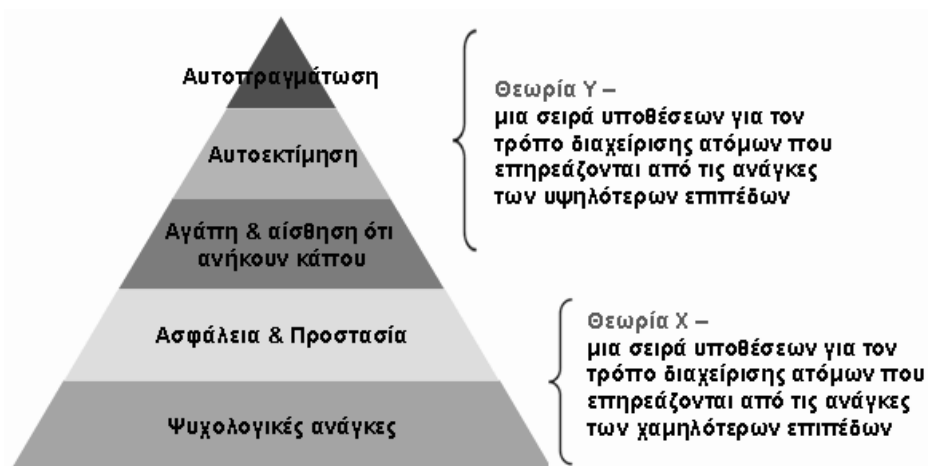
2. Θεωρία Y: αντιπροσωπεύει θετική θεώρηση του προσωπικού, που ενδιαφέρεται για την εργασία του. Αν το προσωπικό παρακινηθεί σωστά μπορεί να υποστηρίξει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία Y, η αίσθηση συμμετοχής αυξάνει τη δέσμευση του προσωπικού και τη δημιουργικότητα του στην εργασία.

Η Θεωρία X αντιστοιχεί κατά κύριο λόγο σε αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, ενώ η Θεωρία Y σε δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό μοντέλο διοίκησης :



Σχήμα 2: Θεωρία X και Y - Μοντέλα διοίκησης (Strategy-Train, 2009)

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τη συσχέτιση των θεωριών ιεράρχησης των αναγκών και της Θεωρίας X και Y. Η θεωρία X καλύπτει τα δυο πρώτα επίπεδα αναγκών της θεωρίας του Maslow και η θεωρία Y καλύπτει τα τρία ανώτερα επίπεδα αναγκών της θεωρίας του Maslow:



Σχήμα 3: Συσχέτιση Θεωρίας ιεράρχησης αναγκών και Θεωρίας X και Y (Strategy-Train, 2009)

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), ένας οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει τη Θεωρία Y, εφόσον επιθυμεί μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού, συμμετοχική διοίκηση και αυξημένη δέσμευση του προσωπικού.

2.9.4 Θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Vroom (1964) και σχετίζεται με τα κριτήρια επιλογής ανάληψης δράσεων εκ μέρους του προσωπικού. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών η παρακίνηση του προσωπικού πηγάζει από (Vroom, 1964):

1. την προσδοκία απόδοσης του υπαλλήλου, δηλαδή την προσδοκία πως συγκεκριμένες δράσεις θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του στην εργασία
2. η προσδοκία ανταμοιβής του υπαλλήλου, δηλαδή η προσδοκία πως αν αυξηθεί η απόδοση – προσφορά του σε έναν οργανισμό θα λάβει ο υπάλληλος κάποιας μορφής ανταμοιβή
3. η επιθυμία να λάβει την αναμενόμενη ανταμοιβή που εικάζει ο υπάλληλος πως θα λάβει αν παρουσιάσει αυξημένη απόδοση

Η σχέση μεταξύ των τριών παραπάνω αναφερθέντων παραγόντων είναι πολλαπλασιαστική με τη μορφή: (i) Δύναμη Παρακίνησης, (ii) Αξία Ανταμοιβής, (iii) Προσδοκία Ανταμοιβής και (iv) Προσδοκία Απόδοσης. Ο σχετικός κύκλος λειτουργεί επαναληπτικά, ενισχυόμενος κάθε φορά από την προσδοκία νέας ανταμοιβής (Vroom, 1964).

Σύμφωνα με τη σχετική θεωρία παρακίνησης, τα άτομα επιλέγουν την ανάληψη εκείνων των δράσεων που θεωρούν πως θα τους προσφέρουν την επιθυμητή μορφή ανταμοιβής. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού είναι συνδυαστικό αποτέλεσμα της παρακίνησης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι και των δεξιοτήτων - ικανοτήτων που ήδη διαθέτουν (Vroom, 1964).

Σύμφωνα με τη σχετική θεωρία η ανταμοιβή που λαμβάνει ένας υπάλληλος μπορεί να λάβει δυο μορφές (Ζαβλάνος, 1999):

- αμοιβή από το περιβάλλον: δηλαδή αμοιβές που λαμβάνει ο υπάλληλος από τον οργανισμό που απασχολείται, τον προϊστάμενό του ή τους συναδέλφους του
- αμοιβή από το ίδιο το άτομο: σχετίζεται με την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, την προσωπική του εξέλιξη, την αναγνώριση των προσπαθειών του και το αίσθημα επιτυχίας και επίτευξης των στόχων

Οι παραπάνω μορφές ανταμοιβών καθορίζουν την ικανοποίηση ενός υπαλλήλου στον οργανισμό που απασχολείται (Ζαβλάνος, 1999).

2.9.5 Θεωρία της στοχοθεσίας

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθεσίας που διατύπωσαν οι Lathan & Locke (1979) κινητήρια δύναμη της απόδοσης δεν είναι η ανταμοιβή, αλλά ο στόχος επίτευξης από την εργασία του υπαλλήλου. Σύμφωνα με τη θεωρία στοχοθεσίας υπάρχει άμεση διασύνδεση των στόχων και της απόδοσης, η οποία διέπεται από τους εξής κανόνες (Lathan & Locke, 1979):

- οι δυσκολότεροι προς επίτευξη στόχοι συνήθως οδηγούν σε καλύτερη απόδοση ενός υπαλλήλου σε σχέση με τους ευκολότερους προς επίτευξη στόχους
- οι διατυπωμένοι με σαφήνεια, οι μετρήσιμοι και οι ρεαλιστικοί στόχοι επιφέρουν καλύτερη απόδοση του προσωπικού σε σχέση με τη διατύπωση γενικών και αόριστων στόχων
- οι στόχοι ενισχύουν την απόδοση, καθώς εκείνοι: (i) κατευθύνουν τις δράσεις του προσωπικού, (ii) ενισχύουν την ανάληψη δράσεων, (iii) ενθαρρύνουν την επιμονή εκ μέρους του προσωπικού και (iv) ενισχύουν τη προσπάθεια του προσωπικού προς την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί

Σύμφωνα με τους Aldag et al. (1991) για να μπορεί να λειτουργήσει ένας στόχος παρακινητικά θα πρέπει:

- να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια
- να είναι συγκεκριμενοποιημένος
- να περιέχει κάποιο επίπεδο δυσκολίας η επίτευξή του
- να είναι εφικτός
- να είναι αποδεκτός από το προσωπικό
- να υπάρχει τακτική ενημέρωση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου

Κατά την εκπλήρωση των στόχων, πέραν τυχών χρηματικών ανταμοιβών οι υπάλληλοι νιώθουν ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων και την αναγνώριση εντός του οργανισμού που εργάζονται, ενισχύοντας περαιτέρω τη μελλοντική τους παρακίνηση προς την επίτευξη άλλων στόχων (Daft, 2009).

2.9.6 Θεωρίες παρακίνησης και σύλλογος διδασκόντων

Όσον αφορά την ιεραρχία αναγκών του Maslow (1954) τα δυο πρώτα επίπεδα αναγκών επηρεάζονται άμεσα από την εφαρμοζόμενη οικονομική πολιτική της χώρας και την λειτουργία του δημοσίου (Παπαδοπούλου & Μαλλιάρου, 2017). Τα τρία επόμενα επίπεδα αναγκών σχετίζονται άμεσα με το σύλλογο διδασκόντων και

ειδικότερα με τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών εντός του Σ.Δ. (4^ο επίπεδο), την αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών, συμμετοχικές μορφές διοίκησης (5^ο επίπεδο) και τη δυνατότητα χρήση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων που τυχόν διαθέτουν ορισμένοι εκπαιδευτικοί (6^ο επίπεδο). Ωστόσο, πιθανόν το γενικότερο οικονομικό κλίμα της χώρας να έχει επηρεάσει τα δυο πρώτα επίπεδα αναγκών του (σύμφωνα με την ιεραρχία αναγκών του Maslow), με αποτέλεσμα να μην είναι πλέον μεγάλο το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών της χώρας για συμμετοχική διοίκηση μέσω του συλλόγου διδασκόντων.

Αντίστοιχα, στη θεωρία των δυο παραγόντων η συμμετοχή στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας μέσω του συλλόγου διδασκόντων αποτελεί ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και συνδέεται άμεσα με τους παράγοντες παρακίνησης (αναγνώριση έργου, επίτευξη στόχων, ανάληψη πρωτοβουλιών). Ωστόσο, όπως ισχύει με τη θεωρία ιεράρχησης αναγκών, πιθανόν το υπάρχον οικονομικό πλαίσιο να λειτουργεί ως παράγοντας δυσαρέσκειας (μισθός, ασφάλεια, προσωπική ζωή) των εκπαιδευτικών, αποθαρρύνοντας την αποτελεσματική και αποδοτική συμμετοχή του στις συνεδριάσεις και αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

Επίσης, σύμφωνα με τη Θεωρία X και Y, παρότι οι εκπαιδευτικοί μέσω του συλλόγου διδασκόντων θεωρούνται πως ενδιαφέρονται για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά στο σχολείο, διάφοροι άλλοι παράγοντες όπως η δυνατότητα κινητικότητας εκτός των ορίων του νομού που είναι τοποθετημένοι οι εκπαιδευτικοί και εντός της ίδιας Περιφέρειας για τις ανάγκες της υπηρεσίας ή η δυνατότητα εφαρμογή αξιολόγησης του προσωπικού από τον Πρόεδρο του Συλλόγου Διδασκόντων, χωρίς την ανάγκη συμπερίληψης μετρήσιμων και απόλυτα αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης. Πιθανόν οι αντίστοιχοι παράγοντες να εμπεριέχουν στοιχεία της Θεωρίας X σχετικά με τη παρακίνηση προσωπικού, επηρεάζοντας αρνητικά τη διάθεση αποτελεσματικής συμμετοχής του εκπαιδευτικού προσωπικού στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και ανάληψη δράσεων που ενδεικτικά σχετίζονται με την ανάπτυξη σχέσεων με την τοπική κοινωνία ή άλλες εκπαιδευτικές δράσεις με σκοπό την ενίσχυση επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας. Όπως αναφέρεται στο επόμενο κεφάλαιο σε πρότερες σχετικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η ανάληψη εκπαιδευτικών ή καινοτόμων δράσεων – προσπάθειες εκ μέρους του διδακτικού προσωπικού δεν αναγνωρίζονται άμεσα από την Πολιτεία, με αποτέλεσμα την αποχή τους από αντίστοιχες δράσεις.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να αναλάβουν επιπρόσθετες δράσεις θα πρέπει να προσδοκούν κάποια ανταμοιβή, είτε από το περιβάλλον, είτε από τον ίδιο τους τον εαυτό. Δυστυχώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δεν υπάρχει κάποια άμεσης μορφής σύνδεσης των προσπαθειών και της συνεισφοράς ενός εκπαιδευτικού εκ μέρους της Πολιτείας, γεγονός που λειτουργεί αρνητικά κατά της ανάληψης δράσεων και της συμμετοχικής διοίκησης. Η όποια μορφής ανταμοιβή που μπορεί να λειτουργήσει ως ανταμοιβή σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών προέρχεται από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό και σχετίζεται με την προσωπική του ανάπτυξη και την προσωπική του ικανοποίηση από τη συνεισφορά του είτε στην βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενης εκπαίδευσης και ευκαιριών μάθησης στους μαθητές του, είτε βελτίωση της αποδοτικότητας λειτουργίας της σχολικής μονάδας που εργάζεται.

Τέλος, όσον αφορά τη θεωρία της στοχοθεσίας δυστυχώς στις σχολικές μονάδες της χώρας δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι και αντικειμενικά μετρήσιμοι στόχοι προς επίτευξη. Παρότι έχουν περάσει πάνω από δέκα (10) χρόνια από τη δημοσίευση του Ν. 3230/2004 *“Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις”*, δεν υπάρχουν διατυπωμένοι συγκεκριμένοι, σαφείς, μετρήσιμοι, εφικτοί και με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα στόχοι επίτευξης των σχολικών μονάδων της χώρας και των δημόσιων οργανισμών της χώρας γενικότερα. Σύμφωνα με τη θεωρία στοχοθεσίας σχετικά με την παρακίνηση του προσωπικού οργανισμών, προκειμένου το προσωπικό να αποδώσει στην εργασία του θα πρέπει να υφίσταται στοχοθεσία για τον αντίστοιχο οργανισμό και το προσωπικό του, σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Ωστόσο, για την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων δεν υπάρχει σχετική επίσημη στοχοθεσία. Επίσης, σχετική σαφής και αντικειμενικά μετρήσιμη στοχοθεσίας δεν υφίσταται και για τα υπόλοιπα επίπεδα διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

2.9.7 Παρακίνηση την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Όπως αναφέρει σχετικά ο Μαυρογιώργος (2008) ο τρόπος λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων επηρεάζεται άμεσα από *“τις οικονομικές επιλογές, τους κοινωνικούς όρους και συνθήκες, το ιδεολογικοπολιτικό κλίμα”* και εξαρτάται από παράγοντες όπως *“η πολυπλοκότητα των σχέσεων κοινωνίας, εκπαίδευσης και πολιτικής εξουσίας”*, συνδέοντας άμεσα τα επίπεδα παρακίνησης ενός εκπαιδευτικού με την οικονομική κατάσταση ενός κράτους.

Σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Καλλιγά (2011) σχετικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων την περίοδο της κρίσης, με δείγμα 60 υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσια Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ) διαπιστώθηκε πως υπάλληλοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο δύναται να λάβουν παρακίνηση από παράγοντες όπως (i) η αναγνώριση των προσπαθειών τους εκ μέρους του οργανισμού απασχόλησής τους, (ii) η αντικειμενική αξιολόγηση, (iii) η δυνατότητα αλλαγής θέσης εργασίας, (iv) η δυνατότητα προαγωγής και (v) η δυνατότητα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Σχετικά με το προσωπικό με χαμηλά επίπεδα μόρφωσης, ως παρακίνηση μπορεί να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με την αντίστοιχη έρευνα, η συμμετοχή τους στις δράσεις του συλλόγου διδασκόντων θα μπορούσε να παρακινηθεί από:

- την αναγνώριση σχετικών τους προσπαθειών εκ μέρους της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας και των συναδέλφων
- η πεποίθηση πως με σχετικές τους δράσεις – πρωτοβουλίες, τους παρέχεται η ευκαιρία προσφοράς στους μαθητές και την τοπική κοινωνία γενικότερα

Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα της Καλλιγά (2011) διαπιστώνεται πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την οικονομική κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων και κατά συνέπεια και των εκπαιδευτικών, μειώνοντας άμεσα τα επίπεδα αναγκών ικανοποίησης σύμφωνα με την ιεραρχία αναγκών του Maslow (1954). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την ίδια έρευνα έχει αυξηθεί η ανασφάλεια του προσωπικού σχετικά με την εργασία του ως αποτέλεσμα των αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση (πχ συγχωνεύσεις φορέων, μείωση αποδοχών), έχοντας ως αποτέλεσμα αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι να μην ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο αναγκών (ασφάλεια) στη θεωρία παρακίνησης του Maslow (1954), με πιθανό αποτέλεσμα την έλλειψη παρακίνησης περί συμμετοχικής διοίκησης των σχολικών μονάδων. Αν στον παράγοντα αυτό ληφθεί υπόψη πως ο Πρόεδρος (Διευθυντής) του συλλόγου διδασκόντων δύναται να επηρεάσει την ασφάλεια εργασίας (μέσω της αξιολόγησης προσωπικού) των μελών του συλλόγου διδασκόντων, το γεγονός αυτό πιθανών να επηρεάζει αρνητικά την ανάπτυξη επιχειρηματολογίας αντίθετης με τις εισηγήσεις του Προέδρου του συλλόγου διδασκόντων και γενικότερα τη συμμετοχική διοίκηση με ενεργό συμμετοχή όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων.

Επίσης, σε ανάλογη έρευνα της Χρυσοστόμου (2013) διαπιστώθηκε πως την περίοδο μιας οικονομικής κρίσης μπορούν να λειτουργήσουν ως παρακίνηση στο προσωπικό παράγοντες όπως: (i) η ηθική αναγνώριση, (ii) η αξιοκρατική – αντικειμενική αξιολόγηση, (iii) η ίση μεταχείριση του προσωπικού και (iv) ο εμπλουτισμός της εργασίας. Η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να παρέχει ευκαιρίες εμπλουτισμού της εργασίας των εκπαιδευτικών και ηθικής αναγνώρισης των προσπαθειών του. Ωστόσο, για την υποστήριξη της αποτελεσματικότητας λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων απαιτείται εκ μέρους της διοίκησης η αντικειμενική αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού και η ίση μεταχείρισή του, προκειμένου να υποστηριχθεί η συμμετοχική διοίκηση στις σχολικές μονάδες της χώρας.

Τέλος, σε ανάλογη έρευνα της Γιαννακού (2017) με δείγμα 150 υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών, διαπιστώθηκε πως ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης για τους υπαλλήλους στη σύγχρονη εποχή της οικονομικής κρίσης, είναι η δυνατότητα συμμετοχής τους στις αποφάσεις. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι ανάγκες που κατά κύριο λόγο προσπαθούν να καλύψουν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους είναι η ανάγκη της ασφάλειας και η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Επιπλέον, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως υπάρχει άμεση διασύνδεση της παρακίνησης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα με το επίπεδο απόδοσης και δέσμευσης που το προσωπικό παρουσιάζει στην εργασία του.

Συσχετίζοντας την παραπάνω έρευνα με την μελέτη λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων, μέσω της συμμετοχικής διοίκησης οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευκαιρία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, μέσω της ενίσχυσης της μάθησης των μαθητών και της υποστήριξης της τοπικής κοινωνίας. Επίσης, η συμμετοχή στον σύλλογο διδασκόντων και η συμμετοχική διοίκηση δύναται να ενισχύσουν την αυτοπραγμάτωση του διδακτικού προσωπικού. Τέλος, η διασφάλιση εκ μέρους της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας πως δεν μπορεί να υπάρξει καμία μορφή διασύνδεσης της λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων με την αξιολόγηση του προσωπικού της σχολικής μονάδας εκ μέρους της διεύθυνσης, μπορεί να αυξήσει την ασφάλεια ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευτικών στον σύλλογο και την αύξηση παρακίνησης του προσωπικού υπέρ μιας συμμετοχικής διοίκησης και ελεύθερης διατύπωσης ιδεών και πεποιθήσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

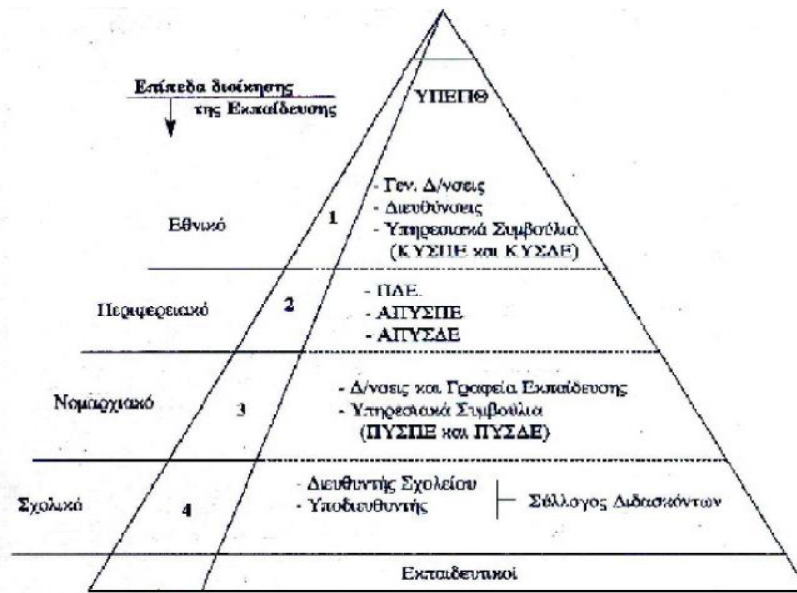
Κεφάλαιο 3: Νομοθετικό πλαίσιο

3.1 Όργανα διοίκησης σχολικών μονάδων

Ο βασικός σκοπός του υπάρχοντος εκπαιδευτικού συστήματος στη χώρα περιγράφεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 16 του Συντάγματος όπου αναφέρεται πως *“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 τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες”*. Ειδικότερα για τον σκοπό της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο άρθρο 1 του Ν. 1566/85 αναφέρεται πως *“σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών”*.

Το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης (Παπαδοπούλου & Μαλλιάρου, 2017):

- Εθνικό: περιλαμβάνει το Υπουργείο Παιδεία και τη χάραξη εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, κατάρτιση ωρολογίων προγραμμάτων σπουδών, επιλογή στελεχών εκπαίδευσης και καθορισμό εκπαιδευτικών και διοικητικών στόχων λειτουργίας της εκπαίδευσης στη χώρα. Στο εθνικό επίπεδο εντάσσονται και τα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια του Υπουργείου (ΚΥΣΔΕ, ΚΥΣΠΕ)
- Περιφερειακό: περιλαμβάνει τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα ανώτερα υπηρεσιακά συμβούλια (ΑΠΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΠΕ)
- Νομαρχιακό: περιλαμβάνει στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα τοπικά υπηρεσιακά συμβούλια (ΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΠΕ)
- Σχολικό: περιλαμβάνει τον Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή και τον Σύλλογο Διδασκόντων, οι οποίοι έχουν με κατά κύριο λόγο εκτελεστικά καθήκοντα.



Σχήμα 4: Επίπεδα διοίκησης της εκπαίδευσης (Μπουρής, 2011)

Το Υπουργείο Παιδείας σχεδιάζει την εθνική εκπαιδευτική πολιτική και κατανέμει τις αρμοδιότητες υλοποίησης και χρηματοδότησης της εκπαιδευτικής πολιτικής στις λοιπές βαθμίδες εκπαίδευσης. Αντίθετα, στο επίπεδο της σχολικής μονάδας τα όργανα διοίκησης των σχολείων είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση κάθε ενέργειας (πχ ωρολόγιο πρόγραμμα) που είναι απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2008)

Τα σχολεία αποτελούν τα κύτταρα του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας και συγκροτούν αποκεντρωμένες δομές - οργανισμούς κάθετης οργάνωσης διοίκησης σε σχέση με τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Χατζηπαναγιώτου, 2005). Αντίθετα, οι ίδιες οι σχολικές μονάδες αποτελούν οριζόντιους οργανισμούς, δηλαδή οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων δεν λαμβάνονται αποκλειστικά από τον Διευθυντή του οργανισμού, αλλά συμμετέχουν σε αρκετές από αυτές όλοι οι εκπαιδευτικοί μέσω του συλλόγου διδασκόντων (Καμπουρίδης, 2002). Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση αντιπροσωπεύει την πρώτη βαθμίδα εκπαίδευσης στη χώρα και σε εκείνη υπάγονται:

- Νηπιαγωγεία
- Δημοτικά Σχολεία
- Πειραματικά Σχολεία
- Σχολεία Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Καθώς οι σχολικές μονάδες, αποτελούν οργανισμούς, το έργο τους αξιολογείται με βάση την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λειτουργίας τους. Η

αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του και η αποδοτικότητα στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Callahan, 1964).

Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τις ικανότητες των οργάνων διοίκησης του οργανισμού. Τα όργανα διοίκησης μιας σχολικής μονάδας στην Ελλάδα αποτελούν: (i) ο Διευθυντής του σχολείου, (ii) ο Υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας και (iii) ο Σύλλογος Διδασκόντων. Η συνεργασία μεταξύ των παραπάνω οργάνων διοίκησης καθορίζει την αποτελεσματικότητα διοίκησης των σχολικών μονάδων. Οι αρμοδιότητες των σχετικών οργάνων διοίκησης προσδιορίζονται από τη νομοθεσία της χώρας, η οποία καθορίζει άμεσα και έμμεσα το επίπεδο και μορφές συνεργασίας μεταξύ τους.

3.2 Σύλλογος διδασκόντων

Σύμφωνα με την Υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/02 “ο Σύλλογος των Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι συλλογικό όργανο ενός σχολείου και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σε αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για την οποία είναι υπεύθυνος”.

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του Ν. 1566/85 “ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος, την υγεία και προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπιση τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει το χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων”.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το άρθρο 38 της Υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1/02 οι τρεις βασικοί εκπαιδευτικοί στόχοι των σχολικών μονάδων της χώρας είναι:

- i. η ανάπτυξη και ενίσχυση γνωστικών, καθώς επίσης και νοητικών δεξιοτήτων εκ μέρους των μαθητών

- ii. η ανάπτυξη και ενίσχυση στάσεων ζωής, για την υποστήριξη των μαθητών να διακατέχονται από θετική στάση απέναντι στην κοινωνία και απέναντι στη ζωή γενικότερα
- iii. η ανάπτυξη και ενίσχυση των ψυχοκοινωνικών δεξιοτήτων των μαθητών, με σκοπό την υποστήριξη της μετέπειτα ομαλής ένταξής τους στην κοινωνία

Στους παραπάνω στόχους λειτουργίας των σχολικών μονάδων, ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι σημαντικός, ο οποίος θα πρέπει μέσα από πράξεις και εκπαιδευτικές δραστηριότητες - παρεμβάσεις, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, να υποστηρίζει την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που περιγράφηκαν παραπάνω. Για τον λόγο αυτόν, ο Σύλλογος Διδασκόντων θα πρέπει σύμφωνα με το άρθρο 38 της Υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1/02:

- i. να προσδιορίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας ευθύνης του κάθε σχολική χρονιά, να παρακολουθεί την εφαρμογή του αντίστοιχου εκπαιδευτικού έργου και να το αξιολογεί
- ii. να μεριμνά για τη διαρκή δια βίου εκπαιδευτική και παιδαγωγική κατάρτιση των μελών του, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας στη σχολική μονάδα ευθύνης του
- iii. να παρεμβαίνει διορθωτικά σε περιπτώσεις σχολικής αποτυχίας μαθητών ή μειωμένης σχολικής επίδοσης των μαθητών
- iv. να ενισχύει τη χρήση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας

3.3 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων

Στις 16 Οκτωβρίου 2002 δημοσιεύτηκε η Υπουργική απόφαση Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, (ΦΕΚ 1340/16-10-02) – “Καθηκοντολόγιο”, στην οποία υπήρξε προσπάθεια συγκέντρωσης του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων στη χώρα. Ειδικότερα στα άρθρα 37, 38 και 39 περιγράφονται οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων και ο τρόπος λειτουργίας του.

Σύμφωνα με την Υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, Πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων είναι ο Διευθυντής της αντίστοιχης σχολικής μονάδας ή ο νόμιμος αναπληρωτής του σε περίπτωση απουσίας του. Εάν δεν υπάρχει υποδιευθυντής σε ένα σχολείο, πρόεδρος στο σύλλογο διδασκόντων αναλαμβάνει ο εκπαιδευτικός με τον μεγαλύτερο βαθμό, και σε περίπτωση που περισσότεροι του

ενός ανήκουν στον αντίστοιχο βαθμό, αναλαμβάνει ο εκπαιδευτικός με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας.

Προκειμένου να συνεδριάσει ο Σύλλογος Διδασκόντων, απαιτείται σχετική πρόσκληση από τον πρόεδρο του συλλόγου (Διευθυντή σχολικής μονάδας). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών είναι υποχρεωτική κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και πιθανή απουσία εκπαιδευτικού από συνεδρίαση του συλλόγου θα πρέπει να είναι δικαιολογημένη. Ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει σε τακτικές χρονικές περιόδους, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις.

Οι τακτικές περιόδους συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων είναι:

- πριν από την έναρξη των μαθημάτων κάθε σχολικού έτους
- στο τέλος κάθε τριμήνου
- μέσα στις τελευταίες δέκα (10) ημέρες πριν τη λήξη του σχολικού έτους

Αντίστοιχα, έκτακτες συνεδριάσεις του Σ.Δ. μπορούν να προκύψουν, κατόπιν:

- πρόσκλησης του προέδρου(Διευθυντή) του Συλλόγου Διδασκόντων
- γραπτού αιτήματος προς τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας εκ μέρους τουλάχιστον του ενός τρίτου (1/3) των μελών του Σ.Δ. και απαραίτητη αναγραφή των θεμάτων της αιτούμενης έκτακτης συνεδρίασης του συλλόγου

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως δεν επιτρέπεται η συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων ή έγκριση αιτήματος συνεδρίασης Σ.Δ., εάν τα προτεινόμενα θέματα συζήτησης, άπτονται της αποκλειστικής αρμοδιότητας ευθύνης του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή άλλου δημόσιου φορέα, καθώς επίσης και για θέματα που δε συνάδουν με το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας.

Σύμφωνα με την Υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει πάντοτε εκτός του σχολικού ωραρίου διδασκαλίας και τα μέλη του συλλόγου ενημερώνονται σχετικά, τουλάχιστον δυο ημέρες πριν τη συνεδρίαση του συλλόγου, με εξαίρεση πιθανές έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, όπου δεν απαιτείται εκ του νόμου η σχετική προϋπόθεση πρότερης ενημέρωσης των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων.

Τα θέματα της ημερίδας κάθε τακτικής συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων ορίζονται από τον πρόεδρο(Διευθυντή) του Σ.Δ, ενώ σε περίπτωση έκτακτης συνεδρίασης ορίζονται από τα μέλη που αιτήθηκαν την έκτακτη συνεδρίαση του συλλόγου. Ωστόσο, υπάρχει δυνατότητα προσθήκης επιπρόσθετων θεμάτων στην

ημερίδα τακτικών συνεδριάσεων του συλλόγου, την ημέρα της συνεδρίασης, πριν την έναρξη των σχετικών εργασιών, εφόσον το αιτιολογήσει σχετικά ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ή ψηφίσει σχετικά η πλειοψηφία του Συλλόγου Διδασκόντων.

Τα πρακτικά των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων τηρούνται από τον γραμματέα της σχολικής μονάδας. Εάν δεν υπάρχει γραμματέας, από εκπαιδευτικό που ορίζεται από τον πρόεδρο του Σ.Δ. Η ψηφοφορία των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων είναι φανερή κατά τη λήψη των αποφάσεων του συλλόγου, εκτός και αν προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία η εφαρμογή μυστικής ψηφοφορίας για συγκεκριμένα θέματα ή εάν ψηφίσει θετικά υπέρ της μυστικής ψηφοφορίας η πλειοψηφία των παρόντων μελών του Συλλόγου Διδασκόντων.

Οι αποφάσεις στο Σύλλογο Διδασκόντων λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία και σε περίπτωση ισοψηφίας σχετικά με κάποιο θέμα, υπερτερεί η απόφαση του προέδρου του Συλλόγου Διδασκόντων. Εάν σε κάποιο θέμα υπάρχουν περισσότερες των δυο εναλλακτικών επιλογών απόφασης και καμία από αυτές δε συγκεντρώνει τη σύμφωνη γνώμη τουλάχιστον των μισών μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, επαναλαμβάνεται η ψηφοφορία για τις δυο επιλογές απόφασης που συγκέντρωσαν τις περισσότερες ψήφους κατά την αρχική σχετική ψηφοφορία. Προκειμένου να έχουν ισχύ οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, θα πρέπει να συμμετέχουν στις αντίστοιχες συνεδριάσεις περισσότερα από τα μισά μέλη του συλλόγου.

Μετά το πέρας μιας συνεδρίασης του Συλλόγου Διδασκόντων καταγράφονται οι αποφάσεις του στο βιβλίο πρακτικών και συνυπογράφουν τις αποφάσεις που ελήφθησαν (i) ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, (ii) ο γραμματέας του συλλόγου και (iii) οι παρόντες εκπαιδευτικοί στην αντίστοιχη συνεδρίαση. Στο βιβλίο αποφάσεων, υπάρχουν καταγεγραμμένες και οι απόψεις των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων που εξέφρασαν διαφορετική άποψη από τις τελικές αποφάσεις του συλλόγου και η σχετική επιχειρηματολογία που αναπτύχθηκε, εφόσον το ζητήσουν οι αντίστοιχοι εκπαιδευτικοί.

Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων είναι δεσμευτικές για τους εκπαιδευτικούς της αντίστοιχης σχολικής μονάδας και εφαρμόζονται με ευθύνη του Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Σε κάθε περίπτωση δεν είναι επιτρεπτή η λήψη αποφάσεων εκ μέρους ενός Συλλόγου Διδασκόντων που έρχεται σε αντίθεση με το Σύνταγμα της χώρας και την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία.

Τέλος, είναι δυνατόν να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις του συλλόγου: (i) ο Διευθυντής Εκπαίδευσης και (ii) ο Σχολικός Σύλλογος, εφόσον το επιθυμούν οι ίδιοι

ή εφόσον λάβουν σχετική πρόσκληση συμμετοχής από το Σύλλογο Διδασκόντων. Επιπροσθέτως, είναι δυνατή η πρόσκληση συμμετοχής σε συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων μελών της τοπικής αυτοδιοίκησης ή αντιπροσώπων των γονέων των μαθητών του σχολείου. Σε κάθε περίπτωση η πιθανή συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ατόμων που δεν αποτελούν μέλη του συλλόγου, τους δίνει το δικαίωμα ισότιμης συμμετοχής στη συζητητής ενός ζητήματος, αλλά δεν τους επιτρέπει τη συμμετοχή σε σχετικές ψηφοφορίες λήψης αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου ή να συνυπογράψουν τα πρακτικά του συλλόγου διδασκόντων.

3.4 Αρμοδιότητες συλλόγου διδασκόντων

Η σύσταση του συλλόγου διδασκόντων ως όργανο διοίκησης των σχολικών μονάδων το 2002, ουσιαστικά αφαίρεσε μέρος της εξουσίας των Διευθυντών σχολικών μονάδων και τη μετακύλυσε στο διδακτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων, δηλαδή στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς (Σαΐτης, 2005). Η θέσπιση και λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που επηρέασαν τη δήλωση του Λυμπέρη (2011, p. 142) πως πλέον *“παρατηρείται μια τάση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος να αποποιηθεί με δειλά βήματα τον συγκεντρωτισμό”*.

Σύμφωνα με το άρθρο 39 της Υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, αρμοδιότητες του Σ.Δ. αποτελούν:

- προγραμματισμός εκπαιδευτικών δράσεων πριν την έναρξη κάθε σχολικού έτους, λαμβάνοντας υπόψη: (i) τις ανάγκες επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού, (ii) τις εκπαιδευτικές δράσεις που εφαρμόστηκαν το προηγούμενο σχολικό έτος, (iii) την αποτελεσματικότητα προηγούμενων σχετικών δράσεων, (iv) την επίδοση των μαθητών κατά το προηγούμενο σχολικό έτος και (v) αξιολόγηση πιθανών αναγκών επιπρόσθετου εκπαιδευτικού υλικού – εποπτικών μέσων
- εφαρμογή αρχικού προγραμματισμού εκπαιδευτικών δράσεων
- παρακολούθηση αποτελεσματικής εφαρμογής αρχικού προγραμματισμού
- αυτό-αξιολόγηση εφαρμογής – αποτελεσματικότητας αρχικού προγραμματισμού εκπαιδευτικών δράσεων με το πέρας του σχολικού έτους και υποβολή σχετικής αναφοράς στον Σχολικό Σύμβουλο και τον αντίστοιχο Προϊστάμενο Γραφείου

- ανάθεση διδασκαλίας ανά τάξη και τμήμα στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου, κατόπιν σχετικής εισήγησης του Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- καταμερισμό εργασιών απαραίτητων για την ομαλή λειτουργία του σχολείου στα μέλη του συλλόγου
- προτάσεις προς τον Σχολικό Σύμβουλο και τον αντίστοιχο Προϊστάμενο Γραφείου ή Διευθυντή Εκπαίδευσης περί λειτουργίας τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τμημάτων υποδοχής και Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης
- απόφαση ανάθεσης διδασκαλίας στο διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας στα προγράμματα Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης
- ορισμό κατόπιν εισήγησης του Διευθυντή των υπευθύνων εκπαιδευτικών για όλα τα σχολικά τμήματα
- λήψη αποφάσεων σχετικά με τη πραγματοποίηση σχολικών εκδρομών και περιπάτων ή άλλων εκπαιδευτικών επισκέψεων
- ενημέρωση εκτός ωρών διδασκαλίας, τουλάχιστον ανά τρίμηνο ή τετράμηνο των γονέων για τη πρόοδο των μαθητών και τη συμπεριφορά τους, σε συνεργασία με τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- κατόπιν εισήγησης του Διευθυντή, λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάληψη δράσεων με σκοπό τη σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία
- ανάθεση σε διδακτικό προσωπικό της ευθύνης διαχείρισης σχολικών εγκαταστάσεων και υποβολή προτάσεων προς τη σχολική επιτροπή των απαιτούμενων δαπανών με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και του διαθέσιμου εξοπλισμού
- σε συνεργασία με τον Σχολικό Σύμβουλο ή άλλους φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης, αποφασίζει σχετικά με την υλοποίηση ή παρακολούθηση επιμορφωτικών δράσεων για το προσωπικό της σχολικής μονάδας εκτός των ωρών διδασκαλίας
- αποφασίζει σχετικά με την αντιμετώπιση διδακτικών ή άλλων θεμάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς και σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και την απόδοση – συμπεριφορά των μαθητών

3.5 Αρμοδιότητες Διευθυντή

Διοικητικά και παιδαγωγικά υπεύθυνος σε μια σχολική μονάδα είναι ο Διευθυντής του σχολείου. Σύμφωνα με τα άρθρα 36 και 37 της Υπουργικής απόφασης

Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, αρμοδιότητες ενός Διευθυντή σχολικών μονάδων είναι οι εξής:

- συνεργάζεται με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, με σκοπό την υποστήριξη επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου
- ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς προς δράσεις ενίσχυσης της δημοκρατικής συνείδησης, ελευθερίας σκέψης, ευθύνης πράξεων και ευαισθητοποίησης σε προβλήματα της κοινωνίας εκ μέρους των μαθητών
- εκπροσωπεί το σχολείο όπου απαιτείται
- είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας
- είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των δράσεων εντός της σχολικής μονάδας και γενικότερα της σχολικής ζωής
- παρευρίσκεται στο σχολείο σε όλη τη διάρκεια του σχολικού ωραρίου
- εφαρμόζει την εκπαιδευτική νομοθεσία
- εφαρμόζει τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων
- έχει την ευθύνη οργάνωσης και υλοποίησης όλων των εκπαιδευτικών δράσεων που αναλαμβάνει το σχολείο (ενισχυτική διδασκαλία, πρόσθετη διδακτική στήριξη, τμήματα υποδοχής)
- ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές για τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας
- διατήρηση και υποστήριξη ανάπτυξης αρμονικών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς και γονείς
- ενημερώνει τους νέους εκπαιδευτικούς για το ισχύων εκπαιδευτικό και νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών μονάδων, καθώς επίσης και για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους
- υπεύθυνος για την αλληλογραφία της σχολικής μονάδας
- υπεύθυνος για τη τήρηση κάθε μορφής βιβλίου ή εντύπου που προβλέπεται από τη νομοθεσία
- εγκρίνει τις άδειες του προσωπικού για τις οποίες είναι αρμόδιος και διαβιβάζει προς τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης τις άδειες των εκπαιδευτικών αρμοδιότητάς της
- εισηγείται στο σύλλογο την κατανομή εξωδιδασκτικών εργασιών στο προσωπικό της σχολικής μονάδας

- υπεύθυνος για την κάλυψη διδακτικών ωρών κατά την πιθανή απουσία εκπαιδευτικού
- υπεύθυνος για τη διανομή των σχολικών βιβλίων
- υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου διδασκαλίας των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας
- υπεύθυνος επικοινωνίας και συνεργασίας με τον Σχολικό Σύμβουλο, Διευθυντή Εκπαίδευσης και Προϊστάμενο γραφείου για διοικητικά (πχ ελλείψεις σε προσωπικό) και παιδαγωγικά θέματα (πχ πολιτιστικές επισκέψεις)
- κατανομή των μαθητών στα τμήματα των τάξεων με βάση την ισχύουσα νομοθεσία
- υπεύθυνος έκδοσης τίτλων σπουδών
- υπεύθυνος για τις εγγραφές των μαθητών
- έγκριση των μετεγγραφών των μαθητών
- όταν ζητείται από πολίτη ο οποίος κατέχει έννομο ενδιαφέρον παρέχει τις σχετικές πληροφορίες σε εκείνον, χωρίς να παραπέμπει το θέμα σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες, με την προϋπόθεση πως κατέχει τη σχετική πληροφορία

3.6 Αρμοδιότητες Υποδιευθυντή

Σύμφωνα με το άρθρο 33 της Υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, αρμοδιότητες του υποδιευθυντή αποτελούν:

- αναπληρώνει τον διευθυντή όταν εκείνος απουσιάζει ή κωλύεται ή δεν έχει οριστεί ακόμα σε μια σχολική μονάδα, σε όλες τις αρμοδιότητες εκείνου
- βρίσκεται στον χώρο του σχολείου όλες τις εργάσιμες ώρες
- συνεργάζεται με τον Διευθυντή με σκοπό την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας
- υπεύθυνος αλληλογραφίας και αρχειοθέτησης στη σχολική μονάδα
- υπεύθυνος προετοιμασίας απογραφικών δελτίων
- υπεύθυνος συμπλήρωσης και αποστολής στατιστικών στοιχείων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου προς κάθε αρμόδια υπηρεσία
- υπεύθυνος προετοιμασίας και εφαρμογής των προγραμμάτων εποπτών σε συνεργασία με το προσωπικό της σχολικής μονάδας
- υπεύθυνος έγκαιρης διανομής των σχολικών βιβλίων σε συνεργασία με εκπαιδευτικό που ορίζει ο Σύλλογος Διδασκόντων

- υπεύθυνος ενημέρωσης του βιβλίου υλικών της σχολικής μονάδας, καθώς επίσης και της παραλαβής και ορθής λειτουργίας εκπαιδευτικού ή άλλου υλικού της σχολικής μονάδας
- ευθύνη οργάνωσης των μαθητικών εκλογών και γενικότερα των μαθητικών εκδηλώσεων
- ανάληψη μέρους των διοικητικών αρμοδιοτήτων του Διευθυντή, με σκοπό ο Διευθυντής να έχει στη διάθεσή του τον απαραίτητο χρόνο για την ενασχόλησή του με το εκπαιδευτικό έργο της σχολικής μονάδας

Ως παρατήρηση στις παραπάνω αναφερθέντες αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή και την υποχρέωση ανάληψης εκ μέρους του κάθε μορφής διοικητικής αρμοδιότητας του Διευθυντή σχολικής μονάδας, προκειμένου ο Διευθυντής απερίσκεπτα να αφοσιωθεί στο εκπαιδευτικό έργο της μονάδας, δεν υπάρχει με σαφήνεια διατυπωμένο το μέγιστο δυνατό ποσοστό μεταβίβασης διοικητικών αρμοδιοτήτων από τον Διευθυντή στον Υποδιευθυντή, καθώς επίσης και το είδος των διοικητικών αρμοδιοτήτων που δύναται να μεταβιβαστούν στον Υποδιευθυντή σχολικών μονάδων.

3.7 Αρμοδιότητες εκπαιδευτικών

Το έργο και ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη μόρφωση και τη διαπαιδαγώγηση των νέων ανθρώπων σε όλες τις χώρες. Η γενικότερη οικονομική πρόοδος και ο πολιτισμός ενός κράτους εξαρτώνται άμεσα από τους εκπαιδευτικούς και τους εμπλεκόμενους σχετικούς φορείς μιας χώρας. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί επηρεάζουν τη μετέπειτα ζωή των μαθητών και πολλά οράματα σημαντικών αντρών στην Ιστορία βασίστηκαν σε επιδράσεις από τους δασκάλους τους. Ένας δάσκαλος δεν είναι απλά ένας πληροφοριοδότης, αλλά συνδέει τη διδασκαλία του με τις αξίες της ζωής. Για παράδειγμα, ένας εκπαιδευτικός ψυχολογίας δεν μεταφέρει στους μαθητές απλά σχετικά ιστορικά γεγονότα, αλλά παρουσιάζει τους στόχους της ζωής και της κοινωνίας και θέτει τις βάσεις μια υγιεινούς φιλοσοφίας της ζωής. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος ενός κράτους και τους μαθητές της χώρας (Ahman, 2017).

Ειδικότερα για την Ελλάδα, σύμφωνα με το άρθρο 36 της Υπουργικής απόφασης Φ.353.1/324/105657/Δ1/02, αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας αποτελούν:

- διδασκαλία των μαθημάτων, σύμφωνα με όσα ορίζονται στα αντίστοιχα προγράμματα σπουδών
- διαπαιδαγώγηση των μαθητών, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Σχολικού Συμβούλου και των στελεχών εκπαίδευσης και εντός του πλαισίου της γενικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής της χώρας
- προγραμματισμός διδακτέας ύλης σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας
- ενίσχυση της δημοκρατικής συμπεριφοράς εντός της σχολικής τάξης
- προσαρμογή διδασκαλίας σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών
- υποχρεωτική συμμετοχή στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων
- αποδοχή παρουσίας Σχολικού Συμβούλου στη τάξη και απαίτηση σχετικής συνεργασίας μαζί του
- ανάληψη εξωδιδασκτικών εργασιών του σχολείου σύμφωνα με τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ή τις προτάσεις του Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- λειτουργία σύμφωνα με όσα ορίζει το Σύνταγμα και η εκπαιδευτική νομοθεσία
- διδασκαλία των μαθημάτων, όπως ορίζεται από τα αντίστοιχα σχολικά βιβλία
- ενίσχυση της ύπαρξης αρμονικού πνεύματος συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών
- συμβολή στην επιτυχή διεκπεραίωση εκδηλώσεων που οργανώνει η τάξη τους ή το σχολείο γενικότερα
- ισότιμη φροντίδα για όλους τους μαθητές
- μέριμνα για τη προσφορά παιδείας διανοητικής, ηθικής και κοινωνικής
- ενδιαφέρον για την υγιεινή παραμονή των μαθητών στο σχολείο
- μέριμνα για την τήρηση του ωραρίου διδασκαλίας
- συμβολή στην τήρηση του κύρους της σχολικής μονάδας, παρευρισκόμενοι κατά την έναρξη της λειτουργίας του σχολείου κάθε ημέρα και κατά πιθανές ενημερώσεις - προτροπές του Συλλόγου Διδασκόντων προς τους μαθητές
- ενδιαφέρον για τις συνθήκες διαβίωσης των μαθητών εκτός σχολείου, στην οικογένειά τους και στην κοινωνία γενικότερα
- μέριμνα για τη λήψη της σύμφωνης γνώμης του Διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων σε κάθε πιθανή ανακοίνωσή τους προς τους μαθητές, γονείς και

την τοπική κοινωνία γενικότερα, η οποία αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας

- καλλιέργεια πνεύματος αλληλεγγύης και συλλογικότητας στους μαθητές
- δεν απομακρύνουν μαθητές από την τάξη κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, χωρίς να ενημερώσουν σχετικά και άμεσα τον Διευθυντή
- συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας για την αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς μαθητών
- παραμονή στο σχολείο και εκτός των ωρών διδασκαλίας για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου, σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- επιτήρηση των μαθητών εντός της σχολικής αίθουσας κατά τη διάρκεια των μαθημάτων
- επιτήρηση των μαθητών στα διαλλείματα όταν τους ανατίθεται εφημερία
- έλεγχος των απουσιών των μαθητών
- μέριμνα υπογραφής στο ημερήσιο δελτίου απουσιών
- καταγραφή σε καθημερινή βάση της ύλης διδασκαλίας
- αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών και σχετική ενημέρωση των γονέων
- ενημέρωση της διεύθυνσης του σχολείου σε περίπτωση απουσίας τους
- αντικατάσταση άλλου εκπαιδευτικού που απουσιάζει ή επίβλεψη των μαθητών σε ανάλογες περιπτώσεις, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Διευθυντή
- αξιοποίηση εποπτικών μέσων και νέων τεχνολογιών για την υποστήριξη της διδασκαλίας
- συμμετοχή σε όλα τα προγράμματα της σχολικής μονάδας (πχ τμήματα υποδοχής), όταν τους ανατίθενται σχετικά καθήκοντα από τα αρμόδια όργανα
- ανανέωση και εμπλουτισμός των γνώσεων τους και των παιδαγωγικών μεθόδων που εφαρμόζονται στη τάξη

3.8 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

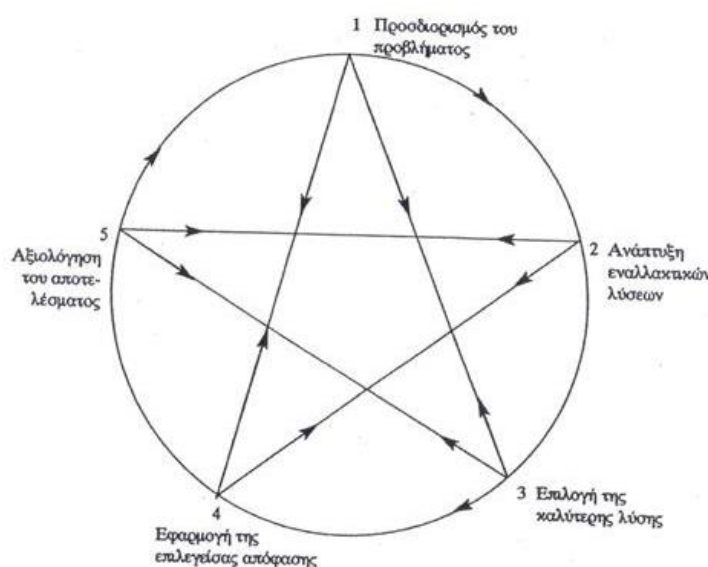
Η λήψη αποφάσεων εκ μέρους ενός οργανισμού συμβάλλουν ή αποτρέπουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η επιλογή μιας απόφασης βασίζεται κατά κύριο λόγο στις γνώσεις και πεποιθήσεις των ατόμων που συμμετέχουν στη λήψη μιας απόφασης, καθώς επίσης και στην εμπειρία τους στη λήψη ανάλογων αποφάσεων στο παρελθόν. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Furi

& Bahar (2016, p. 7), “η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια σύνθεση αξιών – πεποιθήσεων, γεγονότων – πληροφοριών και υποθέσεων”.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από μια σχολική μονάδα μπορούν να διακριθούν σε δυο (2) βασικές κατηγορίες αποφάσεων (Σιδηροπούλου, 2015):

- Προγραμματισμένες: οι σχετικές αποφάσεις είναι γνωστό πως θα λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια μιας σχολικής χρονιάς και είναι γνωστοί εκ των προτέρων οι παράγοντες που επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις (πχ παραγγελία βιβλίων, χωρισμό μαθητών στα τμήματα)
- Απρογραμμάτιστες: αποτελούν αποφάσεις που λαμβάνονται όχι σε τακτά χρονικά διαστήματα και καλούνται να δώσουν λύση σε έκτακτα προβλήματα που έχουν ανακύψει σε μια σχολική μονάδα (πχ καταλήψεις, δηλητηρίαση μαθητών) και ο ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισής τους δεν είναι γνωστός εκ των προτέρων. Οι σχετικές αποφάσεις συνήθως απαιτούν την επίδειξη δημιουργικότητας εκ μέρους των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ως διαδικασία λήψης αποφάσεων ορίζεται εκείνη η διαδικασία μέσω της οποίας επιλέγεται και εφαρμόζεται η καλύτερη εναλλακτική λύση μεταξύ των διαθέσιμων λύσεων επίλυσης ενός προβλήματος (Τύπας, & Κατσαρός, 2003). Για τη λήψη αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα ιδανικά θα πρέπει να εφαρμόζεται το συστημικό πρότυπο αποφάσεων (Δεκλερής, 1989), τα βήματα του οποίου απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 5: Στάδια λήψης αποφάσεων (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012)

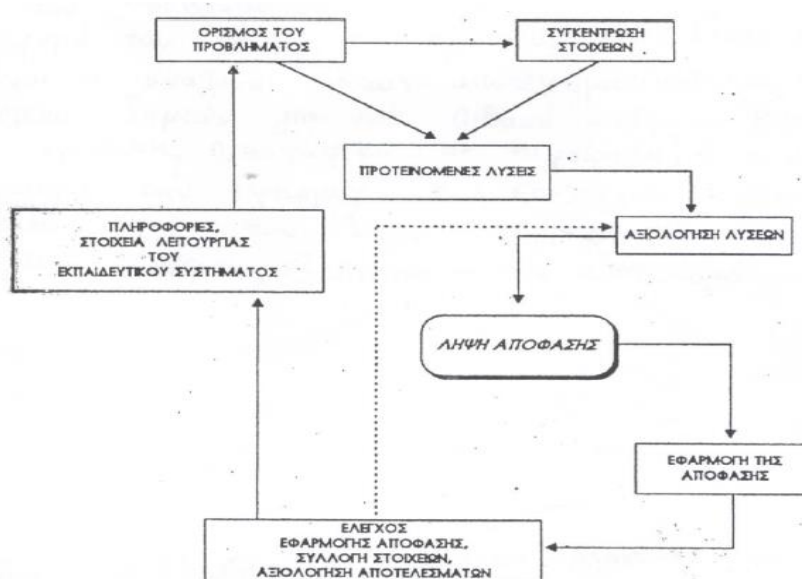
Πιο συγκεκριμένα το κάθε στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει – αναφέρεται (Σιδηροπούλου, 2015):

- Προσδιορισμός του προβλήματος: στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να προσδιοριστεί ποια είναι η τρέχουσα και ποια η επιθυμητή κατάσταση για τη σχολική μονάδα. Επίσης, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι παράγοντες που οδήγησαν στη σχετική απόκλιση και οι συνέπειες της σχετικής απόκλισης μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων: προσδιορίζονται οι δυνατοί εναλλακτικοί τρόποι της επίλυσης ενός προβλήματος ή ζητήματος που έχει ανακύψει. Η ικανότητα προσδιορισμού εναλλακτικών λύσεων σε κάποιο πρόβλημα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία όσων συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιθανής αντιμετώπισης παρεμφερών προβλημάτων στο παρελθόν
- Επιλογή της καλύτερης λύσης: επιλέγεται μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων αυτή που θεωρείται η καλύτερη για την επίλυση του προβλήματος. Κριτήρια επιλογής της βέλτιστης λύσης είναι η απαίτηση κάθε πιθανής λύση σε οικονομικούς πόρους, σε χρονική διάρκεια επίλυσης του προβλήματος και ο βαθμός επίλυσης του προβλήματος που έχει ανακύψει
- Εφαρμογή της επιλεγείσας απόφασης: καθορίζεται σχέδιο δράσης με βάση την επιλεγείσα εναλλακτική λύση, καθώς επίσης και τα πρόσωπα και υλικά ή άλλα μέσα που απαιτούνται για την εφαρμογή της αντίστοιχης λύσης. Επίσης, στο στάδιο αυτό χρήσιμο είναι να προσδιορίζονται τα κριτήρια επιτυχούς εφαρμογής της σχετικής λύσης
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος: στο στάδιο αυτό ελέγχεται η επιτυχία εφαρμογής της επιλεγείσας λύσης του ζητήματος που είχε ανακύψει, τους παράγοντες που επηρέασαν την αποδοτικότητα της επιλεγείσας λύσης του προβλήματος και τον βαθμό ικανοποίησης των αρχικών αντίστοιχων στόχων που είχαν τεθεί. Το στάδιο της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς επηρεάζει την δυνατότητα προσδιορισμού αποδοτικών εναλλακτικών λύσεων σε προβλήματα που θα ανακύψουν στο μέλλον και τη δυνατότητα επιλογής της καλύτερης εναλλακτικής λύσης κατά περίπτωση.

Για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά ο Σύλλογος Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, είναι χρήσιμο να εφαρμόζονται τα παραπάνω στάδια στη

διαδικασία λήψης αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου. Επίσης, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή (κριτήριο απόφασης) μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων ανά περίπτωση είναι η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του οργανισμού.

Στον παραπάνω κύκλο αποφάσεων που προτείνεται από τους Σαΐτη & Σαΐτης (2012) δεν αποτυπώνεται άμεσα η ανάγκη συγκέντρωσης σχετικών πληροφοριών πριν την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων επιλογής ενός προβλήματος, καθώς επίσης και τον περιορισμό για λήψη αποφάσεων εκ μέρους μιας σχολικής μονάδας, εντός του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6: Διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994)

Τέλος, αποτελεί υποχρέωση του Διευθυντή και της πλειοψηφίας που επικράτησε στη διαδικασία της ψηφοφορίας υπέρ κάποιας απόφασης στο πλαίσιο της χρηστής διοίκησης να τεκμηριώσει την απόφασή που επικράτησε και να απαντήσει στις απορίες της μειοψηφίας, προκειμένου να διασφαλίσει την υποστήριξή της μειοψηφίας στην εφαρμογή των αποφάσεων (Πασιαρδής, 2004). Χωρίς την υποστήριξη όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων της εφαρμογής κάποιας απόφασης που έχει ληφθεί, δεν μπορεί αν προεξοφληθεί η επιτυχία εφαρμογής της.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο δεν υπάρχει καμία αναφορά στη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται κατά τη λήψη αποφάσεων ή την ανάγκη επαρκούς τεκμηρίωσης κάθε πρότασης πριν τη διεξαγωγή μιας ψηφοφορίας. Η εφαρμογή σχετικών μεθοδολογιών έγκειται τον Διευθυντή κάθε

σχολικής μονάδας και Πρόεδρο του συλλόγου διδασκόντων. Ο Διευθυντής θα πρέπει να μεριμνήσει για τη θέσπιση των απαιτούμενων διαδικασιών λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα.

3.9 Εμπειρικές μελέτες λειτουργίας συλλόγου διδασκόντων

Παραπάνω περιγράφηκαν οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης των σχολικών μονάδων και το επίπεδο συνεργασίας που ορίζει μεταξύ τους η εκπαιδευτική νομοθεσία, καθώς και ο ενδεδειγμένος τρόπος λήψης αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου. Πρακτικά, ο τρόπος λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και των αρμοδιοτήτων που εκείνος αναλαμβάνει έχουν αποτυπωθεί σε διάφορες σχετικές εμπειρικές μελέτες που έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν.

Το 2001 ο Σαΐτης μελετώντας τη λειτουργία των συλλόγων διδασκόντων διαπίστωσε μειωμένο ενδιαφέρον εκ μέρους των εκπαιδευτικών και του συλλόγου γενικότερα για ανάληψη δράσεων σχετικά με εκπαιδευτικές ή άλλες δραστηριότητες που δεν είναι υποχρεωτικές εκ μέρους τους νομοθεσίας και γενικότερα δραστηριότητες συνεργασίας με τοπικούς φορείς. Ωστόσο, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως ο Σύλλογος Διδασκόντων λειτουργεί ικανοποιητικά για την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων που εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες και τις υποχρεωτικές δράσεις εκείνου. Ως κύριοι λόγοι για την μη ανάληψη δράσεων συνεργασίας με τοπικούς φορείς ή άλλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες διαπιστώθηκαν οι εξής:

- ο μικρός αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων κατά τη διάρκεια μιας σχολικής χρονιάς
- η μικρή διάρκεια των συνεδριάσεων
- η απουσία κινήτρων και η μη αναγνώριση σχετικών προσπαθειών των εκπαιδευτικών από την Πολιτεία και αρκετές φορές και εκ μέρους του Διευθυντή σχολικής μονάδας
- οι ελλειπείς πόροι και υποδομές

Ομοίως, σε αντίστοιχη έρευνα του Χατζηπαναγιώτου (2003) διαπιστώθηκε άγνοια εκ μέρους των εκπαιδευτικών σχετικά με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας και αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων. Επίσης, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε η απροθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν δράσεις πέραν των διδακτικών τους υποχρεώσεων, θεωρώντας πως σχετικές δράσεις και προσπάθειες τους δεν αναγνωρίζονται άμεσα από την Πολιτεία.

Αντίστοιχα, σε σχετική έρευνα των Κούσουλος et al. (2004) διαπιστώθηκε πως ο σύλλογος αντιμετωπίζει αποτελεσματικά καθημερινά προβλήματα που εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες, χωρίς ωστόσο ο σύλλογος να αναλαμβάνει αντίστοιχες δράσεις για την οργάνωση επιπρόσθετων μαθητικών εκδηλώσεων ή για τη συνεργασία με τοπικούς φορείς.

Επίσης, σε ανάλογη έρευνα της Παπαδημητρόπουλου (2005) διαπιστώθηκε πως οι συνεδριάσεις του συλλόγου είναι μικρές σε αριθμό και περιορίζονται στις υποχρεωτικές εκ της νομοθεσίας ή όταν εμφανιστεί κάποιο σοβαρό πρόβλημα. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε στην ίδια έρευνα μικρό χρονικό επίπεδο προγραμματισμού εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων και ανεπαρκής ή μόνο γραφειοκρατικής μορφής απολογισμός του αρχικού προγραμματισμού – στοχοθεσία του συλλόγου διδασκόντων, επηρεάζοντας άμεσα τις μελλοντικές ικανότητες προγραμματισμού για τα επόμενα σχολικά έτη εκ μέρους του Συλλόγου Διδασκόντων.

Επιπλέον, ο Πιπίλης (2006) διαπίστωσε σε έρευνα του πως το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για συμμετοχή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και η ανάληψη αντίστοιχων προσπαθειών από τους συλλόγους διδασκόντων είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Το σύνολο των αποφάσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία των σχολείων λαμβάνονται αποκλειστικά από τον Διευθυντή των αντίστοιχων σχολικών μονάδων. Ωστόσο, η ευρεία ισχύς των σχετικών αποθαρρυντικών συμπερασμάτων της αντίστοιχης έρευνας δεν είναι απόλυτη, εξαιτίας του γεγονότος πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα προέρχονταν αποκλειστικά από έναν νομό της χώρας.

Ομοίως, σε σχετική έρευνα του Σάντα (2006) διαπιστώθηκε πως πρακτικά η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων τις περισσότερες φορές είναι γραφειοκρατική, χωρίς δυνατότητα ενίσχυσης της δημιουργικής συμμετοχής και έκθεσης ιδεών εκ μέρους όλων των μελών του συλλόγου.

Επίσης, σε ανάλογη έρευνα του Παπαστεργίου (2007) διαπιστώθηκε πως σε αρκετές σχολικές μονάδες ο σύλλογος συνεδριάζει κατά τη διάρκεια των διαλλειμάτων, αντικατοπτρίζοντας τη σημασία που δίνουν οι εκπαιδευτικοί και ο Διευθυντής στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων και στην εξάντληση των δυνατοτήτων που παρέχει η νομοθεσία στο σύλλογο διδασκόντων για συμμετοχή στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όταν ο σύλλογος συνεδριάζει στα διαλλείματα είναι επακόλουθο να μην αναπτύσσονται σχέσεις – δράσεις με την τοπική κοινωνία ή άλλες

εξωδιδασκτικές δραστηριότητες ως αποτέλεσμα παρακίνησης - ενεργειών του συλλόγου.

Επιπροσθέτως, σε ανάλογη έρευνα του Καλαβρού (2007) διαπιστώθηκε πως οι παράγοντες που ενισχύουν την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων είναι:

- η ύπαρξη διάθεσης συνεργασίας των εκπαιδευτικών
- η δημοκρατική λήψη αποφάσεων
- η ειλικρίνεια των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης
- η υπευθυνότητα ανάληψης ευθύνης των εκπαιδευτικών

Αντίθετα, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως ο σημαντικότερος λόγος που αποτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων είναι το ασαφές νομοθετικό πλαίσιο. Επίσης, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως παρότι τίθενται στόχοι στις αρχικές συνεδριάσεις του συλλόγου, ελάχιστες φορές καταρτίζεται σχέδιο επίτευξης των αντίστοιχων στόχων, σχέδιο παρακολούθησης της επίτευξης των στόχων και κριτήρια αξιολόγησης επίτευξης των σχετικών στόχων.

Αντίστοιχα, ως κύριος λόγος που αποτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και τη συμμετοχική διοίκηση των σχολικών μονάδων στη χώρα διαπιστώθηκε σε σχετική έρευνα του Τζιρούδη (2008) πως αποτελεί η συνεχής κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η κινητικότητα των εκπαιδευτικών επηρεάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων, καθώς επίσης και των εκπαιδευτικών με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων και Προέδρων των συλλόγων διδασκόντων. Προκειμένου ο σύλλογος να λειτουργήσει αποτελεσματικά απαιτούνται καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του συλλόγου και του Προέδρου του συλλόγου. Σε αντίστοιχη έρευνα του Μλεκάνη (2005), διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν στην ίδια σχολική μονάδα πάνω από πέντε (5) χρόνια τείνουν να έχουν αναπτύξει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τον Πρόεδρο του συλλόγου διδασκόντων και με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς που τα ίδια χρόνια διδάσκουν στο ίδιο σχολείο, χωρίς να ισχύει κάτι ανάλογο για τους νέους εκπαιδευτικούς κάθε σχολική χρονιά στις αντίστοιχες σχολικές μονάδες. Με το τρόπο αυτό δημιουργείται μια ανισότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών της ίδιας σχολικής μονάδας σχετικά με τη συμμετοχή τους σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Επίσης, σε αντίστοιχη έρευνα που υλοποιήθηκε από τον Οικονόμου (2010) διαπιστώθηκε πως υπάρχει διάθεση εκ μέρους των εκπαιδευτικών για συμμετοχή τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων μέσω του συλλόγου διδασκόντων. Ωστόσο, στην ίδια έρευνα διαφάνηκε πως η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων αρκετές φορές είναι τυπική και οι αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί πριν τη συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους του Διευθυντή της σχολικής μονάδας ή ομάδας εκπαιδευτικών του συλλόγου διδασκόντων.

Επιπροσθέτως, σε ανάλογη έρευνα του Οτζάκογλου (2011) διαπιστώθηκε πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών σχεδόν μια δεκαετία μετά τη σύσταση του συλλόγου διδασκόντων ως οργάνου διοίκησης των σχολικών μονάδων αγνοεί τις αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων και τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών για συμμετοχική διοίκηση. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ακόμα πως άτυπα μέρος των αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων εκχωρούνται στον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αποδεχόμενοι οι εκπαιδευτικοί τις προτάσεις του Διευθυντή για μια σειρά θεμάτων στα συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και τη υιοθέτηση συμμετοχικής διοίκησης μονάχα για συγκεκριμένες κατηγορίες θεμάτων που απασχολούν τον σύλλογο διδασκόντων.

Τέλος, στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν και εμπειρικά βιώματα του ερευνητή ως μέλους συλλόγου διδασκόντων σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπου έχουν διαπιστωθεί φαινόμενα συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων κατά τη διάρκεια των διαλλείματων. Το γεγονός αυτό, πέραν της αποτροπής στα μέλη του για ανάπτυξη της προσωπικής του άποψης περί των θεμάτων συνεδρίασης, αφαιρεί άμεσα το δικαίωμα από ορισμένα μέλη του συλλόγου να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις, καθόσον έχουν οριστεί εφημερεύοντες σε διαλλείματα στη διάρκεια των οποίων πραγματοποιείται συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων.

Επίσης, δεν είναι λίγες οι φορές που η καταγραφή των πρακτικών του συλλόγου γίνεται σε μεταγενέστερο χρόνο της πραγματοποίησης μιας συνεδρίασης διδασκόντων και περιφέρονται τα πρακτικά στο γραφείο εκπαιδευτικών, προκειμένου εκείνοι να υπογράψουν τα πρακτικά κατά τη διάρκεια του διαλλείματος και χωρίς τον απαραίτητο χρόνο ή τη δυνατότητα λεπτομερούς ανάγνωσης των πρακτικών ή διαφωνίας με τον τρόπο σύνταξης των σχετικών κειμένων.

Επιπλέον, καθώς τα θέματα επερχόμενων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι αρκετές φορές ήδη γνωστά στους εκπαιδευτικούς πριν την πραγματοποίηση

συνεδρίασης του συλλόγου διδασκόντων, αρκετές φορές πραγματοποιούνται σχετικές συζητήσεις μεταξύ συναδέλφων και του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, έχοντας καταλήξει έμμεσα στην τελική απόφαση λήψης του συλλόγου διδασκόντων, πριν το χρόνο πραγματοποίησης της συνεδρίασης. Τα περιεχόμενα των σχετικών άτυπων συζητήσεων, δεν παρουσιάζονται αναλυτικά στο σύλλογο διδασκόντων, στερώντας από ορισμένους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα συμμετοχής στον σχετικό διάλογο και τη δυνατότητα ενεργής συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων.

Επίσης, τις περισσότερες φορές ο σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει μετά το πέρας του σχολικού ωραρίου, χρονική στιγμή που υπάρχει κούραση σε αρκετούς εκπαιδευτικούς και πίεση χρόνου για άλλες οικογενειακές ή προσωπικές υποχρεώσεις, έχοντας ως αποτέλεσμα τα θέματα να μην αναλύονται διεξοδικά στο σύλλογο διδασκόντων και να λαμβάνονται γρήγορα οι αποφάσεις, χωρίς ιδιαίτερο διάλογο ή έκφραση προβληματισμών. Ως αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές υιοθετείται η πρόταση – εισήγηση του Προέδρου του συλλόγου διδασκόντων, αποφεύγοντας την ανάπτυξη ουσιώδους διαλόγου μεταξύ των μελών του συλλόγου και την εφαρμογή στη πράξη συμμετοχικής διοίκησης. Σχετικές πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα αρκετές φορές ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων να είναι διεκπεραιωτής – αποδέκτης των εισηγήσεων του Προέδρου και όχι συμμετοχικός στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

3.10 Αποτελεσματική λειτουργία συλλόγου διδασκόντων

Η αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας και η ποιότητα της λήψης των αντίστοιχων αποφάσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων σε σημαντικό βαθμό από τους εξής παράγοντες (Σαΐτης, 2001):

- αριθμός μελών: ένας Σύλλογος Διδασκόντων με μικρό αριθμό μελών τείνει να παρουσιάζει μεγαλύτερη συνοχή και ταχύτητα λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, ένας σύλλογος με μεγαλύτερο αριθμό μελών μπορεί να λάβει σωστότερες αποφάσεις, εξαιτίας του πλουραλισμού απόψεων, γνώσεων και ικανοτήτων, γεγονός όμως που ωστόσο λειτουργεί αρνητικά στην ταχύτητα λήψης των σχετικών αποφάσεων
- ικανότητες μελών: όπως είναι λογικό οι γνώσεις, η εμπειρία και οι ικανότητες των εκπαιδευτικών που απαρτίζουν έναν Σύλλογο Διδασκόντων επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του συλλόγου και την ποιότητα των αποφάσεών του.

- συνοχή του συλλόγου: ένας σύλλογος με τα ίδια μέλη για αρκετά χρόνια τείνει να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με συλλόγους των οποίων τα μέλη ανανεώνονται κάθε έτος και δεν έχουν αναπτυχθεί προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του
- χαρακτηριστικά ηγέτη: ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συντονίζει τις δράσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει και η διατήρηση καλών σχέσεων με τους εκπαιδευτικούς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων .

Καθώς η στελέχωση των σχολικών μονάδων πραγματοποιείται με βάση γενικά κριτήρια τοποθέτησης εκπαιδευτικών και οι μετακινήσεις εκπαιδευτικών είναι πολλές σε ετήσια βάση, η ισχύς των παραπάνω παραγόντων δεν μπορεί να εξασφαλιστεί για μεγάλο αριθμό σχολικών μονάδων, αλλά σε κάποιον βαθμό αποτελούν τυχαίο παράγοντα (Αναστασίου & Βλάχου, 2007).

Επιπλέον, η σύγχρονη πολιτική πρακτική εν μέρει επηρεάζει τη δυνατότητα συμμετοχικής διοίκησης, καθώς ο διευθυντής συνήθως διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, καθώς λαμβάνει μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές, αξιολογεί το έργο των εκπαιδευτικών, εγκρίνει τις άδειες των εκπαιδευτικών, πειθαρχεί τους εκπαιδευτικούς και απαλλάσσεται πλήρως ή μερικώς από το εκπαιδευτικά του καθήκοντα – διδασκαλία μαθητών, η οποία ωστόσο αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο που θα πρέπει να επιτελέσει με επιτυχία μια σχολική μονάδα. Το γεγονός αυτό πιθανόν να αποκόπτει τον Διευθυντή μιας σχολικής ομάδας από το σύνολο των λοιπών μελών του συλλόγου διδασκόντων, στον οποίο ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας προεδρεύει. Συνεπώς, η σχετική διαφοροποίηση της σχέσης μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, πιθανώς να επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, μέσω των εργασιών του συλλόγου διδασκόντων.

Επίσης, ως παράγοντας που μπορεί να υποστηρίξει ή να αποτρέψει την αποτελεσματική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, είναι οι σχέσεις συνεργασίας που υφίστανται μεταξύ του Διευθυντή και του Υποδιευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Όταν δεν υφίσταται σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των δυο ανωτέρω οργάνων διοίκησης μιας σχολικής μονάδας, οι εκπαιδευτικοί αποτρέπονται από την ενεργό συμμετοχή τους στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας (Τασούλα, 2007).

Επιπροσθέτως, τουλάχιστον σύμφωνα με την έρευνα της Μαντζούκα (2005) διαπιστώνεται πως οι εκπαιδευτικοί δεν εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες συμμετοχικής διοίκησης που τους παρέχει η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, εντοπίζοντας ως κύρια σχετική αιτία την άγνοια των εκπαιδευτικών περί των σχετικών δυνατοτήτων που τους παρέχει η νομοθεσία. Συνεπώς, για την αποτελεσματική συμμετοχική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, απαιτείται ενημέρωση περί του σχετικού νομοθετικού πλαισίου εκ μέρους των εκπαιδευτικών.

Τέλος, για την υποστήριξη της συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους των εκπαιδευτικών αποτελεί βασική προϋπόθεση εκείνοι να πιστεύουν πως με τη σχετική τους παρέμβαση θα αυξήσουν την απόδοση της σχολικής μονάδας και θα ενισχύσουν τη μάθηση των μαθητών. Ωστόσο, είναι αποτρεπτικά τα συμπεράσματα σχετικής έρευνας του Κοντομάρη (2011), στην οποία διαπιστώθηκε πως οι δάσκαλοι θεωρούν σχεδόν αποκλειστικά υπεύθυνους της απόδοσής των μαθητών την προσπάθεια που οι ίδιοι οι μαθητές καταβάλουν και σε πολύ μικρό βαθμό την λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και σε ακόμα μικρότερο βαθμό ως αποτέλεσμα δικών τους προσπαθειών και ανάληψη δικών τους πρωτοβουλιών για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται την εξέταση του τρόπου λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων στις σχολικές μονάδες της χώρας και τη σχετική στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη λειτουργία του. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

- 1 Ποιο το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη χώρα;
- 2 Λειτουργεί σε ικανοποιητικό επίπεδο (αριθμός συνεδριάσεων, διάρκεια συνεδριάσεων, χρόνος συνεδριάσεων, παρουσία εκπαιδευτικών, στοχοθεσία, διαδικασία λήψης αποφάσεων) ο σύλλογος διδασκόντων στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας;
- 3 Επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων μέσω των εργασιών του συλλόγου διδασκόντων;
- 4 Ποιες αρμοδιότητες από όσες ορίζονται στην εκπαιδευτική νομοθεσία αποτελούν αντικείμενο συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων;
- 5 Ποιες αρμοδιότητες από όσες ορίζονται στην εκπαιδευτική νομοθεσία δεν αποτελούν πρακτικά αντικείμενο συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων;
- 6 Ποιοι παράγοντες ενισχύουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις εργασίες των συλλόγων διδασκόντων;
- 7 Ποιοι παράγοντες αποτρέπουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις εργασίες των συλλόγων διδασκόντων;
- 8 Υπάρχει διαφοροποίηση της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση με βάση το φύλο των εκπαιδευτικών, την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο που εργάζονται, τη θέση ευθύνης που τυχόν κατέχουν και τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης που υπάγονται;

4.2 Δείγμα έρευνας

Ως δείγμα στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ενεργοί εκπαιδευτικοί και Διευθυντές σχολικών μονάδων που διδάσκουν σε σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Για τη προσέλκυση συμμετεχόντων στην έρευνα στάλθηκαν σχετικές προσκλήσεις σε αντίστοιχες εκπαιδευτικές ομάδες σε κοινωνικά δίκτυα, καθώς επίσης και σε σχετικές ομάδες συζητήσεων (φόρουμ) εκπαιδευτικών στο διαδίκτυο.

Το δείγμα της έρευνας ήταν ευκαιριακό, καθώς δεν υπήρχαν ειδικά κριτήρια αποδοχής συμμετοχής ενός εκπαιδευτικού στην έρευνα (όπως θα μπορούσε να είναι η περιοχή λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας, το φύλο του εκπαιδευτικού, το επίπεδο μόρφωσης ή τα έτη προϋπηρεσίας), αλλά υπήρξε προσπάθεια συγκέντρωσης όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως αναφέρει σχετικά ο Bryman (2012), όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα μιας έρευνας, τόσο περισσότερο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού τείνει να είναι το σχετικό δείγμα μιας έρευνας.

4.3 Ερευνητική προσέγγιση

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που διατυπώθηκαν παραπάνω εφαρμόστηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με χρήση ερωτηματολογίου και όχι κάποιας μορφής ποιοτικής ερευνητική προσέγγιση. Συνήθως ποιοτική ερευνητική προσέγγιση επιλέγεται όταν ο ερευνητής δεν διαθέτει πρότερες γνώσεις περί του αντικειμένου μιας έρευνας. Αντίθετα, η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση είναι κατάλληλη όταν ο ερευνητής διαθέτει πρότερη εμπειρία και γνώσεις περί του αντικειμένου μιας έρευνας (Creswell, 2008). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο ερευνητής συμμετέχει σε συνεδριάσεις συλλόγου διδασκόντων πάνω από μια δεκαετία κατέχοντας σχετική εμπειρία λειτουργίας του συλλόγου σε διάφορες σχολικές μονάδες. Επιπροσθέτως, η μελέτη των σχετικών ερευνών που αναφέρθηκαν παραπάνω, επιτρέπει την υλοποίηση της παρούσας μελέτης πάνω σε στερεό θεωρητικό πλαίσιο – βάση.

Επίσης, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να εξετάσει τη στάση συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων μέσω του συλλόγου διδασκόντων και όπως αναφέρει σχετικά ο Guskey (2000) η αξιολόγηση των στάσεων των εκπαιδευτικών συστήνεται να πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίων. Όπως αναφέρει σχετικά ο Berkowitz (1965) κατά την αξιολόγηση στάσεων δε συστήνεται η χρήση ποιοτικών μεθόδων έρευνας, καθώς οι συμμετέχοντες σε σχετικές έρευνες τείνουν να προβάλλουν, σε ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων (πχ συνέντευξη), τις αποδεκτές στάσεις συμπεριφοράς από το ευρύ κοινωνικό σύνολο και στη περίπτωση της παρούσας έρευνας την αποδεκτή στάση συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον τους και όχι τις προσωπικές στάσεις συμπεριφοράς. Η ανωνυμία που προσφέρει το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στους συμμετέχοντες διευκολύνει την αποκάλυψη της προσωπικής στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και την πιθανή

προσπάθεια συμμετοχής τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων μέσω του συλλόγου.

Επιπλέον, όπως αναφέρει σχετικά ο Joshi (2013), τα ερευνητικά ερωτήματα μιας έρευνας επηρεάζουν – καθορίζουν την ερευνητική προσέγγιση που θα πρέπει να εφαρμοστεί στο πλαίσιο μιας μελέτης για την απάντηση κάθε ερευνητικού ερωτήματος.

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να καταγράψει τη τρέχουσα κατάσταση λειτουργίας των συλλόγων διδασκόντων σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας και το επίπεδο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται σε αυτά. Επιπροσθέτως, επιδιώκει να προσδιορίσει αν υπάρχει ενδιαφέρον εκ μέρους των εκπαιδευτικών για συμμετοχική διοίκηση και τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο στις σχολικές μονάδες της χώρας ο σύλλογος διδασκόντων. Για την εκπλήρωση των παραπάνω αναφερθέντων στόχων (ερευνητικά ερωτήματα) δεν απαιτείται η εξερεύνηση των αιτιών των αντίστοιχων συμπεριφορών εκ μέρους των εκπαιδευτικών και της αντίστοιχης λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων, αλλά η αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης στάσεων των μελών του συλλόγου και του επιπέδου λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων. Συνεπώς μια ποσοτική έρευνα κρίνεται περισσότερο κατάλληλη σε σύγκριση με μια ποιοτική προσέγγιση έρευνας (Creswell, 2008).

Τέλος, όσον αφορά τα δυο τελευταία ερευνητικά ερωτήματα (παράγοντες επίδρασης στάσεων και λειτουργίας συλλόγου διδασκόντων), η παρούσα μελέτη δεν επιδιώκει την ανακάλυψη καινούργιων αιτιών πίσω από σχετικές συμπεριφορές εκπαιδευτικών, αλλά επιδιώκει την αξιολόγηση - ισχύς σχετικών αιτιών που έχουν διαπιστωθεί σε άλλες αντίστοιχες έρευνες και σχετικών αιτιών που διαπιστώθηκαν από τη σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Η ποιοτική μορφή έρευνας είναι περισσότερο κατάλληλη για την ανακάλυψη καινούργιων κινήτρων συμπεριφοράς που δεν έχουν διαπιστωθεί σε πρότερες σχετικές έρευνες, ενώ μια ποσοτική έρευνα είναι περισσότερο κατάλληλη για την αποτύπωση της ισχύς κινήτρων συμπεριφοράς ήδη προσδιορισμένων στο πλαίσιο άλλων ερευνών (Creswell, 2008). Όπως αναφέρουν σχετικά οι Mack et al. (2005) μια ποιοτική έρευνα είναι κατάλληλη όταν στόχος μιας έρευνας είναι η ανακάλυψη καινούργιων και άγνωστων μέχρι σήμερα τάσεων συμπεριφοράς και οι οποίες τάσεις – κίνητρα συμπεριφοράς δεν έχουν καταγραφεί μέχρι πρότινος στη διεθνή βιβλιογραφία.

4.4 Μέσα συλλογή δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω για τη συλλογή σχετικών δεδομένων από εκπαιδευτικούς και Διευθυντές σχολικών μονάδων της χώρας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο και ειδικότερα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Βασικά πλεονεκτήματα επιλογής χρήσης ερωτηματολογίου σε μια έρευνα αποτελούν (Kumpulainen et al., 2009; Litosseliti, 2010):

- ευκολία συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού απαντήσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα
- ευκολία συγκέντρωσης απαντήσεων με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη
- αδυναμία άμεσης επίδρασης του ερευνητή στις απαντήσεις που δίνουν οι συμμετέχοντες σε μια έρευνα
- χαμηλό συγκριτικό κόστος συλλογής δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων σε σχέση με άλλες μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως συνέντευξη, παρατήρηση ή ομάδες συζήτησης
- συλλογή δομημένων δεδομένων και εύκολων στη διαχείριση – μελέτη
- συλλογή δεδομένων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα για στατιστική ανάλυση

Ωστόσο, η χρήση ερωτηματολογίων σε μια έρευνα συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως (Kumpulainen et al., 2009; Litosseliti, 2010):

- αδυναμία άμεσης γνώσης των λόγων που οι χρήστες απάντησαν σχετικά στο ερωτηματολόγιο (δυνατότητα άμεσης ερμηνείας απαντήσεων)
- μη ολοκληρωμένη συμπλήρωση ερωτηματολογίων εκ μέρους ορισμένων συμμετεχόντων στην έρευνα
- χαμηλό ποσοστό συμμετοχής
- λανθασμένη ερμηνεία ερωτήσεων εκ μέρους των συμμετεχόντων
- δυσκολία κατανόησης της σκοπιμότητας των ερωτήσεων εκ μέρους των συμμετεχόντων

Παρά τις αδυναμίες – προκλήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, επιλέχτηκε η χρήση του ερωτηματολογίου ως μέσου συλλογής δεδομένων, λόγο της φιλοδοξίας της παρούσας μελέτης περί μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων στην έρευνα από διάφορες γεωγραφικές περιοχές της χώρας, με σκοπό τα συμπεράσματα της έρευνας να έχουν ευρεία εφαρμογή και να μην αναφέρονται αποκλειστικά σε συγκεκριμένη

γεωγραφική περιοχή της χώρας. Ωστόσο, οι παραπάνω αναφερθέντες περιορισμοί της χρήσης ερωτηματολογίων ελήφθησαν υπόψη κατά την υλοποίηση της έρευνας και ενδεικτικά προηγήθηκε δοκιμαστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εκπαιδευτικούς που δε θα συμμετείχαν στην έρευνα, προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα λανθασμένης ερμηνείας των ερωτήσεων.

Επίσης, δεν επιλέχτηκε η συμπερίληψη ερωτήσεων ανοικτού τύπου καθώς όπως αναφέρουν οι Roberts et al. (2014) πλέον δεν αποτελεί η χρήση ερωτήσεων ανοικτού τύπου συνήθης πρακτική σε σύγχρονες έρευνες, στις οποίες αποκλειστικά επιλέγεται η χρήση ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών, κατά προτίμηση ερωτήσεων Likert. Επιπλέον, καθώς χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρουν σχετικά οι Reja et al. (2003) δεν προτείνεται η χρήση ερωτήσεων ανοικτού τύπου σε ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, στα οποία το ποσοστό μη συμπλήρωσης των σχετικών ερωτήσεων είναι μεγαλύτερο σε σχέση με έντυπα ερωτηματολόγια. Συνοψίζοντας, οι λόγοι που δεν επιλέχτηκε η συμπερίληψη ερωτήσεων ανοικτού τύπου είναι (i) ο περιορισμός της πιθανότητας να μην απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα στο σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και (ii) της πιθανότητας να δοθούν δύσκολες στην κωδικοποίηση και ερμηνεία απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

4.5 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης περιλάμβανε ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και ειδικότερα ερωτήσεις της μορφής Likert με κλίμακα από μηδέν (0) έως και πέντε (5). Η διατύπωση των ερωτήσεων ήταν τέτοια, έτσι ώστε, όσο υψηλότερη ήταν η απάντηση σε κάποια ερώτηση, τόσο περισσότερο θετική ήταν η στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχετικά με τον αντίστοιχο παράγοντα που αξιολογεί η κάθε ερώτηση.

Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο βασιστήκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάστηκε παραπάνω και σε σχετικές παρεμφερείς ερωτήσεις αντίστοιχων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν (2000 - 2011), σχετικά με την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων. Ειδικότερα, η σύνταξη του ερωτηματολογίου επηρεάστηκε από τα συμπεράσματα των κάτωθι ερευνών:

- Σαϊτής (2001): παράγοντες θετικής και αρνητικής επίδρασης ανάληψης εκπαιδευτικών και άλλων μορφών δράσεων εκ μέρους των εκπαιδευτικών και των σχολικών μονάδων γενικότερα, οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικές εκ της νομοθεσίας

- Χατζηπαναγιώτου (2003): παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάληψη διδακτικών δράσεων και μη διδακτικού έργου εκ μέρους των εκπαιδευτικών
- Κούσουλος κ.α. (2004): δράσεις ανάληψης εργασιών εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων και τομείς με ελλιπή δράση του συλλόγου διδασκόντων
- Παπαδημητρόπουλου (2005): παράγοντες επίδρασης της αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων και της σχετικής ενεργής εμπλοκής των εκπαιδευτικών
- Πιπίλης (2006): διάθεση εμπλοκής εκπαιδευτικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων μέσω του συλλόγου διδασκόντων. Η άποψη των εκπαιδευτικών σχετικά με τον πραγματικό ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα
- Παπαστεργίου (2007): χαρακτηριστικά λειτουργίας (αριθμός συνεδριάσεων, χρόνος συνεδριάσεων, διάρκεια συνεδριάσεων) συλλόγου διδασκόντων
- Καλαβρού (2007): παράγοντες ενίσχυσης της αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων και παράγοντες αρνητικής επίδρασης στη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων
- Τζιρούδη (2008): παράγοντες αποτροπής αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλόγου διδασκόντων σε σχολεία της χώρας
- Οικονόμου (2010): διάθεση ενεργούς εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη λειτουργία – συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων
- Οτζάκογλου (2011): κατηγορίες θεμάτων συνεδριάσεων στους συλλόγους διδασκόντων, γνώση νομοθεσίας λειτουργίας συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών και συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων

Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο της έρευνας αξιολογεί τους κάτωθι παράγοντες (διαστάσεις) που σχετίζονται με την λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και τη συμμετοχή μέσω αυτού των εκπαιδευτικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων:

- Μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευση
- Θέματα λειτουργίας συλλόγου διδασκόντων
- Θέματα ενασχόλησης των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων
- Παράγοντες επίδρασης (θετικής ή αρνητικής) ενεργούς εμπλοκής εκπαιδευτικών στο έργο του συλλόγου διδασκόντων

- Γενική στάση εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά τριανταεπτά (37) ερωτήσεις, οι οποίες είναι κατανοητές ως εξής στις διαστάσεις αξιολόγησης του ερωτηματολογίου της μελέτης:

- Μοντέλο διοίκησης (7 ερωτήσεις)
- Θέματα λειτουργίας Σ.Δ. (10 ερωτήσεις)
- Θέματα συνεδριάσεων Σ.Δ. (8 ερωτήσεις)
- Παράγοντες επίδρασης (11 ερωτήσεις)
- Στάση έναντι της συμμετοχικής διοίκησης (1 ερώτηση)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι της μορφής Likert, με την απάντηση 0 να αντιστοιχεί στην επιλογή "Διαφωνώ απόλυτα" και την απάντηση 5 να αντιστοιχεί στην επιλογή "Συμφωνώ απόλυτα". Βασικός λόγος για την επιλογή της κλίμακας Likert είναι πως σχετικές μορφές ερωτήσεων μπορούν ευκολότερα να γίνουν κατανοητές από τους συμμετέχοντες και η απάντηση στις σχετικές ερωτήσεις είναι ευκολότερη και λιγότερο χρονοβόρα στην επιλογή. Επίσης, ερωτήσεις της μορφής Likert είναι ευκολότερες στην ανάλυση εκ μέρους των ερευνητών και παρέχουν τη δυνατότητα σύγκριση μεταξύ της βαθμολογίας που συγκεντρώνουν οι διάφορες ερωτήσεις σε ένα ερωτηματολόγιο (Johns, 2010).

Στο Παράρτημα 1 παρουσιάζεται αναλυτικά το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης.

4.6 Εργαλεία έρευνας

Η δημιουργία του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της έρευνας πραγματοποιήθηκε με χρήση σχετικών εργαλείων (Google Forms) που προσφέρει δωρεάν η Google και η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου λογισμικού SPSS.

4.6.1 Google Forms

Για την δημιουργία ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων υπάρχουν διαθέσιμες αρκετές σχετικές εφαρμογές - εργαλεία στο διαδίκτυο. Σύμφωνα με τους Milliner & Flowers (2015) οι δυο δημοφιλέστερες σχετικές εφαρμογές - εργαλεία στο διαδίκτυο με τις περισσότερες δυνατότητες είναι τα Google Forms και Survey Monkeys. Μεταξύ των δυο σχετικών εφαρμογών για την παρούσα μελέτη επιλέχτηκε η χρήση του Google

Forms, καθώς υπάρχει περιορισμός αριθμού ερωτήσεων (10) στη δωρεάν έκδοση της εφαρμογής Survey Monkey.

Βασικά πλεονεκτήματα - διαθέσιμες λειτουργίες της εφαρμογής Google Forms είναι οι εξής (Kirchhof & Dewaele, 2010; Farmer et al., 2016):

- δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου με χρήση κινητών τηλεφώνων (ή άλλες “έξυπνες συσκευές”)
- δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης του ερευνητή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε κάθε συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από συμμετέχοντες σε μια έρευνα
- απεικόνιση με τη μορφή διαγραμμάτων των απαντήσεων που έχουν δοθεί σε ένα ερωτηματολόγιο
- δυνατότητα αποστολής προσκλήσεων συμπλήρωσης ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- δυνατότητα διαμοίρασης προσκλήσεων συμμετοχής σε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε κοινωνικά δίκτυα
- υποστήριξη πολλαπλών μορφών ερωτήσεων (ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, ερωτήσεις ανοικτού τύπου, ερωτήσεις αντιστοίχισης)
- δυνατότητα εφαρμογής μορφοποιήσεων παρουσίασης του ερωτηματολογίου και χρωματικών συνδυασμών προβολής
- δυνατότητα συμπερίληψης εικόνων και αρχείων βίντεο στις ερωτήσεις
- εύκολο στη χρήση περιβάλλον εργασίας από μη εξειδικευμένους χρήστες υπολογιστών
- δυνατότητα εξαγωγής των απαντήσεων που δόθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο σε μορφές που επιτρέπουν την εισαγωγή των σχετικών δεδομένων σε άλλες εφαρμογές, όπως το SPSS ή Microsoft Excel
- δυνατότητα μεμονωμένης ή συγκεντρωτικής προεπισκόπησης απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο
- δυνατότητα διαγραφής από το σύνολο των απαντήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο, όσων δεν πληρούν πιθανούς περιορισμούς συμμετοχής σε μια έρευνα
- δυνατότητα δημιουργίας απεριόριστου αριθμού ερευνών - ερωτηματολογίων
- δυνατότητα συμπερίληψης απεριόριστου αριθμού ερωτήσεων σε μια έρευνα
- δυνατότητα αποδοχής απεριόριστου αριθμού αποκρίσεων ανά έρευνα
- δυνατότητα διασύνδεση εφαρμογή με το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS

Η χρήση της εφαρμογής Google Forms είναι δωρεάν στους χρήστες που διαθέτουν λογαριασμό στο Google. Επιπροσθέτως, δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των ερωτηματολογίων που θα δημιουργήσει κάποιος χρήστης ή στον αριθμό των ερωτήσεων που θα περιλαμβάνει το κάθε ερωτηματολόγιο. Για τη χρήση της εφαρμογής απαιτείται η σύνδεση του χρήστη στο σύστημα με λογαριασμό χρήστη στο Google.

4.6.2 SPSS

Η χρήση ενός στατιστικού πακέτου για την ανάλυση των απαντήσεων που δίνονται σε ένα ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη εξαγωγή συμπερασμάτων χωρίς προκαταλήψεις εκ μέρους του ερευνητή και είναι σύμφωνη με την ποσοτική ερευνητική προσέγγιση της παρούσας μελέτης (Myers, 1997).

Το λογισμικό SPSS (Statistical Package for Social Sciences) της IBM χρησιμοποιήθηκε αρχικά για τον υπολογισμό περιγραφικών στατιστικών (ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή, απόκλιση) σχετικά με τις απαντήσεις στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα με τη βοήθειά του υπολογίστηκε η μέση τιμή όλων των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, καθώς επίσης και η συνολική μέση τιμή των διαστάσεων που αξιολογεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας (ανά ομάδες ερωτήσεων). Επίσης, μέσω της τιμής της τυπικής απόκλισης στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αξιολογήθηκε ο βαθμός κοινής στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων και του βαθμού απόκλισης των σχετικών απόψεων.

Επιπροσθέτως, το λογισμικό SPSS χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Η εγκυρότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ερωτηματολογίου να αξιολογεί τους παράγοντες που στοχεύει να αποτιμήσει. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ερωτηματολογίου να αποτιμά με συνέπεια τους παράγοντες που αποβλέπει να αξιολογήσει (Tavakol & Dennick, 2011).

Πιο συγκεκριμένα υπολογίστηκε η τιμή του δείκτη Cronbach α , που αποτελεί τον δημοφιλέστερο στατιστικό δείκτη αποτίμησης της αξιοπιστίας και της συνοχής των απαντήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο (Tavakol & Dennick, 2011). Για τη θεώρηση πως οι απαντήσεις που δόθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο παρουσιάζουν εσωτερική συνοχή και είναι αξιόπιστα τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο θα πρέπει η τιμή του σχετικού δείκτη να είναι μεγαλύτερη του 0.7 (Hair et al, 1998).

Τέλος, το λογισμικό SPSS χρησιμοποιήθηκε για να αξιολογήσει αν είναι στατιστικά σημαντική πιθανή διαφοροποίηση της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση σε σχέση με: (i) το φύλλο των εκπαιδευτικών, (ii) τη θέση ευθύνης των εκπαιδευτικών, (iii) την περιοχή (Αγροτική, Αστική, Ημιαστική) που βρίσκεται η σχολική μονάδα που διδάσκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και (iv) τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εκείνοι υπηρετούν.

Κεφάλαιο 5: Υλοποίηση έρευνας – Παρουσίαση δεδομένων

5.1 Πιλοτικές δοκιμές

Πριν ζητηθεί από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν δύο πιλοτικές δοκιμές με εκπαιδευτικούς που δεν θα συμμετέχουν στην έρευνα. Οι λόγοι για τους οποίους διενεργήθηκαν οι πιλοτικές δοκιμές ήταν για να αυξηθεί το επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου. Οι πιλοτικές δοκιμές επιτρέπουν τον έλεγχο εάν οι ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου κατανοούνται σωστά από άτομα με παρόμοιο υπόβαθρο με το δείγμα της έρευνας (αξιοπιστία) και αν τα σχετικά άτομα μπορούν να απαντήσουν χωρίς αμφιβολία - παρερμηνείες στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου (εγκυρότητα) (Brace, 2008).

Κατά την πρώτη πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, προτάθηκε η αναδιατύπωση ορισμένων ερωτήσεων και η αλλαγή της σειράς μερικών ερωτήσεων. Ακολούθως, μετά την εφαρμογή των σχετικών αλλαγών, πραγματοποιήθηκε δεύτερη πιλοτική δοκιμή με άλλους δύο εκπαιδευτικούς, κατά την οποία δεν προέκυψαν άλλες συστάσεις αναπροσαρμογής του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται μέρος του τελικού ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου προς συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες στην έρευνα:

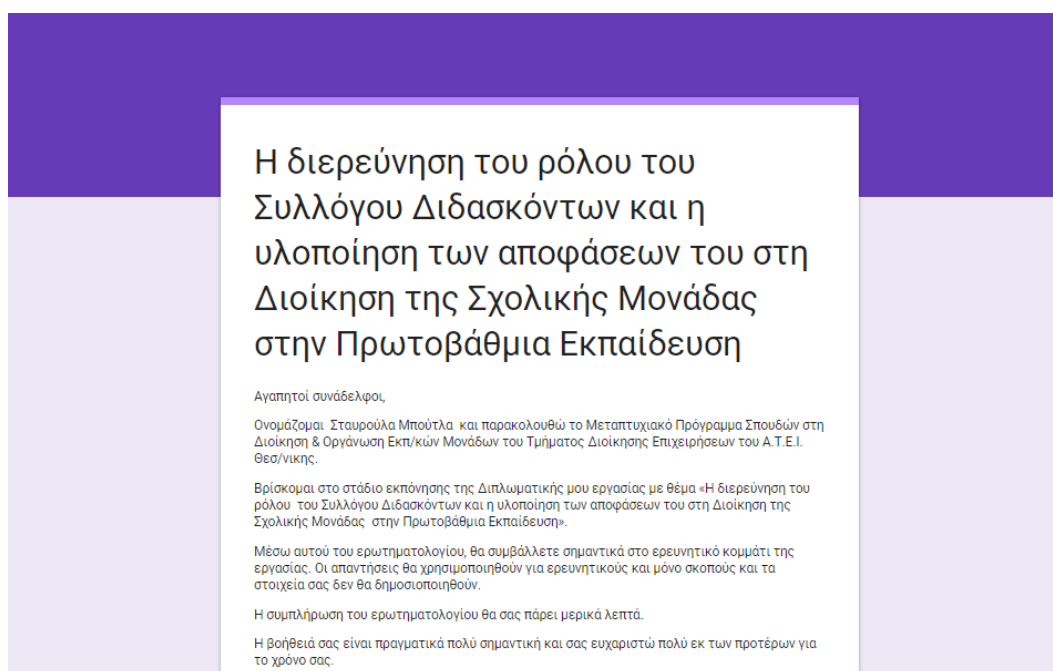
The image shows a portion of an electronic questionnaire with four items, each followed by a 6-point Likert scale. The scales are labeled 'Διαφωνώ απόλυτα' (I completely disagree) on the left and 'Συμφωνώ απόλυτα' (I completely agree) on the right. The items are:

1. Στη σχολική μονάδα που διδάσκω υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της μονάδας: *
2. Όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων μέσω του συλλόγου διδασκόντων: *
3. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σέβεται τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών: *
4. Ο Διευθυντής συζητάει με τους εκπαιδευτικούς πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται στη λειτουργία της σχολικής

Εικόνα 1: Προεπισκόπηση τμήματος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της έρευνας

Τέλος, κατόπιν σύστασης των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στις πιλοτικές δοκιμές συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της έρευνας, προστέθηκαν στην

εισαγωγή του ερωτηματολογίου πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα, καθώς επίσης και διαβεβαίωση πως οι απαντήσεις που θα δοθούν στο ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς:



Εικόνα 2: Ενημέρωση συμμετεχόντων περί των σκοπών της έρευνας και της χρήσης των δεδομένων συλλογής

5.2 Συλλογή δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο προς συμπλήρωση μέσω διαδικτύου από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από τις 15 Αυγούστου 2017 μέχρι και τις 31 Οκτώβρη 2017, συνολικά δύο (2) μήνες και δεκαπέντε (15) ημέρες χρονική περίοδο συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της έρευνας. Συνολικά 303 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι υπάγονται σε 49 διαφορετικές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, συμπλήρωσαν το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο.

Αν ληφθεί υπόψη πως το σύνολο των υπηρετούντων εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση της χώρας είναι 68.086 εκπαιδευτικοί, το δείγμα της έρευνας αντιστοιχεί στο 0,45% του συνολικού πληθυσμού, τη στάση – χαρακτηριστικά του οποίου αποτιμά η παρούσα μελέτη (Alfavita, 2016). Ωστόσο, πρακτικά το σχετικό ποσοστό είναι εν μέρει υψηλότερο αν ληφθεί υπόψη πως σεβαστός αριθμός εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι αποσπασμένοι σε φορείς του Υπουργείου Παιδείας, καθώς επίσης και σε άλλους φορείς του Δημοσίου. Επίσης σεβαστός αριθμός δασκάλων είναι αποσπασμένοι σε σχολεία του

εξωτερικού και δεν εξετάζεται η στάση – χαρακτηριστικά τους ως μέρος της παρούσας μελέτης.

5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας

Η τιμή του Cronbach α εκφράζεται ως ένας αριθμός μεταξύ του 0.00 και του 1.00. Μια τιμή του Cronbach α ίση με το μηδέν αντανakλά παντελής έλλειψης συνέπειας στις απαντήσεις ενός ερωτηματολογίου, ενώ μια τιμή του Cronbach α ίση με το 1 αντανakλά απόλυτη συνέπεια στις απαντήσεις ενός ερωτηματολογίου (Cronbach, 1951).

Σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης από τους 303 συμμετέχοντες στην έρευνα, η αντίστοιχη τιμή του δείκτη Cronbach α για το σύνολο των ερωτήσεων υπολογίστηκε ίση με 0,9000 υποδηλώνοντας υψηλή εσωτερική συνοχή αξιοπιστίας. Η εσωτερική συνοχή υποδηλώνει πως οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν δόθηκαν βεβιασμένα ή τυχαία από τους συμμετέχοντες, καθώς παρατηρείται συνάφεια – συνέπεια μετά των αποκρίσεων στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Επίσης, όπως παρατηρείται από την εκτέλεση ελέγχου αξιοπιστίας με τη χρήση του λογισμικού SPSS, που παρουσιάζεται λεπτομερώς στο Παράρτημα 2, αν δεν περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο η ερώτηση 36, το επίπεδο της εσωτερικής συνοχής θα ήταν ακόμα μεγαλύτερο και ίσο με 0,9100. Τέλος, αφαιρώντας τις απαντήσεις οποιασδήποτε ερώτησης του ερωτηματολογίου, η τιμή του δείκτη Cronbach α δεν μειώνεται κάτω του 0,984, εξακολουθώντας να διατηρεί υψηλή εσωτερική συνοχή αξιοπιστίας.

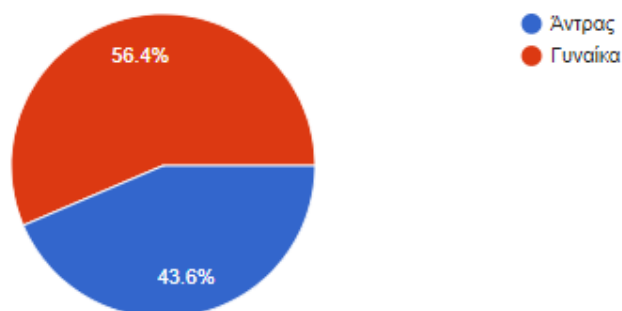
5.4 Παρουσίαση απαντήσεων – περιγραφική στατιστική

5.4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα οι 171 ήταν γυναίκες και οι 131 άντρες. Συνεπώς, εν μέρει στο δείγμα της έρευνας συμμετέχουν περισσότερες γυναίκες εκπαιδευτικοί, έναντι των αντρών. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την κατανομή ανά φύλλο των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Φύλο

303 responses

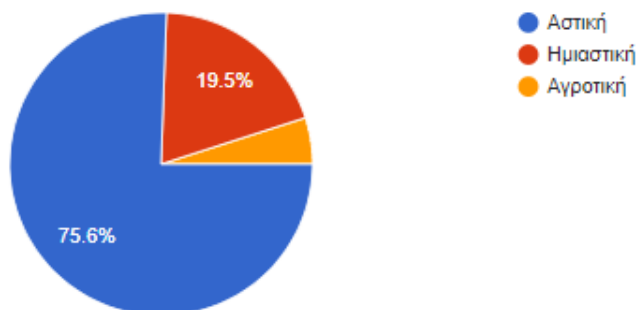


Σχήμα 7: Κατανομή φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα

Επίσης, σχετικά με την περιοχή που βρίσκεται το σχολείο που διδάσκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα: (i) 229 δήλωσαν πως κατοικούν σε αστική περιοχή, (ii) 59 δήλωσαν πως κατοικούν σε ημιαστική περιοχή και (iii) 15 δήλωσαν πως κατοικούν σε αγροτική περιοχή. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την κατανομή ανά περιοχή προέλευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Περιοχή

303 responses

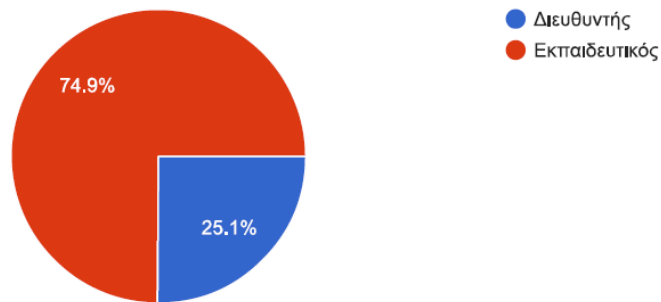


Σχήμα 8: Κατανομή κατηγορίας περιοχής προέλευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, στην έρευνα συμμετείχαν 76 Διευθυντές σχολικών μονάδων και παράλληλα Πρόεδροι συλλόγων διδασκόντων, καθώς επίσης και 227 εκπαιδευτικοί. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την κατανομή ανά θέση ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Θέση ευθύνης

303 responses

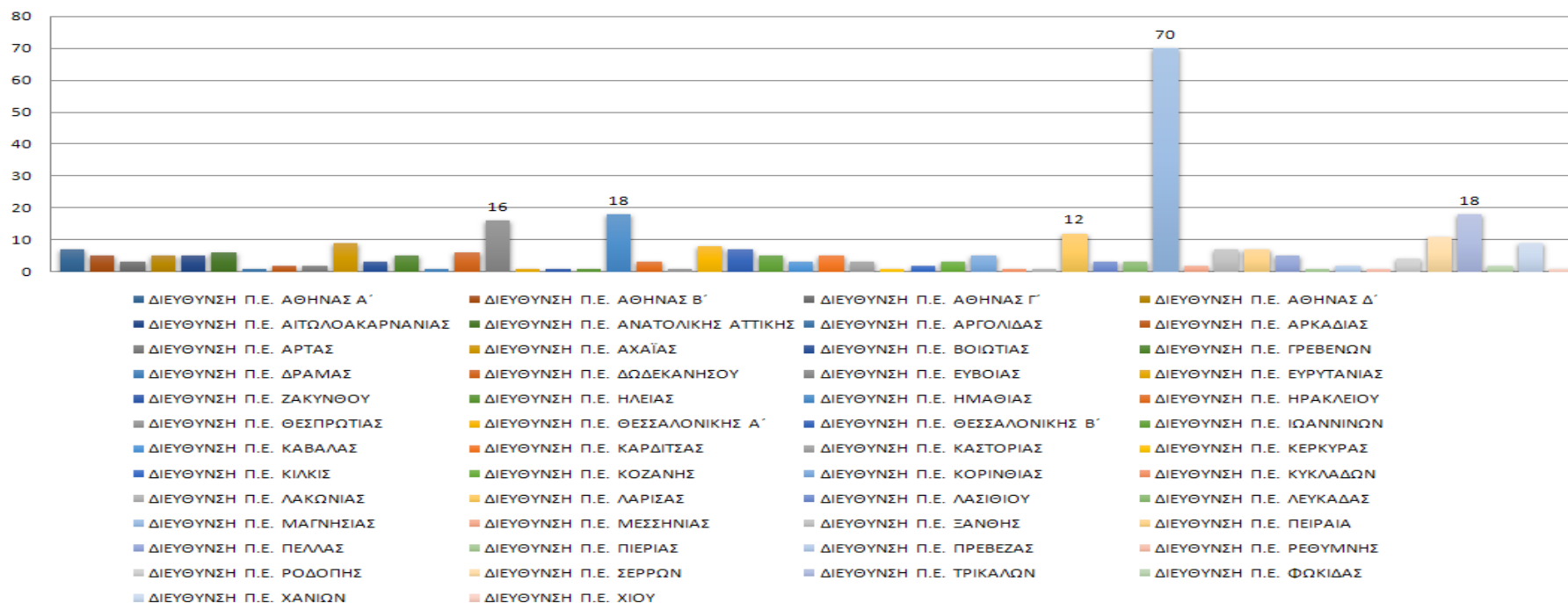


Σχήμα 9: Κατανομή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα

Τέλος, σχετικά με την κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα στις διάφορες Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας: οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από (i) τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης Μαγνησίας (70 άτομα), ακολουθούμενη από (ii) τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης Τρικάλων (18 άτομα) και (iii) τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ημαθίας (18 άτομα). Στη συνέχεια, περισσότεροι

συμμετέχοντες υπήρξαν από (iv) τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης Εύβοιας (16 άτομα) και τη (v) Διεύθυνση Εκπαίδευσης Λάρισας (12 άτομα). Το γεγονός πως κυριάρχησε η συμμετοχή εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Μαγνησίας, οφείλεται εν μέρει στο γεγονός πως ο ερευνητής υπηρετεί στην αντίστοιχη Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Από τις υπόλοιπες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της χώρας η συμμετοχή εκπαιδευτικών ήταν κάτω των δέκα ατόμων, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Ωστόσο, όπως διαφαίνεται από το παρακάτω σχήμα, υπήρξαν συμμετοχές εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην παρούσα μελέτη, από την πλειονότητα των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της χώρας:

Κατανομή συμμετεχόντων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης



Σχήμα 10: Κατανομή συμμετεχόντων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης

5.4.2 Περιγραφική στατιστική

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η ελάχιστη τιμή, η μέγιστη τιμή, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας. Όλες οι ερωτήσεις με εξαίρεση την 8^η ερώτηση που αναφέρεται στον αριθμό των ετήσιων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, αφορούν ερωτήσεις της κλίμακας Likert με κλίμακα πιθανών τιμών από το μηδέν (0) έως και το πέντε (5).

Πίνακας 2: Ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 1	303	0	5	3,94	,973
Ερώτηση 2	303	0	5	4,14	1,062
Ερώτηση 3	303	0	5	4,13	1,147
Ερώτηση 4	303	0	5	4,15	1,080
Ερώτηση 5	303	0	5	3,91	1,251
Ερώτηση 6	303	0	5	2,77	1,416
Ερώτηση 7	303	0	5	3,51	1,244
Ερώτηση 8	303	1	20	8,95	5,169
Ερώτηση 9	303	0	5	3,66	1,438
Ερώτηση 10	303	0	5	2,56	1,842
Ερώτηση 11	303	0	5	3,64	1,223
Ερώτηση 12	303	0	5	4,02	1,123
Ερώτηση 13	303	0	5	3,36	1,457
Ερώτηση 14	303	0	5	3,98	1,243
Ερώτηση 15	303	0	5	3,01	1,351
Ερώτηση 16	303	0	5	3,59	1,211
Ερώτηση 17	303	0	5	1,99	1,721
Ερώτηση 18	303	0	5	3,88	1,144
Ερώτηση 19	303	1	5	4,22	1,018
Ερώτηση 20	303	0	5	4,46	,890
Ερώτηση 21	303	0	5	3,73	1,269
Ερώτηση 22	303	0	5	2,82	1,487

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 23	303	0	5	3,61	1,379
Ερώτηση 24	303	0	5	3,34	1,379
Ερώτηση 25	303	0	5	3,38	1,420
Ερώτηση 26	303	0	5	3,41	1,493
Ερώτηση 27	303	0	5	2,95	2,137
Ερώτηση 28	303	0	5	2,61	1,330
Ερώτηση 29	303	0	5	3,35	1,285
Ερώτηση 30	303	0	5	3,55	1,343
Ερώτηση 31	303	0	5	1,50	1,252
Ερώτηση 32	303	0	5	3,86	1,112
Ερώτηση 33	303	0	5	3,72	1,265
Ερώτηση 34	303	0	5	3,69	1,197
Ερώτηση 35	303	0	5	2,69	1,431
Ερώτηση 36	303	0	5	2,28	1,515
Ερώτηση 37	303	0	5	4,00	1,242

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται πως οι τρεις ερωτήσεις που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία, δηλαδή τη μεγαλύτερη υποστήριξη εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

- Ερώτηση 20 (4,46/5): αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με την πραγματοποίηση εκδρομών ή άλλων εκπαιδευτικών επισκέψεων εκ μέρους των μαθητών της σχολικής μονάδας.
- Ερώτηση 19 (4,22/5): αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με θέματα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (υπεύθυνοι τμημάτων, ανάθεση διδακτικών ωρών, ωρολόγιο πρόγραμμα, καταμερισμό εξωδιδακτικών εργασιών, καθορισμό υπευθύνων υλικού).
- Ερώτηση 4 (4,15/5): αναφορικά με συζήτηση εκ μέρους του Διευθυντή της σχολικής μονάδας με εκπαιδευτικούς για πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται και επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ή απαιτούν κάποια δράση εκ μέρους της σχολικής μονάδας.

Αντίθετα, οι τρεις ερωτήσεις που συγκέντρωσαν τη μικρότερη βαθμολογία, δηλαδή τη μικρότερη υποστήριξη εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

- Ερώτηση 31 (1,50/5): αναφορικά με την αναγνώριση εκ μέρους της Πολιτείας, προσπαθειών που καταβάλλουν οι εκπαιδευτικοί για την βελτίωση του επιπέδου παρεχόμενης μάθησης στους μαθητές.
- Ερώτηση 17 (1,99/5): αναφορικά με τη συμμετοχή γονέων, αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας ή του σχολικού συμβούλου στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων.
- Ερώτηση 36 (2,26/5): αναφορικά με κατά πόσο είναι ουσιαστικές οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, χωρίς να υπάρχουν θέματα που οι σχετικές αποφάσεις να έχουν ληφθεί πριν τη συνεδρίαση του συλλόγου από τον Διευθυντή ή ομάδες εκπαιδευτικών.

Επίσης, από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται πως για όλες τις ερωτήσεις με κλίμακα απαντήσεων Likert (0-5), η χαμηλότερη κλίμακα απάντησης που δόθηκε είναι το μηδέν (0) και η μεγαλύτερη κλίμακα απάντησης η πέντε (5). Συνεπώς, για όλες τις ερωτήσεις υπήρχε τουλάχιστον ένας εκπαιδευτικός που συμφωνούσε απόλυτα με την αντίστοιχη πρόταση και ένας τουλάχιστον εκπαιδευτικός που διαφωνούσε απόλυτα με την αντίστοιχη πρόταση. Η σχετική απόκλιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα πιθανόν να αποτελεί σημάδι μη ανάλογης λειτουργίας και διαδικασιών λήψης αποφάσεων από το σύνολο των συλλόγων διδασκόντων της χώρας,

Επιπροσθέτως, οι τρεις ερωτήσεις στις οποίες παρουσιάζεται μεγαλύτερη συνοχή απαντήσεων (μικρότερη τιμή τυπικής απόκλισης) είναι οι εξής:

- Ερώτηση 20 (0,890): αναφορικά με αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με εκδρομές ή άλλες εκπαιδευτικές επισκέψεις .
- Ερώτηση 1 (0,973): σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που υπηρετούν οι συμμετέχοντες.
- Ερώτηση 19 (1,018): αναφορικά με αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων σχετικά με εργασίες που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Συνεπώς, στις σχετικές ερωτήσεις και σε άλλες με χαμηλή τιμή τυπικής απόκλισης υπάρχει όμοια στάση – χαρακτηριστικά στους συλλόγους διδασκόντων της χώρας.

Αντίθετα, οι τρεις ερωτήσεις στις οποίες παρουσιάζεται μικρότερη συνοχή απαντήσεων (μεγαλύτερη τιμή τυπικής απόκλισης) είναι οι εξής:

- Ερώτηση 27 (2,137): αναφορικά με την κινητικότητα των εκπαιδευτικών, διδασκαλία ή όχι τα πέντε (5) τελευταία χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα
- Ερώτηση 10 (1,842): σχετικά με τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων εκτός ωραρίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων
- Ερώτηση 17 (1,721): αναφορικά με τη συμμετοχή σε συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων γονέων, αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας ή ο σχολικός σύμβουλος

Συνεπώς, στις σχετικές ερωτήσεις και σε άλλες ερωτήσεις με υψηλή τιμή τυπικής απόκλισης δεν υπάρχει όμοια στάση – χαρακτηριστικά στους συλλόγους διδασκόντων της χώρας.

5.4.3 Απαντήσεις ερωτήσεων

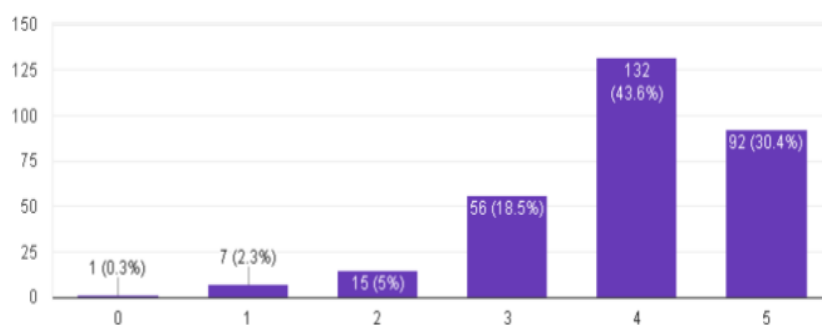
Στη συνέχεια ακολουθεί λεπτομερής παρουσίαση των απαντήσεων που δόθηκαν σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας.

5.4.3.1 Μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων

Από τις απαντήσεις στην 1η ερώτηση του ερωτηματολογίου διαφαίνεται η ύπαρξη καλής συνεργασίας ή τουλάχιστον ανεκτής, μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Όπως παρατηρείται από το παρακάτω διάγραμμα μόλις 23 εκπαιδευτικοί απάντησαν αρνητικά στην αντίστοιχη ερώτηση και το 30.4% των εκπαιδευτικών συμφώνησε απόλυτα με την ερώτηση περί καλής συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκουν. Επίσης, το 43.6% των εκπαιδευτικών συμφώνησε μερικώς με την αντίστοιχη πρόταση. Η σχετική παράμετρος – υφιστάμενες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων αποτελεί παράγοντα που λειτουργεί θετικά υπέρ της εγκαθίδρυσης δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας:

1. Στη σχολική μονάδα που διδάσκω υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της μονάδας:

303 responses

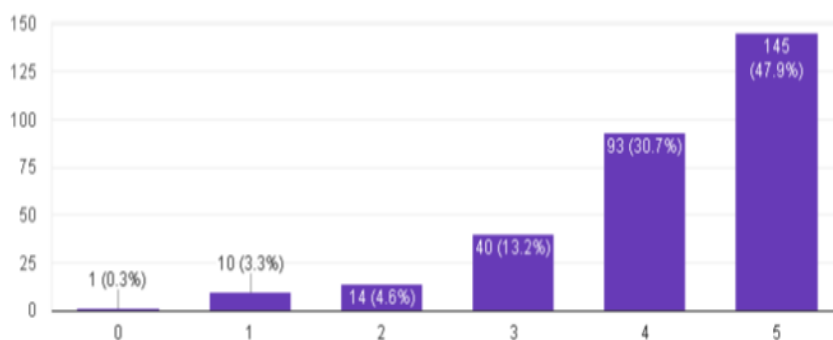


Σχήμα 11: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 1^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ανάλογα, θετικές ήταν και οι απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων, με την οποία πρόταση σύμφωνη απόλυτα το 47.9% των συμμετεχόντων, ενώ συμφώνησε μερικά το 30.7% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση συνηγορούν υπέρ της ύπαρξης δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας:

2. Όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων μέσω του συλλόγου διδασκόντων:

303 responses



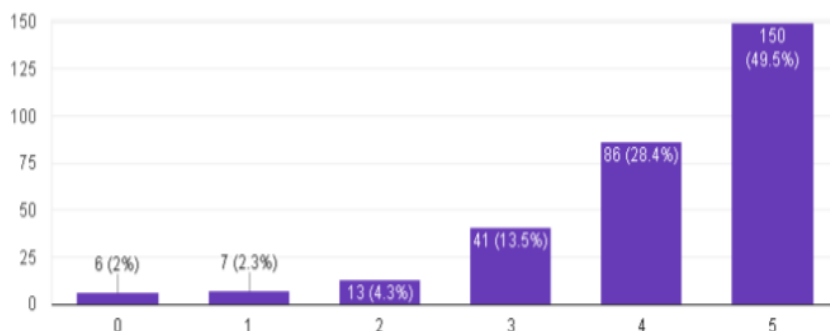
Σχήμα 12: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 2^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, ανάλογα θετικά μηνύματα αποτυπώθηκαν στην ερώτηση σχετικά με τον σεβασμό των απόψεων των εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, με την οποία πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 49.5% των συμμετεχόντων στην έρευνα, ενώ συμφώνησε μερικώς το 28.4% των εκπαιδευτικών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης. Μόνο όταν ο Διευθυντής σέβεται, ανεξαρτήτως αν τις αποδέχεται, τις απόψεις όλων των μελών του συλλόγου

διδασκόντων, μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας:

3. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σέβεται τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών:

303 responses

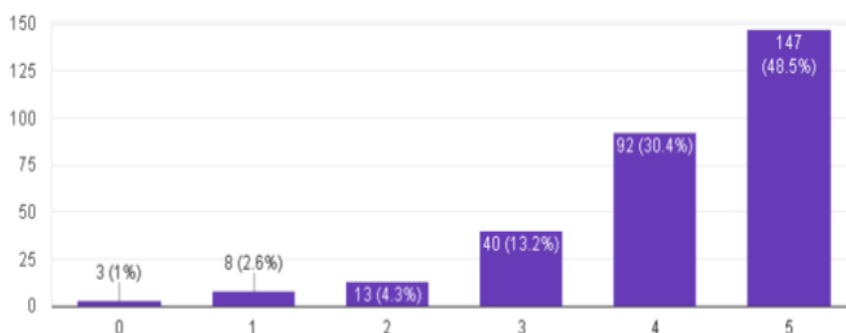


Σχήμα 13: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 3^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ανάλογα ενθαρρυντικά ήταν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη συζήτηση του Διευθυντή με εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας σχετικά με πιθανά προβλήματα που ανακύπτουν. Με την αντίστοιχη πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 48.5% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα, ενώ συμφώνησε μερικώς το 30.4% των εκπαιδευτικών. Εάν εφαρμόζονταν αυταρχικά μοντέλα διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας, δεν θα υπήρχαν συζητήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή των σχολικών μονάδων, σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που ανακύπτουν σε μια σχολική μονάδα. Επίσης, αντίστοιχες συζητήσεις θα ήταν περιττές αν εφαρμόζονταν εξουσιοδοτικά μοντέλα διοίκησης:

4. Ο Διευθυντής συζητάει με τους εκπαιδευτικούς πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται στη λειτουργία της σχολικής μονάδας:

303 responses

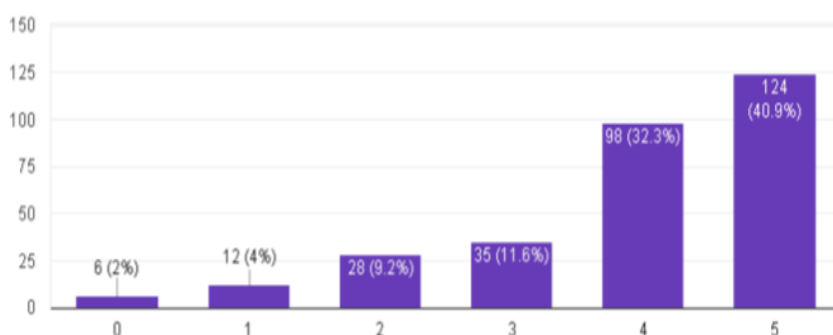


Σχήμα 14: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 4^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, ενθαρρυντικές ήταν οι απαντήσεις στην ερώτηση αν υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών κάθε εκπαιδευτικού εκ μέρους του Διευθυντή, όπου το 73.2% συμφώνησε απόλυτα (40.9%) ή μερικά στη σχετική ερώτηση (32.3%). Μόνο όταν υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εκπαιδευτικοί, είτε με σκοπό την υποστήριξη της αποτελεσματικής διοικητικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας μπορούν να ενθαρρυνθούν οι εκπαιδευτικοί για συνέχιση των αντίστοιχων προσπαθειών τους:

5. Υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών κάθε εκπαιδευτικού εκ μέρους του Διευθυντή:

303 responses

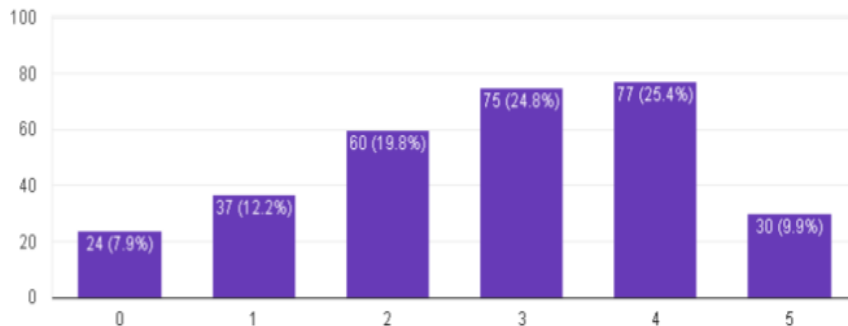


Σχήμα 15: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 5^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ωστόσο, ανάλογα ενθαρρυντικές δεν ήταν οι απαντήσεις στην ερώτηση κατά πόσο συμμετέχουν οι μαθητές στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων, όπου μόλις το 9.9% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφώνησε απόλυτα με την αντίστοιχη πρόταση και το 30.9% των συμμετεχόντων απάντησε με 0 (7.9%) ή 1 (12.2%) ή 2 (19.8%) στην αντίστοιχη ερώτηση. Βέβαια στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως η έρευνα αφορά σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας και όχι για παράδειγμα λύκεια της χώρας, όπου η συμμετοχή των μαθητών θα ήταν περισσότερο επιβεβλημένες σε ανάλογες περιπτώσεις.

6. Οι μαθητές της σχολικής μονάδας συμμετέχουν στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων:

303 responses

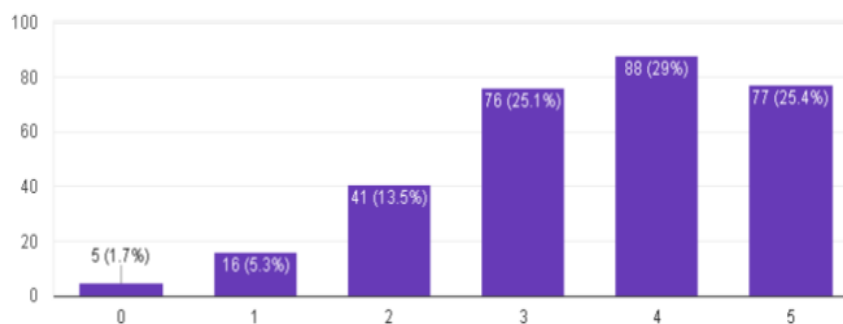


Σχήμα 16: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 6^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, στην ερώτηση περί μη άσκηση εξουσίας εκ μέρους των εκπαιδευτικών απέναντι στους μαθητές – αλλά καθοδήγησης, όπου ίσως θα αναμένονταν να συμφωνεί σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνας, αντίθετα το 29% συμφώνησε μερικώς με την αντίστοιχη πρόταση και το 25.4% συμφώνησε απόλυτα με την αντίστοιχη πρόταση. Η έλλειψη απόλυτης συμφωνίας με την αντίστοιχη πρόταση πιθανόν να υποκρύπτει τάσεις αυταρχικών μοντέλων διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας:

7. Οι μαθητές ποτέ δεν εξουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς, παρά μόνο καθοδηγούνται από το διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας:

303 responses

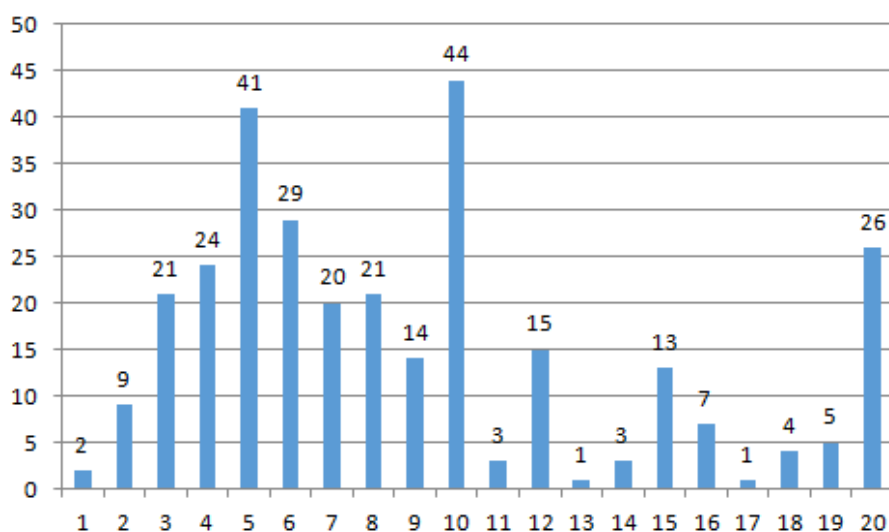


Σχήμα 17: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 7^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

5.4.3.2 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων

Αναφορικά με τον αριθμό που συνεδριάζει ο σύλλογος διδασκόντων δεν παρατηρείται κάποια κοινή τάση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο αριθμός των συνεδριάσεων κυμαίνεται από μια (1) μέχρι είκοσι (20) στις σχολικές μονάδες της χώρας. Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση αντανακλούν σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των συλλόγων διδασκόντων της χώρας. Ωστόσο, η

κύρια τάση είναι περί των πέντε (5) συνεδριάσεων σε ετήσια βάση, με ωστόσο όχι σπάνιο φαινόμενο την πραγματοποίηση μέχρι και είκοσι συνεδριάσεων σε ετήσια βάση:

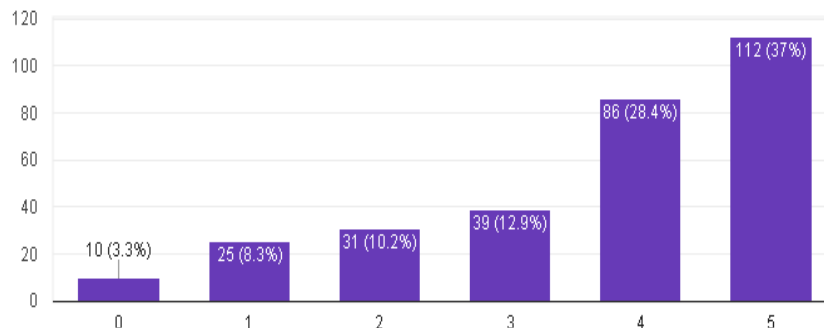


Σχήμα 18: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 7η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Στην ερώτηση σχετικά με πρότερη ενημέρωση των εκπαιδευτικών σχετικά με συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί με την αντίστοιχη πρόταση. Ωστόσο, είναι ανησυχητικό πως δεν ισχύει η σχετική πρόταση για το 21.8% των συμμετεχόντων, μολονότι η σχετική απαίτηση πρότερης ενημέρωσης των εκπαιδευτικών ορίζεται από την ισχύουσα νομοθεσία. Αν δεν ενημερώνονται τουλάχιστον δυο μέρες πριν τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο για να μελετήσουν σχετικά με θέματα που θα απασχολήσουν τον σύλλογο διδασκόντων στις αντίστοιχες συνεδριάσεις και να συμμετέχουν περισσότερο αποτελεσματικά σε εκείνες.

9. Κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων υπάρχει σχετική ενημέρωση των εκπαιδευτικών, τουλάχιστον δυο μέρες νωρίτερα:

303 responses

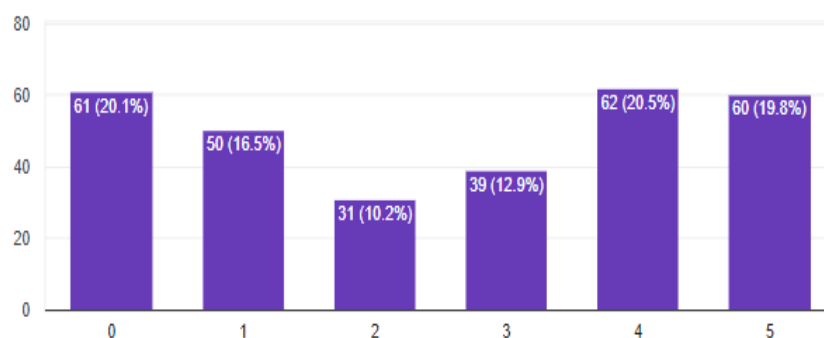


Σχήμα 19: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 9^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, δεν είναι ενθαρρυντικές οι απαντήσεις στην ερώτηση περί του χρόνου συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, στην οποία οι απαντήσεις είναι εν μέρη μοιρασμένες, χωρίς να αποτυπώνεται κοινή στάση στους συλλόγους διδασκόντων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει να συνεδριάζει εκτός του διδακτικού ωραρίου μιας σχολικής μονάδας. Όταν ο σύλλογος διδασκόντων συνεδριάζει εντός του διδακτικού ωραρίου, δεν δίνετε ο απαραίτητος χρόνος στο σύλλογο να αναλύσει διεξοδικά τα θέματα που πραγματεύεται κάθε φορά, δεν είναι εφικτή αρκετές φορές η επιλογή της βέλτιστης απόφασης σε προβλήματα που έχουν εμφανιστεί και δεν μπορεί να ενισχυθεί πρακτικά η συμμετοχική διοίκηση στις σχολικές μονάδες της χώρας.

10. Ο σύλλογος διδασκόντων στο σχολείο που διδάσκω συνεδριάζει εκτός διδακτικού ωραρίου:

303 responses

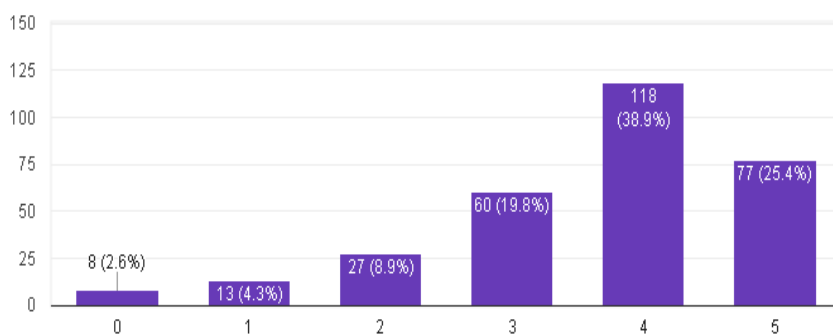


Σχήμα 20: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 10^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ωστόσο, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί πως η διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι ικανοποιητική των θεμάτων που πραγματεύεται. Με τη σχετική πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 25.4% και συμφώνησε μερικώς το 39.9% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα. Η κρίση πως ο χρόνος που αφιερώνεται για τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων κρίνεται εν μέρει ικανοποιητικός, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην προηγούμενη ερώτηση, στην οποία σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως ο σύλλογος αρκετές φορές συνεδριάζει εντός του διδακτικού ωραρίου (πχ διαλλείματα), ενδεχομένως να υποκρύπτει μη διάθεση εμπλοκής σε συμμετοχικές μορφές διοίκησης εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Πιθανόν, οι απαντήσεις στις δυο τελευταίες ερωτήσεις να υποκρύπτουν προσπάθειες των Διευθυντών των σχολικών μονάδων περιορισμού των ευκαιριών συμμετοχικής διοίκησης στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων.

11. Η διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι ικανοποιητική για τα θέματα που πραγματεύεται σε κάθε συνεδρίαση:

303 responses

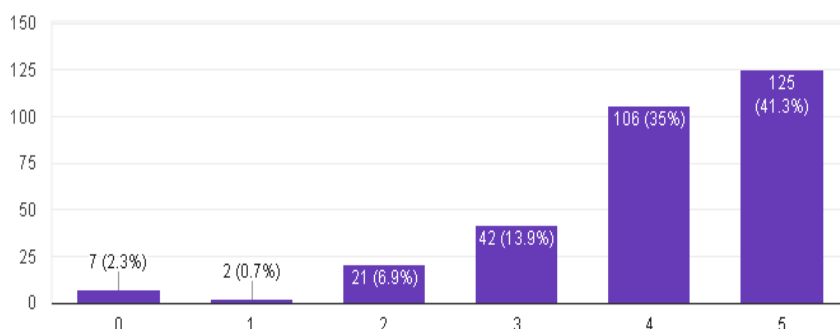


Σχήμα 21: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 11^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, σχεδόν απόλυτη ομοφωνία υπήρχε στην ερώτηση κατά πόσο συμμετέχει το σύνολο των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, όπου διαφώνησε απόλυτα μόλις το 2.3%, ενώ διαφώνησε μερικώς το 0.7% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Η συμμετοχή του συνόλου των διδασκόντων είναι υποχρεωτική εκ μέρους της ισχύουσα νομοθεσίας, όπως ισχύει εξάλλου και για τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων εκτός του ωραρίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

12. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων συμμετέχει πάντα το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική μονάδα:

303 responses

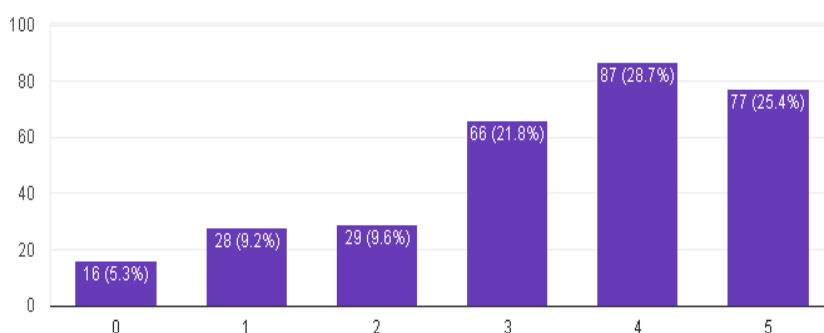


Σχήμα 22: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 12^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, ιδιαίτερα ενθαρρυντικές ήταν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών στην ερώτηση κατά πόσο οι έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων προκύπτουν κατόπιν εισήγησης των εκπαιδευτικών. Με τη σχετική πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 25.4% των συμμετεχόντων, ενώ συμφώνησε μερικά το 28.7% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση, πιθανότατα υποδηλώνουν προσπάθειες εκ μέρους των εκπαιδευτικών για περισσότερο συμμετοχική διοίκηση στις σχολικές μονάδες της χώρας, καθώς επίσης και σχετικά αποδοχή εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων, της αντίστοιχης προσπάθειας εκπαιδευτικών της χώρας.

13. Οι έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων πραγματοποιούνται κατόπιν σχετικής εισήγησης των εκπαιδευτικών:

303 responses



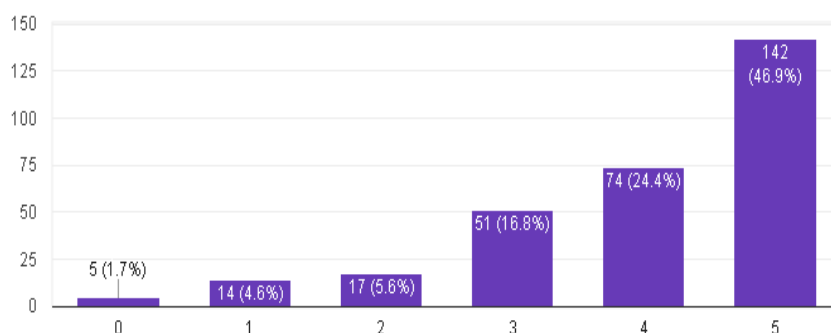
Σχήμα 23: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 13^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ακόμα περισσότερο ενθαρρυντικές ήταν οι απαντήσεις στην ερώτηση κατά πόσο ζητείται η άποψη όλων των μελών του συλλόγου διδασκόντων πριν τη λήψη κάποιας απόφασης. Με την αντίστοιχη πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 46.9% και

συμφώνησε μερικώς το 24.4% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η έκφραση άποψη εκ μέρους όλων των μελών ενός συλλογικού οργάνου αποτελεί τη βάση εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους του αντίστοιχου οργάνου λήψης αποφάσεων.

14. Ζητείται η άποψη όλων των εκπαιδευτικών επί ενός θέματος, πριν τη λήψη κάποιας απόφασης εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων

303 responses

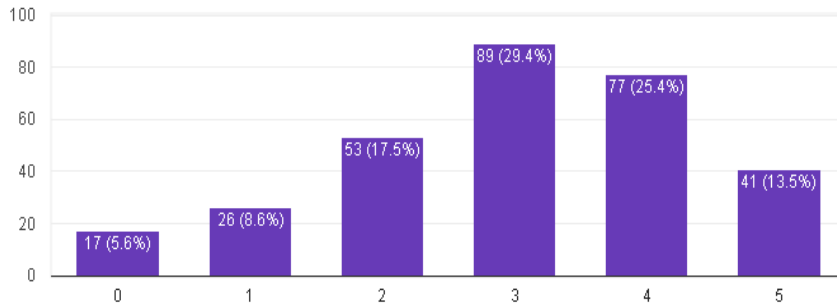


Σχήμα 24: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 14^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ωστόσο, η διάθεση ανάληψης εξωδιδασκτικών εργασιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών δεν κυμαίνεται σε ανάλογα επίπεδα σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στη 15^η ερώτηση του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, μόλις το 13.5% συμφωνεί απόλυτα με ύπαρξη σχετικής διάθεσης εκ μέρους των εκπαιδευτικών και το 25.4% συμφωνεί εν μέρει με την αντίστοιχη πρόταση. Η έλλειψη διάθεσης εκ μέρους του συνόλου των εκπαιδευτικών για ανάληψη εξωδιδασκτικών εργασιών δε θα πρέπει αναγκαστικά να ταυτιστεί με τη έλλειψη ενδιαφέροντος συνεισφοράς στην εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων, αλλά πιθανών να αποτελεί σημάδι του όγκου των υποχρεώσεών τους σε σχέση με τη διδασκαλία των μαθητών και την έκφραση προτεραιότητας εκ μέρους των εκπαιδευτικών στην εκπαίδευση των μαθητών και όχι στη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

15. Υπάρχει διάθεση ανάληψης εξωδιδασκτικών εργασιών εκ μέρους του προσωπικού κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων:

303 responses

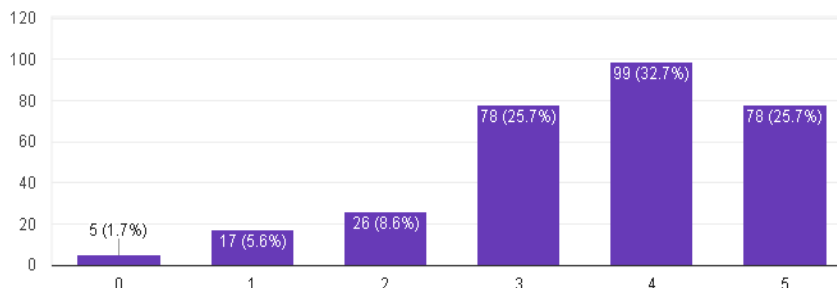


Σχήμα 25: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 15^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, όπως διαπιστώνεται στην επόμενη ερώτηση, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί πως στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων υπάρχει εν μέρει πρωτοβουλία εκ μέρους των εκπαιδευτικών για την προσθήκη επιπλέον θεμάτων στην ημερήσια διάταξη. Αντίστοιχα με την ερώτηση 13 του ερωτηματολογίου της έρευνας, οι απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση, πιθανόν να υποδηλώνουν προσπάθειες εκ μέρους των εκπαιδευτικών για περισσότερο συμμετοχική διοίκηση στις σχολικές μονάδες της χώρας, καθώς επίσης και σχετικά αποδοχή εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων, της αντίστοιχης προσπάθειας εκπαιδευτικών της χώρας.

16. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων υπάρχει προσθήκη θεμάτων κατόπιν πρωτοβουλίας των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, πέραν των θεμάτων που εισηγείται ο Διευθυντής σχολικής μονάδας:

303 responses



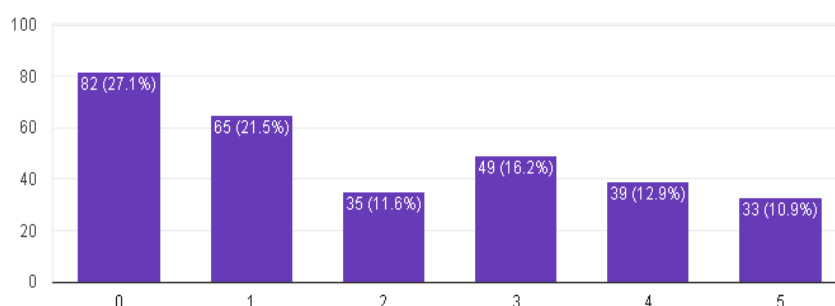
Σχήμα 26: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 16^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ωστόσο, αρνητικές είναι οι απαντήσεις στο θέμα συμμετοχής γονέων ή αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας ή του σχολικού συμβούλου στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, όπου μόλις το 10.9% δηλώνει πως λαμβάνουν τόπο

σχετικές συμμετοχές τακτικά, ενώ το 12.9% συμφωνεί εν μέρει με την ύπαρξη σχετικών συμμετοχών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο δεν ορίζει με σαφήνεια τις περιπτώσεις όπου ενδείκνυται η συμμετοχή αντιπροσώπων γονέων ή της τοπικής κοινωνίας στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, αλλά η αποστολή σχετικών προσκλήσεων αποδύεται στους συλλόγους διδασκόντων και τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με την κρίση τους κάθε φορά.

17. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων έχουν συμμετάσχει στο πρόσφατο παρελθόν, αντιπρόσωποι γονέων ή αντιπρόσωποι της τοπικής κοινωνίας ή ο Σχολικός Σύμβουλος:

303 responses



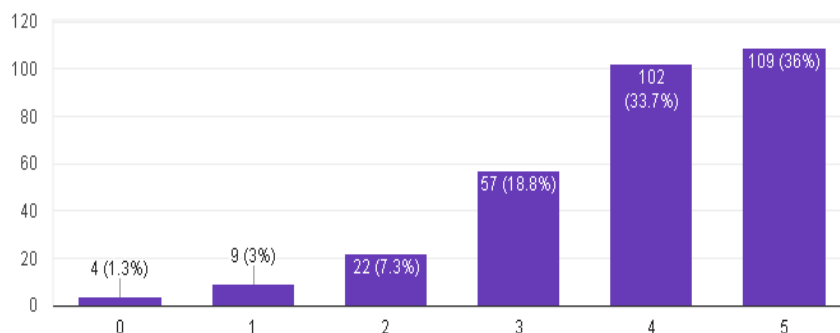
Σχήμα 27: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 17^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

5.4.3.3 Αντικείμενα συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων

Όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, η πλειονότητα (69.7%) των συμμετεχόντων συμφωνεί απόλυτα ή εν μέρει πως ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται καθημερινά προβλήματα που εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες που διδάσκουν:

18. Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν στο σχολείο που διδάσκω:

303 responses

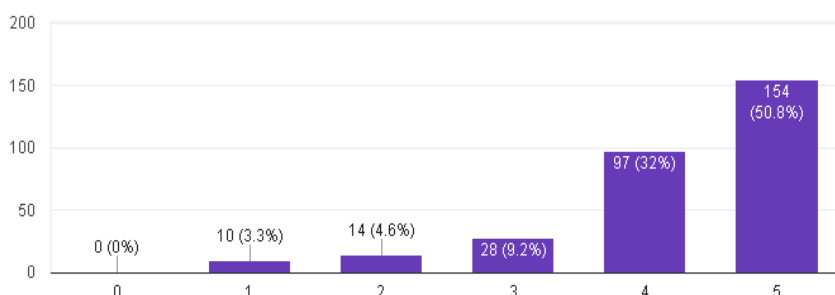


Σχήμα 28: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 18^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, σε ακόμα μεγαλύτερα ποσοστά οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν πως ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων, όπως καθορισμό υπεύθυνων τμημάτων, ανάθεση διδακτικών ωρών, ωρολόγιο πρόγραμμα, καταμερισμό εξωδιδακτικών εργασιών, καθορισμό υπευθύνων υλικού:

19. Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (υπεύθυνοι τμημάτων, ανάθεση διδακτικών ωρών, ωρολόγιο πρόγραμμα, καταμερισμό εξωδιδακτικών εργασιών, καθορισμό υπευθύνων υλικού):

303 responses

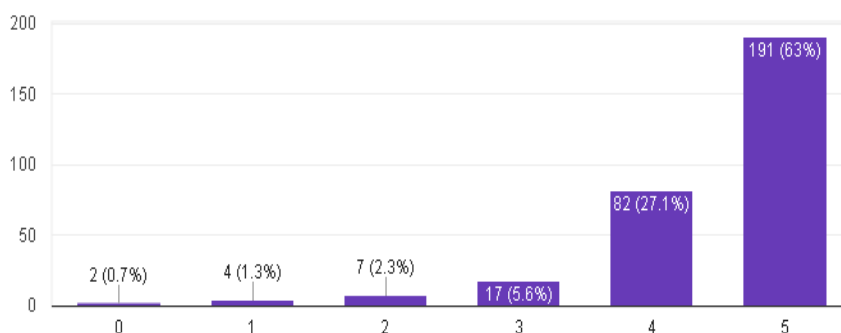


Σχήμα 29: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 19^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επιπροσθέτως, ιδιαίτερα υψηλά είναι τα ποσοστά (90.1%) των συμμετεχόντων στην έρευνα που διατυπώνουν την άποψη πως ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει σχετικά με την πραγματοποίηση εκδρομών ή άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Οι σχετικές απαντήσεις είναι σε συμφωνία με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην 6^η ερώτηση, όπου αποτυπώθηκαν χαμηλά επίπεδα συμμετοχής των μαθητών σε αντίστοιχες αποφάσεις εκ μέρους των σχολικών μονάδων της χώρας.

20. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει σχετικά με την πραγματοποίηση σχολικών εκδρομών ή άλλων εκπαιδευτικών επισκέψεων τω μαθητών:

303 responses

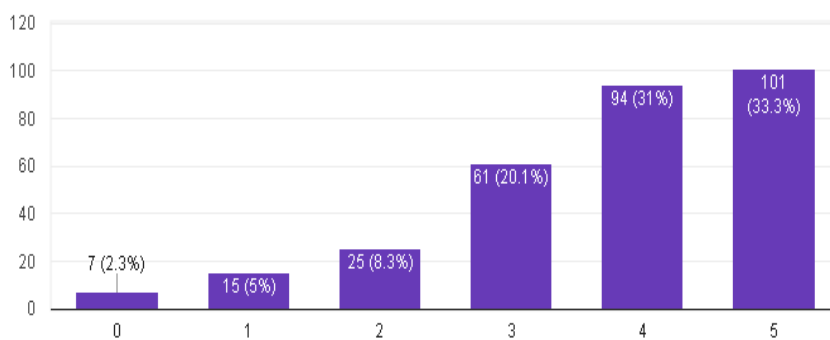


Σχήμα 30: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 20^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, είναι υψηλή αλλά όχι σε ανάλογα επίπεδα με τις προηγούμενες ερωτήσεις η άποψη των εκπαιδευτικών πως ο σύλλογος διδασκόντων ασχολείται με την ανάπτυξη δράσεων με σκοπό τη σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινωνία. Με την αντίστοιχη πρόταση συμφώνησε απόλυτα το 33.3% των συμμετεχόντων και συμφώνησε μερικώς το 31% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ωστόσο, στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί εν μέρει διαφωνία των απαντήσεων στην αντίστοιχη ερώτηση με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 17, περί συμμετοχής αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Η σχετική διαφοροποίηση στις ερωτήσεις 17 και ερωτήσεις 21, πιθανόν να αποτυπώνουν την πεποίθηση των συλλόγων διδασκόντων πως αναπτύσσουν δράσεις σύνδεσης με τη τοπική κοινωνία, χωρίς εμπλοκή της τοπικής κοινωνίας στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι σχολικές μονάδες, δικαίωμα έκφρασης άποψης εκ μέρους της τοπικής κοινωνίας σε θέματα που απασχολούν τον σύλλογο διδασκόντων και ενδιαφέρουν φορείς της τοπικής κοινωνίας στην οποία εδρεύει η αντίστοιχη σχολική μονάδα.

21. Ο σύλλογος διδασκόντων ασχολείται με την ανάπτυξη δράσεων που ενισχύουν τη σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινωνία:

303 responses



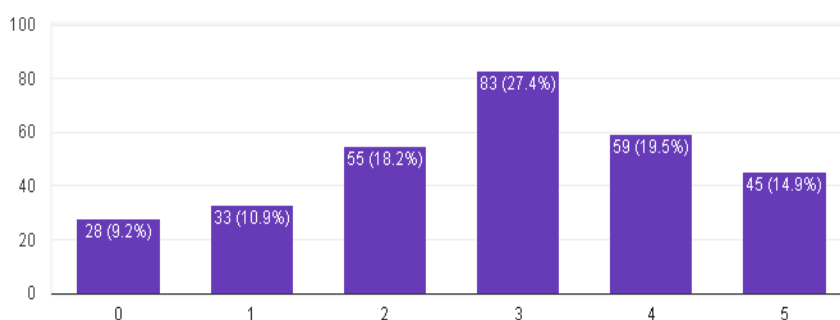
Σχήμα 31: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 21^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, δεν είναι ενθαρρυντικές οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την ενασχόληση του συλλόγου με θέματα κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού με σκοπό την υποστήριξη επίτευξης των στόχων των σχολικών μονάδων. Με την αντίστοιχη πρόταση συμφώνησε απόλυτα μόλις το 14.9% των συμμετεχόντων και συμφώνησε μερικώς το 9.5% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρότι υπάρχει η δυνατότητα οι σχολικές μονάδες να εισηγηθούν την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων μέσω των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.) ή στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας

Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) με σκοπό την υποστήριξη επίτευξης των στόχων των σχολικών μονάδων, είναι λυπηρό να διαπιστώνεται σχετική αδράνεια εκ μέρους των συλλόγων διδασκόντων. Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων, είναι δυνατή η υποστήριξη ανάπτυξης της αποτελεσματικότητας λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

22. Ο σύλλογος διδασκόντων ασχολείται με θέματα κατάρτισης και επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας και αναλαμβάνει σχετικές δράσεις:

303 responses

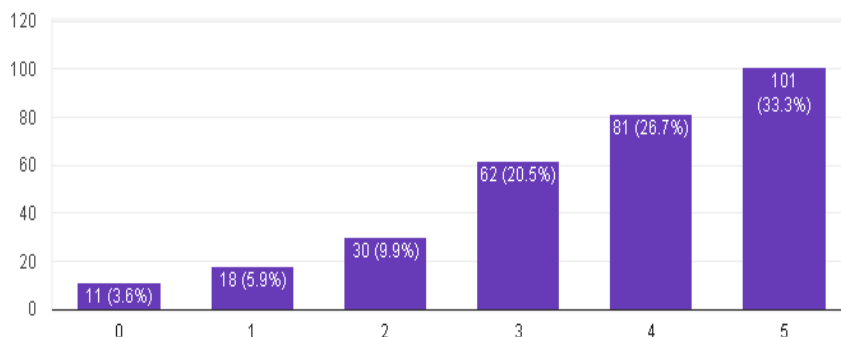


Σχήμα 32: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 22^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Στην ερώτηση σχετικά με κατά πόσο ο σύλλογος διδασκόντων καθορίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας για το αντίστοιχο έτος, το 60% συμφώνησε με την αντίστοιχη πρόταση. Ωστόσο, είναι ανησυχητικό πως σχεδόν ένας (1) στους δέκα (10) απάντησαν αρνητικά στη σχετική ερώτηση, μολονότι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων στην πρώτη (1^η) συνεδρίαση του συλλόγου κάθε έτους αποτελεί απαίτηση από την ισχύουσα νομοθεσία. Χωρίς τον καθορισμό εκπαιδευτικών στόχων κατά την έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς, δεν είναι δυνατή η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας το αντίστοιχο σχολικό έτος, καθώς επίσης και η κατεύθυνση των δράσεων της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια του αντίστοιχου σχολικού έτους.

23. Ο σύλλογος διδασκόντων καθορίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας στην πρώτη συνεδρίασή του κάθε σχολικό έτος:

303 responses

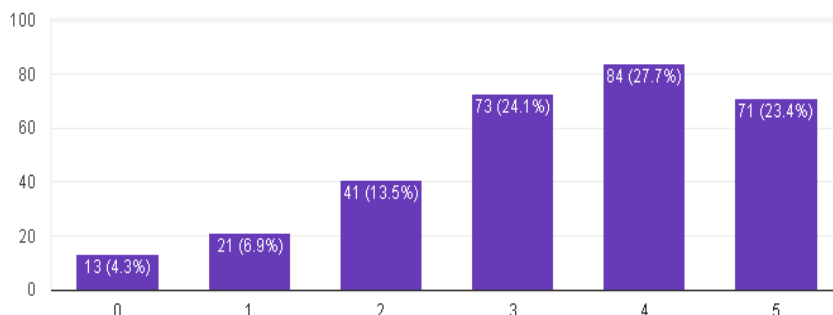


Σχήμα 33: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 23^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφώνησε πως ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί κατά τη διάρκεια της χρονιάς την πορεία επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων που τέθηκαν με την έναρξη του αντίστοιχου σχολικού έτους. Ωστόσο, σημαντικό ποσοστό (37.6%) εκπαιδευτικών δεν έλαβε άμεση θέση στο αντίστοιχο ερώτημα, απαντώντας στη σχετική ερώτηση με δυο (2) ή με τρία (3). Στην προηγούμενη ερώτηση συνολικά 182 εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως στην έναρξη του σχολικού έτους ο σύλλογος διδασκόντων θέτει τους εκπαιδευτικούς στόχους του αντίστοιχου σχολικού έτους, ενώ στην τρέχουσα ερώτηση 155 εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς παρακολουθείται η πορεία επίτευξης των αντίστοιχων στόχων. Χωρίς την παρακολούθηση της πορείας επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων μιας σχολικής μονάδας, δεν υπάρχει η δυνατότητα παρέμβασης με σκοπό την επίτευξη των αντίστοιχων στόχων, σε περίπτωση παρέκκλισης από τους αρχικούς στόχους.

24. Ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς:

303 responses

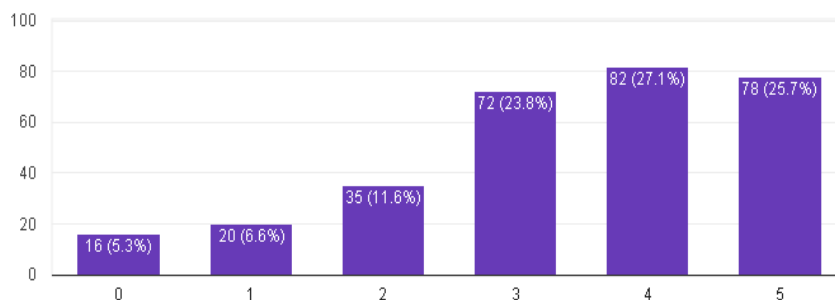


Σχήμα 34: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 24^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Η πλειονότητα (52.8%) των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί πως κατά την τελευταία συνεδρίασή του ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που τέθηκαν κατά την έναρξη του αντίστοιχου σχολικού έτους. Ωστόσο, περισσότεροι από ένας (1) στους δέκα (10) εκπαιδευτικούς δεν συμφωνεί με την αντίστοιχη πρόταση, παρότι η σχετική δράση του συλλόγου διδασκόντων προβλέπετε από την ισχύουσα νομοθεσία. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως δεν έχει νόημα ο καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων για μια σχολική μονάδα εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων, αν δεν αποτιμηθεί με το πέρας του σχολικού έτους ο βαθμός επίτευξής τους και δεν προσδιοριστούν οι λόγοι που συνέβαλλαν αρνητικά ή θετικά στην επίτευξη των αντίστοιχων στόχων, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας στοχοθεσίας εκ μέρους των σχολικών μονάδων σε μεταγενέστερα σχολικά έτη.

25. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της τελευταίας συνεδρίασης και αξιολογεί την απόδοσή του στον τομέα αυτό:

303 responses



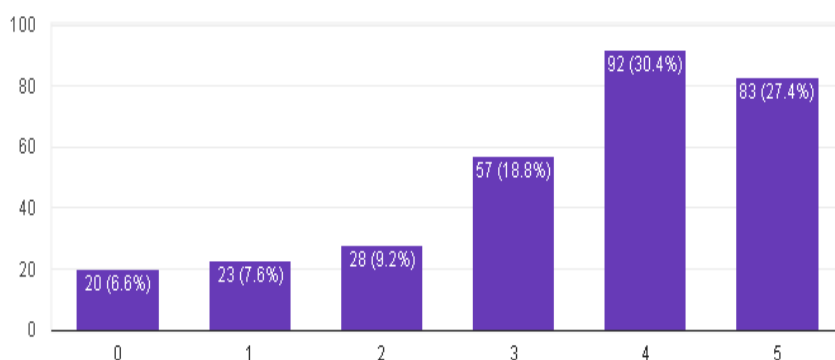
Σχήμα 35: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 25^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

5.4.3.4 Παράγοντες επίδρασης

Όπως διαφαίνεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με την κατοχή θεωρητικών γνώσεων διοίκησης οργανισμών, σημαντική πλειονότητα των εκπαιδευτικών διαθέτει αντίστοιχες γνώσεις. Μόλις το 14.2% δηλώνει άγνοια κατοχής αντίστοιχων γνώσεων διοίκησης οργανισμών. Ωστόσο, πρακτικά είναι ιδιαίτερα δύσκολο πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας να κατέχουν αντίστοιχους Πανεπιστημιακούς τίτλους σπουδών, καθώς δεν υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση απόφοιτοι σχολών Οικονομίας ή Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πιθανότατα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα να αναφέρονται σε παρακολούθηση αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων κατάρτισης (πιστοποιημένων ή μη), τα οποία σε καμία περίπτωση δεν ισοδυναμούν με την κατοχή αντίστοιχου πτυχίου πανεπιστημίου ή σχετικό μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

26. Κατέχω θεωρητικές γνώσεις άσκησης διοίκησης οργανισμών:

303 responses

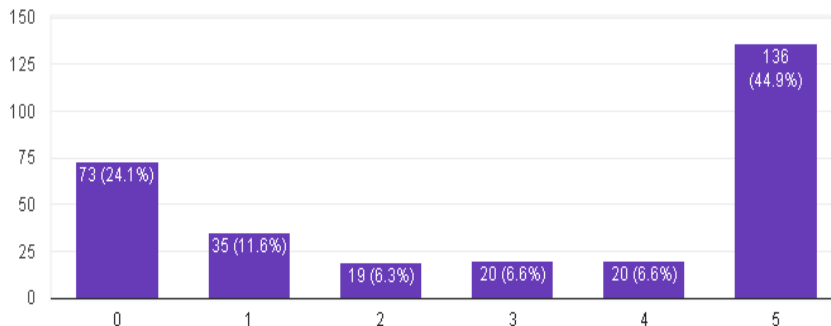


Σχήμα 36: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 26^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, όπως διαφαίνεται από την επόμενη ερώτηση μόλις οι μισοί εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα διδάσκουν στο ίδιο σχολείο τα τελευταία πέντε (5) χρόνια, ενώ για το 42% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα δεν ισχύει κάτι ανάλογο. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια και διαπιστώθηκε σε ανάλογες έρευνες στο παρελθόν η κινητικότητα των εκπαιδευτικών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της συνοχής των συλλόγων διδασκόντων της χώρας και της ύπαρξης ομαδικού πνεύματος στις σχολικές μονάδες. Το ομαδικό πνεύμα αποτελεί τη βάση της συμμετοχικής διοίκησης σε έναν οργανισμό.

27. Τα πέντε τελευταία χρόνια διδάσκω στην ίδια σχολική μονάδα (κινητικότητα προσωπικού):

303 responses

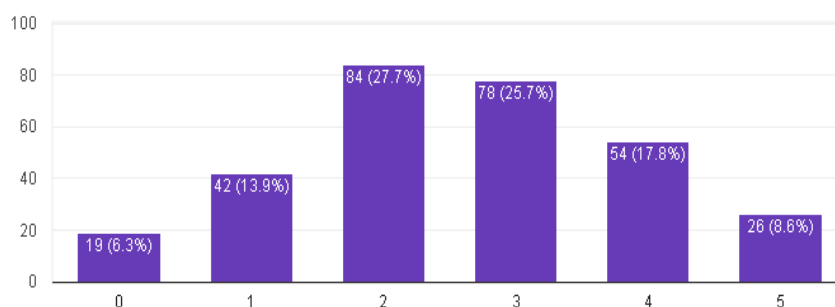


Σχήμα 37: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 27^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, μεικτές ήταν οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση σχετικά με τη διαθεσιμότητα πόρων και υποδομών στις σχολικές μονάδες για την υποστήριξη εκπαιδευτικών δράσεων, υποδηλώνοντας έλλειψη στις αντίστοιχες ευκαιρίες για τους μαθητές και σχετική διευκόλυνση ή ύπαρξη εμποδίων δράσης σε διαφορετικούς συλλόγους διδασκόντων της χώρας, όσον αφορά τη διοργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων. Η έλλειψη πόρων όπως είναι φυσικό θέτει φραγμούς στις αναλήψεις δράσεων εκ μέρους των συλλόγων διδασκόντων της χώρας.

28. Υπάρχουν οι διαθέσιμες υποδομές και πόροι για την ανάληψη - διοργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων υποστήριξης των μαθητών στη σχολική μονάδα που διδάσκω:

303 responses



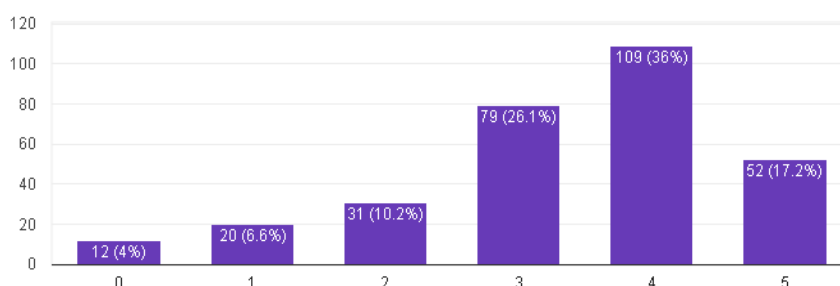
Σχήμα 38: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 28^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με την αναγνώριση πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν εκπαιδευτικοί με σκοπό την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης, αναγνωρίζεται εν μέρη από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, αλλά όχι σε απόλυτο βαθμό. Χωρίς την αναγνώριση εκ μέρους των συναδέλφων, είναι δύσκολο ένας

εκπαιδευτικός να συνεχίζει να καταβάλλει προσπάθειες για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη.

29. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από εκείνες που ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από τους συναδέλφους σας:

303 responses

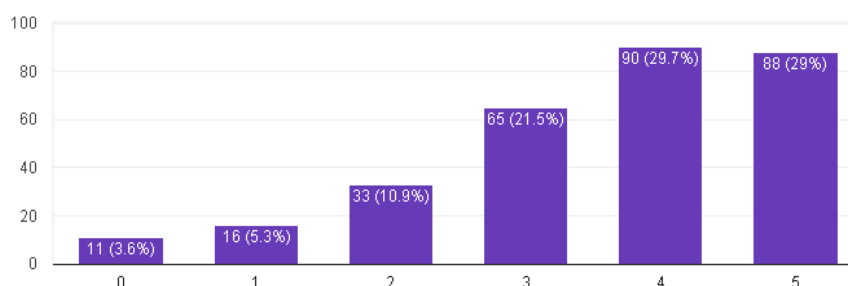


Σχήμα 39: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 29^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Αντίστοιχα, λίγο υψηλότερα είναι τα ποσοστά των εκπαιδευτικών που δηλώνουν πως σχετικές δράσεις με σκοπό την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στην σχολική τάξη αναγνωρίζονται από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αλλά όχι σε απόλυτο βαθμό. Χωρίς την αναγνώριση εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων, είναι δύσκολο ένας εκπαιδευτικός να συνεχίζει να καταβάλλει προσπάθειες για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη. Πέραν την αναγνώρισης χρήσιμη θα ήταν η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς εκ μέρους της διοίκησης των σχολικών μονάδων για προσπάθειες αναβάθμισης της παρεχόμενης μάθησης.

30. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από ότι ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας:

303 responses



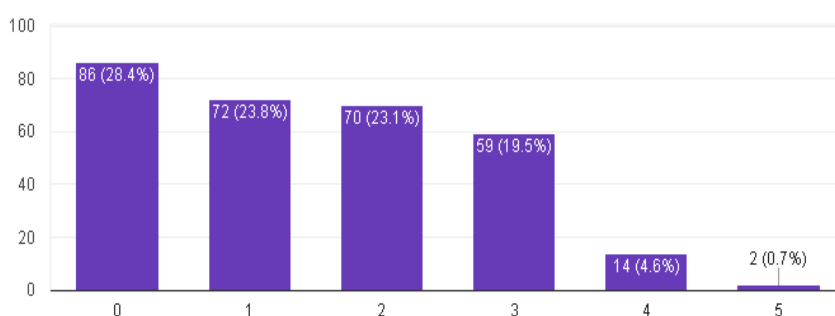
Σχήμα 40: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 30^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Τέλος, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, μολονότι προσπάθειες αναβάθμισης της παρεχόμενης μάθησης αναγνωρίζονται σε κάποιον

βαθμό από συναδέλφους εκπαιδευτικούς και τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, δεν ισχύει κάτι ανάλογο σχετικά με την αναγνώριση αντίστοιχων προσπαθειών εκπαιδευτικών εκ μέρους της Πολιτείας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η αναγνώριση των προσπαθειών αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει τις σχετικές προσπάθειες – δράσεις των εκπαιδευτικών και η Πολιτεία οφείλει να συμβάλει στον αντίστοιχο τομέα.

31. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από ότι ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από την Πολιτεία:

303 responses

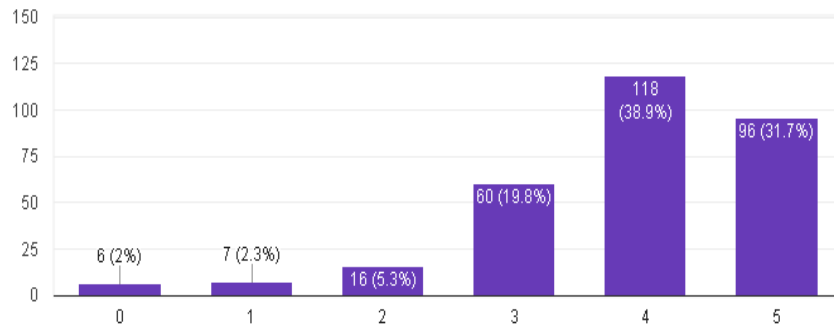


Σχήμα 41: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 31^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επιπροσθέτως, το 70.6% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα συμφωνούν πως οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και μελών του συλλόγου διδασκόντων στη σχολική μονάδα που υπάγονται είναι καλές. Ωστόσο, στην ερώτηση 29 οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν πως πιθανές προσπάθειες που καταβάλλουν για αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης, δεν αναγνωρίζεται στον επιθυμητό βαθμό από τους συναδέλφους τους. Πέραν της διατήρησης καλών σχέσεων απαιτείται και η αναγνώριση των προσπαθειών των συναδέλφων εκπαιδευτικών και της συνεργασίας μεταξύ τους για την ενίσχυση της παρεχόμενης μάθησης.

32. Υπάρχουν καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε:

303 responses

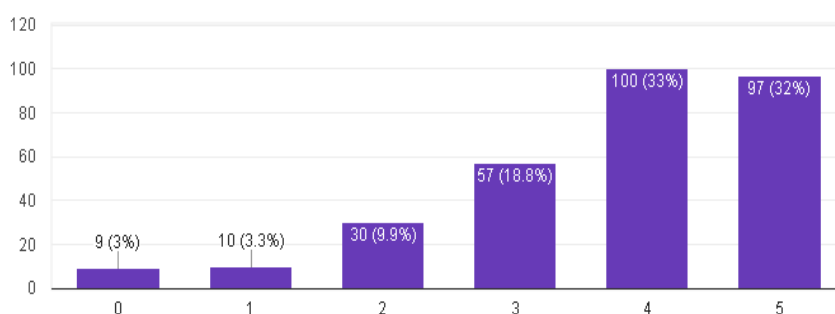


Σχήμα 42: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 32^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, ενθαρρυντική είναι η πεποίθηση των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την πρόταση κατανομής αρμοδιοτήτων εκ μέρους του Προέδρου του συλλόγου διδασκόντων. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών στην αντίστοιχη πρόταση συμφωνεί σχετικά με προσπάθεια ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Η σχετική δήλωση είναι σε συμφωνία με την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων της χώρας:

33. Υπάρχει πρόταση ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε εκ μέρους του Διευθυντή:

303 responses



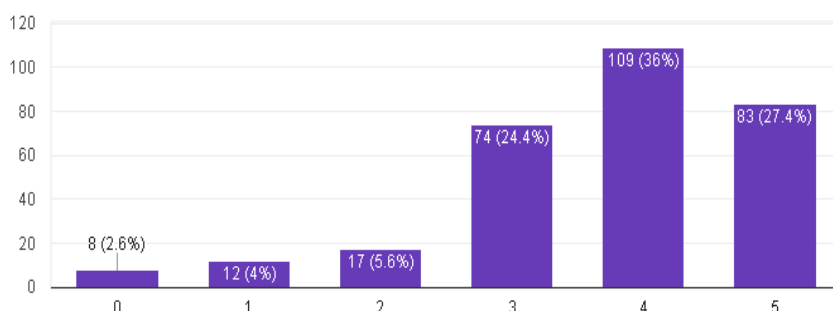
Σχήμα 43: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 33^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επιπροσθέτως, με μικρή διαφορά οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν πως ισχύει η προσπάθεια ισότιμης κατανομής αρμοδιοτήτων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων, αλλά σε λιγότερο βαθμό σε σχέση με την αντίστοιχη προσπάθεια εκ μέρους του Διευθυντή σχολικής μονάδας. Η σχετική δήλωση είναι σε συμφωνία με την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών των

σχολικών μονάδων της χώρας: Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως η σχετική διαφοροποίηση είναι πολύ μικρή (μικρότερη από 2%). Παρόλο αυτά θα ήταν αναμενόμενη μεγαλύτερη σχετική προσπάθεια εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων και όχι εκ μέρους του Διευθυντή σχολικής μονάδας:

34. Υπάρχει πρόταση ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων:

303 responses

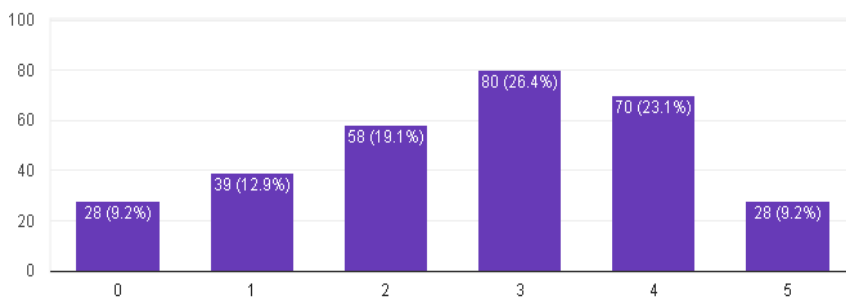


Σχήμα 44: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 34^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Στην επόμενη ερώτηση μόλις το 32.3% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί πως παράλληλα με τον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς, προετοιμάζεται πλάνο επίτευξης των σχετικών στόχων. Χωρίς την ύπαρξη πλάνου επίτευξης των στόχων, συνοδευόμενα από σαφή και μετρήσιμα κριτήρια επίτευξης των στόχων, είναι ιδιαίτερη δύσκολη η αποτίμηση επίτευξης των στόχων εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων με το πέρας του εκάστοτε εκπαιδευτικού έτους:

35. Ο αρχικός προγραμματισμός στόχων - δράσεων του συλλόγου διδασκόντων, συνοδεύεται από πλάνο επίτευξης των σχετικών στόχων και σαφή και μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης επίτευξης των αντίστοιχων στόχων:

303 responses

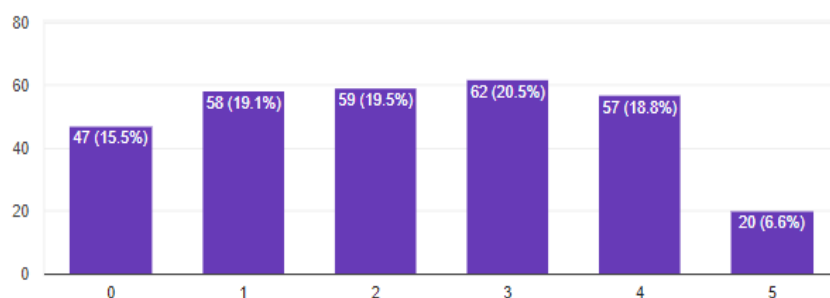


Σχήμα 45: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 35^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Επίσης, μεικτές είναι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τον εάν οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι τυπικές, έχοντας προαποφασιστεί οι τελικές αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων πριν τις συνεδριάσεις είτε εκ μέρους του Διευθυντή σχολικής μονάδας, είτε εκ μέρους ομάδας εκπαιδευτικών. Η σχετική πεποίθηση εκ μέρους των εκπαιδευτικών λειτουργεί θετικά στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και στην προσπάθεια ενεργής συμμετοχής τους στις αποφάσεις που λαμβάνει ο σύλλογος διδασκόντων.

36. Οι αποφάσεις στα θέματα που πραγματεύεται κάθε φορά ο σύλλογος λαμβάνονται εκείνη τη στιγμή, χωρίς να έχουν προαποφασιστεί τα αντίστοιχα θέματα από τον Διευθυντή ή ομάδες εκπαιδευτικών:

303 responses



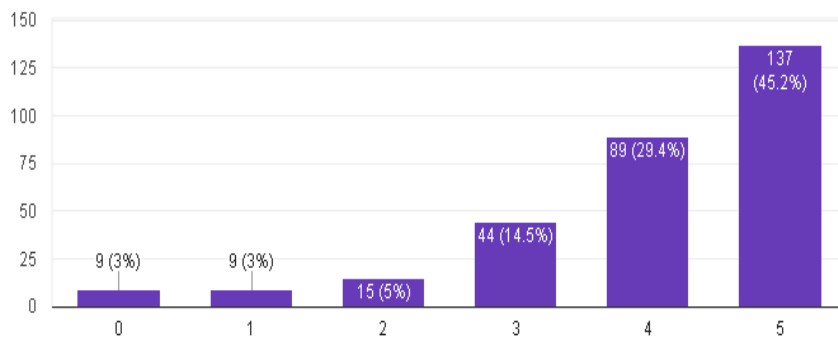
Σχήμα 46: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 36^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

5.4.3.4 Στάση έναντι της συμμετοχικής διοίκησης

Τέλος, από την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου διαφαίνεται πως η πλειονότητα (74.6%) των εκπαιδευτικών είναι υπέρ της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες που διδάσκουν. Οι απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση εν μέρει δεν συμφωνούν με τις απαντήσεις σε άλλες ερωτήσεις, όπως την αναγνώριση των προσπαθειών άλλων εκπαιδευτικών για αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στη σχολική τάξη. Ωστόσο, υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που είναι αντίθετοι στη σχετική πρόταση (18 από 303 συμμετέχοντες στην έρευνα), γεγονός όχι ιδιαίτερα ευχάριστο για τη σχολική κοινότητα της χώρας:

37. Είστε υπέρ της εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων;

303 responses

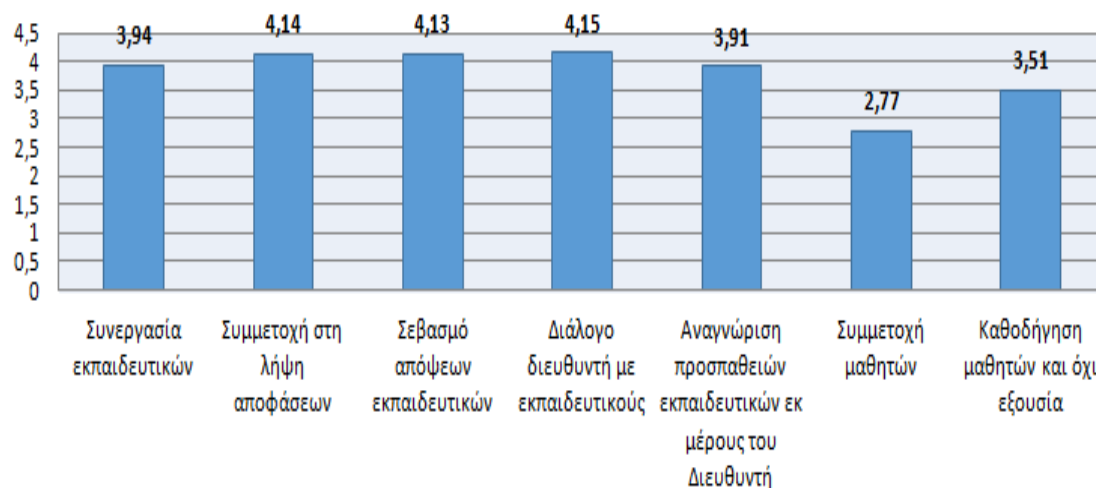


Σχήμα 47: Κατανομή απαντήσεων συμμετεχόντων στην 37^η ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Κεφάλαιο 6: Ανάλυση δεδομένων

6.1 Μοντέλο διοίκησης σχολικών μονάδων

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η μέση τιμή που συγκεντρώθηκε σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στις σχολικές μονάδες της χώρας:



Σχήμα 48: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας

Από τις παραπάνω απαντήσεις διαπιστώνεται αρχικά πως το εφαρμοζόμενο μοντέλο διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας κατά πρώτο λόγο εμφανίζει δημοκρατικά – συμμετοχικά στοιχεία – χαρακτηριστικά, καθώς είναι υψηλές οι τιμές που συγκεντρώθηκαν στις ερωτήσεις σχετικά με:

- συμμετοχή εκπαιδευτικών στις σχολικές αποφάσεις
- σεβασμό απόψεων εκπαιδευτικών
- διάλογο διευθυντή με εκπαιδευτικούς για προβλήματα που ανακύπτουν

Ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά δημοκρατικών - συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης δεν είναι ορατά σε ανάλογο βαθμό στα εφαρμοζόμενα μοντέλα διοίκησης εντός των σχολικών μονάδων της χώρας:

- συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών
- αναγνώριση προσπαθειών - πρωτοβουλιών εκπαιδευτικών για προαγωγή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων

Η μη αναγνώριση σχετικών προσπαθειών των εκπαιδευτικών εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων, δεν αποτελεί σημάδι δημοκρατικού ηγέτη, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό αποτελεί σημάδι αυταρχικού ηγέτη. Επίσης, η ύπαρξη καλής συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών θα πρέπει μεταξύ άλλων να αποτελεί μια από τις προτεραιότητες των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, καθώς ενισχύει την

εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης, την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας και της δέσμευσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη σχολική μονάδα που διδάσκουν. Πιθανόν, το σχετικό γεγονός είτε να υποδηλώνει σχετική αδυναμία των Διευθυντών σχολικών μονάδων της χώρας, είτε σχετική αδιαφορία εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Αν το γεγονός αυτό οφείλετε σε αδιαφορία εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδας, το γεγονός αυτό πιθανώς να αποτελεί σημάδι δημιουργίας εμποδίων εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων κατά της εφαρμογής αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της χώρας. Ωστόσο, αν το γεγονός αυτό αποτελεί σημάδι αδυναμίας των Διευθυντών σχολικών μονάδων να ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, αποτελεί παράλληλα και σημάδι λανθασμένης διαδικασίας και κριτηρίων επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων στη χώρα, όπου ενδεικτικά δεν απαιτείται εκ του νόμου για την άσκηση διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας και γενικότερα στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας η κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου ή / και μεταπτυχιακού διπλώματος διοίκησης οργανισμών για τη ανάληψη σχετικής θέσης ευθύνης. Αν δεν κατέχει σημαντική μερίδα των Διευθυντών σχετικούς τίτλους σπουδών, δεν θα πρέπει να αποτελεί έκπληξη η αδυναμία καθιέρωσης ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας στις σχολικές μονάδες της χώρας, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες που πιθανώς καταβάλλουν οι Διευθυντές, οι οποίες ωστόσο αρκετές φορές βασίζονται περισσότερο στο ένστικτο και την εμπειρία και όχι σε στέρεες θεωρητικές γνώσεις.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως εν μέρει οι παράγοντες που αξιολογούν οι ερωτήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω και συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολογία, αποτελούν ουσιαστικά απαίτηση της ισχύουσας νομοθεσίας και ίσως για αυτό να συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολόγηση, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα υπήρχε παραβίαση του Συντάγματος της χώρας. Η ισχύουσα νομοθεσία απαιτεί (i) συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εκ μέρους των συλλόγου διδασκόντων, (ii) υποχρέωση διατύπωσης της άποψης των εκπαιδευτικών για το σύνολο των θεμάτων που πραγματεύεται ο σύλλογος και (iii) υποχρέωση καθιέρωσης διαλογικών διαδικασιών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

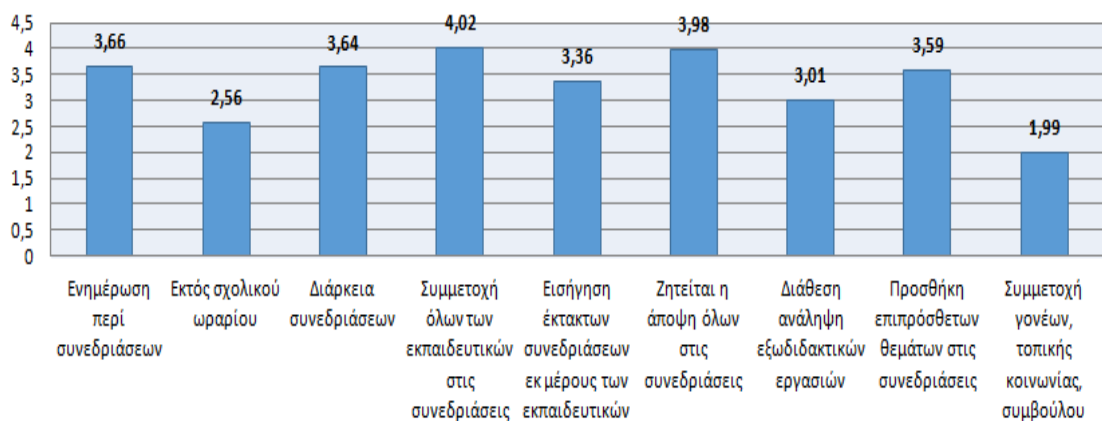
Επίσης, δεν είναι ορατές πολιτικές υποστήριξης της συμμετοχής, στο βαθμό που αυτή είναι δυνατή, η συμμετοχή των μαθητών στις αποφάσεις που λαμβάνει ο σύλλογος διδασκόντων, καθώς ένα μεγάλο μέρος των αποφάσεων που λαμβάνει ο σύλλογος διδασκόντων αποβλέπουν στην βελτίωση της παρεχόμενης μάθησης στις σχολικές

μονάδες. Επιπλέον, οι μαθητές δεν τείνει να καθοδηγούνται από τους δασκάλους τους, αλλά εν μέρη εξουσιάζονται από εκείνους. Η δυσκολία καθοδήγησης των μαθητών και η επιλογή άσκησης εξουσίας απέναντί τους, δεν συνάδει με δημοκρατικές – συμμετοχικές μορφές διοίκησης σχολικών μονάδων και την ύπαρξη σχετικής κουλτούρας διοίκησης στις σχολικές μονάδες. Όπως διαφάνηκε και σε άλλες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δεν επιδιώκεται από το σύλλογο είτε με ευθύνη του Προέδρου του συλλόγου διδασκόντων, είτε με ευθύνη των εκπαιδευτικών, η διασύνδεση του συλλόγου διδασκόντων με τους γονείς του μαθητών και με την τοπική κοινωνία.

Συνοψίζοντας, διαπιστώνονται χαρακτηριστικά στις σχολικές μονάδες της χώρας εφαρμογής δημοκρατικών - συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης, στο πλαίσιο που ορίζει η νομοθεσία της χώρας, η οποία αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, διαπιστώνεται αδυναμία ή αδιαφορία περαιτέρω υποστήριξης δημοκρατικών – συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης στις σχολικές μονάδες, πέραν όσων απαιτούνται με σαφήνεια από την ισχύουσα νομοθεσία. Η απουσία άσκησης εξουσίας στους μαθητές και η αντικατάστασή της με προσπάθειες καθοδήγησης των μαθητών, αποτελούν χαρακτηριστικά ενός δημοκρατικού συλλόγου διδασκόντων και ενός δημοκρατικού Διευθυντή. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί περιθώριο συμμετοχής στις δράσεις του συλλόγου διδασκόντων στους μαθητές, τους γονείς και την τοπική κοινωνία, αν επιθυμείται η εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας.

6.2 Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η μέση τιμή που συγκεντρώθηκε σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων εκ μέρους ενός συλλόγου διδασκόντων:



Σχήμα 49: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων

Η μόνη από τις παραπάνω ερωτήσεις που συγκέντρωσε βαθμολογία μεγαλύτερη του τέσσερα (4) είναι η ερώτηση σχετικά με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, η συμμετοχή των οποίων αποτελεί παράλληλα και απαίτηση εκ μέρους της ισχύουσας νομοθεσίας. Στη συνέχεια, η ερώτηση αναφορικά με την απαίτηση διατύπωση άποψης για τα θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος εκ μέρους όλων των εκπαιδευτικών συγκέντρωσε βαθμολογία πολύ κοντά στο τέσσερα (4). Οι απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση είναι σε συμφωνία με χαρακτηριστικά δημοκρατικού - συμμετοχικού χαρακτήρα που διαθέτουν οι σύλλογοι διδασκόντων της χώρας και σε συμφωνία με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά στοιχεία μοντέλου διοίκησης των σχολικών μονάδων της χώρας.

Ωστόσο, όπως διαφαίνεται από τη μέση τιμή των ερωτήσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία του συλλόγου δεν αποτελεί κοινή πρακτική – όπως θα ήταν αναμενόμενο – η πρότερη ενημέρωση τουλάχιστον δυο ημερών των εκπαιδευτικών προκειμένου να προετοιμαστούν καλύτερα για τη συμβολή τους στην αντιμετώπιση των εκάστοτε ζητημάτων που πραγματεύεται ο σύλλογος και να ενισχυθεί η συμμετοχή τους στις ληφθείσες αποφάσεις. Επίσης, η διάρκεια των συνεδριάσεων των συλλόγων θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερη και να υπάρχει κοινή πεποίθηση του συλλόγου των εκπαιδευτικών πως ο χρόνος που αφιερώνεται για τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι αρκετός κάθε φορά. Διαφορετική πεποίθηση εκ μέρους των εκπαιδευτών δεν λειτουργεί θετικά στη πεποίθηση των εκπαιδευτικών περί προσπάθειών εφαρμογής αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους του Διευθυντή και των λοιπών μελών του συλλόγου διδασκόντων. Η σχετική αρνητική πεποίθηση των εκπαιδευτικών πιθανότατα ενισχύεται ακόμα περισσότερο από το γεγονός που διαπιστώνεται πως οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων δεν

πραγματοποιούνται πάντα εκτός των ωρών εργασίας των εκπαιδευτικών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως η πραγματοποίηση των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων ορίζεται με σαφήνεια από την ισχύουσα νομοθεσία. Η επιλογή πραγματοποίησης των συνεδριάσεων του συλλόγου εντός σχολικού ωραρίου, δεν συμβάλει στην καθιέρωση δημοκρατικής κουλτούρας στο σύλλογο διδασκόντων και στην αρχή σεβασμού του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Εφαρμόζοντας σχετικές πρακτικές ο Διευθυντής σχολικών μονάδων, με ή χωρίς την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών, δημιουργεί ερωτήματα στους εκπαιδευτικούς κατά πόσο θα πρέπει να είναι συνεπής στην εφαρμογή κατά γράμμα της ισχύουσας νομοθεσίας κατά την εργασία τους.

Το γεγονός πως οι εκπαιδευτικοί σε περιορισμένο βαθμό εισηγούνται επιπρόσθετα θέματα στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, πιθανώς να αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον του Διευθυντή για το σύνολο των θεμάτων που απασχολούν τη σχολική μονάδα και την παρακολούθηση των καθημερινών γεγονότων στο σχολείο εκ μέρους του. Ωστόσο, το γεγονός αυτό μπορεί παράλληλα να υποκρύπτει προσπάθεια εκ μέρους των εκπαιδευτικών για περιορισμό του χρόνου που θα διαρκέσουν οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων ή της πεποίθησης πως ίσως μπορούν να αντιμετωπίσουν περισσότερο αποτελεσματικά μόνοι τους πιθανά προβλήματα που ανακύπτουν στην τάξη χωρίς την εμπλοκή του Διευθυντή ή των λοιπών εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Ανάλογα, σε συμφωνία με την προηγούμενη ερώτηση που περιγράφηκε παραπάνω, είναι ο μικρός αριθμός των εκτάκτων συνεδριάσεων που πραγματοποιούνται με πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών, χωρίς σχετική πρόταση του Διευθυντή των σχολικών μονάδων της χώρας. Οι πιθανοί λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι οι ίδιοι με τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω περί περιορισμένων προτάσεων προσθήκης επιπλέον θεμάτων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών.

Επίσης, διαπιστώνεται μικρή διάθεση ανάληψης εξωδιδακτικών ενεργειών εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Το γεγονός αυτό επακόλουθα δημιουργεί προβλήματα στις εργασίες του συλλόγου διδασκόντων και σε πιθανές προσπάθειες του Διευθυντή για ισοδύναμη κατανομή εργασιών μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Επίσης, πιθανότατα να θέτει εμπόδια στην πρακτική εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης, καθώς η συμμετοχική διοίκηση απαιτεί ισοδύναμη κατανομή εξωδιδακτικών εργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών και συνεργασία μεταξύ τους.

Τη χαμηλότερη βαθμολογία έλαβε η ερώτηση σχετικά με συμμετοχή γονέων, αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας ή του σχολικού συμβούλου σε συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Πιθανότατα το γεγονός αυτό να αντανακλά προσπάθεια λειτουργίας του συλλόγου σε κλειστό κύκλο χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των γονέων, των μαθητών, των οποίων την ποιότητα της παρεχόμενης μάθησης ενδιαφέρονται να ενισχύσουν τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων και ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας. Χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των γονέων, η άποψη της τοπικής κοινωνίας, καθώς επίσης και του σχολικού συμβούλου, υπάρχει ο κίνδυνος μη σφαιρικής προσέγγισης των θεμάτων που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων και η μη επιλογή της βέλτιστης απόφασης ανά περίπτωση.

Τέλος, σχετικά με τον ετήσιο αριθμό συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε πως ο σχετικά μέσος όρος αντιστοιχεί σε εννέα (9) συνεδριάσεις ετησίως, νούμερο κατά πολύ υψηλότερο του ελάχιστου αριθμού συνεδριάσεων που προβλέπονται από τη νομοθεσία. Ωστόσο, αν ληφθεί υπόψη πως αρκετές φορές ο σύλλογος διδασκόντων πραγματοποιείται εντός του σχολικού ωραρίου και η διάρκεια των συνεδριάσεων κάποιες φορές δεν επιτρέπει τη σφαιρική προσέγγιση των θεμάτων, ίσως οι σχετικοί παράγοντες να δικαιολογούν τον αυξημένο αριθμό ετήσιων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων στις σχολικές μονάδες της χώρας.

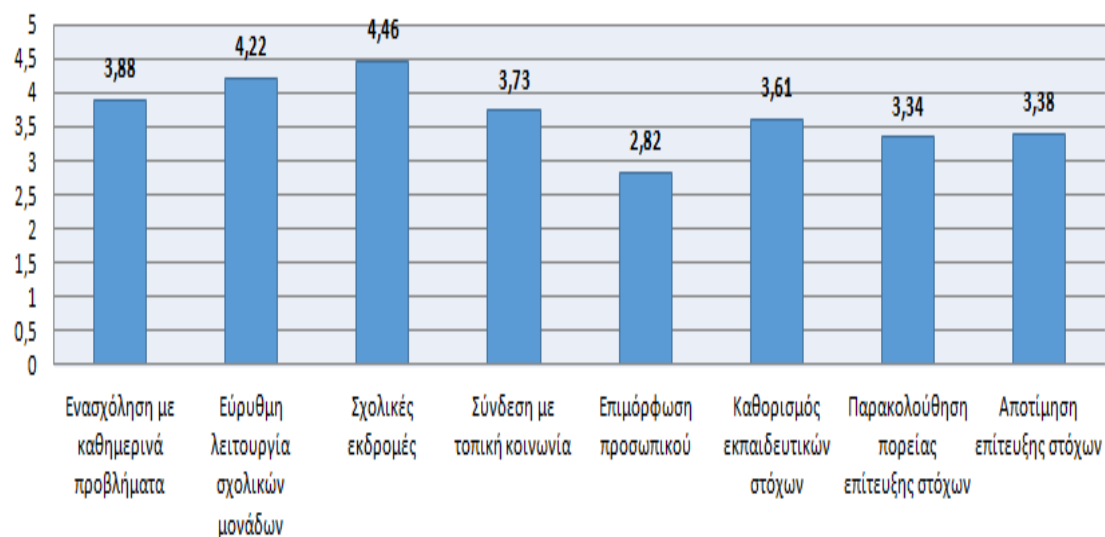
Συνοψίζοντας τα γνωρίσματα που διαπιστώθηκαν από την παρούσα μελέτη πως χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των συλλόγων διδασκόντων:

- συμμετοχή του συνόλου των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων
- διατύπωση άποψης επί των θεμάτων που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων εκ μέρους του συλλόγου των εκπαιδευτικών
- όχι πάντοτε πρότερη ενημέρωση των εκπαιδευτικών περί επερχόμενων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων
- συνεδριάσεις εντός και εκτός του ωραρίου εργασίας
- όχι πάντοτε επαρκής χρόνος για συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων
- περιορισμένη εισήγηση προσθήκης επιπλέον θεμάτων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών
- περιορισμένη εισήγηση πραγματοποίησης έκτακτων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους των εκπαιδευτικών

- χαμηλή διάθεση ανάληψης εξωδιδασκτικών δραστηριοτήτων εκ μέρους των εκπαιδευτικών
- απουσία συμμετοχής γονέων, αντιπροσώπων της τοπικής κοινωνίας ή του σχολικού συμβούλου στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων

6.3 Αντικείμενα συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η μέση τιμή που συγκεντρώθηκε σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με αντικείμενα συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων:



Σχήμα 50: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τα αντικείμενα - θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων

Όπως διαπιστώνεται από το παραπάνω διάγραμμα τα κύρια θέματα που διαπραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων είναι τα εξής:

- πραγματοποίηση σχολικών εκδρομών ή άλλων εκπαιδευτικών επισκέψεων
- θέματα που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών τμημάτων (πχ καθορισμό υπεύθυνων τμημάτων)
- αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν στις σχολικές μονάδες

Τα παραπάνω αναφερθέντα θέματα σχετίζονται περισσότερο άμεσα με την καθημερινή λειτουργία των σχολικών μονάδων, παρά σε θέματα που αναφέρονται οι υπόλοιπες αντίστοιχες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Παράλληλα, είναι λυπηρό ο σύλλογος διδασκόντων να μην ασχολείται με θέματα επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού, είτε σε παιδαγωγικά, είτε σε διοικητικά θέματα. Μόνο μέσω της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης μπορεί να βελτιωθεί η παρεχόμενη διδασκαλία στους μαθητές των σχολείων, να βελτιωθούν τα

αποτελέσματα μάθησης και μέσω αντίστοιχων προγραμμάτων να γνωρίσουν οι εκπαιδευτικοί, καθώς επίσης και οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων, τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την εφαρμογή μιας περισσότερο συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της χώρας. Πρακτικά οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα που διοργανώνουν δημόσιοι φορείς (πχ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) για τους δημοσίους υπαλλήλους της χώρας, καθώς τα αντίστοιχα προγράμματα υλοποιούνται πρωινές ώρες και είναι δύσκολη πρακτικά η απουσία των εκπαιδευτικών από τις σχολικές τάξεις για διαστήματα μεγαλύτερα από μερικές μέρες. Αν δεν κινητοποιηθεί ανάλογα ο σύλλογος διδασκόντων και δεν υπάρξουν προτάσεις για διοργάνωση σχετικών προγραμμάτων σε χρόνο εκτός του διδακτικού ωραρίου, χάνουν οι σχολικές μονάδες τα οφέλη που δύναται να προκύψουν για τους εκπαιδευτικούς και τα σχολεία γενικότερα, από την παρακολούθηση αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Αντίστοιχα, λυπηρή είναι και η έλλειψη προσπαθειών εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων για σύνδεση των σχολικών μονάδων με την τοπική κοινωνία. Προκειμένου να μπορέσει μια σχολική μονάδα να πετύχει τους εκπαιδευτικούς της στόχους, η συνεργασία με την τοπική κοινωνία μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς την αντίστοιχη κατεύθυνση, είτε μέσω της διάθεσης πόρων που βρίσκονται σε έλλειψη στα σχολεία, είτε μέσω άλλων διευκολύνσεων και προσπαθειών στήριξης των σχολείων από την τοπική κοινωνία.

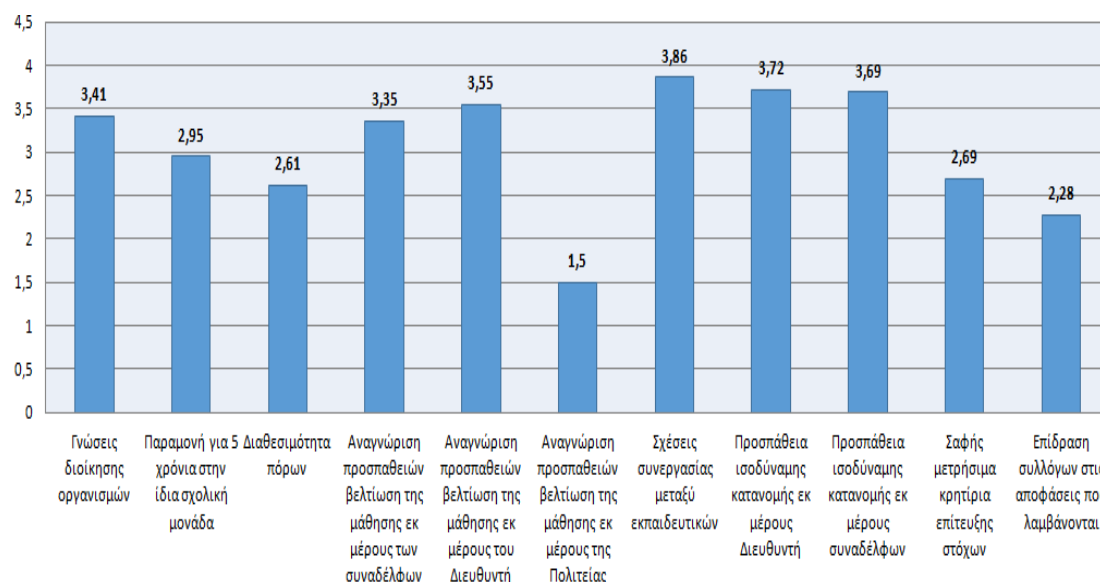
Τέλος, ιδιαίτερα λυπητερή είναι η έλλειψη μεθοδικότητας στη διατύπωση, παρακολούθηση και απολογισμό επίτευξη των ετήσιων εκπαιδευτικών στόχων μια σχολικής μονάδας. Οι σχολικοί σύλλογοι αποτυγχάνουν να καταρτίσουν σχέδια δράσης προς επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, καθώς επίσης και μετρήσιμων κριτηρίων για την υποστήριξη αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων. Το σχετικό γεγονός πιθανότατα να αντανάκλα την έλλειψη απαίτησης οι εκπαιδευτικοί που θα ασκούν καθήκοντα στις σχολικές μονάδες της χώρας, να κατέχουν πανεπιστημιακούς τίτλους ή μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα διοίκησης οργανισμών. Όταν οι στόχοι δεν συνοδεύονται από συγκεκριμένο πλάνο επίτευξης των στόχων, είναι πρακτικά ιδιαίτερα δύσκολη η επίτευξη των αντίστοιχων στόχων. Συνοψίζοντας, ο σύλλογος διδασκόντων περιορίζεται στην αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων και την

ανταπόκρισή του στην ανάγκη επιτυχούς υλοποίησης ενός σχολικού έτους, χωρίς ωστόσο να ασχολείται ιδιαίτερα με θέματα:

- κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού
- σύνδεσης με την τοπική κοινωνία
- ολοκληρωμένου πλάνου δράσεων με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας

6.4 Παράγοντες επίδρασης

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η μέση τιμή που συγκεντρώθηκε σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και αποτελεσματικότητα λήψης αποφάσεων εκ μέρους ενός συλλόγου διδασκόντων:



Σχήμα 51: Μέση τιμή απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων

Από τις απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διαφαίνονται πως υπάρχουν αρκετά εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή δημοκρατικής – συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας. Βασικότερο εμπόδιο ίσως αποτελεί η πεποίθηση περί παντελούς έλλειψης αναγνώρισης εκ μέρους της πολιτείας των καθημερινών φιλότιμων προσπαθειών που καταβάλλουν εκπαιδευτικοί για βελτίωσης της παρεχόμενης μάθησης στα σχολεία, με ιδιαίτερα τις περισσότερες φορές. Η σχετική έλλειψη αναγνώρισης σε μικρότερο ωστόσο βαθμό σε σχέση με την πολιτεία εμφανίζεται πως ισχύει και από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές σχολικών μονάδων. Ως αποτέλεσμα τα μόνο κίνητρα που μπορούν να συντελέσουν στην ανάπτυξη αντίστοιχων δράσεων - προσπαθειών εκ μέρους των

εκπαιδευτικών, είναι εσωτερικά κίνητρα και η αγάπη για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω υπάρχει έλλειψη θεωρητικών γνώσεων διοίκησης εκ μέρους του προσωπικού των σχολείων στη χώρα, με αποτέλεσμα η εφαρμοζόμενη διοίκηση να μην είναι η βέλτιστη δυνατή. Επιπροσθέτως, ένα σημαντικό πρόβλημα που επιβεβαιώνεται και από την παρούσα μελέτη είναι η κινητικότητα των εκπαιδευτικών που δεν επιτρέπει την ύπαρξη συνοχής στους συλλόγους διδασκόντων της χώρας, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους μαθητές των σχολικών μονάδων. Από το γεγονός αυτό όπως είναι φυσικό επηρεάζεται και η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και αλληλοεκτίμησης μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων της χώρας. Παρότι, στην αντίστοιχη ερώτηση η ύπαρξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στα σχολεία της χώρας λαμβάνει την υψηλότερη βαθμολογία μεταξύ των ερωτήσεων που αξιολογούν παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα λειτουργίας των συλλόγων διδασκόντων στη χώρα, αν δεν υπήρχε το φαινόμενο της κινητικότητας των εκπαιδευτικών, το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών εντός των σχολικών μονάδων πιθανότατα θα αποτυπώνονταν ακόμα υψηλότερο.

Επιπλέον, κατά της δημοκρατικής – συμμετοχικής διοίκησης λειτουργεί η έλλειψη καθολικής προσπάθειας σχετικά με την ισοδύναμη κατανομή εργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων της χώρας. Όταν υπάρχουν εκπαιδευτικοί που προσπαθούν να μειώσουν τον όγκο των εργασιών τους - των υποχρεώσεών τους απέναντι στο σχολείο που εργάζονται εις βάρος άλλων εκπαιδευτικών, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η αποτελεσματική εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία. Επίσης, αν δεν αποτελεί προτεραιότητα και αδιαπραγμάτευτη αρχή η ισοδύναμη κατανομή εργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων, είναι ιδιαίτερα δύσκολη η αποτελεσματική εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας.

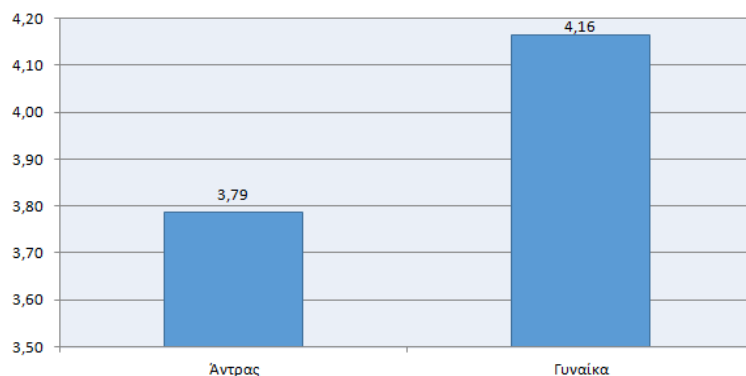
Επίσης, η έλλειψη καθορισμού μετρήσιμων και ρεαλιστικών κριτηρίων για την αποτίμηση εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας, δεν επιτρέπει την αποτελεσματική αποτίμηση των προσπαθειών που καταβάλλονται από μέλη του συλλόγου διδασκόντων, αλλά ούτε και της δυνατότητας αναγνώρισης του έργου που προσφέρουν οι εκπαιδευτικοί για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης.

Τέλος, είναι λυπηρή η πεποίθηση που κατέχει σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στη χώρα, σύμφωνα με την οποία αρκετοί από εκείνους πιστεύουν, πως οι αποφάσεις σε αρκετά από τα θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων έχουν ληφθεί πριν την πραγματοποίηση του συλλόγου, είτε από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, είτε από ομάδα εκπαιδευτικών εντός του συλλόγου. Για τον λόγο αυτό απαιτείται προσπάθεια εκ μέρους των Διευθυντών σχολικών μονάδων, για να πάψει να υπάρχει η αντίστοιχη πεποίθηση σε μεγάλο μέρος του εκπαιδευτικού προσωπικού της χώρας. Όταν οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως αρκετές από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι τυπικές, με τις αποφάσεις να έχουν ήδη ληφθεί πριν τη συνεδρίαση, κάθε προσπάθεια εφαρμογής δημοκρατικών – συμμετοχικών μοντέλων διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας θα αποτύχει. Η αντίστοιχη πεποίθηση των εκπαιδευτικών, πιθανόν να δικαιολογεί την αποδοχή εκ μέρους τους για σύντομες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων κατά τη διάρκεια των διαλλειμάτων των μαθητών, καθώς αν οι αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί ποιος ο λόγο πολύωρων τυπικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

6.5 Στάση έναντι της συμμετοχικής διοίκησης

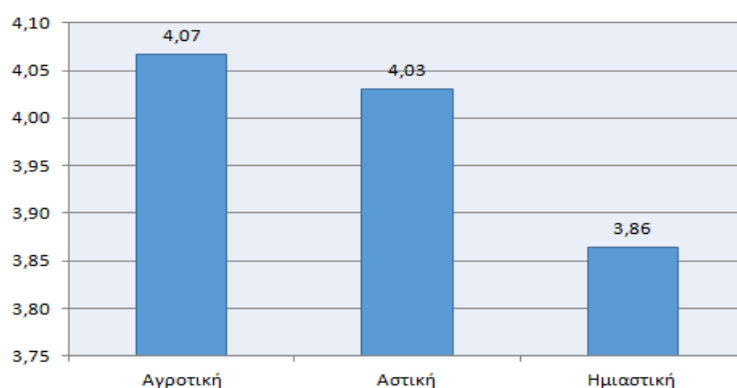
Από τις απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου της έρευνας διαφαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί είναι θετικοί στην εφαρμογή δημοκρατικής – συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας. Η μέση τιμή των απαντήσεων που συγκεντρώθηκε στην αντίστοιχη ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι τέσσερα (4) με άριστα το πέντε (5), συγκεντρώνοντας την έβδομη (7^η) υψηλότερη βαθμολογία μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο θετικές (4.16) σε συμμετοχικές μορφές διοίκησης σε σχέση με τους άντρες εκπαιδευτικούς (3.79). Η σχετική διαφοροποίηση είναι σεβαστή και ίσως αντιπροσωπεύει διαφορετική στάση μεταξύ αντρών και γυναικών στην εφαρμοζόμενη μορφή διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας:



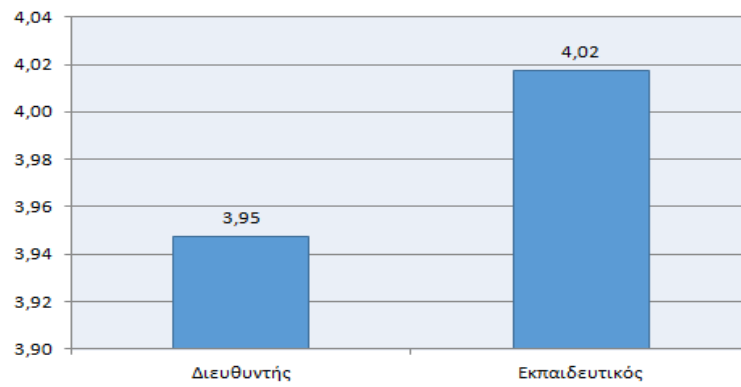
Σχήμα 52: Συμμετοχική διοίκηση και φύλλο εκπαιδευτικών

Αναφορικά με την περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, περισσότερο θετικές στη συμμετοχική διοίκηση είναι οι αγροτικές περιοχές (4.07), ακολουθούμενες από τις αστικές περιοχές (4,03) με τελευταίες τις ημιαστικές περιοχές (3.86). Η διαφοροποίηση μεταξύ αστικής και αγροτικής περιοχής είναι μικρή. Ωστόσο, η διαφοροποίηση της στάσης απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση των εκπαιδευτικών που διδάσκουν σε ημιαστικές περιοχές παρουσιάζεται σε σεβαστό βαθμό χαμηλότερη σε σχέση με τις άλλες δυο κατηγορίες περιοχών (Αγροτική, Αστική):



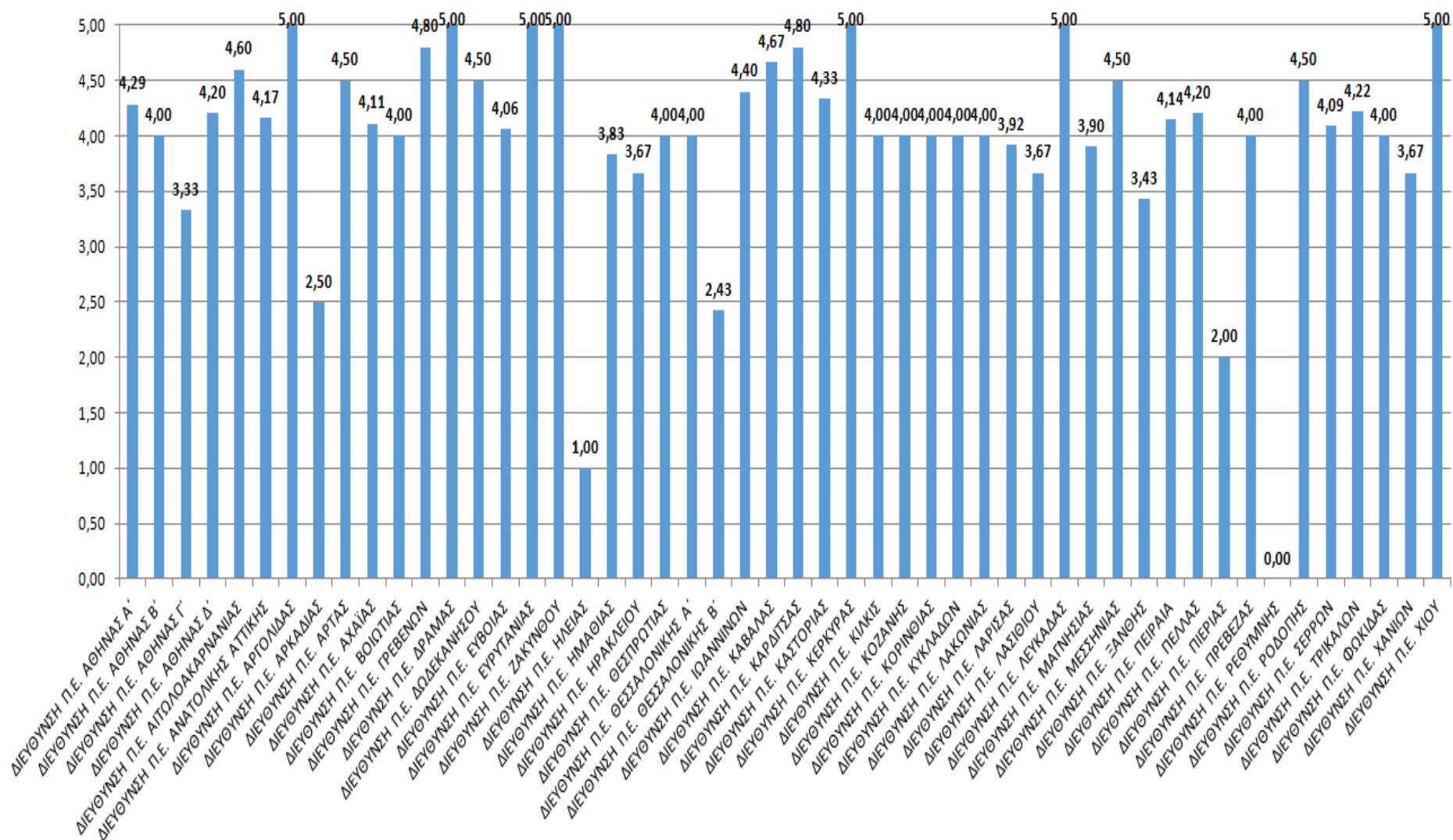
Σχήμα 53: Συμμετοχική διοίκηση και περιοχή

Επίσης, εμφανίζεται διαφοροποίηση της στάσης των εκπαιδευτικών (4.02) και των Διευθυντών (3.95) απέναντι σε συμμετοχικές μορφές διοίκησης. Ωστόσο, η σχετική διαφοροποίηση είναι μικρή σε απόλυτους όρους για το δείγμα της έρευνας:



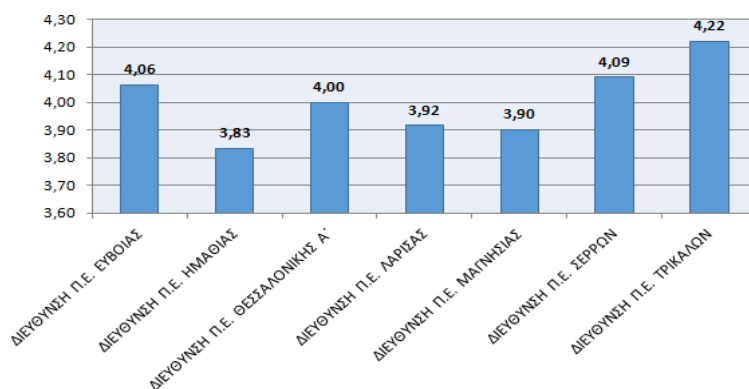
Σχήμα 54: Συμμετοχική διοίκηση και θέση ευθύνης

Τέλος, στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης, από όπου παρατηρούνται τεράστιες αποκλείσεις μεταξύ των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης:



Σχήμα 55: Συμμετοχική διοίκηση και Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Ωστόσο, επειδή υπάρχει μεγάλη απόκλιση της συμμετοχής εκπαιδευτικών ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης, θα ληφθούν υπόψη μόνο Διευθύνσεις Εκπαίδευσης με δέκα (10) τουλάχιστον συμμετέχοντες στην έρευνα. Από το αντίστοιχο διάγραμμα διαπιστώνεται πως στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Τρικάλων (4.22) παρατηρείται η περισσότερο θετική στάση απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση και στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Ημαθίας (3.83) η περισσότερο αρνητική στάση εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση:



Σχήμα 56: Συμμετοχική διοίκηση και Διεύθυνση Εκπαίδευσης (με τουλάχιστον 10 συμμετέχοντες)

Ωστόσο, πριν τη διατύπωση αντίστοιχων γενικευμένων συμπερασμάτων σχετικά με πιθανή συσχέτιση μεταξύ (i) του φύλλου (Άντρας, Γυναίκα) των εκπαιδευτικών, (ii) την κατηγορία περιοχής (Αστική, Ημιαστική, Αγροτική) που βρίσκεται το σχολείο που διδάσκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, (iii) της θέσης ευθύνης (Διευθυντής, Εκπαιδευτικός) που κατέχουν και (iv) της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα και της στάσης των συμμετεχόντων απέναντι στην εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης, θα πρέπει να εξεταστεί αν η σχετική συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική.

Αρχικά εξετάζεται η ύπαρξη κανονικής κατανομής της αντίστοιχης στάσης των εκπαιδευτικών για κάθε μία από τις τέσσερις παραμέτρους συσχέτισης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα 3 της παρούσας μελέτης, που περιλαμβάνει τη διενέργεια σχετικών στατιστικών ελέγχων, με χρήση του λογισμικού SPSS, διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει κανονική κατανομή:

- της στάσης των εκπαιδευτικών (εξαρτημένη μεταβλητή) σε σχέση με το φύλλο των εκπαιδευτικών (ανεξάρτητη μεταβλητή).
- της στάσης των εκπαιδευτικών (εξαρτημένη μεταβλητή) σε σχέση με τη θέση ευθύνης των εκπαιδευτικών (ανεξάρτητη μεταβλητή).

- της στάσης των εκπαιδευτικών (εξαρτημένη μεταβλητή) σε σχέση με την κατηγορία περιοχής που βρίσκετε το σχολείο διδασκαλίας των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή).
- της στάσης των εκπαιδευτικών (εξαρτημένη μεταβλητή) σε σχέση με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης που ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή).

Για τον λόγο αυτό η πιθανή ύπαρξη συσχέτισης της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση σε σχέση με τους παραπάνω αναφερθέντες παράγοντες θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση μη παραμετρικών ελέγχων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί πως η εξαρτημένη μεταβλητή (στάση εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση) είναι διατάξιμη ή ταξινομική (Ordinal) μεταβλητή, ενώ οι ανεξάρτητες μεταβλητές (φύλλο, διεύθυνση εκπαίδευσης, θέση ευθύνης, περιοχή) είναι ονομαστικές (Nominal) μεταβλητές. Για τον σχετικό έλεγχο επιλέγεται ο στατιστικός έλεγχος Chi Square χ^2 (Campbell & Swinscow, 2011). Από την εκτέλεση του σχετικού στατιστικού ελέγχου, που παρουσιάζεται στο Παράρτημα 4, διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση και (i) του φύλλου των εκπαιδευτικών, (ii) της θέσης ευθύνης που κατέχουν, (iii) της περιοχής που βρίσκεται η σχολική μονάδα και (iv) της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων δεν μπορεί να προκύψει από μόνη της ως αποτέλεσμα πράξεων αποκλειστικά των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της χώρας ή σχετικών νομοθετικών πρωτοβουλιών, καθώς το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικό οργανισμό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η συνεισφορά όλων των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και μελών του συλλόγου διδασκόντων. Χωρίς τη σχετική συνεισφορά, μια σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια και αδράνεια. Για να προκύψει όμως μια σχετική συνεισφορά απαιτείται η παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς και η αναγνώριση των προσπαθειών που εκείνοι καταβάλουν με σκοπό την υποστήριξη της εύρυθμης λειτουργίας των σχολικών μονάδων (Κουλουμπαρίτση, 2007).

Σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης, όσον αφορά το πρώτο (1^ο) ερώτημα (μοντέλο εφαρμοζόμενης διοίκησης), αφενός αποτελεί ένα δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης – όπως απαιτείται εξάλλου από την ισχύουσα νομοθεσία – ωστόσο με συμπερίληψη στοιχείων αυταρχικού χαρακτήρα μοντέλου διοίκησης, όπως συνεδριάσεις εντός του σχολικού ωραρίου και ελλιπής διάθεση χρόνου για εκτενή ανάπτυξη όλων των απόψεων των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Επιπροσθέτως, η συμμετοχική διοίκηση περιορίζεται μεταξύ του Προέδρου και των μελών του συλλόγου διδασκόντων και δεν επεκτείνεται στους μαθητές, του γονείς και την τοπική κοινωνία

Σχετικά με το δεύτερο (2^ο) ερευνητικό ερώτημα (ικανοποιητική λειτουργία συλλόγου διδασκόντων) μολονότι διαπιστώνεται ικανοποιητικός αριθμός ετήσιων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων και παρουσία των μελών στις συνεδριάσεις του, χωρίς ιδιαίτερες απουσίες, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικής του λειτουργίας. Για παράδειγμα υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης στον τομέα της στοχοθεσίας, στη σχεδίαση πλάνων επίτευξης των στόχων, στον καθορισμό κριτηρίων επίτευξης των στόχων και στην αποτελεσματικότητα αποτίμησης του επιπέδου επίτευξης των στόχων. Μόνο μέσα από σχετικές διαδικασίες θα μπορέσει ένας σύλλογος να αυξήσει τη γνώση του στο τομέα αποτελεσματικής υποστήριξης επίτευξης των ετήσιων στόχων του συλλόγου για μεταγενέστερα έτη. Επίσης, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, μέσω της πραγματοποίησης των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εκτός του ωραρίου

λειτουργίας των σχολείων και με μεγαλύτερη διάρκεια συνεδριάσεων προκειμένου να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για σφαιρική αντιμετώπιση των θεμάτων που πραγματεύεται ο σύλλογος και επιλογή της βέλτιστης λύσης στα εκάστοτε θέματα συνεδριάσεων.

Όσον αφορά το τρίτο (3^ο) ερευνητικό ερώτημα το 74.8% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφώνησαν μερικώς ή απόλυτα με την ανάγκη εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες. Το αντίστοιχο ποσοστό είναι ιδιαίτερα υψηλό και εκφράζει τη σχετική τάση που υφίσταται μεταξύ των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας.

Σχετικά με το τέταρτο (4^ο) ερευνητικό ερώτημα και τα θέματα που πρακτικά απασχολούν τον σύλλογο διδασκόντων διαπιστώθηκαν τα σχετικά θέματα ενασχόλησης του συλλόγου:

- ορισμός υπευθύνων τμημάτων
- ανάθεσης διδασκαλίας στο προσωπικό
- σχολικές εκδρομές
- ανάθεσης σε διδακτικό προσωπικό της ευθύνης διαχείρισης σχολικών εγκαταστάσεων
- αντιμετώπισης καθημερινών θεμάτων που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων
- καταμερισμός εργασιών στο προσωπικό των σχολικών μονάδων

Αντίστοιχα αναφορικά με το πέμπτο (5^ο) ερευνητικό ερώτημα και τα θέματα που πρακτικά δεν απασχολούν τον σύλλογο διδασκόντων διαπιστώθηκαν τα σχετικά θέματα μη ενασχόλησης του συλλόγου:

- επιμόρφωσης του προσωπικού των σχολικών μονάδων
- ολοκληρωμένης αποτίμησης επίτευξης των εκπαιδευτικών ετήσιων στόχων
- παρακολούθηση επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων
- διασύνδεσης με την τοπική κοινωνία
- διασύνδεσης με τους γονείς των μαθητών

Σχετικά με το έκτο (6^ο) ερευνητικό ερώτημα και τους παράγοντες που ενισχύουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, διαπιστώθηκαν οι κάτωθι σχετικοί παράγοντες:

- σεβασμός απόψεων εκπαιδευτικών

- διάλογος Διευθυντή με εκπαιδευτικούς για καθημερινά ζητήματα που ανακύπτουν στις σχολικές μονάδες
- προσπάθεια διατύπωσης άποψης από όλους τους εκπαιδευτικούς κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων
- διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών
- ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών

Αναφορικά με το έβδομο (7^ο) ερευνητικό ερώτημα και τους παράγοντες που αποτρέπουν την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, διαπιστώθηκαν οι κάτωθι σχετικοί παράγοντες:

- απουσία αναγνώρισης προσπαθειών βελτίωσης της παρεχόμενης μάθησης από την Πολιτεία
- περιορισμένη αναγνώριση προσπαθειών βελτίωσης της παρεχόμενης μάθησης από τον Διευθυντή των σχολικών μονάδων
- περιορισμένη αναγνώριση προσπαθειών βελτίωσης της παρεχόμενης μάθησης από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς
- ελλιπής ενημέρωση περί επερχόμενων συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων εκ μέρους του Διευθυντή
- χαμηλή διάθεση εκ μέρους των εκπαιδευτικών για ανάληψη εξωδιδασκτικών εργασιών
- εν μέρει αποκλεισμό από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων των μαθητών
- εν μέρει αποκλεισμό από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων των γονέων
- εν μέρει αποκλεισμό από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων της τοπικής κοινωνίας
- ελλιπής στοχοθεσία εκ μέρους του Διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων
- ελλιπής διαθεσιμότητα πόρων
- συνεχής κινητικότητα εκπαιδευτικών
- πρότερη απόφαση για ορισμένα θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος διδασκόντων από τον Διευθυντή ή ομάδα εκπαιδευτικών του συλλόγου διδασκόντων

Τέλος, σχετικά με το όγδοο (8^ο) ερευνητικό ερώτημα κατόπιν εφαρμογής στατιστικών ελέγχων στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας δεν διαπιστώνεται

στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της στάσης των εκπαιδευτικών απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση και (i) του φύλλου των εκπαιδευτικών, (ii) της θέσης ευθύνης που κατέχουν, (iii) της περιοχής που βρίσκετε μια σχολική μονάδα και (iv) της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που υπηρετούν.

Από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, διαπιστώθηκε πως τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης είναι αντίστοιχα σχετικής μελέτης του Σαΐτη (2001), που είχε διαπιστώσει ελλιπή ενδιαφέρον εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων για ανάληψη δράσεων σχετικά με εκπαιδευτικές ή άλλες δραστηριότητες που δεν είναι υποχρεωτικές εκ μέρους τους νομοθεσίας και γενικότερα δραστηριότητες συνεργασίας με τοπικούς φορείς. Ανάλογα συμπεράσματα είχαν προκύψει και σε αντίστοιχες έρευνες εκ μέρους της Χατζηπαναγιώτου (2003) και των Κούσουλος et al. (2004).

Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ομοφωνία της παρούσας μελέτης σε σχέση με πρότερες αντίστοιχες έρευνες (Σαΐτη, 2001; Κούσουλος et al., 2004; Παπαδημητρόπουλου, 2005), αναφορικά με το γεγονός πως ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί ικανοποιητικά για την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων που εμφανίζονται στις σχολικές μονάδες και τις υποχρεωτικές δράσεις εκείνου. Επίσης, ανάλογα συμπεράσματα προέκυψαν σχετικά με:

- μικρή διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου
- απουσία κινήτρων και μη αναγνώριση σχετικών προσπαθειών των εκπαιδευτικών από την Πολιτεία
- ελλειψείς πόροι και υποδομές

Επίσης, διαπιστώθηκε συμφωνία της παρούσας μελέτης με πρότερες αντίστοιχες έρευνες (Οικονόμου, 2010; Οτζάκογλου, 2011), σχετική με την πεποίθηση εκ μέρους μερίδας εκπαιδευτικών πως αρκετές φορές οι συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων είναι τυπικές, με τα θέματα που πραγματεύεται ο σύλλογος να έχουν ληφθεί ήδη οι αντίστοιχες αποφάσεις από τον Διευθυντή ή ομάδα εκπαιδευτικών.

Ωστόσο, διαφοροποίηση παρουσιάζεται μεταξύ της παρούσας μελέτης και άλλων πρότερων ερευνών (Σαΐτη, 2001; Παπαδημητρόπουλου, 2005) σχετικά με τον αριθμό των ετήσιων συνεδριάσεων, στις οποίες διαφάνηκε πως ο αριθμός συνεδριάσεων του συλλόγου είναι μικρός, ενώ αντίθετα η παρούσα μελέτη έκρινε τον αριθμό των

συνεδριάσεων ικανοποιητικό. Παρόλο αυτά τόσο στην παρούσα μελέτη, όσο και σε πρότερες αντίστοιχες έρευνες (Παπαστεργίου, 2007), διαπιστώθηκαν φαινόμενα συνεδρίασης του συλλόγου διδασκόντων εκτός του ωραρίου λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Από την παρούσα έρευνα διαπιστώνεται πως τα επίπεδα παρακίνησης των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες της χώρας είναι μειωμένα, εξαιτίας ενδεικτικά της έλλειψης αναγνώρισης (Θεωρία των δυο παραγόντων, Θεωρία των Προσδοκιών) προσπαθειών των εκπαιδευτικών για αναβάθμισης της παρεχόμενης μάθησης εκ μέρους της Πολιτείας, του Διευθυντή και των συναδέλφων εκπαιδευτικών. Επιπλέον, προς αυτή την άποψη συνηγορούν οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών (Θεωρία X - Y) και η έλλειψη αποτελεσματικής εφαρμογής στοχοθεσίας στις σχολικές μονάδες που θα επιτρέψει την ανάδειξη του έργου των εκπαιδευτικών (Θεωρία της στοχοθεσίας). Επίσης, η διαρκής κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού της χώρας, όπως διαφάνηκε από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, θέτει εμπόδια στην ικανοποίηση του δεύτερου επιπέδου αναγκών (ασφάλεια) στην ιεραρχία αναγκών του Maslow (1954), περιορίζοντας το ενδιαφέρον των αντίστοιχων εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση ανώτερων επιπέδων αναγκών, στις οποίες αντιστοιχεί η συμμετοχική διοίκηση. Το θέμα της κινητικότητας εκπαιδευτικών είχε επισημανθεί και σε ανάλογη έρευνα της Τζιρούδη (2008), ως βασικό εμπόδιο αποτελεσματικής εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως η παρούσα μελέτη κατέληξε σε ανάλογα συμπεράσματα με την έρευνα του Σαΐτη (2001) που είχε πραγματοποιηθεί πριν από δεκαπέντε (15) χρόνια και διαπίστωσε την πεποίθηση έλλειψης αναγνώρισης των προσπαθειών των εκπαιδευτικών για βελτίωση της παρεχόμενης μάθησης από την Πολιτεία. Μετά την πάροδο τόσων πολλών ετών, η αντίστοιχη πεποίθηση εξακολουθεί να υπάρχει στους εκπαιδευτικούς των σχολείων της χώρας και απαιτείται η Πολιτεία να μεριμνήσει για την ανατροπή της σχετικής πεποίθησης.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η εξερεύνηση του πραγματικού ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Για τον λόγο αυτόν συλλέχθηκαν δεδομένα με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από ενεργούς εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ωστόσο, η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου

συλλογής δεδομένων αποκλείει άμεσα τη συλλογή σχετικών δεδομένων από εκπαιδευτικούς που δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου. Συνεπώς, ίσως η παρούσα μελέτη να μην έλαβε υπόψη της στα συμπεράσματα που διατυπώθηκαν παραπάνω την άποψη σχετικά με τον ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων της κατηγορίας εκπαιδευτικών με περιορισμένες γνώσεις χρήσης υπολογιστών και γενικότερα χρήσης νέων τεχνολογιών.

Επίσης, στο δεύτερο (2^ο) κεφάλαιο της παρούσας μελέτης αναφέρθηκαν προσωπικές εμπειρίες – αντιλήψεις του ερευνητή σχετικά με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, εμπειρίες που δύναται να επηρεάσουν αρνητικά την αμεροληψία του ερευνητή κατά τη διάρκεια υλοποίησης της έρευνας. Παρά το γεγονός πως επιλέχτηκε η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων και υπάρχει πρακτικά αδυναμία επίδρασης του ερευνητή στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκ μέρους των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν μπορεί να διασφαλιστεί απόλυτα η απουσία μεροληψίας εκ μέρους του ερευνητή κατά τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας και την επιλογή των ερωτήσεων ή τη σειρά διατύπωσης των αντίστοιχων ερωτήσεων, παρά τις πιλοτικές δοκιμές συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τη συμπερίληψη στη σχεδίαση του ερωτηματολογίου των σχετικών προτάσεων που διατυπώθηκαν.

7.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή έρευνας με σκοπό τον προσδιορισμό των αλλαγών που θα επιθυμούσαν να εφαρμοστούν στη διοίκηση των σχολικών μονάδων οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο δέσμευσής τους απέναντι στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, έχοντας ως αποτέλεσμα παράλληλα την αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους μαθητές της χώρας και των προσπαθειών των εκπαιδευτικών για ενίσχυση της μάθησης των μαθητών στα σχολεία της χώρας.

Επίσης, χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή έρευνας σχετικά με τους πιθανούς τρόπους συμμετοχής των γονέων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων εντός του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και πιθανού κέρδους ή πιθανών κινδύνων που θα προέκυπταν από την επέκταση της συμμετοχικής διοίκησης με τη συμμετοχή των γονέων των μαθητών στη λήψη σχολικών αποφάσεων.

Τέλος, χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας σχετικά με πιθανούς τρόπους συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, πιθανών κινδύνων και πιθανών πλεονεκτημάτων που θα προέκυπταν από αντίστοιχη εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες της χώρας.

Βιβλιογραφία

- Ahman, A. (2017). Role of Teacher in Student's Personality Development. *Psychology and Behavioral Science International Journal*. 2(2). 001 - 002.
- Aldag, R. J., Stearns, T. M. & Portefield, J.D. (1991). *Management*. U.S.A: Thomson South.
- Alfavita, (2016). Ολόκληρος ο χάρτης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα σε αριθμούς και πίνακες. Λήψη από: <http://www.alfavita.gr/arhron/olokliros-o-hartis-ton-ekpaideytikon-stin-ellada-se-arithmoys-kai-pinakes>
- Antonio, D.M.S. (2008). Creating better schools through democratic school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 43-62.
- Aquino Jr, P. G. (2015) THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS AND SUPERVISORS TO EMPLOYEES' JOB SATISFACTION IN COOPERATIVE ORGANIZATIONS IN THE PHILIPPINES.
- Aunga, D. & Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*. 4(4), 42-52.
- Berkowitz, L. (1965). Response to Stone. *Journal of personality and social psychology*, 2(5), 757-758.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192 - 201.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools?. *The Economic Journal*, 125(584), 647-674.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London, Kogan Page Publishers.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd edition. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Callahan, R. (1964). *Education and the Cult of Efficiency*. Chicago: The university of Chicago Press.
- Campbell, M. J., & Swinscow, T. D. V. (2011). *Statistics at square one*. John Wiley & Sons.

- Cheloti, S. K., Obae, R. N., & Kanori, E. N. (2014). Principals' management styles and students' unrest in public secondary schools in Nairobi County, Kenya. *J. Educ. Pract*, 5(29), 29-37.
- Cherie, A., & Gebrekidan, A. B. (2005). Nursing leadership and management. *Ethiopia Public Health Training Initiative*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95-S120.
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), pp.297-334.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Daft, R.L. (2009). *Management*. U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- Dwight, C. (1986). *Patterns of Motivation*. Oxford: Blackwell.
- Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Farmer, R., Oakman, P., & Rice, P. (2016). A review of free online survey tools for undergraduate students. *MSOR Connections*, 15(1), 71-78.
- Fayol, H. (1996). *General and Industrial Management*. New York: McGraw-Hill.
- Furi, G., & Bahar, A. (2016). *Practices of Principals in Enhancing Participatory Decision-Making in Secondary Schools of West Arsi Zone, Oromia Regional State* (Doctoral dissertation, Harmaya University).
- Gamage, D. T. (1998). How did school and community partnerships result in more effective schools in Australia? *Perspectives in Education*, 14(1), 47-59.
- Gamage, D. T., & Pang, N. S. (2003). *Leadership and Management in Education: Developing Essential Skills and Competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
- Geisert, G. (1988). Participatory management: Panacea or hoax. *Educational Leadership*, 46(3), 56-59.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.

- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53–62
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, John NY: Wiley & Sons. Inc.
- Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Guldemon, H. (2002). School governance, culture and student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 249-272 .
- Hunton, J. E., Hall, T. W., & Price, K. H. (1998). The value of voice in participative decision making. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 788-797.
- Inderyas, S., Khattak, K., Raza, A. A., Hassan, Z., & Mohammad, A. N. (2015). The Moderating role of power distance on the relationship between leadership styles and employees job performance on public health care sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-8.
- Johns, R. (2010). Likert items and scales. *Survey Question Bank: Methods Fact Sheet, 1*, pp.1-11.
- Joshi, S., (2013). Mixed Research Paradigm: A Parsimonious Approach!. *Journal of Institute of Medicine*, 35(1), pp.78-81.
- Kirchhof, W. A. C., & Dewaele, J. M. (2010). *The Language Teacher*.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essential of Management, International Edition*. McGraw-Hill.
- Kumpulainen, S., Järvelin, K., Serola, S., Doherty, A. R., Smeaton, A. F., Byrne, D., & Jones, G. J. (2009). Data collection methods for task-based information access in molecular medicine.
- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effectiveness. vol-11. 122-142.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Lienhart, A. M. C., & Willert, H. J. (2002). Involving stakeholders in resolving school violence. *NASSP Bulletin*, 86(631), 32-43.

Lin, Y. J. (2014). Teacher involvement in school decision making. *Journal of Studies in Education*, 4(3), 50-58.

Litosseliti, L. (Ed.). (2010). *Research methods in linguistics*. A&C Black.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data collectors field guide*. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://www.ccs.neu.edu/course/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf> [Πρόσβαση 24/07/2017]

Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Nash, A. N. (1960). Predicting managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 13(2), 147-163.

Martínez Méndez, R., Muñoz, V., Serafín, J. G., Muñoz, V., & Monserrat, M. A. (2013). Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in Puebla, Mexico.

Marzano, R. J. (2003). *What Works in Schools: Translating Research into Action*. Alexandria, Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill Book Company.

Meyers, B., Meyers, J., Gelzheiser, L. (2001). Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12(4), 277-312

Milliner, B., & Flowers, S. (2015). Form technology for language teachers: How do you like your monkey? *The Language Teacher*, 39(3), 24-27.

Munir, F., Yusoff, R. B. M., Azam, K., Khan, A., & Thukiman, K. (2011). Effect of On-the-Job Coaching on Management Trainees Performance: A Post Merger Case Study of Glaxo-Smith-Klein (GSK) Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 7(3), 159-169.

Musau, N. M., Wanyama, I. K., & Mbae, J. (2014). Decision Making as a Factor in Management Efficiency among Principals of Secondary Schools in Kenya. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(5), 81.

Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(2), 241-242.

Nadarasa, T., & Thuraisingam, R. (2014). THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON SCHOOL TEACHERS' JOB SATISFACTION—STUDY OF SECONDARY SCHOOL IN JAFFNA DISTRICT. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1-7.

Newstrom, J. W., & Pierce, J. L. (1990). *Windows into organizations*. AMACOM, American Management Association.

- Nwachukwu, C.C. (1988), *Management Theory and Practice*. Centsha: Africana Fep Publishes Limited.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Olum, Y. (2004). Modern management theories and practices. *Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July*.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational Behavior in Education* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Poo, B., & Hoyle, E. (1995). Teacher involvement in decision making. In D. Johnson (Eds), *Educational Management and Policy: Research, theory and Practice in South Africa*. Bristol: University of Bristol.
- Reja, U., Manfreda, K. L., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. close-ended questions in web questionnaires. *Developments in applied statistics*, 19(1), 159-177.
- Roberts, M. E., Stewart, B. M., Tingley, D., Lucas, C., Leder-Luis, J., Gadarian, S. K., ... & Rand, D. G. (2014). Structural Topic Models for Open-Ended Survey Responses. *American Journal of Political Science*, 58(4), 1064-1082.
- Simkins, T. (2005). Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'?. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 9-26.
- Spear E. (1989) Corporate decision-making versus headteacher autonomy: A question of style. In by Ian Craig *Primary School Management in Action*, pp. 45-58, UK: Longman.
- Steyn, G., & Squelch, J. (1997). Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small-scale study. *South African Journal of Education*, 17 (1), 1-6.
- Strategy-Train, (2009). 3.4.4 Πώς αντιλαμβάνονται τους Εργαζομένους τους οι Ηγέτες X-Ψ και Z;. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://st.merig.eu/?id=265&L=4> [Πρόσβαση 21/06/2017]
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53-55.
- Velnampy, T. (2006). A Study on Incentives and work motivation of public sector organizations in Sri Lanka. *Journal of Annamalai Business Review*.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc.

UNESCO. (2006). Building on Progress: A Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty :MoFED . Joint ILO/ Committee. Evidence from panel data. *American Economic Review*, 94(2), 247–252

Wadesango, N., & Bayaga, A. (2013). Management of schools: Teachers' involvement in decision making processes. *African Journal of Business Management*, 7(17), 1689.

Wasonga, T. A. and Murphy, J. F. (2007) Co-creating leadership disposition. *International Studies in Educational Administration*, 35(2), 20-32.

Weiss, C. H., Cambone, J., & Wyeth, A. (1992). Trouble in paradise: teacher conflicts in shared decision making. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 350-367.

Wepukhulu, S. (2011). *Leadership styles and motivation of teachers in selected government-aided secondary schools in Wakiso District, Uganda* (Doctoral dissertation, Makerere University).

Αναστασίου, Δ. & Βλάχου, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πτυχιακή Εργασία. ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη - «Νέα Σύνορα».

Γιαννακού, Α. (2017). Παρακίνηση υπαλλήλων εν μέσω οικονομικής κρίσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών της Ελλάδας. Μεταπτυχιακή εργασία. Ε.Α.Π..

Δεκλερής, Μ.(1989) Η Συστηματική Σχεδίαση της Δημόσιας Πολιτικής στο βιβλίο: *Διοίκηση Συστημάτων*. Εκδόσεις Αν Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή

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

Ζαβλανός, Μ. Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Καλαβρός, Β. (2007). *Οι αντιλήψεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τη συμμετοχή τους στο Σύλλογο Διδασκόντων. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών του Δυτικού Πειραιά*. Αθήνα: Ε.Α.Π.

Καλλιγά, Α. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

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

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κοντομάρης, Θ. (2011). *Παράγοντες που επηρεάζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της σχολικής μονάδας στον τομέα της υποεπίδοσης των μαθητών/τριών. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών και διευθυντών των δημοτικών σχολείων του 3ου γραφείου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής*. Διπλωματική Διατριβή. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουλουμπαρίτση, Α. (2007). *Το διοικητικό πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα. Η έρευνα*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. σ σ. 71-88.

Κουσουλός Κ., Μπούνιας Κ. & Καμπουρίδης Γ., (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τχ. 9, σσ. 33-41.

Λυμπέρης, Α. (2012). Συγκεντρωτισμός – αποκέντρωση στη Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος: Θεωρητικός Προβληματισμός – Πρακτικές Δυτικών Χωρών. *Τα Εκπαιδευτικά*. Τεύχος 103-104, σσ. 133-144

Μαντζούκα, Ε. (2005). *Ο Σύλλογος Διδασκόντων ως φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής: Από την πλευρά των εκπαιδευτικών-μια μελέτη περίπτωσης*, Διπλωματική Διατριβή, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαυρογιώργος, Γ., (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, τομ. Α', Πάτρα: ΕΑΠ.

Μλεκάνης, Μ. (2005). *Οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Τυπωθήτω

Μπουρής, Ι. (2011). Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

Μπρίνια, Β. (2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.

Οικονόμου, Τ. (2010). *Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Διπλωματική εργασία (Πανεπιστήμιο Αιγαίου).

Οικονόμου, Σ., & Ράγκος, Π. (2014). *Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των οργανώσεων και των επιχειρήσεων*.

Οτζάκογλου, Θ. (2011). *Σύλλογος Διδασκόντων: μια a la carte προσέγγιση των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παπαδοπούλου, Ε. (2015). *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων στελεχών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης απέναντι στην διαδικτυακή εκπαίδευση και επιμόρφωση*.

Παπαδοπούλου, Ε., & Μαλλιάρου, Ε. Μ. (2017). *Πρότυπη προσέγγιση για την αποτίμηση της συμβολής των μεταπτυχιακών σπουδών σε θέματα διοίκησης*

εκπαιδευτικών μονάδων στην αλλαγή της στάσης και των αντιλήψεων των εκπαιδευομένων.

Παπαστεργίου, Α. (2007). *Ο Σύλλογος Διδασκόντων Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και οι διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων: Η περίπτωση των Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Καβάλας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Πασιαρδής, Π. (1994). *Προς ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού*. Αθήνα : Εκδ. Gutenberg.

Πιπίλης, Κ. (2006). *Η διερεύνηση των απόψεων των στελεχών διοίκησης και των εκπαιδευτικών Β'βάθμιας εκπαίδευσης στο Ν. Πιερίας για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Σαϊτής, Φ. (2001). *Η Λειτουργία του σχολείου μέσα από της Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ – Π.Ι..

Σάντας, Φ. (2006). *Η διοίκηση των σχολείων και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων: απόψεις των εκπαιδευτικών του Ν. Λευκάδας*. Διπλωματική Διατριβή, Πάτρα: ΕΑΠ.

Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ. C.V.P. Παιδαγωγικής & Εκπαίδευσης*.

Σπανός, (2014). Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, 2, 40-50.

Τασούλα, Β. (2007). *Αποτελεσματικά σχολεία και «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική: Παράγοντες διαφοροποίησης μιας δευτεροβάθμιας σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα*. Διπλωματική Διατριβή, Πάτρα: ΕΑΠ.

Τζιρούδης, Π. (2008). *Ο ρόλος και η συμβολή του Συλλόγου Διδασκόντων στη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης των πολυθέσιων σχολείων Αλεξανδρούπολης, Φερών και Σαππών*. Αλεξανδρούπολη: Ε.Α.Π.

Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα: Gutenberg.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Στο: Παπανασούμ Ζ., Χατζηπαναγιώτου Π., (επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Στάσεις και*

Πρακτικές, Πρακτικά Ημερίδας ΑΠΘ/ Φιλοσοφική Σχολή – Τομέας Παιδαγωγικής, σ. 77 – 85. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. ΕΚΔ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟΥ, ΑΘΗΝΑ.*

Χρυσοστόμου, Ν. (2013). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων.* Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Όλες οι ερωτήσεις είναι της μορφής Likert [0 - 5], με εξαίρεση την ερώτηση 8 που η απάντηση είναι αριθμητικό νούμερο.

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλλο: [Άνδρας, Γυναίκα]

Περιοχή: [Αστική, Ημιαστική, Αγροτική]

Θέση ευθύνης: [Διευθυντής, Εκπαιδευτικός]

Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Μοντέλο διοίκησης σχολικής μονάδας

1. Στη σχολική μονάδα που διδάσκω υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών της μονάδας:
2. Όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων μέσω του συλλόγου διδασκόντων:
3. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σέβεται τις απόψεις όλων των εκπαιδευτικών:
4. Ο Διευθυντής συζητάει με τους εκπαιδευτικούς πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται στη λειτουργία της σχολικής μονάδας:
5. Υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών κάθε εκπαιδευτικού εκ μέρους του Διευθυντή:
6. Οι μαθητές της σχολικής μονάδας συμμετέχουν στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων:
7. Οι μαθητές ποτέ δεν εξουσιάζονται από τους εκπαιδευτικούς, παρά μόνο καθοδηγούνται από το διδακτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας:

Λειτουργία συλλόγου διδασκόντων

8. Πόσες φορές συνεδρίασε ο σύλλογος διδασκόντων στο σχολείο που υπηρετείτε το τελευταίο έτος;
9. Κατά τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων υπάρχει σχετική ενημέρωση των εκπαιδευτικών, τουλάχιστον δυο μέρες νωρίτερα:
10. Ο σύλλογος διδασκόντων στο σχολείο που διδάσκω συνεδριάζει εκτός διδακτικού ωραρίου:

11. Η διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων είναι ικανοποιητική για τα θέματα που πραγματεύεται σε κάθε συνεδρίαση:
12. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων συμμετέχει πάντα το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική μονάδα:
13. Οι έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων πραγματοποιούνται κατόπιν σχετικής εισήγησης των εκπαιδευτικών:
14. Ζητείται η άποψη όλων των εκπαιδευτικών επί ενός θέματος, πριν τη λήψη κάποιας απόφασης εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων:
15. Υπάρχει διάθεση ανάληψης εξωδιδασκτικών εργασιών εκ μέρους του προσωπικού κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων:
16. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων υπάρχει προσθήκη θεμάτων κατόπιν πρωτοβουλίας των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, πέραν των θεμάτων που εισηγείται ο Διευθυντής σχολικής μονάδας:
17. Στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων έχουν συμμετάσχει στο πρόσφατο παρελθόν, αντιπρόσωποι γονέων ή αντιπρόσωποι της τοπικής κοινωνίας ή ο Σχολικός Σύμβουλος:

Θέματα συνεδριάσεων συλλόγου διδασκόντων

18. Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν στο σχολείο που διδάσκω:
19. Ο σύλλογος διδασκόντων πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (υπεύθυνοι τμημάτων, ανάθεση διδασκτικών ωρών, ωρολόγιο πρόγραμμα, καταμερισμό εξωδιδασκτικών εργασιών, καθορισμό υπευθύνων υλικού):
20. Ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει σχετικά με την πραγματοποίηση σχολικών εκδρομών ή άλλων εκπαιδευτικών επισκέψεων των μαθητών:
21. Ο σύλλογος διδασκόντων ασχολείται με την ανάπτυξη δράσεων που ενισχύουν τη σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινωνία:
22. Ο σύλλογος διδασκόντων ασχολείται με θέματα κατάρτισης και επιμόρφωσης του διδασκτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας και αναλαμβάνει σχετικές δράσεις:
23. Ο σύλλογος διδασκόντων καθορίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας στην πρώτη συνεδρίασή του κάθε σχολικό έτος:

24. Ο σύλλογος διδασκόντων παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς:
25. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτιμά την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας κατά τη διάρκεια της τελευταίας συνεδρίασης και αξιολογεί την απόδοσή του στον τομέα αυτό:

Παράγοντες επίδρασης αποτελεσματικότητας συμμετοχικής διοίκησης

26. Κατέχω θεωρητικές γνώσεις άσκησης διοίκησης οργανισμών:
27. Τα πέντε τελευταία χρόνια διδάσκω στην ίδια σχολική μονάδα (κινητικότητα προσωπικού):
28. Υπάρχουν οι διαθέσιμες υποδομές και πόροι για την ανάληψη - διοργάνωση εκπαιδευτικών δράσεων υποστήριξης των μαθητών στη σχολική μονάδα που διδάσκω:
29. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από εκείνες που ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από τους συναδέλφους σας:
30. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από ότι ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας:
31. Νοιώθετε πως προσπάθειες που καταβάλλετε για την αναβάθμιση της παρεχόμενης μάθησης στη σχολική τάξη, επιπρόσθετες από ότι ορίζει υποχρεωτικά η νομοθεσία, αναγνωρίζονται άμεσα από την Πολιτεία:
32. Υπάρχουν καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε:
33. Υπάρχει πρόταση ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε εκ μέρους του Διευθυντή:
34. Υπάρχει πρόταση ισοδύναμης κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα που διδάσκετε εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων:
35. Ο αρχικός προγραμματισμός στόχων - δράσεων του συλλόγου διδασκόντων, συνοδεύεται από πλάνο επίτευξης των σχετικών στόχων και σαφή και μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης επίτευξης των αντίστοιχων στόχων:

36. Οι αποφάσεις στα θέματα που πραγματεύεται κάθε φορά ο σύλλογος λαμβάνονται εκείνη τη στιγμή, χωρίς να έχουν προαποφασιστεί τα αντίστοιχα θέματα από τον Διευθυντή ή ομάδες εκπαιδευτικών:

Άποψη περί συμμετοχικής διοίκησης

37. Είστε υπέρ της εφαρμογής συμμετοχικής διοίκησης εκ μέρους του συλλόγου διδασκόντων;

Παράρτημα 2: Έλεγχος αξιοπιστίας

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	303	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	303	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,937	37

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ero1	3,94	,973	303
ero2	4,14	1,062	303
ero3	4,13	1,147	303
ero4	4,15	1,080	303
ero5	3,91	1,251	303
ero6	2,77	1,416	303
ero7	3,51	1,244	303
ero8	8,95	5,169	303
ero9	3,66	1,438	303
ero10	2,56	1,842	303
ero11	3,64	1,223	303
ero12	4,02	1,123	303
ero13	3,36	1,457	303
ero14	3,98	1,243	303
ero15	3,01	1,351	303
ero16	3,59	1,211	303
ero17	1,99	1,721	303
ero18	3,88	1,144	303
ero19	4,22	1,018	303
ero20	4,46	,890	303
ero21	3,73	1,269	303

ero22	2,82	1,487	303
ero23	3,61	1,379	303
ero24	3,34	1,379	303
ero25	3,38	1,420	303
ero26	3,41	1,493	303
ero27	2,95	2,137	303
ero28	2,61	1,330	303
ero29	3,35	1,285	303
ero30	3,55	1,343	303
ero31	1,50	1,252	303
ero32	3,86	1,112	303
ero33	3,72	1,265	303
ero34	3,69	1,197	303
ero35	2,69	1,431	303
ero36	2,28	1,515	303
ero37	4,00	1,242	303

	er o1	er o2	er o3	er o4	er o5	er o6	er o7	er o8	er o9	er o10	er o11	er o12	er o13	er o14	er o15	er o16	er o17	er o18	er o19	er o20	er o21	er o22	er o23	er o24	er o25	er o26	er o27	er o28	er o29	er o30	er o31	er o32	er o33	er o34	er o35	er o36	er o37	
er o1	1, 00	,6 33	,5 77	,5 70	,6 38	,3 91	,4 78	,1 86	,3 96	- 08	,50 2	,38 0	,37 5	,55 2	,48 9	,40 3	,11 4	,49 6	,43 6	,37 0	,58 2	,53 0	,55 4	,60 8	,58 0	,12 5	,01 8	,20 1	,59 2	,57 4	,21 3	,82 2	,54 0	,57 5	,47 6	- 30	- 1	,06 6
er o2	,6 33	1, 00	,7 14	,6 31	,6 50	,4 57	,4 46	,1 91	,4 57	- 04	,44 7	,45 8	,39 9	,64 3	,36 1	,34 9	,12 2	,46 0	,55 2	,52 9	,53 5	,43 4	,58 7	,54 5	,54 8	,09 5	- 00	,18 7	,41 9	,50 4	,16 8	,53 2	,58 2	,56 3	,44 1	- 39	- 9	,03 0
er o3	,5 77	,7 14	1, 00	,8 16	,7 74	,3 40	,4 38	,2 02	,5 00	,00 4	,42 9	,36 8	,39 5	,62 4	,38 4	,36 1	,17 3	,51 1	,60 0	,46 5	,53 1	,34 4	,50 7	,48 1	,46 3	,01 8	- 05	,13 7	,38 6	,63 8	,20 3	,51 7	,66 1	,46 5	,38 1	- 36	- 5	,11 4
er o4	,5 70	,6 31	,8 16	1, 00	,7 67	,3 58	,4 29	,1 75	,5 08	- 01	,48 7	,34 9	,34 3	,58 4	,41 4	,38 0	,19 3	,49 9	,54 2	,47 6	,51 5	,35 9	,52 6	,47 3	,46 6	,01 6	- 03	,19 3	,39 2	,67 3	,23 8	,50 8	,64 9	,43 2	,40 0	- 36	- 1	,10 4
er o5	,6 38	,6 50	,7 74	,7 67	1, 00	,4 02	,4 38	,2 31	,5 15	- 04	,49 0	,37 6	,32 6	,61 6	,47 3	,38 5	,17 6	,49 3	,54 4	,48 6	,55 0	,39 5	,55 6	,53 6	,51 5	,06 2	- 05	,18 6	,53 4	,75 5	,24 8	,57 7	,71 0	,46 4	,43 4	- 34	- 9	,08 9
er o6	,3 91	,4 57	,3 40	,3 58	,4 02	1, 00	,5 49	- 0	,3 13	- 11	,34 1	,39 3	,34 4	,36 3	,40 5	,27 2	,21 2	,36 8	,36 9	,24 1	,39 5	,37 6	,35 8	,40 5	,41 5	,08 3	,05 3	,15 6	,31 3	,38 4	,24 6	,36 1	,40 7	,43 4	,33 3	- 11	- 9	,03 8
er o7	,4 78	,4 46	,4 38	,4 29	,4 38	,5 49	1, 00	,0 17	,3 57	- 07	,38 9	,32 1	,32 3	,40 6	,40 1	,31 5	,22 6	,38 3	,36 7	,26 0	,43 4	,30 3	,38 1	,37 3	,37 9	,05 5	- 02	,10 9	,34 0	,38 6	,19 7	,41 8	,42 0	,38 5	,35 1	- 17	- 2	,06 4

er o8	,1 86	,1 91	,2 02	,1 75	,2 31	- 0 24	,0 17	1, 00	,0 89	- 04 5	,10 1	,06 8	,00 3	,17 9	,19 0	,01 4	,04 5	,08 9	,14 4	,23 8	,23 8	,20 3	,24 7	,19 7	,19 4	,22 2	,17 1	,17 1	,26 5	,23 3	,07 9	,17 4	,16 1	,18 3	,16 2	- 11 7	- 03 5
er o9	,3 96	,4 57	,5 00	,5 08	,5 15	,3 13	,3 57	,0 89	1, 00	- 02 8	,39 5	,39 7	,37 5	,53 6	,36 3	,33 2	,24 3	,38 1	,43 3	,36 2	,40 2	,33 7	,46 6	,41 0	,38 2	- 00 4	- 01 3	,14 7	,28 6	,51 6	,07 2	,34 6	,48 9	,40 2	,29 1	- 28 5	- 03 3
er o1 0	- 0 87	- 0 43	,0 04 19	- 0 41	- 0 17	- 1 17	- 0 74	- 0 45	- 0 28	1,0 00	,03 5	,01 3	,02 0	- 02 3	- 07 1	,02 9	- 01 3	- 01 5	- 01 1	- 02 8	- 08 2	- 09 4	- 01 8	- 10 1	- 07 3	,00 5	,01 7	,08 7	- 00 4	,00 0	- 00 3	- 13 4	,05 5	,11 8	,06 9	- 07 1	- 04 3
er o1 1	,5 02	,4 47	,4 29	,4 87	,4 90	,3 41	,3 89	,1 01	,3 95	,03 5	1,0 00	,53 7	,34 5	,42 7	,45 7	,37 6	,08 6	,37 5	,38 1	,32 2	,47 9	,38 1	,44 1	,45 2	,47 7	,02 8	,00 9	,20 1	,43 1	,44 3	,16 0	,43 0	,43 9	,43 2	,34 0	- 27 0	,11 3
er o1 2	,3 80	,4 58	,3 68	,3 49	,3 76	,3 93	,3 21	,0 68	,3 97	,01 3	,53 7	1,0 00	,37 3	,51 7	,36 2	,30 6	,16 6	,37 9	,37 8	,24 1	,39 7	,37 1	,41 4	,46 1	,43 2	,11 3	- 00 5	,12 6	,33 6	,31 2	,18 5	,33 1	,39 1	,38 5	,34 4	- 26 3	,07 6
er o1 3	,3 75	,3 99	,3 95	,3 43	,3 26	,3 44	,3 23	,0 03	,3 75	,02 0	,34 5	,37 3	1,0 00	,51 1	,36 7	,54 0	,16 8	,46 2	,42 4	,38 1	,49 2	,47 5	,46 0	,47 9	,44 8	- 02 6	,03 9	,10 1	,32 7	,38 4	,16 8	,34 2	,35 8	,36 5	,39 8	- 30 6	,06 6
er o1 4	,5 52	,6 43	,6 24	,5 84	,6 16	,3 63	,4 06	,1 79	,5 36	- 02 3	,42 7	,51 7	,51 1	1,0 00	,50 1	,43 5	,18 2	,52 0	,58 7	,51 5	,52 2	,44 6	,57 0	,58 1	,54 0	,04 8	- 00 3	,13 6	,39 5	,54 3	,13 3	,45 6	,56 7	,50 6	,41 0	- 43 0	- 03 0
er o1 5	,4 89	,3 61	,3 84	,4 14	,4 73	,4 05	,4 01	,1 90	,3 63	- 07 1	,45 7	,36 2	,36 7	,50 1	1,0 00	,55 1	,11 3	,43 2	,41 0	,32 4	,44 4	,45 4	,45 7	,52 6	,47 8	,10 8	,00 7	,23 8	,50 2	,48 2	,14 6	,47 7	,37 0	,46 3	,43 7	- 23 8	,12 0

er o1 6	,4 03	,3 49	,3 61	,3 80	,3 85	,2 72	,3 15	,0 14	,3 32	,02 9	,37 6	,30 6	,54 0	,43 5	,55 1	1,0 00	,18 9	,44 7	,39 1	,35 3	,38 6	,38 5	,44 5	,48 0	,40 4	- 4	- 2	,18 8	,40 6	,44 0	,09 5	,39 9	,30 9	,42 5	,43 7	- 3	,15 8	
er o1 7	,1 14	,1 22	,1 73	,1 93	,1 76	,2 12	,2 26	,0 45	,2 43	,01 3	,08 6	,16 6	,16 8	,18 2	,11 3	,18 9	1,0 00	,13 6	,12 6	,04 0	,20 0	,16 0	,17 4	,15 8	,17 2	,02 6	,12 0	,11 1	,13 9	,24 6	,13 3	,13 4	,24 5	,15 8	,11 6	- 9	- 9	
er o1 8	,4 96	,4 60	,5 11	,4 99	,4 93	,3 68	,3 83	,0 89	,3 81	,01 5	,37 5	,37 9	,46 2	,52 0	,43 2	,44 7	1,0 6	,57 00	,41 7	,45 7	,39 7	,51 6	,51 3	,47 2	,47 3	,01 0	,00 2	,13 8	,46 5	,55 1	,20 9	,49 5	,47 8	,46 0	,44 7	- 2	,00 0	
er o1 9	,4 36	,5 52	,6 00	,5 42	,5 44	,3 69	,3 67	,1 44	,4 33	,01 1	,38 1	,37 8	,42 4	,58 7	,41 0	,39 1	,12 6	,57 7	1,0 00	,49 2	,47 6	,40 6	,48 3	,49 0	,49 5	,03 7	,00 4	,10 2	,40 3	,52 9	,16 1	,42 5	,48 4	,48 9	,36 4	- 9	,03 1	
er o2 0	,3 70	,5 29	,4 65	,4 76	,4 86	,2 41	,2 60	,2 38	,3 62	,02 8	,32 2	,24 1	,38 1	,51 5	,32 4	,35 3	,04 0	,41 7	,49 2	1,0 00	,52 3	,35 5	,50 2	,44 8	,42 6	,03 4	,05 1	,15 1	,31 8	,42 2	,07 4	,36 1	,42 0	,40 7	,32 6	- 8	,01 2	
er o2 1	,5 82	,5 35	,5 31	,5 15	,5 50	,3 95	,4 34	,2 38	,4 02	,08 2	,47 9	,39 7	,49 2	,52 2	,44 4	,38 6	,20 0	,45 7	,47 6	,52 3	1,0 00	,65 8	,65 6	,70 3	,66 8	,09 6	,02 6	,25 6	,54 6	,54 6	,30 8	,54 6	,53 6	,51 1	,52 4	,52 7	- 1	,08 2
er o2 2	,5 30	,4 34	,3 44	,3 59	,3 95	,3 76	,3 03	,2 03	,3 37	,09 4	,38 1	,37 1	,47 5	,44 6	,45 4	,38 5	,16 0	,39 6	,40 6	,35 5	,65 8	1,0 00	,59 9	,69 3	,65 3	,16 5	,01 3	,23 3	,50 0	,41 1	,21 7	,46 7	,37 9	,46 5	,56 7	- 4	,10 8	
er o2 3	,5 54	,5 87	,5 07	,5 26	,5 56	,3 58	,3 81	,2 47	,4 66	,01 8	,44 1	,41 4	,46 0	,57 0	,45 7	,44 5	,17 4	,51 3	,48 3	,50 2	,65 6	,59 9	1,0 00	,77 6	,77 1	,20 4	,06 8	,18 3	,54 1	,52 7	,18 0	,58 1	,52 6	,55 3	,58 1	- 4	,10 2	

er o2 4	,6 08	,5 45	,4 81	,4 73	,5 36	,4 05	,3 73	,1 97	,4 10	- ,10	,45 2	,46 1	,47 9	,58 1	,52 6	,48 0	,15 8	,51 2	,49 0	,44 8	,70 3	,69 3	,77 6	1,0 00	,84 9	,18 9	,03 3	,16 6	,59 7	,53 2	,22 6	,59 8	,54 9	,61 0	,65 3	- ,40	- 2	- 4
er o2 5	,5 80	,5 48	,4 63	,4 66	,5 15	,4 15	,3 79	,1 94	,3 82	- ,07	,47 7	,43 2	,44 8	,54 0	,47 8	,40 4	,17 2	,47 3	,49 5	,42 6	,66 8	,65 3	,77 1	,84 9	1,0 00	,19 8	,04 6	,18 3	,56 2	,49 5	,17 0	,56 5	,55 6	,58 5	,62 2	- ,38	- 3	- 4
er o2 6	,1 25	,0 95	,0 18	,0 16	,0 62	,0 83	,0 55	,2 22	- ,0	,00 5	,02 8	,11 3	- ,02	,04 8	,10 8	- ,01	,02 6	,01 0	,03 7	,03 4	,09 6	,16 5	,20 4	,18 9	,19 8	1,0 00	,13 2	,03 0	,13 7	,01 9	- ,04	,14 1	,05 5	,10 2	,12 6	- ,01	- 5	- 5
er o2 7	,0 18	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	- ,0	,1 71	- ,0	,01 7	,00 9	- ,00	,03 9	- ,00	,00 7	- ,11	,12 0	,00 2	,00 4	,05 1	,02 6	,01 3	,06 8	,03 3	,04 6	,13 2	1,0 00	,25 0	,07 9	- ,02	,05 4	,01 2	,00 8	,01 3	,02 2	- ,02	- 5	- 1
er o2 8	,2 01	,1 87	,1 37	,1 93	,1 86	,1 56	,1 09	,1 71	,1 47	,08 7	,20 1	,12 6	,10 1	,13 6	,23 8	,18 8	,11 1	,13 8	,10 2	,15 1	,25 6	,23 3	,18 3	,16 6	,18 3	,03 0	,25 0	1,0 00	,27 0	,26 3	,31 3	,14 8	,20 9	,17 8	,16 4	- ,10	- 2	- 0
er o2 9	,5 92	,4 19	,3 86	,3 92	,5 34	,3 13	,3 40	,2 65	,2 86	- ,00	,43 1	,33 6	,32 7	,39 5	,50 2	,40 6	,13 9	,46 5	,40 3	,31 8	,54 6	,50 0	,54 1	,59 7	,56 2	,13 7	,07 9	,27 0	1,0 00	,65 6	,24 0	,60 5	,44 8	,56 3	,47 5	- ,24	- 7	- 9
er o3 0	,5 74	,5 04	,6 38	,6 73	,7 55	,3 84	,3 86	,2 33	,5 16	,00 0	,44 3	,31 2	,38 4	,54 3	,48 2	,44 0	,24 6	,55 1	,52 9	,42 2	,54 6	,41 1	,52 7	,53 2	,49 5	,01 9	- ,02	,26 3	,65 6	1,0 00	,25 7	,52 7	,66 8	,53 7	,43 6	- ,32	- 6	- 6
er o3 1	,2 13	,1 68	,2 03	,2 38	,2 48	,2 46	,1 97	,0 79	,0 72	- ,00	,16 0	,18 5	,16 8	,13 3	,14 6	,09 5	,13 3	,20 9	,16 1	,07 4	,30 8	,21 7	,18 0	,22 6	,17 0	- ,04	,05 4	,31 3	,24 0	,25 7	1,0 00	,20 6	,26 1	,18 9	,28 3	- ,03	- 3	- 1

er	,8	,5	,5	,5	,5	,3	,4	,1	,3	-	,43	,33	,34	,45	,47	,39	,13	,49	,42	,36	,54	,46	,58	,59	,56	,14	,01	,14	,60	,52	,20	1,0	,56	,60	,47	-	-		
o3	22	32	17	08	77	61	18	74	46	,13	0	1	2	6	7	9	4	5	5	1	6	7	1	8	5	1	2	8	5	7	6	00	3	3	7	,25	,11		
2										4																											9	7	
er	,5	,5	,6	,6	,7	,4	,4	,1	,4	-	,43	,39	,35	,56	,37	,30	,24	,47	,48	,42	,53	,37	,52	,54	,55	,05	,00	,20	,44	,66	,26	,56	1,0	,60	,45	-	-		
o3	40	82	61	49	10	07	20	61	89	,05	9	1	8	7	0	9	5	8	4	0	1	9	6	9	6	5	8	9	8	8	1	3	00	9	2	,33	,06		
3										5																											7	3	
er	,5	,5	,4	,4	,4	,4	,3	,1	,4	-	,43	,38	,36	,50	,46	,42	,15	,46	,48	,40	,51	,46	,55	,61	,58	,10	,01	,17	,56	,53	,18	,60	,60	1,0	,48	-	-		
o3	75	63	65	32	64	34	85	83	02	,11	2	5	5	6	3	5	8	0	9	7	4	5	3	0	5	2	3	8	3	7	9	3	9	00	4	,31	,15		
4										8																											8	4	
er	,4	,4	,3	,4	,4	,3	,3	,1	,2	-	,34	,34	,39	,41	,43	,43	,11	,44	,36	,32	,52	,56	,58	,65	,62	,12	,02	,16	,47	,43	,28	,47	,45	,48	1,0	,48	-	-	
o3	76	41	81	00	34	33	51	62	91	,06	0	4	8	0	7	7	6	7	4	6	7	7	1	3	2	6	2	4	5	6	3	7	2	4	00	,27	,16		
5										9																												9	4
er	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
o3	,3	,3	,3	,3	,3	,1	,1	,1	,2	,07	,27	,26	,30	,43	,23	,30	,13	,28	,30	,36	,34	,26	,40	,40	,38	,01	,02	,10	,24	,32	,03	,25	,33	,31	,27	1,0	,02		
6	01	99	65	61	49	19	72	17	85	1	0	3	6	0	8	3	9	2	9	8	1	4	4	2	3	5	5	2	7	6	3	9	7	8	9	00	5		
er	,0	-	-	-	-	,0	,0	-	-	-	,11	,07	,06	-	,12	,15	-	,00	-	,01	,08	,10	,10	,12	,12	,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
o3	66	,0	,1	,1	,0	38	64	,0	,0	,04	3	6	6	,03	0	8	0	0	,03	,01	,08	,10	,10	,12	,12	,07	,02	,12	,14	,03	,01	,11	,06	,15	,16	,02	1,0		
7	30	14	04	89		35	33			3																											00		

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ero1	128,43	696,888	,722	,786	,896
ero2	128,22	694,930	,694	,709	,895
ero3	128,24	692,674	,678	,793	,895
ero4	128,22	695,270	,676	,752	,896
ero5	128,46	685,666	,728	,794	,894
ero6	129,59	695,672	,499	,495	,897
ero7	128,86	699,520	,514	,458	,897
ero8	123,42	644,496	,243	,256	,926
ero9	128,71	692,339	,535	,454	,896
ero10	129,80	737,318	-,058	,117	,906
ero11	128,72	696,234	,576	,504	,896
ero12	128,34	702,557	,522	,478	,897
ero13	129,01	692,679	,523	,518	,897
ero14	128,38	688,403	,689	,662	,895
ero15	129,36	689,402	,616	,539	,895
ero16	128,77	700,229	,518	,555	,897
ero17	130,38	710,123	,238	,203	,901
ero18	128,48	696,582	,613	,517	,896
ero19	128,14	700,433	,621	,551	,896
ero20	127,90	708,153	,548	,491	,897
ero21	128,64	684,032	,742	,677	,894
ero22	129,55	682,487	,646	,617	,895
ero23	128,76	678,429	,760	,730	,893
ero24	129,02	677,837	,768	,820	,893
ero25	128,99	677,973	,743	,787	,893
ero26	128,96	719,631	,163	,163	,902
ero27	129,42	722,132	,072	,199	,905
ero28	129,76	711,601	,304	,317	,900
ero29	129,02	687,440	,680	,658	,895
ero30	128,81	682,431	,722	,753	,894
ero31	130,86	713,362	,299	,292	,900
ero32	128,50	693,840	,680	,755	,895
ero33	128,65	687,679	,688	,691	,895
ero34	128,67	690,949	,676	,625	,895
ero35	129,68	686,140	,623	,531	,895
ero36	130,09	767,750	-,418	,310	,910
ero37	128,37	730,034	,050	,193	,902

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
132,37	734,922	27,109	37

Παράρτημα 3: Έλεγχος κανονικής κατανομής

Φύλλο

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Gender	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ero37	Άντρας	,264	132	,000	,794	132	,000
	Γυναίκα	,276	171	,000	,759	171	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Περιοχή

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Area	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ero37	Αγροτικ ή	,344	15	,000	,728	15	,001
	Αστική	,249	229	,000	,766	229	,000
	Ημιαστι κ	,224	59	,000	,790	59	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Θέση ευθύνης

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Responsibilit y	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ero37	Διευθυντ	,253	76	,000	,764	76	,000
	Εκπαιδευ	,243	227	,000	,774	227	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Διεύθυνση Εκπαίδευσης

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	County	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ero37	ΑΘΗΝΑΣ_ A	,256	7	,182	,833	7	,086
	ΑΘΗΝΑΣ_ B	,300	5	,161	,883	5	,325

ΑΘΗΝΑΣ_Γ	,292	3	.	,923	3	,463
ΑΘΗΝΑΣ_Δ	,231	5	,200*	,881	5	,314
ΑΙΤΩΛΟΑΚ	,473	5	,001	,552	5	,000
ΑΝΑΤΟΛΙΚ	,254	6	,200*	,866	6	,212
ΑΡΚΑΔΙΑΣ	,260	2	.			
ΑΡΤΑΣ	,260	2	.			
ΑΧΑΪΑΣ	,356	9	,002	,655	9	,000
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	,175	3	.	1,000	3	1,000
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	,473	5	,001	,552	5	,000
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣ	,319	6	,056	,683	6	,004
ΕΥΒΟΙΑΣ	,249	16	,009	,809	16	,004
ΗΜΑΘΙΑΣ	,231	18	,012	,785	18	,001
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	,385	3	.	,750	3	,000
ΘΕΣΣΑΛΟΝ	,333	15	,000	,804	15	,004
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	,349	5	,046	,771	5	,046
ΚΑΒΑΛΑΣ	,385	3	.	,750	3	,000
ΚΑΡΔΙΤΣΑ	,473	5	,001	,552	5	,000
ΚΑΣΤΟΡΙΑ	,385	3	.	,750	3	,000
ΚΙΛΚΙΣ	,260	2	.			
ΚΟΖΑΝΗΣ	,175	3	.	1,000	3	1,000
ΚΟΡΙΝΘΙΑ	,300	5	,161	,833	5	,146
ΛΑΡΙΣΑΣ	,279	12	,011	,813	12	,013
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	,385	3	.	,750	3	,000
ΜΑΓΝΗΣΙΑ	,236	70	,000	,830	70	,000
ΜΕΣΣΗΝΙΑ	,260	2	.			

ΞΑΝΘΗΣ	,248	7	,200*	,826	7	,073
ΠΕΙΡΑΙΑ	,391	7	,002	,560	7	,000
ΠΕΛΛΑΣ	,473	5	,001	,552	5	,000
ΡΟΔΟΠΗΣ	,307	4	.	,729	4	,024
ΣΕΡΡΩΝ	,286	11	,012	,751	11	,002
ΤΡΙΚΑΛΩ Ν	,354	18	,000	,536	18	,000
ΦΩΚΙΔΑΣ	,260	2	.			
ΧΑΝΙΩΝ	,234	9	,169	,794	9	,017

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

c. ero37 is constant when County = ΑΡΓΟΛΙΔΑ. It has been omitted.

d. ero37 is constant when County = ΔΡΑΜΑΣ . It has been omitted.

e. ero37 is constant when County = ΕΥΡΥΤΑΝΙ. It has been omitted.

f. ero37 is constant when County = ΖΑΚΥΝΘΟΥ. It has been omitted.

g. ero37 is constant when County = ΗΛΕΙΑΣ . It has been omitted.

h. ero37 is constant when County = ΘΕΣΠΡΩΤΙ. It has been omitted.

i. ero37 is constant when County = ΚΕΡΚΥΡΑΣ. It has been omitted.

j. ero37 is constant when County = ΚΥΚΛΑΔΩΝ. It has been omitted.

k. ero37 is constant when County = ΛΑΚΩΝΙΑΣ. It has been omitted.

l. ero37 is constant when County = ΛΕΥΚΑΔΑΣ. It has been omitted.

m. ero37 is constant when County = ΠΙΕΡΙΑΣ . It has been omitted.

n. ero37 is constant when County = ΠΡΕΒΕΖΑΣ. It has been omitted.

o. ero37 is constant when County = ΡΕΘΥΜΝΗΣ. It has been omitted.

p. ero37 is constant when County = ΧΙΟΥ . It has been omitted.

Παράρτημα 4: Έλεγχοι συσχέτισης

Crosstabs

Notes

Output Created		19-NOV-2017 14:58:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\dimitris\Desktop\ΠITYXIAKH ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΣ\Questionnaire\data.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	303
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=Gender Area County Responsibility BY ero37 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ PHI /CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	00:00:00,14
	Elapsed Time	00:00:00,10
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	349496

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gender * ero37	303	100,0%	0	0,0%	303	100,0%
Area * ero37	303	100,0%	0	0,0%	303	100,0%
County * ero37	303	100,0%	0	0,0%	303	100,0%

Responsibility * ero37	303	100,0%	0	0,0%	303	100,0%
------------------------	-----	--------	---	------	-----	--------

Gender * ero37

Crosstab

		ero37					Total	
		0	1	2	3	4		5
Gender 1	Count	7	5	11	16	40	53	132
	% within Gender	5,3%	3,8%	8,3%	12,1%	30,3%	40,2%	100,0%
	% within ero37	77,8%	55,6%	73,3%	36,4%	44,9%	38,7%	43,6%
	% of Total	2,3%	1,7%	3,6%	5,3%	13,2%	17,5%	43,6%
2	Count	2	4	4	28	49	84	171
	% within Gender	1,2%	2,3%	2,3%	16,4%	28,7%	49,1%	100,0%
	% within ero37	22,2%	44,4%	26,7%	63,6%	55,1%	61,3%	56,4%
	% of Total	0,7%	1,3%	1,3%	9,2%	16,2%	27,7%	56,4%
Total	Count	9	9	15	44	89	137	303
	% within Gender	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%
	% within ero37	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,541 ^a	5	,028

Likelihood Ratio	12,718	5	,026
Linear-by-Linear Association	6,820	1	,009
N of Valid Cases	303		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,92.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,203	,028
	Cramer's V	,203	,028
N of Valid Cases		303	

Area * ero37

Crosstab

			ero37						Total
			0	1	2	3	4	5	
Area Αγροτική	Count		0	1	1	0	7	6	15
	% within Area		0,0%	6,7%	6,7%	0,0%	46,7%	40,0%	100,0%
	% within ero37		0,0%	11,1%	6,7%	0,0%	7,9%	4,4%	5,0%
	% of Total		0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	2,3%	2,0%	5,0%
Area Αστική	Count		6	7	11	32	67	106	229
	% within Area		2,6%	3,1%	4,8%	14,0%	29,3%	46,3%	100,0%
	% within ero37		66,7%	77,8%	73,3%	72,7%	75,3%	77,4%	75,6%

	% of Total	2,0%	2,3%	3,6%	10,6%	22,1%	35,0%	75,6%
Ημιαστική	Count	3	1	3	12	15	25	59
	% within Area	5,1%	1,7%	5,1%	20,3%	25,4%	42,4%	100,0%
	% within ero37	33,3%	11,1%	20,0%	27,3%	16,9%	18,2%	19,5%
	% of Total	1,0%	0,3%	1,0%	4,0%	5,0%	8,3%	19,5%
Total	Count	9	9	15	44	89	137	303
	% within Area	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%
	% within ero37	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,245 ^a	10	,605
Likelihood Ratio	10,217	10	,422
N of Valid Cases	303		

a. 8 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,165	,605

	Cramer's V	,117	,605
N of Valid Cases		303	

County * ero37

Crosstab

		ero37						Total
		0	1	2	3	4	5	
County ΑΘΗΝΑΣ_Α'	Count	0	0	0	1	3	3	7
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%	2,2%	2,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,0%	1,0%	2,3%
County ΑΘΗΝΑΣ_Β'	Count	0	0	0	1	3	1	5
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%	0,7%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,0%	0,3%	1,7%
County ΑΘΗΝΑΣ_Γ'	Count	0	1	0	0	1	1	3
	% within ero37	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%	3,3%	10,0%

	% within County	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	1,1%	0,7%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	1,0%
ΑΘΗΝΑΣ_Δ'	Count	0	0	0	1	2	2	5
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,2%	1,5%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	0,7%	1,7%
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	Count	0	0	0	1	0	4	5
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	2,9%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	1,3%	1,7%
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ_ΑΤΤΙΚΗΣ	Count	0	0	0	1	3	2	6

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	3,4%	1,5%	2,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,0%	0,7%	2,0%
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
ΑΡΚΑΔΙΑΣ	Count	0	0	1	1	0	0	2
	% within County	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	6,7%	2,3%	0,0%	0,0%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,7%
ΑΡΤΑΣ	Count	0	0	0	0	1	1	2

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,7%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,7%
ΑΧΑΪΑΣ	Count	0	0	0	4	0	5	9
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	0,0%	55,6%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	3,6%	3,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,7%	3,0%
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	Count	0	0	0	1	1	1	3
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	1,1%	0,7%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,3%	1,0%
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	Count	0	0	0	0	1	4	5

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	2,9%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,3%	1,7%
ΔΡΑΜΑΣ	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	Count	0	0	0	0	3	3	6
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	2,2%	2,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	2,0%
ΕΥΒΟΙΑΣ	Count	0	0	2	2	5	7	16

	% within County	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	31,3%	43,8%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	13,3%	4,5%	5,6%	5,1%	5,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%	1,7%	2,3%	5,3%
EYPYTANIAΣ	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
ZAKYNΘOY	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
HAEIAS	Count	0	1	0	0	0	0	1

	% within County	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
ΗΜΑΘΙΑΣ	Count	1	1	0	4	4	8	18
	% within County	5,6%	5,6%	0,0%	22,2%	22,2%	44,4%	100,0%
	% within ero37	11,1%	11,1%	0,0%	9,1%	4,5%	5,8%	5,9%
	% of Total	0,3%	0,3%	0,0%	1,3%	1,3%	2,6%	5,9%
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	Count	0	1	0	0	0	2	3
	% within County	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
	% within ero37	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	1,0%
ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	Count	0	0	0	0	1	0	1

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ_Α'	Count	0	0	1	0	5	2	8
	% within County	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	62,5%	25,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	5,6%	1,5%	2,6%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	1,7%	0,7%	2,6%
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ_Β'	Count	2	1	0	1	2	1	7
	% within County	28,6%	14,3%	0,0%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
	% within ero37	22,2%	11,1%	0,0%	2,3%	2,2%	0,7%	2,3%
	% of Total	0,7%	0,3%	0,0%	0,3%	0,7%	0,3%	2,3%
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	Count	0	0	0	1	1	3	5

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	1,1%	2,2%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	1,0%	1,7%
ΚΑΒΑΛΑΣ	Count	0	0	0	0	1	2	3
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,5%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	1,0%
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	Count	0	0	0	0	1	4	5
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	2,9%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,3%	1,7%
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	Count	0	0	0	0	2	1	3

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,7%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%	1,0%
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
ΚΙΑΚΙΣ	Count	0	0	0	1	0	1	2
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,7%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,7%
ΚΟΖΑΝΗΣ	Count	0	0	0	1	1	1	3

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	1,1%	0,7%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,3%	1,0%
KOPINΘΙΑΣ	Count	0	0	1	0	2	2	5
	% within County	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	2,2%	1,5%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,7%	0,7%	1,7%
KΥΚΛΑΔΩΝ	Count	0	0	0	0	1	0	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	Count	0	0	0	0	1	0	1

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%
ΛΑΡΙΣΙΑΣ	Count	0	1	0	2	5	4	12
	% within County	0,0%	8,3%	0,0%	16,7%	41,7%	33,3%	100,0%
	% within ero37	0,0%	11,1%	0,0%	4,5%	5,6%	2,9%	4,0%
	% of Total	0,0%	0,3%	0,0%	0,7%	1,7%	1,3%	4,0%
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	Count	0	0	0	1	2	0	3
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,2%	0,0%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,7%	0,0%	1,0%
ΛΕΥΚΑΔΑΣ	Count	0	0	0	0	0	3	3

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	1,0%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	Count	1	2	5	16	17	29	70
	% within County	1,4%	2,9%	7,1%	22,9%	24,3%	41,4%	100,0%
	% within ero37	11,1%	22,2%	33,3%	36,4%	19,1%	21,2%	23,1%
	% of Total	0,3%	0,7%	1,7%	5,3%	5,6%	9,6%	23,1%
ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	Count	0	0	0	0	1	1	2
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	0,7%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,7%
ΞΑΝΘΗΣ	Count	0	1	2	0	1	3	7

	% within County	0,0%	14,3%	28,6%	0,0%	14,3%	42,9%	100,0%
	% within ero37	0,0%	11,1%	13,3%	0,0%	1,1%	2,2%	2,3%
	% of Total	0,0%	0,3%	0,7%	0,0%	0,3%	1,0%	2,3%
ΠΕΙΡΑΙΑ	Count	1	0	0	0	1	5	7
	% within County	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	100,0%
	% within ero37	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	3,6%	2,3%
	% of Total	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	1,7%	2,3%
ΠΕΛΛΑΣ	Count	0	0	0	0	4	1	5
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,7%	1,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,3%	1,7%
ΠΙΕΡΙΑΣ	Count	0	0	1	0	0	0	1

	% within County	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	Count	0	0	0	0	2	0	2
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	0,7%
ΡΕΘΥΜΝΗΣ	Count	1	0	0	0	0	0	1
	% within County	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within ero37	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	% of Total	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
ΡΟΔΟΠΗΣ	Count	0	0	0	0	2	2	4

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	1,5%	1,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,7%	1,3%
ΣΕΡΡΩΝ	Count	0	0	2	0	4	5	11
	% within County	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	36,4%	45,5%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	4,5%	3,6%	3,6%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	1,3%	1,7%	3,6%
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	Count	2	0	0	0	4	12	18
	% within County	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	100,0%
	% within ero37	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	8,8%	5,9%
	% of Total	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	4,0%	5,9%
ΦΩΚΙΔΑΣ	Count	0	0	0	1	0	1	2

	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,7%	0,7%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,3%	0,7%
XANIΩN	Count	1	0	0	3	1	4	9
	% within County	11,1%	0,0%	0,0%	33,3%	11,1%	44,4%	100,0%
	% within ero37	11,1%	0,0%	0,0%	6,8%	1,1%	2,9%	3,0%
	% of Total	0,3%	0,0%	0,0%	1,0%	0,3%	1,3%	3,0%
XIOY	Count	0	0	0	0	0	1	1
	% within County	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% within ero37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,3%
	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%
Total	Count	9	9	15	44	89	137	303

% within County	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%
% within ero37	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	278,664 ^a	245	,069
Likelihood Ratio	206,626	245	,964
N of Valid Cases	303		

a. 291 cells (97,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,959	,069
Cramer's V	,429	,069
N of Valid Cases	303	

Responsibility * ero37

Crosstab

			ero37						
			0	1	2	3	4	5	Total
Responsibility	Διευθυντής	Count	3	3	5	9	20	36	76
		% within Responsibility	3,9%	3,9%	6,6%	11,8%	26,3%	47,4%	100,0%
		% within ero37	33,3%	33,3%	33,3%	20,5%	22,5%	26,3%	25,1%

	% of Total	1,0%	1,0%	1,7%	3,0%	6,6%	11,9%	25,1%
Εκπαιδευτικός	Count	6	6	10	35	69	101	227
	% within Responsibility	2,6%	2,6%	4,4%	15,4%	30,4%	44,5%	100,0%
	% within ero37	66,7%	66,7%	66,7%	79,5%	77,5%	73,7%	74,9%
	% of Total	2,0%	2,0%	3,3%	11,6%	22,8%	33,3%	74,9%
Total	Count	9	9	15	44	89	137	303
	% within Responsibility	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%
	% within ero37	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	3,0%	3,0%	5,0%	14,5%	29,4%	45,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,124 ^a	5	,832
Likelihood Ratio	2,081	5	,838
N of Valid Cases	303		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,26.

Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal Phi	,084	,832
Cramer's V	,084	,832
N of Valid Cases	303	