



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

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ  
ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

της

**ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΟΥΤΣΙΑΗ**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ειρήνη Ιωαννίδου

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

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2018



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

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 Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

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

Θεσσαλονίκη, 04-02-2018

Η Δηλούσα

Κουτσιάη Γεωργία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελεί μια σημαντική παράμετρο στην άσκηση συμμετοχικής διοίκησης μιας σχολικής μονάδας. Η σημασία της συνεργασίας στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης είναι αυτονόητη. Όταν υπάρχει συνεργασία οι ιδέες, οι αξίες, τα «πιστεύω» των μελών συναντιούνται για να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα.

Στην παρούσα έρευνα, η οποία είναι ποσοτική, συμμετείχαν 136 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που κατέθεσαν τις απόψεις τους για την ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης, όσον αφορά το ρόλο τους ως μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων, στα σχολεία του Ν. Λάρισας που υπηρετούν. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την αποσαφήνιση των όρων και τη βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία αναφέρεται στην εκπαιδευτική ηγεσία, τη συλλογική διοίκηση των σχολικών μονάδων, τα όργανα διοίκησης ενός σχολείου και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου.

Το δεύτερο μέρος αφορά το ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας. Παρουσιάζεται η μεθοδολογία, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα της έρευνας. Στη συνέχεια γίνεται η περιγραφή και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, όπως διαπιστώθηκαν από τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων και διατυπώνονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων. Ακολουθεί ο προβληματισμός και η προοπτική επέκτασης των ευρημάτων της έρευνας, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων που αποτελεί το σημαντικότερο θεσμικό συλλογικό όργανο διοίκησης των σχολείων της χώρας μας.

Το σύνολο των αποτελεσμάτων έδειξε ότι εφαρμόζεται στην πλειοψηφία συμμετοχική διοίκηση η οποία είναι ικανοποιητική. Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επικρατεί γενικά θετικό κλίμα και υπάρχει σεβασμός στη διαφορετική γνώμη. Οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου είναι κυρίως συλλογικές και εφαρμόζονται από όλα τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι μερικές φορές επικυρώνουν προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή.

Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων είναι το θετικό κλίμα και η ηγετικές ικανότητες του/ης Διευθυντή/ντριας του σχολείου.

Όσον αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων, ως κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες δηλώθηκαν η κινητικότητα των εκπαιδευτικών και η «κακή» ηγεσία.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ωστόσο, τονίζει την ανάγκη για βελτίωση του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων προτείνοντας κυρίως, τη σωστή επιλογή στελεχών διοίκησης των σχολικών μονάδων, την ανάγκη για σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ Συλλόγου Διδασκόντων και Διευθυντή/ντριας, την καθιέρωση κινήτρων και τη δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας και αυτονομίας των σχολικών μονάδων.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, συλλογική διοίκηση, διοίκηση σχολικής μονάδας, λήψη απόφασης, αποτελεσματικότητα

## **ABSTRACT**

The educators' involvement in the process of taking decisions is a crucial factor in exercising participatory administration in a school unit. The importance of collaboration in the participatory model of management is implicit. When existent, the ideas, the values, the beliefs of each member come together to create a common vision.

In this quantitative research, 136 high school educators presented their views on the existence of participatory administration, in regards to their role as members of the teachers' council in their schools throughout the region of Larisa. Our research tool of preference was a questionnaire.

The present project consists of two parts. The first part includes the clarification of the terms and the bibliographic review of educational leadership, participatory management of school units, a school's administrative bodies and the factors that influence the school's effectiveness.

The second part is about the research made for this project's purposes. We begin with presenting the method, research tools and the sample that was examined and continue on with the description and presentation of the results, as concluded by the questionnaires' statistical analysis. Right after is the reflection and the possibilities of expanding the research's findings, targeting the improvement of all functions of the teachers' council, that is the most important institution in terms of administrating all schools of our country.

Results showed that, in the vast majority, collaborative administration is successfully applied. There is positive energy throughout the teachers' council meetings, as well as respect towards different opinions. The decisions for school function issues are collectively agreed upon and applied by all members of the teachers' board. Only a few times were they called to validate a principal's already taken settlement.

Important factors that affect the function of the teachers' council are, as mentioned above, the positive environment and the leadership.

When it comes to teachers taking initiative about creative activities, the main inhibitory factors stated were the mandatory motility most of them have to work through, as well as "bad" leadership.

However, the majority of educators stress over the need to improve the role of the teachers' council, proposing mainly the correct election of school manager, the need for clear separation of jurisdiction between teachers and principals, the offer of motive and the possibility of bigger flexibility in school units.

**Key words:** Leadership, participatory administration, school administration, decision-taking, effectiveness

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	10
ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> :Εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα	12
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Προσδιορισμός του ερευνητικού προβλήματος	13
1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	15
1.4 Αναγκαιότητα της έρευνας	16
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Ηγεσία και Διοίκηση	18
2.1 Ορισμός του όρου «Ηγεσία»	18
2.2 Εκπαιδευτική ηγεσία	19
2.2.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση	19
2.2.2 Άλλες έρευνες	24
2.3 Η έννοια της Διοίκησης - Συλλογικής διοίκησης	27
2.4 Συλλογική διοίκηση στην εκπαίδευση	29
2.4.1 βιβλιογραφική επισκόπηση	29
2.4.2 Έρευνες στην Ελλάδα	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Όργανα Διοίκησης μιας Σχολικής μονάδας	38
3.1 Οι έννοιες «Σχολική μονάδα» - «Διοίκηση σχολικής μονάδας»	38
3.2 Ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας	39
3.3 Ο Ρόλος του Υποδιευθυντή μιας σχολικής μονάδας	40
3.4 Ο Σύλλογος Διδασκόντων	41
3.5 Άλλα συλλογικά όργανα	44
3.5.1 Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων	44
3.5.2 Μαθητικά συμβούλια	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : Συλλογικές αποφάσεις και αποτελεσματικότητα	46
4.1 Οι έννοιες της απόφασης και της λειτουργίας	46



4.2 Τι είναι η «λήψη απόφασης»	47
4.3 Συλλογικές αποφάσεις	48
4.4 Ο ρόλος του Διευθυντή στη λήψη αποφάσεων	50
4.5 Η έννοια της αποτελεσματικότητας	52
4.6 Αποτελεσματικό σχολείο	52
<b>B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	<b>55</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία της έρευνας</b>	<b>56</b>
5.1 Ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις	57
5.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	57
5.2.1 Λόγοι επιλογής ερευνητικής μεθόδου	57
5.2.2 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας	58
5.2.3 Η διεξαγωγή της έρευνας	59
5.2.4 Περιγραφή και δομή του ερωτηματολογίου	60
5.2.5 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	62
5.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Παρουσίαση των αποτελεσμάτων</b>	<b>64</b>
6.1 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία	64
6.2 Περαιτέρω στατιστική ανάλυση	101
6.2.1 Συμμετοχική διοίκηση	101
6.2.2 Κλίμα συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων	106
6.2.3 Ικανοποίηση από τη λειτουργία του Σ.Δ.	108
6.2.4 Ανάλυση πρωτοβουλιών από τον Σ.Δ.	110
6.2.5 Συσχετίσεις μεταξύ τριών βασικών μεταβλητών της έρευνας	112
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : Έρμηνεία των αποτελεσμάτων</b>	<b>114</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>	<b>125</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>129</b>
Ελληνόγλωσση	129
Ξενόγλωσση	133
Νομοθεσία	138
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>139</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα, την παρούσα εργασία, καθηγήτρια κ. Ιωαννίδου Ειρήνη για την ουσιαστική καθοδήγηση και αμέριστη συμπαράστασή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης τους καθηγητές μου στα μαθήματα που παρακολούθησα κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου και των οποίων τα γνωστικά αντικείμενα συνέβαλαν στην αφομοίωση της γνώσης, ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία με επιτυχία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, όλους τους διευθυντές των σχολείων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας που είχαν την καλοσύνη να ανταποκριθούν στο κάλεσμά μου και να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο και τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν με τις απαντήσεις τους στην έρευνα.

**Η Συμμετοχική-Συλλογική Διοίκηση και τα Αποτελέσματά της στην  
Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας**

*«Αν θες να πας γρήγορα, πήγαινε μόνος.  
Αν θες να πας μακριά, πήγαινε με άλλους.»*

*Αφρικανική Παροιμία*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Εισαγωγή στο ερευνητικό θέμα

### 1.1 Εισαγωγή

Η ποιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ανάπτυξής της.

Στην Ελλάδα κάθε εκπαιδευτική μονάδα είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί και να εφαρμόζει αποφάσεις που ορίζει η εκάστοτε ισχύουσα εκπαιδευτική πολιτική, όπως αυτή δομείται κεντρικά. Το αίτημα για μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς και βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχει μια σχολική μονάδα ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εποχής μας, παραμένει επίκαιρο.

Ο άλλοτε αδιαμφισβήτητος ρόλος του «παραδοσιακού» σχολείου, ως βασική μονάδα παροχής γνώσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, έχει αποδυναμωθεί και απαιτείται ο σχεδιασμός ενός σύγχρονου σχολείου σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών.

Τα τελευταία χρόνια είναι εμφανής η αναγκαιότητα εφαρμογής μιας «τοπικής» εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, προσαρμοσμένης στις ανάγκες της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας, της οποίας η αποτελεσματική λειτουργία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την «σωστή» διοίκηση, ανεξάρτητα αν αυτή ασκείται από μονομελή ή συλλογικά όργανα.

Στα πλαίσια ενός δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης και λειτουργίας ενός σχολείου η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων είναι επιβεβλημένη. Η συλλογική λήψη αποφάσεων αποτελεί μία από τις πολλά υποσχόμενες στρατηγικές για την μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση, που περιλαμβάνει μια πιο επαγγελματική προσέγγιση στη διδασκαλία, ενδυναμωμένα σχολεία και έναν συλλογικό τρόπο άσκησης της διοίκησης (Smylie 1992).

Τα προβλήματα που προκύπτουν και τα ζητήματα που απασχολούν μια σχολική μονάδα είναι συνήθως σύνθετα και χρειάζεται συντονισμός και αλληλεπίδραση των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους (Σαΐτης 2005a).

Η συγκεκριμένη έρευνα αναφέρεται στην εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στα ελληνικά σχολεία και συγκεκριμένα μελετά τη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων, σε θέματα σχετικά με τη λειτουργία και τη διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας της χώρας μας, στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής διεύρυνσης των δημοκρατικών και συμμετοχικών διαδικασιών.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων τοποθετείται στο κέντρο της σχολικής μονάδας γιατί παίρνει ουσιαστικές αποφάσεις «που αναφέρονται στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τον απολογισμό του έργου, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την επαγγελματική κουλτούρα και το ήθος του σχολείου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες και την παιδαγωγική και διδακτική του σχολείου, την σύνδεση με την τοπική κοινωνία κ.ά» (Μαυρογιώργος, 2004:23). Συνεπώς, από τις αποφάσεις που θα πάρει, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα αυτών, θα εξαρτηθεί η ομαλή λειτουργία της μονάδας, η πρόοδος και η ανάπτυξή της.

## **1.2 Προσδιορισμός του ερευνητικού προβλήματος**

Ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι ένα θεσμοθετημένο όργανο βάσει του Ν. 1566/85, με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Με υπουργική απόφαση (Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002, ΦΕΚ 1340/2002) ανατίθεται αποφασιστικός ρόλος και ευθύνη διοίκησης του σχολείου στον Σύλλογο Διδασκόντων, αναδεικνύοντάς τον σε ένα από τα σημαντικότερα σχολικά όργανα διαμόρφωσης «τοπικής» εκπαιδευτικής πολιτικής. Έχουμε, στην πράξη, αποδυνάμωση της εξουσίας του Διευθυντή και ταυτόχρονη ενδυνάμωση της εξουσίας του Συλλόγου Διδασκόντων (Σαΐτης, 2005).

Ο εκπαιδευτικός, ως μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας, δεν περιορίζεται μόνο στα εκπαιδευτικά του καθήκοντα αλλά καλείται να συμμετέχει σε προγραμματισμό δράσεων που διαμορφώνουν την κουλτούρα, το προφίλ και τη λειτουργία του σχολείου (Χατζηπαναγιώτου, 2003: 84-85).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο έχουν γίνει αρκετές μεταρρυθμίσεις που δίνουν έμφαση στην αποκέντρωση της διοίκησης, στην αυτονομία των σχολείων, στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου, καθώς και στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μονάδων (MacBeath κ.ά., 2004).

Ο Pashiardis (1994) αναφέρει πως τα σχολεία χρειάζεται να επιδεικνύουν αυτονομία, να έχουν δηλαδή τη δική τους ιδιαίτερη σχολική κουλτούρα και να εφαρμόζουν διαδικασίες συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Στην Ελλάδα όμως, τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ελάχιστες αρμοδιότητες έχουν μεταφερθεί σε τοπικό ή και σχολικό επίπεδο, με αποτέλεσμα να παρατηρείται ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, δύσκαμπτο και πολλές φορές δυσλειτουργικό (Κουτούζης, 1999).

Η εκπαιδευτική νομοθεσία οριοθετεί την εξουσία κάθε στελέχους, όχι πάντα διακριτά και συχνά περιορίζει τα περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους τους (Μιχαλακόπουλος, 1994: 20-29).

Η αποτελεσματικότητα της συμμετοχικής διοίκησης στο ελληνικό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης δεν είναι ικανοποιητική, όσο τουλάχιστον θα αναμενόταν. Τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου δεν φαίνεται να αναλαμβάνουν, σε ικανοποιητικό βαθμό, πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας (Κουσουλός κ.α. 2004).

Έρευνες που αναφέρονται στη συμμετοχική διοίκηση μας δείχνουν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων έγκειται στη νομιμοποίηση προειλημμένων αποφάσεων του Διευθυντή (Γιαννακοπούλου, 2003, Κουλουμπαρίτη, 2008) ή στην υλοποίηση των νόμων και των εγκυκλίων που θεσμοθετούνται από το αρμόδιο Υπουργείο (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε αποφάσεις που αφορούν την διοίκηση της σχολικής μονάδας είναι μηδαμινή, και σχετίζεται μόνο με θέματα λειτουργίας του σχολείου (Γιαννακοπούλου, 2003, Χατζηϊωαννίδης, 2010). Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται κουραστικές, χρονοβόρες και επιβεβλημένες ως επί το πλείστον (Γιαννακοπούλου, 2003). Ωστόσο φαίνεται ότι αρκετοί εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη και πιο ουσιαστική συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. (Χατζηπαναγιώτου, 2001, Οικονόμου, 2010).

Ένας παράγοντας, ωστόσο, που επηρεάζει σημαντικά τη διάθεση για ενεργό συμμετοχή και το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών είναι η κινητικότητα, η οποία στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι μεγαλύτερη από ότι στην Πρωτοβάθμια, λόγω των πολλών ειδικοτήτων. Πολλοί εκπαιδευτικοί τοποθετούνται σε διαφορετικό σχολείο σχεδόν κάθε χρόνο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή αλλαγή των μελών που απαρτίζουν τους συλλόγους διδασκόντων. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, οι μειώσεις ωρών διδασκαλίας κάποιων μαθημάτων είναι η αιτία που πολλοί εκπαιδευτικοί μετακινούνται για συμπλήρωση του ωραρίου τους σε περισσότερα από δύο σχολεία την ίδια σχολική χρονιά και σε δύο σχολεία την ίδια ημέρα.

Με τέτοιες συνθήκες εργασίας η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συλλογικές διεργασίες, τόσο στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας όσο και στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δεν είναι πάντα εφικτή, όταν μάλιστα πρόκειται για θέματα διοίκησης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, όπου απαιτείται χρόνος και γνώση της καθημερινότητας του σχολείου.

Από τα παραπάνω προκύπτει το ερώτημα αν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στο ρόλο τους, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας ως μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων και κατά πόσο επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή. Επίσης σημαντικό είναι να ερευνηθεί αν η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, για θέματα διοίκησης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας που υπηρετούν, συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματικότητα της.

### **1.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Η συμμετοχική διοίκηση χαρακτηρίζει ένα δημοκρατικό σχολείο, όπου ο σεβασμός και η αλληλοεκτίμηση βοηθούν στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και συλλογικής ευθύνης ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, στον/στην Διευθυντή/ντρια και στον/στην Υποδιευθυντή/ντρια.

Ο εκπαιδευτικός γίνεται «υπεύθυνος» για τον τρόπο που χειρίζεται τα θέματα, καθώς η συμμετοχή του στη διοίκηση της σχολικής μονάδας του παρέχει την δυνατότητα να «ελέγχει» το έργο του και να συμβάλλει με μεγαλύτερη υπευθυνότητα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων και των σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2003:58).

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας, όσον αφορά στο ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων και αν αυτή είναι αποτελεσματική.

Οι ειδικότεροι στόχοι είναι:

- Να αποσαφηνιστεί πώς βιώνουν οι εκπαιδευτικοί τη συλλογική διοίκηση στο ελληνικό σχολείο.
- Να μελετηθεί η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του Συλλόγου Διδασκόντων στο ελληνικό σχολείο.
- Να προτείνει με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας του θεσμικού συλλογικού οργάνου και κατ' επέκταση της σχολικής μονάδας.

Σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αντίστοιχα ευρήματα παραπλήσιων ερευνών, που αναφέρονται παρακάτω στη βιβλιογραφική επισκόπηση, ίσως έδινε ενδιαφέροντα στοιχεία για τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων στα σχολεία της χώρας μας.

## 1.4 Αναγκαιότητα της έρευνας

Το Υπουργείο Παιδείας έρευνας και Θρησκευμάτων, αναγνωρίζοντας ότι η ανάγκη για επανασχηματισμό των εκπαιδευτικών πολιτικών καθίσταται στην σημερινή εποχή πιο απαραίτητη από ποτέ, στο Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου που προτείνει (Οκτώβριος 2017), θέτει τα θεμέλια για ένα σχολείο δημοκρατικό και συνεργατικό αναβαθμίζοντας ακόμη περισσότερο το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η σταδιακή αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, ως βασικό στοιχείο της μεταρρυθμιστικής πολιτικής, αποτελεί εναλλακτική λύση για τον εκδημοκρατισμό του, με την ενίσχυση της εφαρμογής συμμετοχικών μοντέλων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, στα οποία θα συμμετέχουν όλοι οι βασικοί συντελεστές της (Πολιτεία, εκπαιδευτικοί, μαθητές μέσω των Μαθητικών Συμβουλίων καθώς και η ευρύτερη κοινωνία μέσω των Συλλόγων γονέων και κηδεμόνων και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για εξέλιξη του συστήματος διοίκησης των σχολικών μονάδων στη χώρα μας, προβάλλεται η σημασία μελέτης της λειτουργίας του κυριότερου συλλογικού οργάνου διοίκησης στο ελληνικό σχολείο, και μάλιστα στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπου αναπτύσσεται μια ιδιαίτερη δυναμική σε σχέση με τα σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, λόγω της πολυμέλειας του Συλλόγου Διδασκόντων και της κινητικότητας που παρατηρείται κατά κανόνα.



# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ηγεσία και Διοίκηση

#### 2.1 Ορισμός του όρου «Ηγεσία»

Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης για την επιτυχημένη λειτουργία των σχολείων αναγνωρίζονται ευρέως στον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η αποσαφήνιση των όρων ηγεσία και διοίκηση. Ξεκινώντας από την ετυμολογική σημασία της έννοιας «Ηγεσία», ο Μπαμπινιώτης (2005:721) αναφέρει ότι «ο ηγέτης είναι αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας ή γενικότερα επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο (σε πολιτικό, κοινωνικό, ιδεολογικό επίπεδο)». Ο Πασιαρδής (2004:209) αναφέρει ότι «η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά». Άλλοι πάλι ερευνητές τονίζουν τη σημασία της δυναμικής των ανθρωπίνων σχέσεων και της συναισθηματικής επιρροής των ηγετών προς τους υφισταμένους τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Goleman (2000), ο οποίος αναφέρει ότι η ηγεσία αφορά στην επίτευξη ενός στόχου και στη διαχείριση της αλλαγής μέσα από την έμπνευση και καθοδήγηση άλλων ατόμων ή ομάδων. Ο Yukl (2002) αναφέρει ότι ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και υποκειμενικός και υποστηρίζει ότι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας μπορούν να οριστούν ως βάση για να αναπτυχθεί ένας λειτουργικός ορισμός. Η πρώτη διάσταση αφορά στη διαδικασία επιρροής από ένα άτομο ή μια ομάδα πάνω σε άλλους ανθρώπους προκειμένου να δομηθούν οι δραστηριότητες και οι σχέσεις σε έναν οργανισμό. Η δεύτερη διάσταση αναφέρει ότι η ηγεσία πρέπει να βασίζεται σε σταθερές επαγγελματικές και προσωπικές αξίες. Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στη σχέση της ηγεσίας με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου οράματος για τον οργανισμό.

Οι Ράπτης και Βασιλάκη (2007) αναφέρουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι άτομα που βοηθούν να δημιουργηθούν επιλογές και ευκαιρίες, καθορίζουν προτεραιότητες και επιλύουν προβλήματα.

## 2.2 Εκπαιδευτική ηγεσία

### 2.2.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Πολλές σύγχρονες έρευνες υποστηρίζουν ότι ο Διευθυντής και ο τρόπος που ηγείται είναι ο καθοριστικός παράγοντας για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα οι Stoll & Fink (1996) παραθέτουν δήλωση της Βρετανικής Εθνικής Επιτροπής για την Εκπαίδευση, «Η καλή ηγεσία είναι ένα από τα κύρια γνωρίσματα του επιτυχημένου σχολείου». Ο Southworth (1998) υποστηρίζει, στηριζόμενος στο Sammons, et al.(1995), ότι όλες σχεδόν οι μελέτες που αναφέρονται σε ένα επιτυχημένο σχολείο, έδειξαν ότι η ηγεσία αποτελεί τον κύριο παράγοντα. Οι Harris & Muijs (2003) αναφέρουν ότι η διεθνής βιβλιογραφία εισηγείται ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης επηρεάζει έμμεσα, αλλά καταλυτικά, την αποτελεσματικότητα του σχολείου και τις επιτυχίες των μαθητών και υποστηρίζουν ότι η επιτυχημένη ηγεσία οδηγεί σε βελτίωση της σχολικής μονάδας.

Οι Harris & Muijs (2005) αναφέρουν ότι σε πολλές Δυτικές Ευρωπαϊκές χώρες και ιδιαίτερα στη Μεγάλη Βρετανία δόθηκε μεγάλη σημασία στην ηγεσία των Σχολείων και του μοντέλου διοίκησης αυτών.

Μία αρκετά γνωστή ταξινόμηση της ηγεσίας σε μοντέλα που αφορούν στη διοίκηση της εκπαίδευσης είναι αυτή των Leithwood & Duke (1999), οι οποίοι ορίζουν έξι στυλ ηγεσίας:

- Την «εκπαιδευτική» ηγεσία (instructional leadership)
- Τη «μετασχηματιστική» ηγεσία (transformational leadership)
- Την «ενδεχομενική» ηγεσία (contingent leadership)
- Την «ηθική» ηγεσία (moral leadership)
- Τη «διοικητική» ηγεσία (managerial leadership)
- Τη «συμμετοχική» ηγεσία (participative leadership)

Οι Bush & Glover (2003), αναφέρουν σε άρθρο τους δύο επιπλέον τύπους: τη «διαπροσωπική» (interpersonal) και τη «συναλλακτική» (transactional) ηγεσία. Η διάκριση μεταξύ των μοντέλων δεν είναι απόλυτη και πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει την ύπαρξη κοινών στοιχείων, τα οποία όμως τοποθετούνται σε διαφορετική βάση κάθε φορά.

Στην «εκπαιδευτική» ηγεσία, όπως αναφέρουν οι Leithwood et al. (1999, στο Bush & Glover, 2003) οι ηγέτες δίνουν περισσότερη προσοχή στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών που έχει ως αποτέλεσμα την πρόοδο των μαθητών τους. Έχουν επίσης την δυνατότητα να επηρεάζουν το προσωπικό προς την κατεύθυνση που θέλουν. Τέλος, στο ίδιο άρθρο τονίζεται

ότι δίνεται έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση και στην κατεύθυνση της επιρροής που ασκεί ο ηγέτης, παρά στην ίδια τη διαδικασία της επιρροής.

Η «μετασχηματιστική» ηγεσία, σύμφωνα πάλι με τους παραπάνω ερευνητές δίνει έμφαση στη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, η οποία προσδιορίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν, αλλά και την αποτελεσματικότητα της δουλειάς τους. Πρόκειται για μια κατάσταση αλληλοϋποστήριξης των εμπλεκόμενων ατόμων, που αφορά σε μεγάλο βαθμό την κατάκτηση των επιδιωκόμενων στόχων και οδηγεί σε ανώτερα επίπεδα αφοσίωσης στον οργανισμό. Ο Buss (1985, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα – Ρέππα, 2008), από την πλευρά του, αναφέρει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βαδίζουν προς κοινούς στόχους με τους υπαλλήλους τους, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς ηγέτες οι οποίοι δίνουν έμφαση στις συναλλαγές, δηλαδή στην προσφορά κάποιας ανταμοιβής, με τη μορφή ασφάλειας ή αξιώματος, για την προσφερόμενη υπηρεσία του υπαλλήλου.

Η «ενδεχομενική» ηγεσία τονίζει την υποχρέωση των ηγετών (διοικητικών στελεχών) να επεξεργάζονται τις συνθήκες της εκάστοτε περίπτωσης και να προσαρμόζονται ανάλογα σε αυτές, προκειμένου να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους, χωρίς να περιορίζονται σε κάποιες επιτυχημένες διοικητικές ενέργειες του παρελθόντος που δεν αρμόζουν παντού (Καμπουρίδης, 2002). Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει, κατά κάποιο τρόπο, την ικανότητα ευελιξίας που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες έτσι ώστε να μην προσκολλώνται σε συγκεκριμένες φόρμες λειτουργίας, αλλά να δρουν ανάλογα με τα δεδομένα που προκύπτουν και τα οποία δεν είναι πάντα τα αναμενόμενα.

Η «ηθική» ηγεσία βασίζεται στις πεποιθήσεις και στις αξίες του κάθε ηγέτη, τις οποίες προσπαθεί να εμψύσησει και στους υπόλοιπους εργαζομένους, μέσω της επικοινωνίας και της δημιουργίας αντίστοιχης κουλτούρας στον οργανισμό που ηγείται. Όπως αναφέρει η Αθανασούλα – Ρέππα (2008) πρόκειται για ένα επόμενο επίπεδο ηγεσίας πάνω από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Κάποιοι σχετικοί όροι αξιών που αναφέρουν σε έρευνά τους οι Gold et al. (2002, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003:16) και αφορούν αξίες που προωθούσαν διευθυντές σε αντίστοιχη έρευνα είναι οι παρακάτω: «ίσες ευκαιρίες, συνεργασία, ομαδική εργασία, δέσμευση, δικαιοσύνη, υψηλές προσδοκίες, κατανόηση».

Η «διοικητική» ηγεσία εστιάζει «στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη και υποθέτει ότι αν αυτές οι λειτουργίες διεκπεραιωθούν ικανοποιητικά, η εργασία των υπόλοιπων μελών του οργανισμού θα διευκολυνθεί» (Leithwood & Duke, 1999:52-53). Οι λειτουργίες αυτές αφορούν, κυρίως, σε εποπτεία του περιβάλλοντος του οργανισμού και της δράσης του υφιστάμενου προσωπικού. Είναι ένα μοντέλο που ενέχει τον κίνδυνο να

μετατραπεί ο ηγέτης σε έναν τυπικό γραφειοκράτη, που αγνοεί τη δυναμική της ομάδας και λειτουργεί περισσότερο μηχανικά.

Το τελευταίο μοντέλο αφορά στη «συμμετοχική» ηγεσία, η οποία βασίζεται στην άποψη ότι κύριο μέλημα του ηγέτη είναι «η προώθηση της ομαδοσυνεργατικής λήψης αποφάσεων» (Κατσαρός, 2008:110). Μάλιστα, όπως αναφέρει ο Sergiouvanni, (1984, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008), η συμμετοχική ηγεσία επιδρά θετικά στη συνοχή του προσωπικού και συμβάλλει στη μείωση του φόρτου εργασίας και της πίεσης που νιώθουν οι προϊστάμενοι. Εξάλλου, ο διαμοιρασμός των ευθυνών μιας σχολικής μονάδας στους άμεσα εμπλεκόμενους του χώρου τους καθιστά πιο ενεργά μέλη της σχολικής κοινότητας, με εμφανή αποτελέσματα και στους δείκτες αποτελεσματικότητας που εμφανίζει το σχολείο.

Σύγχρονες έρευνες (Copland, 2003. Fullan, 2001. Hallinger & Heck, 1996. Harris & Muijs, 2003. Leithwood & Jantzi, 2000. Leithwood & Mascall, 2008) αναφέρουν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης επηρεάζει έμμεσα αλλά καταλυτικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η πολυπλοκότητα των σχολείων και οι αυξημένες απαιτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκριθεί ένας Διευθυντής για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, καθιστούν την διοίκηση δύσκολη. Άρα είναι λάθος να θεωρούμε ότι ο Διευθυντής μπορεί μόνος του να οδηγήσει το σχολείο προς την επιτυχία ( Elmore, 2000. Lashway, 2003. Spillane, 2005).

Στη διεθνή βιβλιογραφία η φιλοσοφία του Διευθυντή ως «ήρωα-ηγέτη» έχει ξεπεραστεί (Lashway, 2003) και παρατηρείται μια στροφή προς μια κατανεμημένη διάσταση της ηγεσίας (MacBeath, 1998). Η κατανεμημένη ηγεσία είναι μια έννοια που συζητείται πολύ στους κύκλους των ερευνητών, στους φορείς χάραξης πολιτικής, στους μεταρρυθμιστές της εκπαίδευσης (Hammersley-Fletcher & Brundrett, 2005). Έχει συνδεθεί με την ύπαρξη αποτελεσματικών σχολείων (Harris & Muijs, 2003. MacBeath, 1998), τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών αλλαγών (Fullan, 2001. Lambert, 2003. Marks & Printy, 2003), τη βελτίωση της επίδοσης των μαθητών (Copland, 2003. Harris & Muijs, 2005. Heck & Hallinger, 2009. Leithwood & Mascall, 2008. Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon, & Yashkina, 2007. Waters, Marzano & McNulty, 2003) και την ανάπτυξη επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης (Harris, 2008. Harris & Jones, 2010).

Σε άρθρο του ο Bush (2012) υποστηρίζει ότι η μετάβαση προς μια κατανεμημένη ηγεσία είναι απαραίτητη. Η τάση των τελευταίων χρόνων για αυτοδιαχείριση των σχολικών μονάδων αύξησε κατά πολύ τις ευθύνες των διευθυντών – ηγετών και έκανε πιο δύσκολη την αποτελεσματική διοίκηση. Είναι εμφανές ότι η κατανομή ηγεσίας οδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε συνεργασία και ενισχύει την αποτελεσματική λήψη απόφασης. Στην

εκπαίδευση η ομαδική εργασία και η συμμετοχή των ηγετών σε αυτή αποτελεί όχημα για την κατανοημένη ηγεσία, με θετικό αντίκτυπο τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές (Bush and Glover 2012). Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται μελέτη των Kerry Barnett και John McCormick με διευθυντές σχολείων του Σύδνεϋ, στην οποία τονίζεται ο «κρίσιμος» ρόλος του Διευθυντή στην ενθάρρυνση για μετάβαση από το σχολείο με μονοπρόσωπο σύστημα διοίκησης, σε σχολείο με συλλογικό μοντέλο διοίκησης με ομάδες ηγεσίας.

Στην έκθεση του ΟΟΣΑ, *Improving School Leadership* (OECD, 2008), τονίζεται ότι οι αυξανόμενες ευθύνες και η λογοδοσία της σχολικής ηγεσίας δημιουργούν την ανάγκη να κατανοηθεί η ηγεσία μέσα και ανάμεσα στα σχολεία. Στις προτάσεις του για την εκπαίδευση στην Ελλάδα αναφέρει ότι «Η μελλοντική οικονομία και ποιότητα ζωής στην Ελλάδα θα εξαρτηθεί από τη βελτίωση της ποιότητας και επίδοσης της εκπαίδευσης...» (ΟΟΣΑ, 2011, σελ. 8).

Όταν αναφερόμαστε στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού, εννοούμε πως όλοι όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, αναρωτιούνται πως μπορούν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους με βασικές παραμέτρους την υψηλή απόδοση, την αξιοκρατία και την αφιέρωση περισσότερου χρόνου και ενέργειας στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ζαβλανός, 2003). Παράλληλα, για να σημειωθεί βελτίωση, η διοίκηση κάθε σχολείου οφείλει να διευκολύνει και να υποστηρίζει το έργο των εκπαιδευτικών, να αναγνωρίζει, να ενδυναμώνει και να επιβραβεύει την απόδοσή τους. Ο Διευθυντής του σχολείου οφείλει να «βοηθά στην αποβολή του φόβου των υπαλλήλων, να ενθαρρύνει την ομαδική προσέγγιση, να επιβραβεύει το εργατικό δυναμικό, κάνοντάς το να αισθάνεται υπερήφανο για την εργασία του και να υποστηρίζει τη συνεχή επιμόρφωση και αυτοβελτίωση για κάθε εργαζόμενο» (Ζαβλανός, 2003:42). Οφείλει, επίσης, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών και αναθέτοντάς τους αρμοδιότητες, να καθιστά τη σχολική μονάδα ικανή να λειτουργεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

Και, όπως αναφέρει ο Pashiardis (1994), τότε μόνο είναι δυνατόν να λειτουργεί αρμονικά και αποτελεσματικά το πολυσύνθετο αυτό σύστημα, που ονομάζεται εκπαιδευτικός οργανισμός, όταν υπάρχει συνεργασία και συμμετοχή όλων και όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να ασκήσουν ουσιαστικό έλεγχο και στη δουλειά τους αλλά και στο περιβάλλον τους.

Η στροφή προς μια κατανοημένη διάσταση της ηγεσίας διαφαίνεται και σε ένα πλήθος παρεμβάσεων που συντελούνται σε πολλές χώρες. Το National College for Teaching and Leadership (πρώην National College for School Leadership) στην Αγγλία αποτελεί ένα

κρατικό φορέα που κάνει τεράστια προσπάθεια για την ανάπτυξη θεωριών και πρακτικών ώστε να προάγει την κατανεμημένη ηγεσία.

Οι Harris & Muijs (2003) αναφέρουν ότι στις Η.Π.Α., στον Καναδά και στην Αυστραλία η κατανομή της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και η αποτελεσματικότητά της τεκμηριώνεται μέσα από την έρευνα. Ωστόσο, αναφέρουν, παρουσιάζει μειονεκτήματα όπως την κατανομή της εξουσίας από πάνω προς τα κάτω. Ο Διευθυντής αποφασίζει σε ποιους πιστεύει εκείνος ότι θα πρέπει να παραχωρήσει εξουσία δημιουργώντας «ευνοούμενους» και «περιθωριοποιημένους». Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί αποξενώνονται από τους συναδέλφους τους όταν αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους (Harris & Muijs, 2003).

Σε μια σχολική μονάδα, η σχολική ηγεσία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με μια ιεραρχική (top-down) προσέγγιση όπου ο Διευθυντής καθοδηγεί, λαμβάνει αποφάσεις, κινητοποιεί και εμπνέει. Αντιθέτως η ηγεσία πρέπει να ορίζεται με όρους δραστηριοτήτων και αλληλεπιδράσεων που κατανέμονται διαμέσου πολλών ατόμων και καταστάσεων (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003. Spillane, 2006).

Σύμφωνα με την Harris (2005), απαραίτητες προϋποθέσεις για την κατανομή της ηγεσίας είναι, ένα ξεκάθαρο κοινό όραμα, ηγεσία προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ικανότητες των μελών της, ευέλικτες ομάδες εργασίας, ανάδειξη κοινοτικών πρακτικών, δέσμευση μελών, διάσπαση και κατανομή στόχων του οργανισμού σε ομάδες, προσαρμογή κατανεμημένων ρόλων και στόχων, ανατροφοδότηση μέσα από διερεύνηση.

Παράλληλα, ο Murphy (2005) υποστηρίζει ότι η κατανεμημένη ηγεσία προάγεται μέσα από δημιουργία οράματος και οριοθέτηση προσδοκιών, εντοπισμό και επιλογή ηγετών, αναγνώριση της προσφοράς των τελευταίων, άμεση στήριξη τους, ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων τους, διαχείριση της διαδικασίας ανάπτυξης ηγετών εκπαιδευτικών.

Η κατανεμημένη ηγεσία στηρίζεται στο ότι ο Διευθυντής κατανέμει την ηγεσία στο προσωπικό και εκείνο εργάζεται συλλογικά, στα πλαίσια αμοιβαίας εμπιστοσύνης, για να πετύχει τους κοινούς στόχους που έχουν θέσει ως Σύλλογος Διδασκόντων για να βελτιωθεί το σχολείο. Όμως, για να υπάρχει εμπιστοσύνη και υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων, πρέπει ο Διευθυντής να καλλιεργήσει μια τέτοια κουλτούρα. (Harris & Muijs, 2003). Το ενδιαφέρον των ερευνητών εστιάζεται στις πρακτικές ηγεσίας, δηλαδή πώς οι πολλαπλοί ηγέτες δρουν και αλληλεπιδρούν στα πλαίσια της κατανεμημένης ηγεσίας και πώς η ηγεσία συμβάλλει στην οργανωσιακή (organisational) και εκπαιδευτική (instructional) βελτίωση (Spillane, 2006).

### 2.2.2 Άλλες έρευνες

Ο Spillane κ.α. (2004) έχουν διεξάγει τη μεγαλύτερη σύγχρονη έρευνα στην Αμερική διάρκειας 4 ετών που χρηματοδοτήθηκε από το National Science Foundation και το Spencer Foundation. Οι ερευνητές, μετά από ανάλυση της πρακτικής της ηγεσίας σε βάθος, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κατανεμημένη ηγεσία είναι πρακτική που επεκτείνεται στο κοινωνικό συγκείμενο του σχολείου και η σχολική μονάδα μπορεί να αποτελέσει χώρο μελέτης της κατανεμημένης ηγεσίας.

Το κρίσιμο θέμα για την κατανεμημένη ηγεσία δεν είναι αν η ηγεσία κατανέμεται αλλά το πώς κατανέμεται, ανάμεσα στους ηγέτες, τους οπαδούς και την κατάσταση τους. Το ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη για την ηγεσία και τη διαχείριση της σχολικής μονάδας διαφέρει σημαντικά από δραστηριότητα σε δραστηριότητα και από το ένα σχολείο στο άλλο (Spillane, Camburn, & Pareja, 2007).

Σε μια μεγάλης έκτασης ποσοτική έρευνα (1762 εκπαιδευτικοί και 9941 μαθητές) στον Καναδά, οι Leithwood & Jantzi (2000) έδειξαν ότι η άσκηση μετασχηματιστικών πρακτικών ηγεσίας, όπως προσδιορίζονται με οικοδόμηση σχολικού οράματος και στόχων, παροχή πνευματικής διέγερσης, εξατομικευμένη υποστήριξη, συμβολικές επαγγελματικές πρακτικές και αξίες, υψηλές προσδοκίες και ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έχουν θετική επίδραση τόσο στις οργανωσιακές συνθήκες όσο και στη δέσμευση των μαθητών. Επιπλέον, τονίζεται ότι το οικογενειακό υπόβαθρο των μαθητών επιδρά στις οργανωσιακές συνθήκες και στη δέσμευση των τελευταίων.

Σύμφωνα με έρευνα για την κατανεμημένη ηγεσία, στο νότιο Οντάριο (Leithwood κ.α. 2007), η επίδραση της κατανεμημένης ηγεσίας στα οργανωσιακά αποτελέσματα εξαρτάται από το πρότυπο της κατανεμημένης ηγεσίας και οι άτυποι σχολικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά, τη δέσμευση τους για πρωτοβουλία, αποτελούν πηγή καλών ιδεών και αναλαμβάνουν διαχειριστικού τύπου καθήκοντα (managerial tasks).

Η έρευνα των Silins & Mulford (2007) που έγινε στην Αυστραλία αναφέρει ότι η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας προκειμένου να επέλθει βελτίωση και υψηλή σχολική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει: α) εμπλοκή και ενδυνάμωση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στη λήψη αποφάσεων, β) δημιουργία επαγγελματικής κοινότητας μάθησης και γ) ανάπτυξη της ικανότητας για μάθηση.

Παρομοίως, σε μια μελέτη για την ηγεσία των εκπαιδευτικών (teacher leadership) που πραγματοποιήθηκε στην Αγγλία βρέθηκε θετική σχέση ανάμεσα στο βαθμό εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στην κινητοποίηση των μαθητών (Harris & Muijs,



2005). Ήταν ξεκάθαρο από τη μελέτη αυτή ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των πιο κατανοημένων μορφών ηγεσίας και ορισμένων θετικών αποτελεσμάτων των μαθητών. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, που αφορούσαν την λειτουργία του σχολείου, είχε σαν αποτέλεσμα την αποδοχή από μέρους τους αλλαγών και τη βελτίωση της συμπεριφοράς των μαθητών στο σχολείο. Οι ερευνητές, μετά από νέα έρευνα που διεξήγαγαν, αναφέρουν ότι η άσκηση ηγεσίας από τους εκπαιδευτικούς προϋποθέτει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ένα κοινό όραμα για το πού το σχολείο πηγαίνει, ξεκάθαρες διοικητικές δομές και προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας (Harris & Muijs, 2007).

Σε έρευνα τους οι Printy & Marks (2006) διερεύνησαν τη σχέση Διευθυντή και εκπαιδευτικών στα πλαίσια της συλλογικής άσκησης της ηγεσίας. Κατέληξαν ότι η συμβολή των εκπαιδευτικών στην άσκηση της ηγεσίας εξαρτάται από το πλαίσιο του σχολείου και από το προσωπικό. Επιπλέον τονίζεται, ότι οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν όταν υπάρχει σεβασμός και ανοικτές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Οι Wasonga & Murphy (2007) προτείνουν το Συνεργατικό-Δημιουργικό Μοντέλο Διοίκησης (ΣΔΜ), το οποίο ορίζεται ως η ενεργητική και δυναμική διαδικασία εμπλοκής όλων των φορέων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Θεωρούν ότι η εξουσία δεν πρέπει να κατανέμεται από το Διευθυντή και οι εκπαιδευτικοί να είναι απλοί παραλήπτες της, αλλά η εξουσία πρέπει να πηγάζει κύρια από τις ευκαιρίες που δημιουργούνται για τους εκπαιδευτικούς για να συμμετέχουν πλήρως στους στόχους του οργανισμού. Το ΣΔΜ ορίζεται ως η παραγωγική-δημιουργική και δυναμική διαδικασία της πλήρους αξιοποίησης του εκάστοτε ανθρώπινου δυναμικού (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, κοινότητα) ενός οργανισμού για να σχεδιάσει και να επιτύχει συλλογικά το όραμα του οργανισμού.

Οι Hulpria, Devos, & Van Keer (2011) αναφέρουν, σε έρευνά τους, ότι η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών σχετίζεται με την ποιότητα της υποστηρικτικής ηγεσίας, τη συνεργασία με την ομάδα ηγεσίας και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Οι Κυθραιώτης & Παπαγεωργίου (Κυθραιώτης, 2010) στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν πιθανές σχέσεις μεταξύ της κατανοημένης ηγεσίας και της αφοσίωσης των εκπαιδευτικών, πραγματοποίησαν συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια σε δημοτικά σχολεία της Κύπρου, κατά το σχολικό έτος 2008-2009. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι υπάρχουν λίγες στατιστικά σημαντικές επιδράσεις των δημογραφικών μεταβλητών στην κατανοημένη ηγεσία και την αφοσίωση των εκπαιδευτικών.

Η έρευνα των Γιάγκου & Θεοφιλίδη (2012) αφορούσε τη μελέτη περίπτωσης ενός δημοτικού σχολείου στην Κύπρο. Η έρευνα έδειξε, ότι σε πολύ μικρό βαθμό εμφανίζονται η

σχεδιασμένη διασύνδεση των ηγετικών ρόλων με τους στόχους της κατανεμημένης ηγετικής πρακτικής, όπως την παρουσιάζουν οι Leithwood κ.α. (2007). Όσον αφορά την κατανομή ανεπίσημων ηγετικών ρόλων απουσιάζουν βασικά στοιχεία που θα οδηγούσαν σε ποιοτική κατανεμημένη ηγεσία. Παράλληλα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας εμφανίζεται να μην προωθεί αξίες που θα βοηθούσαν στην εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας.

Στην Ελληνική βιβλιογραφία η έννοια και η έρευνα για την συλλογική διοίκηση και την κατανεμημένη ηγεσία είναι ελάχιστη. Ο ΟΟΣΑ (2011) αναφέρει ότι «η Ελλάδα πρέπει να προχωρήσει από ένα ιδιαίτερα κεντρικό και κατακερματισμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου προς ένα πιο ευέλικτο σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, με στόχο την καλύτερη επίδοση, εστιάζει στην έννοια της ευθύνης και της λογοδοσίας» (σελ. 13).

## 2.3 Η έννοια της Διοίκησης – Συλλογικής Διοίκησης

Η **Διοίκηση** θεωρείται επιστήμη, αλλά και τέχνη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες σχέσεις και μέσω συγκεκριμένων λειτουργιών επιδιώκει την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων (Ζαβλανός, 1998).

Σύμφωνα με έναν ορισμό των Patrick Montana & Bruce Charnov (1993), το μάλιστα είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του. Ο ορισμός αυτός τονίζει τον ρόλο των ανθρώπων στον οργανισμό, εστιάζει την προσοχή στους στόχους και τέλος, επισημαίνει ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση ενός οργανισμού. Λόγω των πολλαπλών και σύνθετων ρόλων στους οποίους επιβάλλεται να ανταποκριθεί, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως καθήκον και δικαίωμα ενός μόνο προσώπου. Η νέα μορφή διοίκησης είναι μια διαδικασία που διαμορφώνεται από την καθημερινή διάδραση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του επιμερισμού των εργασιών (Hulrria et al., 2012).

Όσον αφορά, στο χώρο της εκπαίδευσης, υιοθετώντας στοιχεία από τους ορισμούς της διοίκησης, ο Σαΐτης (2000:24) ορίζει τη διοίκηση στην εκπαίδευση 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».

Η Αθανασούλα-Ρέππα (2008:14) αναφέρει ότι «με τον όρο εκπαιδευτική διοίκηση αναφερόμαστε στον επιστημονικό εκείνο κλάδο που αφορά στις βασικές λειτουργίες της διοίκησης εστιασμένες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και στους οργανισμούς μάθησης».

**Συλλογική Διοίκηση** είναι η διοίκηση ενός οργανισμού από συλλογικό όργανο (όπως ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο), δηλαδή από ομάδα άνω των δυο 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 της ομάδας με βάση την αρχή της πλειοψηφίας (Σαΐτης, 2001).

Τα κίνητρα για τη συλλογική άσκηση της διοίκησης ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι η ουμανιστική ή δημοκρατική. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Η δεύτερη

κατηγορία μπορεί να ονομαστεί ρεαλιστική ή κατηγορία των ανθρωπίνων σχέσεων. Σύμφωνα με αυτήν, η συλλογική άσκηση της διοίκησης είναι ένα μέσο για την επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Somech, 2002). Κατά τον Tomlinson (2004), η ομαδική διαβούλευση κατά τη λήψη αποφάσεων σε ένα σχολείο μπορεί να συμβαίνει για πολλούς λόγους. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να είναι: ο φόβος συγκεντρωμένης εξουσίας σε ένα άτομο, η αντιπροσώπευση των ενδιαφερομένων ομάδων, η ανάγκη για συντονισμό των τμημάτων, των σχεδίων και των πολιτικών, η μεταφορά και η μετάδοση των πληροφοριών και η αφομοίωση / εμπέδωση της εξουσίας και η παροχή κινήτρων για συμμετοχή.

## 2.4 Συλλογική διοίκηση στην εκπαίδευση

### 2.4.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μια πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber, το οποίο αποτελεί την επιλογή διοίκησης της εκπαίδευσης πολλών χωρών, όπως για παράδειγμα της Τσεχίας, της Κίνας (Bush, 1998), της Σλοβενίας (Becaj 1994), της Ελλάδας (Bush, 2001 – Persianis, 1998), του Ισραήλ (Gaziel, 1998), της Πολωνίας (Klus-Stanska and Olek, 1998) της Νοτίου Αφρικής (Sebakwane, 1997) και πολλών χωρών της Νοτίου Αμερικής. Σύμφωνα με τον Weber, το αμιγές γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης λειτουργεί σε καθετοποιημένη οργανωτική δομή εργασιακών σχέσεων και περιγράφει τόσο τα καθήκοντα, όσο και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είναι δε το πιο λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2005 :28)

Εξάιρεση αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης, δηλαδή η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια οργανωτική δομή και ως εκ τούτου οι αποφάσεις λαμβάνονται με την συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002).

Ένα σύστημα το οποίο υποστηρίζει την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου, στοχεύει στην αναδιανομή της εξουσίας, που θεσμοθετημένα συνδέεται με τη θέση του Διευθυντή, σε ένα συλλογικό όργανο το οποίο καλείται να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου.

Το κατά πόσο προωθούνται οι συλλογικές αποφάσεις σε μια σχολική μονάδα εξαρτάται από το μοντέλο διοίκησης του σχολείου το οποίο καθορίζει και εφαρμόζει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας. Από την επιλογή του μοντέλου θα καθοριστεί ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και, κατ' επέκταση, θα επηρεαστεί η αποτελεσματικότητα αυτών.

Υπάρχουν τρία μοντέλα διοίκησης ανάλογα με τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις σύμφωνα με τους Vroom & Yetton (1973) (Κουσουλός κ.ά., 2004):

- Το αυταρχικό μοντέλο όπου ο Διευθυντής-ηγέτης αποφασίζει μόνος του με βάση δικά του στοιχεία και πληροφορίες.
- Το συμβουλευτικό μοντέλο όπου ο Διευθυντής-ηγέτης αναζητά και ανταλλάσσει απόψεις με τα υπόλοιπα μέλη αλλά στο τέλος αποφασίζει μόνος του.

- Το συμμετοχικό (συλλογικό) μοντέλο όπου τα μέλη μιας ομάδας (του Συλλόγου Διδασκόντων) αποφασίζουν από κοινού.

Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στο σχολείο, αξιοποιεί τη συλλογική προσπάθεια και το συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Η διοίκηση γίνεται περισσότερο ευέλικτη με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία διοίκησης και βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στην εκπαίδευση βασίζεται σε επιστημονικές αναλύσεις και αποσκοπεί στην ικανοποίηση των μαθητών και των γονέων τους (Χατζηπαναγιώτου, 2005:35).

Στο συμμετοχικό μοντέλο τα μέλη δεσμεύονται στην απόφασή τους, αυξάνει το αίσθημα της ευθύνης, η αυτοεκτίμηση, το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, αναπτύσσεται δημιουργικός διάλογος και δημοκρατική συνείδηση.

Η συμμετοχική διοίκηση εξασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην αμοιβαία κατανόηση των στόχων του σχολείου (Bush, 1995).

Η αποτελεσματικότητα του συμμετοχικού μοντέλου εξαρτάται από παράγοντες όπως: το μέγεθος της ομάδας, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, η συνοχή της, η ποιότητα της ηγεσίας και το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο.

Τα σημαντικότερα επιχειρήματα της συμμετοχικής διοίκησης, τα οποία αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι τα εξής (Κουσουλός κ.ά. 2004):

- Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelch, 1997)

- Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται όταν σε αυτές συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί (Bush, 1995).

- Επιτυγχάνεται αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων καθώς οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου «δικές τους» (Poo & Hoyle, 1995 :86)

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων έχει πολλαπλή επίδραση στην εκπαιδευτική κοινότητα, διότι συμβάλλει ουσιαστικά στην συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων που προκύπτουν και τα οποία αντιμετωπίζονται ως κοινά.

Τα συλλογικά διοικητικά όργανα, όπως είναι ο Σύλλογος Διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα, εκφράζουν τη σύγχρονη διοικητική τάση για δημοκρατική διοίκηση των οργανισμών.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Vroom & Yetton (1973, στο Hoy & Miskel, 2008), οι υφιστάμενοι οφείλουν να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων, όταν θεωρείται πως έτσι ενισχύεται η ποιότητα και η αποδοχή των αποφάσεων. Η ποιότητα προάγεται μέσω πολύπλευρης πληροφόρησης και εξειδίκευσης, την οποία μπορούν να παρέχουν οι

υφιστάμενοι, και η αποδοχή έρχεται ως επακόλουθο της αντίληψης ότι μια συλλογική απόφαση είναι αλληλένδετη με δέσμευση για αποτελεσματική εφαρμογή.

Παρόλο που δεν υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ της συμμετοχικής διοίκησης των ξένων εκπαιδευτικών συστημάτων και του ελληνικού συλλογικού μοντέλου διοίκησης, μπορούμε να συνοψίσουμε τους κύριους ερευνητικούς άξονες ενδιαφέροντος της ξένης βιβλιογραφίας ως εξής (Χατζηπαναγιώτου 2001 :67-68):

α) Σχετικά με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή, αλλά αισθάνονται αποκλεισμένοι από αποφάσεις διοικητικού χαρακτήρα,

β) Σχετικά με το ρόλο των εκπαιδευτικών, η συμμετοχή αντιμετωπίζεται από τους ίδιους ως επιβεβλημένη εκ των άνω και όχι ως συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων με τα διάφορα στελέχη της εκπαίδευσης.

γ) Σχετικά με τις μορφές συμμετοχής, παρατηρείται μια διεύρυνση των μορφών συμμετοχής, ειδικά μετά την εφαρμογή μοντέλων συμμετοχικής διοίκησης και τεκμηριώνεται το γεγονός ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

δ) Σχετικά με την εξουσία και την επιρροή, οι σχετικές έρευνες δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι δεν επηρεάζουν ουσιαστικά την τελική απόφαση και ότι είναι διεκπεραιωτές των αποφάσεων των προϊσταμένων.

Συμπερασματικά το σχολείο ως κοινωνική οργάνωση δε βρίσκεται στο κενό. Αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, δηλαδή του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον του. Ο επηρεασμός αυτός δεν αφορά μόνο τις εξελίξεις στις θεωρίες μάθησης, τις μεθόδους διδασκαλίας κ.ά., αλλά και στη μεταφορά σύγχρονων απόψεων για τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών (Σαΐτης, 2001:22).

Η ώθηση προς τη συλλογική διοίκηση των σχολικών μονάδων μπορεί ν' αποδοθεί τόσο στην άνοδο των κοινωνικών επιστημών όσο και στα θετικά αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τη συμμετοχή εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση αποφάσεων που αφορούν τα σχολεία τους :

1. Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των δασκάλων και της σχολικής διεύθυνσης (Conway, 1984, Estler, 1988).
2. Προάγει τη δημοκρατική σκέψη και βοηθά τους δασκάλους να αποκτήσουν εμπειρία σε θέματα σχολικής διοίκησης (Murphy & Beck, 1995).
3. Συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Conley et al, 1988)
4. Τονώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών και κατά προέκταση αυξάνει την

αποδοτικότητα τους (Vroom, 1960, Bridges, 1952, Conway, 1984).

Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές που στηρίζουν την συμμετοχή, την αντιπροσώπευση και την προαγωγή όλων των εμπλεκομένων ενός σχολικού οργανισμού

#### **2.4.2 Έρευνες στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα, ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί θεσμοθετημένο όργανο από το 1985, με το νόμο 1566, συμβάλλοντας σημαντικά στον εκδημοκρατισμό του συστήματος διοίκησης των σχολείων. Με την υπουργική απόφαση (Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002, ΦΕΚ 1340/2002) ενισχύεται ο ρόλος του, αναδεικνυοντάς τον σε ένα από τα σημαντικότερα σχολικά όργανα διαμόρφωσης «τοπικής» εκπαιδευτικής πολιτικής

Ωστόσο το συλλογικό αυτό όργανο δεν έχει προσεγγισθεί ερευνητικά, παρόλο που η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου θεωρήθηκε ο σημαντικότερος παράγοντας απεγκλωβισμού των σχολείων από το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης, με πρώτο στόχο την αυτοδιοίκηση της σχολικής μονάδας και τελικό σκοπό τη βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας (Χατζηπαναγιώτου, 2016, σ.26).

Οι Γεωργιάδης, Δεμίρογλου, Δράκου, Ελευθερίου, Εμμανουηλίδου, Καραουστά, Παπαδόπουλος και Παπαθωμά (1999) υπό την επίβλεψη του Ανδρέου Α. διενήργησαν το 1998 στο γεωγραφικό χώρο της Μακεδονίας (αποτελούμενο δείγμα της έρευνας 492 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια) μία έρευνα, αφορμή της οποίας αποτέλεσε η έκδοση του Π.Δ. 201/98. Διαπιστώθηκε ότι, αν και υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο για τη λειτουργία του σχολείου, αυτό δεν επαρκεί για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς, όπως προτείνεται και από τη μελέτη εργασίας, απαιτείται να αποσαφηνιστούν θέματα όπως η κατάρτιση ενός εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και η εκχώρηση περισσότερων αρμοδιοτήτων στο Σύλλογο Διδασκόντων για συμμετοχική ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων.

Ο Σαΐτης (2001) μελέτησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με σκοπό να διαπιστώσει αν και σε τι βαθμό ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβάλλει με το έργο του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων λειτουργεί ικανοποιητικά όσον αφορά στα καθημερινά προβλήματα του σχολείου, αλλά οι εκπαιδευτικοί δεν ενδιαφέρονται για περαιτέρω δραστηριότητες ώστε να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που έχουν για ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς και την τοπική κοινωνία. Ως ανασταλτικοί παράγοντες για



την εύρυθμη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων αναφέρθηκαν, ο μικρός αριθμός των συνεδριάσεων, ο περιορισμένος χρόνος των συνεδριάσεων, ο τρόπος στελέχωσης των σχολικών μονάδων, η έλλειψη κινήτρων καθώς και η έλλειψη υποδομών και εγκαταστάσεων.

Η Χατζηπαναγιώτου (2003) θέλοντας να μελετήσει κατά πόσο οι νομοθετικές ρυθμίσεις, που έγιναν με σκοπό τον εκδημοκρατισμό του ελληνικού σχολείου, οδήγησαν σε πραγματική συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στην διοίκηση των σχολείων, διενήργησε έρευνα σε ένα γυμνάσιο δυναμικότητας 21 εκπαιδευτικών και 240 μαθητών και ένα λύκειο, 23 εκπαιδευτικών και 300 περίπου μαθητών του Δήμου Θεσσαλονίκης. Από την καταγραφή και την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν διαπιστώθηκε ότι, ο Σύλλογος Διδασκόντων λειτουργεί ως συλλογικό διοικητικόσalon;ikhw όργανο και οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις, ωστόσο όμως αγνοούν την εκπαιδευτική νομοθεσία και δεν έχουν συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που τους παρέχονται, ώστε να συνδιαμορφώνουν, στο πλαίσιο μιας εθνικά χαραγμένης πολιτικής, τη δική τους ενδοσχολική πολιτική. Ορισμένοι εκπαιδευτικοί επιθυμούν περισσότερη συμμετοχή στις αποφάσεις ενώ άλλοι περιθωριοποιούνται ηθελημένα. Την διοίκηση του σχολείου την ταυτίζουν με τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας. Κυριαρχεί δε η άποψη, ότι ο εκπαιδευτικός είναι απλός διεκπεραιωτής των εγκυκλίων και των νόμων που επιβάλλονται 'άνωθεν' και η συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων είναι περισσότερο τυπική παρά ουσιαστική.

Οι Σαββουλίδου, Λαφατζή & Παπαδανιήλ (2003) διενήργησαν μια διερευνητική προσέγγιση σε ένα Γυμνάσιο (με δείγμα 13 ατόμων) με αφορμή το γεγονός ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Στόχος ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος λήψης μιας απόφασης σε ένα σχολείο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και να εξεταστεί κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο Διευθυντής επηρεάζει τη διαδικασία αυτή. Επιπλέον να προσδιοριστεί ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τον τρόπο λήψης μιας απόφασης, τη συμμετοχή τους σε αυτήν τη διαδικασία και ποιες ήταν οι σχετικές προσδοκίες τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι, οι αποφάσεις λαμβάνονται με την πλειοψηφία. Αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ένας Διευθυντής, αυτό ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση και τη φύση του θέματος. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών επομένως περιορίζεται σε θέματα που τους αφορούν και άπτονται των αρμοδιοτήτων τους.

Οι Κουσουλός, Μπούνιας & Καμπουρίδης (2004) σε μία έρευνα στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση με δείγμα 100 εκπαιδευτικών (εκ των οποίων το 63% προέρχεται από αστικές, το 30% από ημιαστικές και το 7% από αγροτικές περιοχές), κατέληξαν στο ότι τα ατομικά

στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επηρεάζουν τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι ηγετικές ικανότητες του Διευθυντή της σχολικής μονάδας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και αποδοχής ανάμεσα στα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων. Η έρευνα επίσης, απέδειξε ότι, παρά το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν την ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου τους, αντιτίθενται στο γεγονός ότι οι συνεδριάσεις τους πρέπει να πραγματοποιούνται έξω από το χρόνο διδασκαλίας.

Ο Μαλακούδης (2005) μελέτησε τη διαμόρφωση της «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής από το Σύλλογο Διδασκόντων σχολείων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Συμπερασματικά αναφέρει ότι ο προγραμματισμός και η εφαρμογή του σχολικού προγράμματος γίνεται συνήθως από το Διευθυντή. Ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν συνεδριάζει για την οριοθέτηση των στόχων της σχολικής μονάδας και δεν λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή Προαιρετικών Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, αν και οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν για τη χρησιμότητά τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ελάχιστες από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου ασχολούνται με τη λήψη αποφάσεων για τα μέσα και τις μεθόδους διδασκαλίας, αλλά και την αντιμετώπιση μαθησιακών προβλημάτων των μαθητών. Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δεν είναι ικανοποιημένοι από την συμμετοχή τους ως μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, αλλά και την ευρύτερη επαγγελματική τους ζωή.

Ο Έλληνας (2005) στην έρευνά του μελέτησε τον πολυδιάστατο ρόλο του Διευθυντή, καθώς και τον ρόλο των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε μια σχολική μονάδα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί είναι συνεπείς όσον αφορά στις συμβατικές τους υποχρεώσεις, αλλά δεν συνεργάζονται, ούτε στηρίζουν τις πρωτοβουλίες του Διευθυντή, όπως ο ίδιος επιθυμεί. Ο Διευθυντής φαίνεται να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στο ρόλο του, όσον αφορά την διεύθυνση του σχολείου, ωστόσο σε θέματα που έχουν σχέση με την δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στη λήψη πρωτοβουλιών για συμμετοχή του σχολείου σε προγράμματα υστερεί.

Άλλη μία έρευνα που αφορά τον προγραμματισμό και την αποτελεσματικότητα σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Φθιώτιδας υλοποίησε ο Τσώνος (2006). Από τα στοιχεία που κατέγραψε, από 510 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, προέκυψε ότι στον προγραμματισμό του έργου της σχολικής μονάδας συμμετέχουν σε ικανοποιητικό βαθμό ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής και οι εκπαιδευτικοί. Οι αναθέσεις των

δραστηριοτήτων γίνονται κυρίως από το Σύλλογο Διδασκόντων. Το κλίμα στο Σύλλογο Διδασκόντων είναι θετικό αφού ένα ποσοστό 90,8% των εκπαιδευτικών δεν επιθυμούν να αλλάξουν σχολείο. Επίσης θεωρούν το Σύλλογο Διδασκόντων κυρίαρχο όργανο της σχολικής μονάδας και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης απόφασης ουσιαστική για τη λειτουργία του σχολείου.

Ο Πιπίλης (2006) μελέτησε τη διάθεση συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων και κατέγραψε τις απόψεις τους, για το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στο νέο περιβάλλον που δημιουργείται με την αποκέντρωση, ή την αποσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων, σε μια σχολική μονάδα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Ν. Πιερίας, το δείγμα προερχόταν από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και απευθυνόταν σε 996 μόνιμους εκπαιδευτικούς που υπηρετούσαν στα Γυμνάσια και τα Λύκεια της περιοχής, εκ των οποίων οι 449 ήταν άνδρες και οι 517 ήταν γυναίκες. Μεθοδολογικό εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν υπάρχει συλλογικό πνεύμα εργασίας στη σχολική μονάδα, ενώ οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου αυτές λαμβάνονται αποκλειστικά από το Διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί, παρά τις προθέσεις τους για συμμετοχή στο διοικητικό έργο της σχολικής μονάδας και την επιθυμία τους να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες ως προς τη λήψη των αποφάσεων, δεν ενδιαφέρονται να ασκήσουν, κατά ουσία και με επάρκεια, το ρόλο τους ως συμμετοχοί και συνυπεύθυνοι στη διοίκηση της μονάδας στην οποία ανήκουν, ούτε και ο Σύλλογος Διδασκόντων να καθιερωθεί ως το κατεξοχήν όργανο διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η Παναγοπούλου (2006) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας με θέμα «Η λειτουργία και η δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» συνέλεξε αποτελέσματα από 122 απαντημένα ερωτηματολόγια. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει συνοπτικά ότι, η ομαλή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς για δημιουργικές δραστηριότητες. Παρόλα αυτά, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο βαθμό λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων των σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού και στο βαθμό που θα έπρεπε να λειτουργεί, για να έχει μια δημιουργική παρουσία στο εξωτερικό περιβάλλον και, κατ' επέκταση, να παρέχει περισσότερες εμπειρίες στους μαθητές. Επίσης, όσον αφορά στο θεσμό του Συλλόγου

Διδασκόντων ένα μεγάλο ποσοστό συμφωνεί ότι χρειάζονται βελτιώσεις στην λειτουργία του.

Ο Παπαστεργίου (2007), σε έρευνά του σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, διαπιστώνει ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων γίνονται βιαστικά και πολλές φορές εντός του διδακτικού ωραρίου, στο μεγάλο διάλειμμα, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνονται να μην είναι ποιοτικές. Ένα μεγάλο ποσοστό επίσης των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι γνωρίζουν «καθόλου» ή «λίγο» τη νομοθεσία που διέπει αυτό το συλλογικό όργανο.

Στην έρευνά του ο Καλαβρός (2007) διαπιστώνει ότι η προετοιμασία, η οργάνωση και η διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Η καλή συνεργασία, η λύση προβλημάτων με δημοκρατικό τρόπο, η υπευθυνότητα των εκπαιδευτικών και η ειλικρινής ανταλλαγή απόψεων, αποτελούν τους κυριότερους λόγους για την ομαλή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, όπως απάντησε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (88,7%). Προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του Συλλόγου δημιουργεί κυρίως η νομοθετική ασάφεια. Η διοίκηση στη σχολική μονάδα πραγματοποιείται με βάση κυρίως το συμμετοχικό μοντέλο. Οι συνεδριάσεις χαρακτηρίζονται δημοκρατικές, αφού υπάρχει συνεργασία από την πλειονότητα των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Οι συγκρούσεις που τυχόν δημιουργούνται επιλύονται με συναίνεση.

Ο Μπούνιας (2010) στην έρευνά του μελέτησε την αποτελεσματικότητα της συλλογικής διοίκησης στα Δημοτικά σχολεία της Αιγιαλείας. Από 121 απαντημένα ερωτηματολόγια που συγκέντρωσε προέκυψε ότι η μεγάλη κινητικότητα που υπάρχει στους εκπαιδευτικούς είναι ανασταλτικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Οι σχολικές μονάδες, σε μεγάλο ποσοστό, διοικούνται με αρκετά συλλογικό τρόπο και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων κρίνεται ικανοποιητική, γεγονός που βοηθά στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του σχολείου, συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη και συντελεί στην δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και στην αποδοχή των αποφάσεων που λαμβάνονται. Η συνεισφορά του Διευθυντή, ως προέδρου του Συλλόγου Διδασκόντων, θεωρείται σημαντική για την καλή οργάνωση και λειτουργία του συλλογικού οργάνου. Οι στόχοι που τίθενται υλοποιούνται σε ποσοστό 80% και ένα ποσοστό, της τάξης του 98.34%, θεωρεί ότι οι σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς είναι πολύ καλές. Αιτίες για την μη υλοποίηση των στόχων αποτελούν, κυρίως, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων και υποδομών, η έλλειψη χρόνου, οι αλλαγές του εκπαιδευτικού προσωπικού και η έλλειψη διδακτικού προσωπικού ειδικοτήτων.

Το 2010 ο Χατζηϊωαννίδης σε έρευνά του με τίτλο: «Η συλλογική άσκηση διοίκησης σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων», μελέτησε την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στο λειτουργικό έργο της σχολικής μονάδας, στο διοικητικό τομέα και σε εκπαιδευτικά θέματα. Συμμετείχαν 143 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από τις περιοχές της Στερεάς Ελλάδας, Θεσσαλίας, Μακεδονίας και Πελοποννήσου και από τα ερευνητικά αποτελέσματα κατέληξε ότι, οι εκπαιδευτικοί ασχολούνται σε έναν βαθμό με τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, αλλά δεν συμμετέχουν σε αποφάσεις που έχουν σχέση με το διοικητικό τομέα. Επίσης οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί και κυρίως οι άνδρες ασχολούνται περισσότερο με διαδικασίες λήψης απόφασης.

Οι Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015) στην έρευνά τους με τίτλο: «ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας», καταγράφουν τις απόψεις πέντε διευθυντών της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι ο καλύτερος τρόπος διοίκησης και υπογραμμίζουν την ανάγκη για παράλληλη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων, στη σχολική ζωή, παραγόντων. Σύμφωνα με την έρευνα, ο συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων αφορά κυρίως τη λειτουργία του σχολείου και είναι μηδαμινή σχεδόν η εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, στα οποία ο Διευθυντής έχει την ευθύνη των αποφάσεων όπως ορίζει η κείμενη νομοθεσία.

Η Κοτλτσίδα Κοτινοπούλου Ραχήλ (2017) από την έρευνά της με θέμα «Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση; Απόψεις εκπαιδευτικών Ν. Ιωαννίνων», όπου συμμετείχαν 91 εκπαιδευτικοί ΠΕ:70, διαπίστωσε ότι μονομελές διοικητικό όργανο λαμβάνει την πλειονότητα των αποφάσεων ενώ ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου. Οι συνεδριάσεις του συλλόγου Διδασκόντων θεωρούνται από πολλούς επιβεβλημένη ανάγκη. Χαρακτηρίζονται δε, από έλλειψη πρωτοβουλιών, ύπαρξη διαφωνιών, αδιάφορη συμμετοχή ορισμένων εκπαιδευτικών, αλλά και σεβασμό στις απόψεις των άλλων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Όργανα Διοίκησης μιας Σχολικής μονάδας**

#### **3.1 Οι έννοιες «Σχολική μονάδα» - «Διοίκηση σχολικής μονάδας»**

Η Εκπαιδευτική σχολική μονάδα είναι «μια οργανωμένη και διαρκής υπηρεσία, στην οποία, ανεξάρτητα από την αλλαγή διδασκόντων και διδασκομένων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία μεγάλου αριθμού γνωστικών αντικειμένων» (Κωτσίκης, 1998:188).

Η Διοίκηση μιας σχολικής μονάδας είναι μια διαδικασία διάδρασης ανάμεσα στο Διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό, η οποία διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα και επηρεάζει συλλογικές και ατομικές συμπεριφορές, με συγκεκριμένα αποτελέσματα, θετικά ή αρνητικά. Ωστόσο η ποιότητα της διεύθυνσης είναι αυτή που διαμορφώνει, σε μεγάλο βαθμό, το επίπεδο της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης που μπορεί να οικοδομηθεί σε ένα σχολείο και καθορίζει αν αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο χρησιμοποιείται για την επίτευξη προσωπικών στόχων ή αξιοποιείται για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Minckler, 2013).

Η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας είναι μια σύνθετη και κοπιώδης διαδικασία, καθώς δεν αρκεί η επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, αλλά είναι πρωτίστως απαραίτητη η καθημερινή και αδιάλειπτη εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Sergiovanni, 2001).

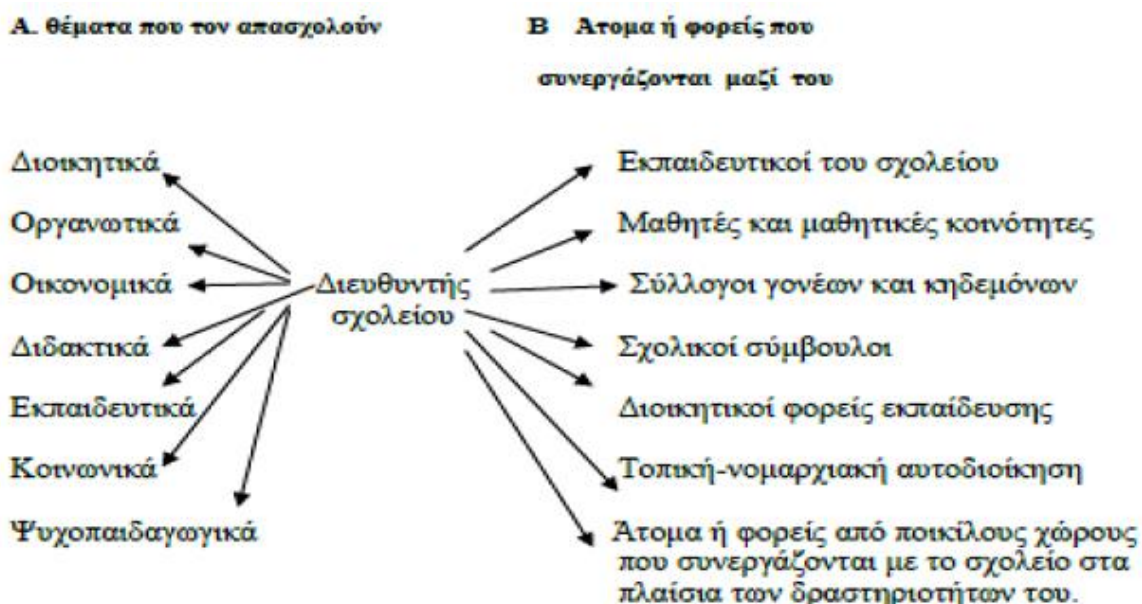
Σήμερα η διοίκηση στα σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ασκείται από το Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή και το Σύλλογο Διδασκόντων, σύμφωνα με τους Ν. 1566/1985 (αρ. 11), Ν. 2469/1997, Ν. 2986/2002, το Π.Δ. 201/1998 και την Υπ. Απόφαση αριθ. Υ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002, οι οποίοι καθορίζουν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των οργάνων διοίκησης.

### 3.2 Ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι, ιεραρχικά, το προϊστάμενο όργανο όλου του προσωπικού που υπηρετεί στο σχολείο. Είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό του έργου της σχολικής μονάδας που προΐσταται, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων.

Με την επιστημονική κατάρτιση και τη διοικητική του ικανότητα αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με όλα τα μέλη της μονάδας, αλλά και με τους φορείς εκτός αυτής. Σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, κατανέμει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες στο διδακτικό προσωπικό, ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα κάθε εκπαιδευτικού. Οφείλει να βοηθά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου στο εκπαιδευτικό τους έργο και να συμβουλεύει σε τυχόν προβλήματα. Είναι δε υπεύθυνος για την υγιεινή των μαθητών και την ασφάλειά τους στον χώρο του σχολείου (Σαΐτης, 2001: 360-361).

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τις απαιτήσεις του ρόλου του Διευθυντή με τον παρακάτω πίνακα (Λεμονή, Κολεζάκης, 2013):



Διάγραμμα 1. Ο πολυσύνθετος ρόλος ενός διευθυντή

### **3.3 Ο Ρόλος του Υποδιευθυντή μιας σχολικής μονάδας**

Ο Υποδιευθυντής συμμετέχει στη διοίκηση της σχολικής μονάδας με σημαντικό ρόλο. Συνεργάζεται με τον Διευθυντή καθημερινά και τον βοηθά στο έργο του, συμμετέχει στην εύρυθμη διοικητική λειτουργία του σχολείου, αποτελεί δε τον συνδετικό κρίκο μεταξύ εκπαιδευτικών και Διευθυντή. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή καθορίζονται από την Υ.Α. με αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002, άρθρο 33, που αναφέρεται στο ρόλο του στη σχολική μονάδα και είναι τα εξής:

α) αναπληρώνει το Διευθυντή του σχολείου, όταν αυτός απουσιάζει ή κωλύεται και παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ημέρες.

β) συνεργάζεται με το Διευθυντή και τον βοηθάει για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

γ) είναι υπεύθυνος για την αρχειοθέτηση των εγγράφων και τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας του σχολείου.

δ) συντάσσει τα απογραφικά δελτία, συμπληρώνει και αποστέλλει στις αρμόδιες υπηρεσίες τα στατιστικά στοιχεία και όσα άλλα ζητούνται από αυτές.

ε) καταρτίζει το πρόγραμμα των εφημεριών σε συνεργασία με τους διδάσκοντες και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του.

στ) έχει την ευθύνη για την έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με το διδάσκοντα που ορίζει ο σύλλογος.

ζ) τηρεί το βιβλίο του υλικού του σχολείου και φροντίζει για την παραλαβή και καλή λειτουργία των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και των ειδών εξοπλισμού του σχολείου.

η) είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων και μαθητικών εκλογών (άρθρο 11 του Ν. 1566/85 και άρθρο 33 της Υ.Α. με αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002).



### 3.4 Ο Σύλλογος Διδασκόντων

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι το συλλογικό όργανο κάθε εκπαιδευτικής μονάδας και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σε αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων, μέσα στα πλαίσια της εκάστοτε εκπαιδευτικής νομοθεσίας, για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, όπως ορίζει η Υπουργική Απόφαση αριθ. Υ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002 που αναφέρεται στη σύνθεση, τη λειτουργία, το έργο, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι ο Διευθυντής του σχολείου ή ο νόμιμος αναπληρωτής του. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει θέση Υποδιευθυντή και δεν έχει οριστεί νόμιμος αναπληρωτής του Διευθυντή, όταν αυτός απουσιάζει, προεδρεύει στο Σύλλογο Διδασκόντων ο ανώτερος στο βαθμό εκπαιδευτικός και επί ισόβαθμων εκείνος που έχει τον περισσότερο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό.

Ειδικότερα ο Σύλλογος των Διδασκόντων συνεδριάζει τακτικά ή έκτακτα ύστερα από πρόσκληση του προέδρου του και η συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού στις συνεδριάσεις του είναι υποχρεωτική. Απουσία μέλους από τις συνεδριάσεις πρέπει να είναι απόλυτα δικαιολογημένη.

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

Οι αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων λαμβάνονται πάντοτε μέσα στα όρια της αρμοδιότητας του, είναι δεσμευτικές για όλους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και υλοποιούνται με ευθύνη του Διευθυντή του σχολείου. Καταχωρούνται στο βιβλίο πράξεων του Συλλόγου και υπογράφονται υποχρεωτικά από τον πρόεδρο, το γραμματέα και τα παρόντα μέλη. Στην ίδια πράξη καταχωρούνται και οι απόψεις της μειοψηφίας, αν ζητηθεί. Ζητήματα τα οποία ρυθμίζονται από την υφιστάμενη εκπαιδευτική νομοθεσία δεν είναι επιτρεπτό να γίνονται θέματα συνεδρίασης του Συλλόγου των Διδασκόντων και ούτε να λαμβάνονται αποφάσεις αντίθετες με τις ρυθμίσεις αυτές.

Στις συνεδριάσεις τα πρακτικά τηρεί ο γραμματέας του σχολείου ή εκπαιδευτικός που ορίζεται από το Σύλλογο των Διδασκόντων.

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων, σε τακτική συνεδρίαση πριν από την έναρξη των μαθημάτων, προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλο το σχολικό έτος. Στον τομέα της επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών του και με βάση αυτές υποβάλλει πρόταση στο Σχολικό Σύμβουλο ή στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο Γραφείου, κατά περίπτωση, προκειμένου να αντιμετωπισθούν με την ενδοσχολική επιμόρφωση. Ο Σύλλογος συνεκτιμά και τις αντίστοιχες προσπάθειες που έγιναν κατά τα προηγούμενα έτη.

Σχετικά με την αναγκαιότητα των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα της σχολικής επίδοσης των μαθητών κατά το προηγούμενο διδακτικό έτος και τα συμπεράσματα της αυτοαξιολόγησης του σχολείου για το διάστημα αυτό. Συνεκτιμά, δηλαδή εάν εφαρμόστηκαν προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, ένταξης παλιννοστούντων ή άλλων εκπαιδευτικών καινοτομιών, σε ποιους μαθητές και με ποιο αποτέλεσμα.

Παρακολουθεί και εφαρμόζει τον αρχικό προγραμματισμό και, εφόσον χρειασθεί, παρεμβαίνει διορθωτικά. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται η αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών .

Η έκθεση αυτοαξιολόγησης, στην οποία περιλαμβάνονται και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί, υποβάλλεται μέσω του Διευθυντή του σχολείου στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και στον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα, καθώς και τον καταμερισμό των εργασιών στα μέλη του, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες όλων και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Εισηγείται στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο του Γραφείου και στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο τη λειτουργία τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης των τάξεων υποδοχής. Αναθέτει στους εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου ώρες του προγράμματος Ενισχυτικής Διδασκαλίας για τη συμπλήρωση του ωραρίου ή υπερωριακή διδασκαλία, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

Αποφασίζει, σε συνεργασία με τον Διευθυντή του σχολείου, την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων καθώς και την οργάνωση εκδηλώσεων που ανοίγουν το

σχολείο στην κοινωνία. Με τον τρόπο αυτό ευαισθητοποιούνται και προβληματίζονται οι μαθητές και διαμορφώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές.

Έχει την ευθύνη για την ποιοτική βελτίωση και την αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του Διευθυντή, την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη του συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Παρεμβαίνει σε περιπτώσεις φαινομένων σχολικής αποτυχίας και διαρροής των μαθητών, εφαρμόζοντας κατάλληλα αντισταθμιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Ανανεώνει και αξιοποιεί τα διατιθέμενα εποπτικά μέσα και τη σύγχρονη τεχνολογία στη διδακτική πράξη για την αποτελεσματικότερη άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει για την πραγματοποίηση εκδρομών, περιπάτων ή επισκέψεων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Επίσης ενημερώνει, σε συνεργασία με τον Διευθυντή, τους γονείς και κηδεμόνες τουλάχιστον κάθε τετράμηνο, σχετικά με τη φοίτηση, την πρόοδο και τη συμπεριφορά των μαθητών. Η ενημέρωση γίνεται εκτός των ωρών εργασίας του σχολείου.

Συνεργάζεται με όλα τα στελέχη Επιστημονικής – Παιδαγωγικής Καθοδήγησης και της Διοίκησης για τον καλύτερο συντονισμό και την υλοποίηση του διδακτικού έργου, την ανταλλαγή απόψεων και την αντιμετώπιση των διάφορων διδακτικών και άλλων ζητημάτων που ενδεχομένως προκύπτουν. (Αρ. 37, 38, 39 και άρθρο 33 της Υ.Α. με αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002).

## 3.5 Άλλα συλλογικά όργανα

### 3.5.1 Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων

Για να είναι η εκπαίδευση των μαθητών γόνιμη και αποδοτική, θα πρέπει να αναλάβει και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων ενεργό ρόλο σ' αυτήν. Οι γονείς των μαθητών κάθε δημόσιου σχολείου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συγκροτούν έναν σύλλογο γονέων που φέρει την επωνυμία του σχολείου και συμμετέχουν αυτοδίκαια σε αυτόν. Η αυτοδίκαιη συμμετοχή σημαίνει ότι το καταστατικό δεν μπορεί να αποκλείσει οποιονδήποτε γονέα να γίνει οποτεδήποτε μέλος του, μέσα στα πλαίσια των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων κάθε μέλους. Σημαίνει επίσης πως όλοι οι γονείς ανεξαιρέτως μετέχουν στις εργασίες του και μπορούν να είναι και υποψήφιοι για τα όργανα του συλλόγου.

Η διοίκηση του συλλόγου γονέων, καθώς και κάθε εκπρόσωπος στα προβλεπόμενα από την ισχύουσα νομοθεσία όργανα, εκλέγονται. Οι σύλλογοι γονέων των σχολείων της ίδιας κοινότητας ή δήμου ή δημοτικού διαμερίσματος συγκροτούν μία ένωση γονέων. Κάθε σύλλογος εκπροσωπείται στην ένωση γονέων από ένα εκπρόσωπο ανά τριάντα μαθητές, των οποίων οι γονείς έλαβαν μέρος στις εκλογές για την ανάδειξη της διοίκησής του. Στην περίπτωση που οι γονείς, που συμμετείχαν στις προαναφερόμενες εκλογές, εκπροσωπούν λιγότερους από τριάντα μαθητές, ο σύλλογος γονέων εκπροσωπείται στην ένωση γονέων με έναν εκπρόσωπο.

Οι ενώσεις γονέων κάθε νομού ή νομαρχιακού διαμερίσματος συγκροτούν μία συνομοσπονδία γονέων, και οι ομόσπονδες γονέων της χώρας συγκροτούν μία συνομοσπονδία. Κάθε ομοσπονδία εκπροσωπείται σε αυτήν από έναν τουλάχιστον εκπρόσωπο ανά χίλιους πεντακόσιους μαθητές των σχολείων, των οποίων οι σύλλογοι είναι μέλη των ενώσεων της ομοσπονδίας και συμμετείχαν στις τελευταίες εκλογές για την ανάδειξη της ομοσπονδίας.

Όσα προαναφέραμε εφαρμόζονται και για τους συλλόγους γονέων των μαθητών των ιδιωτικών σχολείων. Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε ιδιωτικής σχολικής μονάδας και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συλλόγου γονέων συγκροτούν το σχολικό συμβούλιο. Σε αυτά συμμετέχουν και τρεις εκπρόσωποι των μαθητικών κοινοτήτων που ορίζονται με απόφαση του συμβουλίου της μαθητικής κοινότητας.

Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων είναι όργανο λαϊκής συμμετοχής στις αποφάσεις που λαμβάνονται από το Σύλλογο Διδασκόντων και αφορούν στην βελτίωση των συνθηκών εκπαίδευσης και διαπαιδαγώγησης των μαθητών. Δεν είναι το όργανο που θα λάβει τις

τελικές αποφάσεις, η συμμετοχή του όμως στις συνεδριάσεις είναι σημαντική και συχνά καθοριστική. Αποτελεί επίσης ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων το συνεκτικό κρίκο ανάμεσα στο εκπαιδευτικό σώμα και το μαθητικό, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή συνεργασία.

### **3.5.2. Μαθητικά συμβούλια**

Σε κάθε σχολείο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεσμοθετείται η συνέλευση όλων των μαθητών του σχολείου, που συγκαλείται για να συζητήσει και να αποφασίσει για κοινά προβλήματα των μαθητών. Η γενική συνέλευση του σχολείου συγκαλείται τακτικά 3 φορές σε κάθε σχολική χρονιά με την ευθύνη του μαθητικού συμβουλίου του σχολείου ή έκτακτα με πρωτοβουλία του μαθητικού συμβουλίου ή με αίτηση προς το συμβούλιο των 2/3 των μαθητικών κοινοτήτων κάθε σχολείου.

Στις γενικές συνελεύσεις του σχολείου προεδρεύει το μαθητικό συμβούλιο. Στις συνελεύσεις του γυμνασίου παραβρίσκονται και οι καθηγητές - σύμβουλοι των τάξεων με δικαίωμα λόγου. Ο σκοπός της παρουσίας τους είναι για να συμβουλεύουν σε διαδικαστικά θέματα.

Στην πρώτη γενική συνέλευση κάθε σχολικής χρονιάς που συνέρχεται μέσα στις πρώτες 45 μέρες και μετά από την εκλογή των συμβουλίων των μαθητικών κοινοτήτων, εκλέγεται δεκαπενταμελές συντονιστικό όργανο για κάθε σχολείο. Πρόκειται για το μαθητικό συμβούλιο του σχολείου. Η συνέλευση αυτή συγκαλείται με ευθύνη των μελών του μαθητικού συμβουλίου του σχολείου της προηγούμενης χρονιάς που δεν έχουν αποφοιτήσει. Οι αρμοδιότητες του μαθητικού συμβουλίου κάθε σχολείου είναι:

**α)** Ο συντονισμός της λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων του σχολείου.

**β)** Η εκπροσώπηση των μαθητών του σχολείου στη συνεργασία τους με τους άλλους φορείς (όπως είναι οι μαθητικές κοινότητες άλλων σχολείων, ο σύλλογος των καθηγητών και ο Διευθυντής, οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων του σχολείου τους, η τοπική αυτοδιοίκηση),

**γ)** Η πρόωθηση και στήριξη των αποφάσεων των μαθητών για θέματα που τους απασχολούν ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους

Οι εκλογές για την ανάδειξη του μαθητικού συμβουλίου του σχολείου πρέπει να γίνονται μετά από συνέλευση στην οποία θα έχουν συζητηθεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μαθητές στα πλαίσια του σχολείου. Δικαίωμα να υποβάλουν υποψηφιότητα έχουν όλοι οι μαθητές κάθε σχολείου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Συλλογικές αποφάσεις και αποτελεσματικότητα

#### 4.1 Οι έννοιες της απόφασης και της λειτουργίας

Η **απόφαση** είναι μια διοικητική πράξη που απευθύνεται με τη μορφή εντολής σε ιεραρχικά εξαρτώμενα μέλη να ακολουθήσουν αφενός μια διαδικασία επιλογής μιας πορείας δράσης ανάμεσα σε ένα αριθμό εναλλακτικών λύσεων, που θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και αφετέρου μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων άμεσα συσχετιζόμενων με το σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2003α:44).

Το σχολείο αποτελεί τη βασική εκπαιδευτική και λειτουργική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και βασίζεται σ' ένα σύνολο αρχών και κανονισμών που αποσκοπούν στη δόμηση, στο συντονισμό, στη συνοχή και στη συνάφεια των δραστηριοτήτων του.

Για να πραγματοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί σκοποί της πολιτείας θα πρέπει τα σχολεία να είναι λειτουργικά και, κυρίως, αποτελεσματικά.

Ο όρος **λειτουργικότητα** ή **λειτουργία** εκλαμβάνεται ως το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του Συλλόγου Διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας και συνδέεται τόσο με τη λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων σχετικά με την οργάνωση και την επίλυση διαφόρων λειτουργικών ζητημάτων του σχολείου (π.χ. η κατάρτιση ωρολογίου προγράμματος, η κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου κ.ά.), όσο και με τη λήψη απρογραμμάτιστων αποφάσεων σχετικά με τη σχολική δημιουργικότητα (π.χ. η ανάπτυξη καινοφανών ιδεών, η ανάληψη δραστηριοτήτων με φορείς της τοπικής κοινωνίας, η οργάνωση αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων κ.ά.) (Σαϊτής, 2001).

## 4.2 Τι είναι η «λήψη απόφασης»

«Λήψη απόφασης είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων» (Παναγιώτου Ν., 2011)

Κατά τον Kosiol (Σαΐτης, 2005) λήψη απόφασης είναι «η διαδικασία που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού».

Η διοίκηση στη σχολική μονάδα περιλαμβάνει πέντε βασικές λειτουργίες:

- τον προγραμματισμό,
- την οργάνωση,
- τη διεύθυνση,
- τον έλεγχο
- τη λήψη αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων δεν είναι απλά μια διοικητική λειτουργία, αλλά μια διαδικασία που εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της εκπαίδευσης, όπου τα όργανα άσκησης διοίκησης καλούνται να παίρνουν και να υλοποιούν αποφάσεις.

Γίνεται επομένως εμφανής η υψηλή σημασία που έχει η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα, εφόσον από τη λήψη ορθών αποφάσεων, εξαρτάται η αποτελεσματική άσκηση κάθε λειτουργίας της διοίκησης (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετίζεται με την επιλογή εκείνης της εναλλακτικής πρότασης που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συγκριτικά με τις λοιπές εναλλακτικές λύσεις στις δεδομένες συνθήκες. Έχοντας υπόψη ότι κάθε εναλλακτική λύση έχει διαφορετικές συνέπειες, κόστος και προϋποθέσεις, το κριτήριο της αποτελεσματικότητας σχετίζεται με τη διερεύνηση των συνεπειών κάθε εναλλακτικής πρότασης καθώς και με τους διαθέσιμους πόρους που έχουν τα άτομα που πρόκειται να πάρουν την απόφαση (Σαΐτης, 2000).

Η λήψη ορθολογικών αποφάσεων ωστόσο είναι δύσκολη διαδικασία διότι:

- οι αποφάσεις λαμβάνονται για το μέλλον, που κατά κανόνα είναι αβέβαιο,
- δεν είναι δυνατόν να διατυπωθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην πραγματοποίηση του αντικειμενικού στόχου
- δεν μπορούν να αναλυθούν όλες οι εναλλακτικές προτάσεις ακόμη και με τις σύγχρονες διαθέσιμες τεχνικές υπολογισμού (Koontz et al 1984, Παρθενόπουλος 1998, Αθανασούλα- Ρέππα 1999, Σαΐτης 2007β).

### 4.3 Συλλογικές αποφάσεις

Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι αποφάσεις διακρίνονται:

- Σε **ατομικές**: Αυτές λαμβάνονται από ένα διοικητικό στέλεχος (Διευθυντή ή Υποδιευθυντή) βασιζόμενο στις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του. Οι ατομικές αποφάσεις συνήθως δεν είναι χρονοβόρες και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την κατάρτιση, την ικανότητα και την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους. (Dubrin, 1998, Δημητρόπουλος, 2003, Χατζηπαναγιώτου 2003, Σαΐτης, 2001).
- Σε **συλλογικές** (ομαδικές): Αυτές λαμβάνονται από μια ομάδα ατόμων. Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας, συλλογικές αποφάσεις λαμβάνονται, από το Σύλλογο Διδασκόντων. Οι συλλογικές αποφάσεις φαίνεται σε πολλές περιπτώσεις να πλεονεκτούν έναντι των ατομικών, επειδή εφαρμόζεται το μοντέλο της ισότιμης συμμετοχής των μελών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα εύρεσης της πιο κατάλληλης λύσης μέσα από τη συνεργασία και την εμπειρία πολλών ατόμων (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Στη βιβλιογραφία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992, Ζαβλανός, 1998) ορίζονται κάποια κριτήρια, με βάση τα οποία προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης.

Στα κριτήρια, δημιουργικότητα, ορθότητα και βαθμός αποδοχής, υπερτερούν οι ομαδικές αποφάσεις, αφού, κατά κανόνα, κατά τη συνεργασία μιας ομάδας ακούγονται πολλές απόψεις, που οδηγούν σε δημιουργικό αποτέλεσμα αποδεκτό από όλους.

Ενώ στην ταχύτητα λήψης μιας απόφασης και στην αποδοτικότητα υπερτερούν οι ατομικές αποφάσεις ως λιγότερο χρονοβόρες.

Τα πλεονεκτήματα της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, που έχουν παρατηρηθεί κατά καιρούς από ερευνητές, αφορούν τόσο στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς όσο και στην ποιότητα των αποφάσεων και τέλος στην αποτελεσματικότητα της μαθησιακής διαδικασίας που είναι και από τους κυρίαρχους στόχους του σχολείου.

Όπως αναφέρει ο Δημητρόπουλος (2007), η συμμετοχική λήψη αποφάσεων εμφανίζει αρκετά πλεονεκτήματα, τα σημαντικότερα από τα οποία περιγράφονται παρακάτω: α) Οι ομαδικές αποφάσεις εμφανίζουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές, ακόμα και αν δεν είναι οι βέλτιστες. β) Η συμμετοχή όλων των μελών εξασφαλίζει την αξιοποίηση πολλαπλών γνώσεων και δεξιοτήτων, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες για υψηλότερης ποιότητας αποφάσεις. γ) Τα μέλη αλληλοαξιολογούνται και έτσι αποφεύγονται



τυχόν λάθη και παραλείψεις. δ) Οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι καλύτερες σε σύγκριση με τις ατομικές, διότι πάντοτε εγκυμονεί ο κίνδυνος τα διευθυντικά στελέχη να μην είναι τόσο ικανά. ε) Η σύμπραξη πολλών ατόμων παράγει περισσότερες ιδέες και δημιουργείται μια νοοτροπία ομαδικής συμπεριφοράς και σκέψης.

Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από το επάγγελμά τους και με τον ενθουσιασμό τους για το σχολείο όπου εργάζονται.

Επίσης, αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να προτιμούν τους διευθυντές που τους δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε αποφάσεις. Σε άλλη έρευνά του, μάλιστα κάνει λόγο για νέους εκπαιδευτικούς-ηγέτες που πιθανόν προκύψουν από τέτοιου είδους διαδικασίες (Πασιαρδής, 1994).

Όσον αφορά στα οφέλη για τον μαθητή, ο Brost (2000) αναφέρει ότι σε σχολεία όπου η εξουσία μοιράζεται ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τους εκπαιδευτικούς, η ποιότητα της μάθησης είναι σαφώς καλύτερη. Αυτό, ίσως, εξηγείται από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί σε σχολεία με συμμετοχική ηγεσία, εμφανίζουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα για τα τεκταινόμενα στο σχολείο, με αποτέλεσμα να νιώθουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση, κάτι το οποίο συμβάλλει θετικά στις μεθόδους διδασκαλίας που εφαρμόζουν (Perry et al., 1994). Ωστόσο, εντοπίζονται και ορισμένα μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται συμμετοχικές διαδικασίες στα σχολεία. Ο χρόνος είναι ένα από αυτά, διότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι συνήθως χρονοβόρες αφού προϋποθέτουν συζήτηση μεταξύ των μελών, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και διαφωνίες (Δημητρόπουλος, 2007).

#### 4.4 Ο ρόλος του Διευθυντή στη λήψη αποφάσεων

Οι διευθυντές, οι οποίοι χρησιμοποιούν το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης, ενδιαφέρονται για την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει την ανταλλαγή ιδεών, θέτει στόχους-οράματα (Starratt, 2001), αναπτύσσει σχέσεις σεβασμού και συνεργασίας και παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες (Gale & Densmore, 2003). Οι διευθυντές, οι οποίοι υιοθετούν το συμμετοχικό μοντέλο, χτίζουν υποστηρικτικά περιβάλλοντα, τα οποία ενισχύουν τη δέσμευση, την ενδυνάμωση και την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκομένων. Κάθε φορά που οι διευθυντές επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διαδικασία διοίκησης και λήψης αποφάσεων αυξάνουν τα επίπεδα δέσμευσής τους προς τον οργανισμό και διασφαλίζουν την εκτέλεση της ειλημμένης απόφασης (Antonio, 2008). Εκπαιδευτικοί, οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης μίας απόφασης και σχεδιάζουν οι ίδιοι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν, καταβάλλουν κάθε προσπάθεια ώστε αυτή να υλοποιηθεί (Everard & Morris, 1999). Σύμφωνα με τον Belenardo (2001:38), δέσμευση είναι «η θέληση των εμπλεκομένων να προχωρήσουν περισσότερο από την αναμενόμενη συμμετοχή τους». Ωστόσο, η δέσμευση συνδέεται περισσότερο με το σχεδιασμό, τη διοίκηση και τις εργασιακές συνθήκες παρά με τις προσωπικές αρετές που οι άνθρωποι επιδεικνύουν στην εργασία.

Πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση μίας απόφασης παίζει η στάση και συμπεριφορά του Διευθυντή. Η συναδελφική συμπεριφορά του Διευθυντή δημιουργεί εμπιστοσύνη από και προς τους υφισταμένους, οπότε, όπως αναφέρουν οι Tchannen-Moran & Hoy, (1998:342) «κάποιος νιώθει εμπιστοσύνη και σιγουριά επιτρέποντας σε κάποιον άλλο να έχει τον έλεγχο για κάτι», γεγονός που συμβάλλει στην περαιτέρω εξέλιξη και ενδυνάμωσή του (Antonio, 2008).

Κατ' επέκταση, για να μπορέσει να εφαρμοστεί το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, είναι απαραίτητο να μετατοπιστεί ο ηγετικός ρόλος του Διευθυντή. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές οφείλουν να μοιραστούν την ηγεσία τους, ενισχύοντας την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών (Meyers et al., 2001), επειδή οι εκπαιδευτικοί - ως πρόσωπα που βρίσκονται κοντά στους μαθητές- είναι οι πλέον κατάλληλοι για να παίρνουν αποφάσεις, οι οποίες αφορούν στη διδασκαλία και μάθηση, αλλά και στη βελτίωση των διδακτικών προγραμμάτων (Sergiovanni, 1994). Πολλοί διευθυντές, όμως, έχουν μια δυσκολία να μοιραστούν τη εξουσία (Meyers et al., 2001) και έρευνες τεκμηριώνουν ότι αποτελεσματική αλλαγή και βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας, εμφανίζεται μόνο στις περιπτώσεις στις οποίες ο Διευθυντής δεν είναι αποκλειστικός φορέας άσκησης

ηγεσίας (Heller & Firestone, 1995). Όταν ο Διευθυντής μοιράζεται τη δύναμη της απόφασης και βοηθά να καθιερωθεί ένα όραμα σχετικά με τη διδασκαλία, τη μάθηση και την καινοτομία, τότε μεγιστοποιούνται τα οφέλη του σχολείου και όχι όταν ασκεί συγκεντρωτική διοίκηση (Heller & Firestone, 1995). Παρόμοια είναι τα πορίσματα της έρευνας των Meyers, Meyers & Gelzheiser (2001), σύμφωνα με την οποία το σχολείο που παρουσίασε βελτίωση και αποτελεσματικότητα ήταν αυτό στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονταν συλλογικά, με το Διευθυντή να είναι υποστηρικτής αλλαγών και καινοτομιών. Εν αντιθέσει το σχολείο στο οποίο ο Διευθυντής είχε την απόλυτη εξουσία στις συνεδριάσεις, καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς ανενεργούς, ήταν ελάχιστα παραγωγικό και αποτελεσματικό.

Συγχρόνως όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας οφείλουν να μάθουν νέους ρόλους. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εκτός από τη στάση του Διευθυντή, εξίσου σημαντική είναι και η επιθυμία ή η προθυμία του συλλογικού οργάνου να λάβει μία απόφαση, δηλαδή η επιθυμία των ίδιων των εκπαιδευτικών (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Σε πολλές έρευνες παρουσιάζεται μεταβλητότητα στην προθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν ενεργά στην κοινή λήψη αποφάσεων (Meyers et al., 2001). Αν κάποιος εκπαιδευτικός συμμετέχει για πρώτη φορά σε ένα τέτοιο μοντέλο, μπορεί να αισθάνεται ότι αυτό λειτουργεί «απειλητικά» απέναντί του. Ρόλος του Διευθυντή είναι να σιγουρευτεί ότι εκπαιδευτικοί και προσωπικό αισθάνονται άνετα με αυτό το μοντέλο και να εξασφαλίσει ένα ανοιχτό σχολείο, στο οποίο επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης. Ένα καλό σημείο εκκίνησης είναι να δώσει την αίσθηση στους υφισταμένους του πως, συμμετέχοντας στη διαδικασία, τους δίνεται η δυνατότητα να δουλέψουν με το Διευθυντή ως συνεργάτες και να επηρεάσουν την πολιτική του σχολείου (Pashiardis, 1994).

## 4.5 Η έννοια της αποτελεσματικότητας

Η **αποτελεσματικότητα** είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία σχετίζεται με το επίπεδο της γνώσης και της γενικότερης εκπαίδευσης των μαθητών και επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους, όπως το κλίμα εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, η σχέση σχολείου κοινωνικού περιβάλλοντος, η ηγεσία του σχολείου, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων κ.λ.π. Σύμφωνα με τους Hoy και Ferguson (1989) ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν υπάρχει αντιστοιχία στόχων και αποτελεσμάτων. Οι παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, όπως αναφέρονται στη Μυλωνά (2005:44) είναι οι εξής έξι:

- Εκπαιδευτική ηγεσία
- Υψηλές προσδοκίες – Συμπεριφορά Εκπαιδευτικού
- Έμφαση στη διδασκαλία
- Σχολικό κλίμα
- Μέτρηση και αξιολόγηση επίδοσης
- Συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονέων.

## 4.6 Αποτελεσματικό σχολείο

Το κίνημα για την αποτελεσματικότητα του σχολείου (Movement of School Effectiveness) αναπτύχθηκε αρχικά στις ΗΠΑ, μετά τη δημοσίευση της «έκθεσης Coleman» το 1966. Προσπάθησε να διερευνήσει το βαθμό επίδρασης του σχολείου στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων, της σχολικής κινητικότητας και επιτυχίας των μαθητών, με στόχο να ενισχύσει τους μαθητές που προέρχονταν από υποβαθμισμένα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα (Παμουκτσόγλου, 2001).

Στο τέλος της δεκαετίας του '70, οι έρευνες των Brookover (1979) και Edmonds (1979) μετέτρεψαν τα κομμάτια της έρευνας για τη σχολική αποτελεσματικότητα σε ερευνητική κίνηση και τα αποτελέσματά τους είχαν εκτεταμένη επιρροή τόσο στους ερευνητές όσο και στους φορείς χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής (Verdis, et al., 2003, - Ανδρεαδάκης, 2005). Οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2000:17) υποστηρίζουν ότι οι ερευνητές αυτοί έθεσαν τα θεμέλια της κίνησης για τα αποτελεσματικά σχολεία.

Ο Edmonds κατέληξε σε πέντε χαρακτηριστικά στοιχεία που συνιστούν το αποτελεσματικό σχολείο:

- α. Ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία,
- β. Υψηλές προσδοκίες για τις επιδόσεις των μαθητών,
- γ. Έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων,

δ. Σχολικό κλίμα το οποίο εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο.

ε. Σαφές πλαίσιο αξιολόγησης και συχνές αξιολογήσεις των μαθητικών επιδόσεων

Στον ευρωπαϊκό χώρο, η πρώτη μελέτη σχολικής αποτελεσματικότητας ήταν εκείνη των Rutter et al., (1979), που έλαβε χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο και είχε τίτλο «*Δεκαπέντε χιλιάδες ώρες*» (*Fifteen Thousand Hours*). Ο Rutter και οι συνεργάτες του, μετά από μια εμπειρική έρευνα σε σχολεία της Β/θιας εκπαίδευσης στο Λονδίνο, κατέληξαν ότι οι εκπαιδευτικές συνθήκες μέσα στο σχολείο έχουν σημασία, επηρεάζουν δηλαδή τα μαθησιακά αποτελέσματα. Τέσσερις συνθήκες θεωρήθηκαν ως οι σημαντικότερες: α) η ακαδημαϊκή έμφαση, β) η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, γ) η κατανομή επαίνων και τιμωριών / το σύστημα ανταμοιβής του σχολείου και δ) η σχολική ατμόσφαιρα που ευνοούσε την επιτυχία (Cole & Cole, 2002:465-467).

“*School Matters* ” (Το σχολείο έχει σημασία) ήταν ο τίτλος της μελέτης του Mortimore και των συνεργατών του (1988), που έλαβε χώρα στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση και ήταν μια από τις πρώτες μελέτες που αξιοποίησαν τις νέες στατιστικές τεχνικές που αναπτύχθηκαν τη δεκαετία του '80. Ερεύνησαν θεμελιώδη ζητήματα, όπως το μέγεθος της σχολικής επίδρασης, την έννοια της διαφορικής σχολικής αποτελεσματικότητας και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Η κύρια θέση του Mortimore ήταν ότι το σχολείο επιδρά στα μαθησιακά αποτελέσματα και προσδιόρισε ένα σύνολο δώδεκα αποτελεσματικών πρακτικών - χαρακτηριστικών που ήταν τα εξής: 1) σκόπιμη ηγεσία (purposeful leadership), 2) συμμετοχή του Υποδιευθυντή στη διεύθυνση του σχολείου, 3) συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, 4) δέσμευση των εκπαιδευτικών στην πολιτική του σχολείου, 5) δομημένες συνεδριάσεις, 6) διδασκαλία που προκαλεί τη διανόηση, 7) εργασιοκεντρικό περιβάλλον από την πλευρά των εκπαιδευτικών, 8) εστίαση στις συνόδους, 9) μέγιστη επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, 10) λεπτομερής τήρηση αρχείων με τις εργασίες των μαθητών και με στοιχεία προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης, 11) γονική συμμετοχή και 12) θετικό κλίμα με έμφαση στην επιβράβευση και την ενθάρρυνση.

Τη δεκαετία του '90 παρουσιάστηκαν αξιολογες συνθετικές εργασίες, όπως του Sergiovanni (1991 : 88-90), ο οποίος καταλήγει ότι αποτελεσματικά είναι τα σχολεία που:

1. είναι μαθητοκεντρικά
2. παρέχουν πλούσια ακαδημαϊκά προγράμματα
3. παρέχουν οδηγίες που προωθούν τη μάθηση
4. έχουν ένα θετικό σχολικό κλίμα
5. ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση

6. ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη του προσωπικού
7. έχουν κοινή/επιμεριστική ηγεσία (shared leadership)
8. ενθαρρύνουν τη δημιουργική επίλυση προβλήματος
9. συνεργάζονται με τους γονείς και την κοινότητα

Αντίστοιχα η Sammons και οι συνεργάτες της (1995, σε Barker, et al., 1999) κάνοντας μια ανασκόπηση και σύνθεση των αποτελεσμάτων των ερευνητικών μελετών στη Βόρεια Αμερική και τη Μ. Βρετανία παρουσίασαν τους εξής παράγοντες αποτελεσματικότητας:

1. Επαγγελματική καθοδήγηση
2. Κοινό όραμα και στόχους
3. Περιβάλλον που ενισχύει τη μάθηση
4. Έμφαση στη διδασκαλία και τη μάθηση
5. Αποτελεσματική διδασκαλία
6. Υψηλές προσδοκίες
7. Θετική ενίσχυση των μαθητών
8. Έλεγχος της προόδου των μαθητών
9. Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μαθητών
10. Σχέσεις σχολείου - οικογένειας
11. Το σχολείο ως «οργανισμός μάθησης»
12. Σύνδεση με θεσμικούς φορείς
13. Αξιοποίηση μέσων-πόρων

Τα αποτελέσματα των ερευνών αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την διαμόρφωση της πολιτικής της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας.

Οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2000:20) προτείνουν ο Διευθυντής και το διδακτικό προσωπικό να προσαρμόσουν τα ευρήματα της διεθνούς έρευνας σύμφωνα με τις ανάγκες του σχολείου τους, για να μπορέσουν να εφαρμόσουν το καλύτερο δυνατό σχέδιο βελτίωσης για το σχολείο τους.

Κύριος συντελεστής αποτελεσματικότητας είναι η άσκηση της διοίκησης και θεμελιώνεται η άποψη ότι η διεύθυνση του σχολείου, παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση της εκπαίδευσης (Παπαναούμ, 1995:31).

Η σημερινή έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα εστιάζει περισσότερο στη βελτίωση του σχολείου και στην εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, προκειμένου το σχολείο να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας που συνεχώς εξελίσσεται.

## Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία της έρευνας

### 5.1 Ερευνητικά ερωτήματα - Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα;

- α) Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ουσιαστικά, μέσα από το σύλλογο διδασκόντων και στα πλαίσια που ορίζει το εκπαιδευτικό μας σύστημα, στη λήψη αποφάσεων για θέματα του σχολείου τους;
- β) Ο Σύλλογος Διδασκόντων, με τον τρόπο που λειτουργεί, συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας;
- δ) Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να βοηθήσει στην ανάδειξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των μελών της σχολικής μονάδας, κάνοντάς την πιο αποτελεσματική;

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται οι παρακάτω υποθέσεις τις οποίες θα επιχειρήσει να επαληθεύσει η παρούσα έρευνα:

Υ1. Στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρατηρείται κινητικότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού.

Υ2. Οι περισσότερες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ευνοούν την καλύτερη ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων που προκύπτουν στο σχολείο.

Υ3. Οι αποφάσεις που αφορούν σε θέματα λειτουργίας του σχολείου είναι συλλογικές.

Υ4. Οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν τις συλλογικές αποφάσεις με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και προθυμία.

Υ5. Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων χαρακτηρίζονται από θετικό κλίμα και πνεύμα συνεργασίας και σεβασμού.

Υ6. Η αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων εξαρτάται από τη συνεργασία και την επικοινωνία των μελών του.

Υ7. Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού συντελεί στη συνοχή των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων και επομένως στην αποτελεσματική λειτουργία του.

Υ8. Η ηγετική δράση του/ης Διευθυντή/ντριας επηρεάζει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δημιουργικές δράσεις.

Οι υποθέσεις αυτές διατυπώθηκαν, λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της βιβλιογραφίας για τη συμμετοχική διοίκηση και το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων και του Διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων.



## 5.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αυτής είναι ποσοτική. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια.

Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώθηκαν ο σκοπός οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Προσδιορίστηκαν τα ζητούμενα, βάσει υποθέσεων εργασίας, καθώς και αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής έρευνας που προηγήθηκε. Ακολούθως επιλέχθηκε η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάστηκε η βήμα προς βήμα υλοποίησή της.

Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέχθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία, ακολούθησαν η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν και έγινε η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων

### 5.2.1 Λόγοι επιλογής ερευνητικής μεθόδου

Ως ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε η «επισκόπηση» καθώς η ερευνήτρια θεώρησε ότι η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος δύναται να συμβάλλει αποτελεσματικότερα στη διερεύνηση του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Η επιλογή της επισκόπησης έγινε για δύο λόγους: α) λόγω των πλεονεκτημάτων των εργαλείων συλλογής δεδομένων που αξιοποιούνται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μεθόδου (ερωτηματολόγιο) και β) λόγω της αξιοποίησης της μεθόδου αυτής και του ερωτηματολογίου ως εργαλείου σε προηγούμενες έρευνες που είχαν ως σκοπό την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχική διοίκηση.

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

Για τη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής δεδομένων γιατί ενδείκνυται για μελέτες ποσοτικών αναλύσεων, διασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων και συνεπώς η σχετική ειλικρίνεια των απαντήσεων, συνιστάται στην περίπτωση προσωπικής γνωριμίας των συμμετεχόντων με τον ερευνητή, ενδείκνυται για μεγάλο δείγμα υποκειμένων, δίνεται ο απαιτούμενος χρόνος στο υποκείμενο να απαντήσει και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις διασφαλίζουν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην ίδια έρευνα (Cohen et.al., 2008:414). Ακόμη, ο τρόπος σύνταξης του ερωτηματολογίου με λιτότητα και σαφήνεια, δύναται να διεγείρει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων εξασφαλίζοντας τη συνεργασία μαζί τους (Παρασκευόπουλος, 1993: 106-107).

Για το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από αντίστοιχο που συντάχθηκε από τον κ. Σαΐτη Χρ. το 2000 σε έρευνα που διεξήχθη σε 23 νομούς της Ελλάδας και αφορούσε τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και από την έρευνα της κ. Ευγενίας Παναγοπούλου «Η λειτουργία και η δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» (2006), η οποία, όπως καταγράφηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση που προαναφέραμε, μελέτησε τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Μαγνησίας μέσα από τις απαντήσεις 122 ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν. Επίσης ορισμένες ερωτήσεις που αφορούν στην συμμετοχική διοίκηση λήφθηκαν από το ερωτηματολόγιο της έρευνας του Μπούνια το 2010 με τίτλο σχετικό με την ύπαρξη συλλογικής – συμμετοχικής διοίκησης και τα αποτελέσματά της στα σχολεία της Αιγιαλείας, όπου συγκεντρώθηκαν και μελετήθηκαν οι απόψεις 121 εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιοχής της Αιγιαλείας

### **5.2.2 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας**

Η εγκυρότητα οποιασδήποτε εμπειρικής έρευνας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο δείγμα στο οποίο έχει πραγματοποιηθεί η έρευνα. Όταν το δείγμα είναι *ομοιογενές* και *αντιπροσωπευτικό* είμαστε σε μεγάλο βαθμό σίγουροι ότι τα αποτελέσματά μας είναι αξιόπιστα.

Ένας από τους σοβαρούς προβληματισμούς κάθε ερευνητή, κατά τη δειγματοληπτική διαδικασία, είναι ο προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος, έτσι ώστε να μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού αναφοράς. Είναι γεγονός ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών το σωστό μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από το στόχο της

μελέτης και τη φύση του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Στην παρούσα εργασία δεν υπάρχει πρόθεση για γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά ο λειτουργικός προϋδεασμός, που θα προκαλέσει το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από 136 εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε 21 σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας κατά το σχολικό έτος 2017-2018 με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Συγκεκριμένα 61 εκπαιδευτικοί από αστικά σχολεία, 36 από ημιαστικά και 39 από σχολεία αγροτικής περιοχής. Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στην περιοχή για το σχολικό έτος 2017-2018 ανέρχονται στους 1554 μόνιμους και 80 αναπληρωτές.

### **5.2.3 Η διεξαγωγή της έρευνας**

Η έρευνα έγινε στον Ν. Λάρισας τον Νοέμβριο του 2017. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή είναι ότι η ερευνήτρια είναι μόνιμη κάτοικος της Λάρισας και υπηρετεί σε σχολείο της περιοχής της Λάρισας, οπότε η πρόσβαση στον κατάλληλο πληθυσμό ήταν εύκολη χρησιμοποιώντας τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με συναδέλφους εκπαιδευτικούς.

Αρχικά έγινε βιβλιογραφική επισκόπηση του ερευνητικού θέματος και η συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας. Η ερευνήτρια στη συνέχεια συγκρότησε τον σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Συνέταξε το ερωτηματολόγιο και το έδωσε αρχικά, σε έντυπη μορφή για δοκιμαστική εφαρμογή, σε 4 συναδέλφους της στην σχολική μονάδα που υπηρετεί. Κατέγραψε τις παρατηρήσεις τους καθώς και το χρόνο που απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του. Μετά την οριστικοποίηση, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με το εργαλείο google forms και αφού η ερευνήτρια πήρε την απαραίτητη άδεια από τον Διευθυντή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας, στάλθηκε στα mail των σχολικών μονάδων που επιλέχθηκαν από την ίδια, με την παράκληση οι διευθυντές να το προωθήσουν στους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα αντίστοιχα σχολεία. Μαζί με την επισυναπτόμενη φόρμα του ερωτηματολογίου υπήρχε και εισαγωγικό σημείωμα που ενημέρωνε τους εκπαιδευτικούς για την συμμετοχή τους στην έρευνα, το θέμα της έρευνας, την αναγκαιότητα συμπλήρωσης με ειλικρίνεια, ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και τα στοιχεία της ερευνήτριας.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε συνολικά σε 21 σχολικές μονάδες και συγκεκριμένα σε 9 αστικές, σε 7 ημιαστικές και σε 5 αγροτικές, από το σύνολο των 98 γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης που αριθμεί η περιοχή της Λάρισας.

Συγκεντρώθηκαν ηλεκτρονικά 136 απαντήσεις, μέσω του google forms, σε χρονικό διάστημα 10 ημερών.

#### **5.2.4 Περιγραφή και δομή του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα και βασίστηκε πάνω σε ερωτηματολόγια από παρεμφερείς έρευνες. Αποτελείται συνολικά από 8 σελίδες και 39 ερωτήσεις κλειστού τύπου, που κατηγοριοποιούνται σε 6 ενότητες. Σε κάποιες περιπτώσεις δόθηκε και η δυνατότητα της δήλωσης «Άλλο..» προκειμένου οι ερωτώμενοι να καταγράψουν απόψεις που δεν καλύφθηκαν από την ερευνήτρια.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι κλειστού τύπου ερωτήσεις προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση, περιορίζουν τον κίνδυνο διαφορούμενων απαντήσεων, είναι σύντομες και συνήθως κατανοητές, προσφέρουν σχετική ανωνυμία (Τάρρου, 1998: 27-28)

Η πρώτη ενότητα αφορά στα δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, σχέση εργασίας, χρόνια υπηρεσίας, οικογενειακή κατάσταση.

Οι επόμενες τρεις ενότητες αναφέρονται στην άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην σχολική μονάδα που υπηρετεί ο κάθε εκπαιδευτικός, στην λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων και στην συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι ερωτήσεις είναι τριχοτομικές με μορφή απάντησης τύπου ΝΑΙ/ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΟΧΙ και διχοτομικές τύπου απάντησης ΝΑΙ/ΟΧΙ. Η κατηγορία αυτή των ερωτήσεων διαμορφώθηκε βάσει του προτεινόμενου ερωτηματολογίου αξιολόγησης των συνεδριάσεων που προτείνει ο Καμπουρίδης (2002) και ειδικότερα βάσει της ενότητας 3 (σελ.27). Η επιλογή αυτής της κατηγοριοποίησης δύναται να συμβάλλει στην μελέτη του τεθέντος ερευνητικού στόχου.

Οι υπόλοιπες δύο ενότητες αφορούν την αξιολόγηση παραγόντων που επηρεάζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων και την αξιολόγηση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας του συλλογικού θεσμικού οργάνου. Στις ενότητες αυτές χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου με τετράβαθμη κλίμακα Likert, η χρήση της οποίας ενδείκνυται για τέτοιου τύπου αξιολόγηση.

#### A. Ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία

Στην ενότητα αυτή οι εκπαιδευτικοί καλούνται να συμπληρώσουν δημογραφικά στοιχεία όπως, φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επαγγελματικές πληροφορίες όπως χρόνια υπηρεσίας, σχέση εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου – πολλαπλής επιλογής.

#### B. Ενότητα: Άσκηση συμμετοχικής διοίκησης

Αποτελείται από 10 ερωτήσεις που αφορούν στην άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στη σχολική μονάδα καταγράφοντας τον συνήθη αριθμό των συνεδριάσεων του Σ.Δ. στον οποίο ανήκουν, τον τρόπο που λειτουργεί ο/η Διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας, την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου-πολλαπλής επιλογής, τριχοτομικές με μορφή απάντησης ΝΑΙ/ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΟΧΙ και διχοτομικές του τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ

#### Γ. Ενότητα: Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

Στην ενότητα αυτή οι 9 ερωτήσεις είναι τριχοτομικές με απάντηση τύπου ΝΑΙ/ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ/ΟΧΙ. Σκοπός είναι να αξιολογηθούν οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων από τους εκπαιδευτικούς-μέλη του συλλόγου.

#### Δ. Ενότητα: Η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων

Προκειμένου να καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων χρησιμοποιήθηκαν 4 ερωτήσεις, 2 πολλαπλής επιλογής, 2 διχοτομικές με απάντηση τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ. Η ανομοιομορφία θεωρήθηκε αναγκαία προκειμένου να δοθεί στους εκπαιδευτικούς η δυνατότητα, πρώτα να απαντήσουν για τη λειτουργία του συλλόγου τους και μετά να επιλέξουν τους παράγοντες που επηρεάζουν κατά τη γνώμη τους τη λειτουργία του συλλογικού οργάνου.

#### E. Ενότητα: Ανάλυση πρωτοβουλιών από τον Σύλλογο Διδασκόντων

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής διατυπώθηκαν από την ερευνήτρια προκειμένου να μελετηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων, δεδομένου ότι η δημιουργική δραστηριότητα και διδασκαλία των εκπαιδευτικών που προκαλεί τη διανόηση, αποτελεί δείκτη αποτελεσματικότητας σύμφωνα με την προαναφερθείσα βιβλιογραφία. Χρησιμοποιήθηκε η τετράβαθμη κλίμακα Likert (4.Πολύ, 3.Αρκετά, 2.Λίγο, 1.Καθόλου)

#### ΣΤ. Ενότητα: Προτάσεις

Με τις ερωτήσεις της ενότητας αυτής δόθηκε η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να αξιολογήσουν προτάσεις για την βελτίωση της λειτουργίας και αναβάθμισης του ρόλου, του

Συλλόγου Διδασκόντων. Χρησιμοποιήθηκαν 5 προτάσεις με τετράβαθμη κλίμακα αξιολόγησης τύπου Likert (4.Πολύ, 3.Αρκετά, 2.Λίγο, 1.Καθόλου). Η ερώτηση 6 είχε την επιλογή «Άλλο...» προκειμένου ο ερωτώμενος να συμπληρώσει την άποψή του για περαιτέρω προτάσεις.

### **5.2.5 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων**

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και οι συχνότητες των δηλώσεων πάρθηκαν από τους πίνακες του google forms και σχολιάστηκαν από την ερευνήτρια. Για την περαιτέρω στατιστική ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων επιλέχθηκε το SPSS 23, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και βγήκαν οι σχετικοί πίνακες.

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων μεταξύ των μεταβλητών, αλλά και μεταξύ των δηλώσεων, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι crosstabs, T-test και ανάλυση διακύμανσης Απονα. Επιπρόσθετα, για τον εντοπισμό πιθανών συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε η Bivariate ανάλυση.

## **5.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα**

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία της παρούσας έρευνας η ερευνήτρια έλαβε υπόψη τα εξής:

- Να αναφέρονται στις απαντήσεις όσο το δυνατόν περισσότερες προσδιοριστικές μεταβλητές αφού όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός τους, τόσο περισσότερο έγκυρος και αξιόπιστος μπορεί να είναι ο προσδιορισμός αυτός (Μακράκης, 2000).
- Να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια στη διατύπωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ώστε αυτές να είναι κατά το δυνατόν κατανοητές και όχι πολύπλευρες.

Η τήρηση του απόρρητου των απαντήσεων και η ανωνυμία του δείγματος θεωρούνται κομβικά σημεία για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της παρούσας έρευνας (Παρασκευόπουλος, 1993).

Ασάφεια και πιθανές δυσκολίες των ερωτήσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα την αδυναμία σωστής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αντιμετωπίστηκαν με την πιλοτική έρευνα (Faulkner, κ.α., 1999). Κάθε εκπαιδευτικός ενημερώθηκε με εισαγωγικό σημείωμα που συνόδευε το ερωτηματολόγιο για την έρευνα στην οποία συμμετέχει και τονίστηκε η σημασία της συμμετοχής του ώστε να απαντήσει με υπευθυνότητα και ειλικρίνεια.

Την αξιοπιστία της έρευνας εγγυάται ως ένα βαθμό το γεγονός ότι έχει ληφθεί υπόψη το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό ως προς τον αριθμό και ως προς τη διαστρωμάτωσή του (Javeau, 2000). Η σύγκριση των ευρημάτων της έρευνας με αποτελέσματα άλλων ερευνών όπου αυτό είναι δυνατό μας εξασφαλίζει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της (Bird et.al.,1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τα στοιχεία της έρευνάς μας, ακολουθώντας τη σειρά των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, τα οποία συνοδεύονται από ένα σχολιασμό και θα παραθέσουμε συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

### 6.1 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

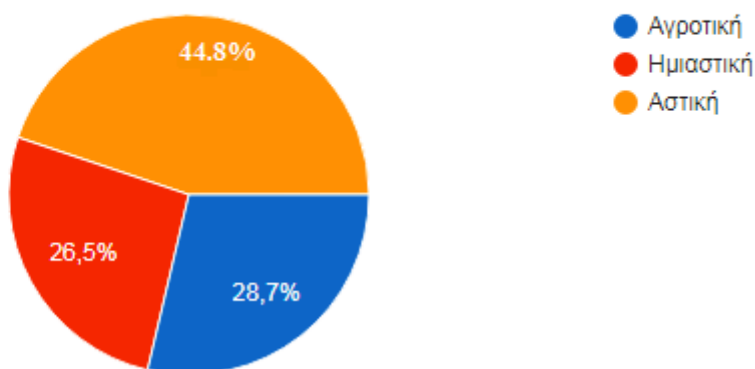
Ξεκινώντας την ανάλυση-παράθεση της εργασίας μας, θα παρουσιάσουμε περιγραφικά στατιστικά στοιχεία που λάβαμε από το google forms για κάθε μια από τις μεταβλητές των δεδομένων αυτής, ακολουθούμενα από ένα μικρό ή μεγάλο, κατά περίπτωση, σχόλιο.

Τα δεδομένα της εργασίας μας, προέρχονται από 136 ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν από εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχολείων αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών του Ν. Λάρισας.

#### ΠΕΡΙΟΧΗ

##### Περιοχή σχολείου

136 απαντήσεις



Περιοχή	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Αγροτική	39	28,7%	28,7%	28,7%
Ημιαστική	36	26,5%	26,5%	55,2%
Αστική	61	44,8%	44,8%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

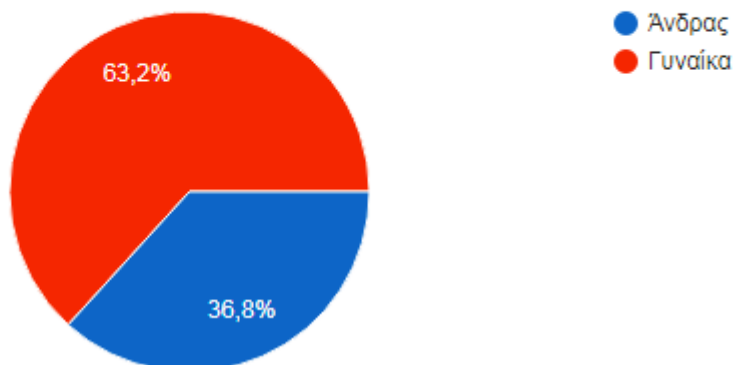
Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι οι αστικές περιοχές αποτελούν το 44,8% του δείγματός μας, οι αγροτικές το 28,7% και οι ημιαστικές το 26,5%.



## Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### Φύλο

136 απαντήσεις



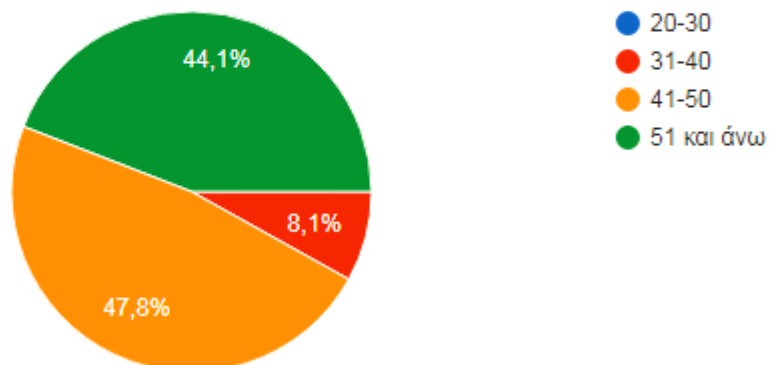
Πίνακας Α.1

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ανδρας	50	36,8%	36,8%	36,8%
Γυναίκα	86	63,2%	63,2%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Το μεγαλύτερο ποσοστό στο συνολικό δείγμα μας αποτελούν οι γυναίκες με 63,2% ενώ το ποσοστό των ανδρών είναι στο 36,8%.

### Ηλικία

136 απαντήσεις



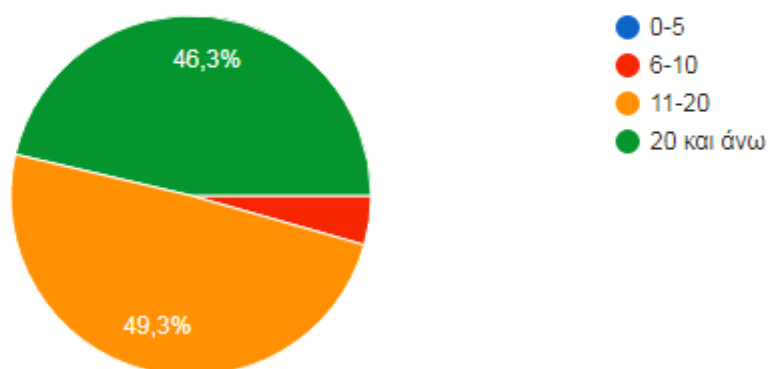
Πίνακας Α.2

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
20-30	0	0%	0%	0%
31-40	11	8,1%	8,1%	8,1%
41-50	65	47,8%	47,8%	55,9%
51 και άνω	60	44,1%	44,1%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Παρατηρούμε ότι έχουμε μηδενικές απαντήσεις σε ηλικία 20-30, ένα μικρό ποσοστό 8,1% με ηλικία 31-40 και σαφώς μεγαλύτερα ποσοστά στις ηλικίες 41-50 (47,8%) και 51 και άνω (44,1%). Από τα παραπάνω αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι το ποσοστό των εκπαιδευτικών με ηλικία μικρότερη των 40 ετών είναι πολύ μικρό.

### Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση συνολικά:

136 απαντήσεις



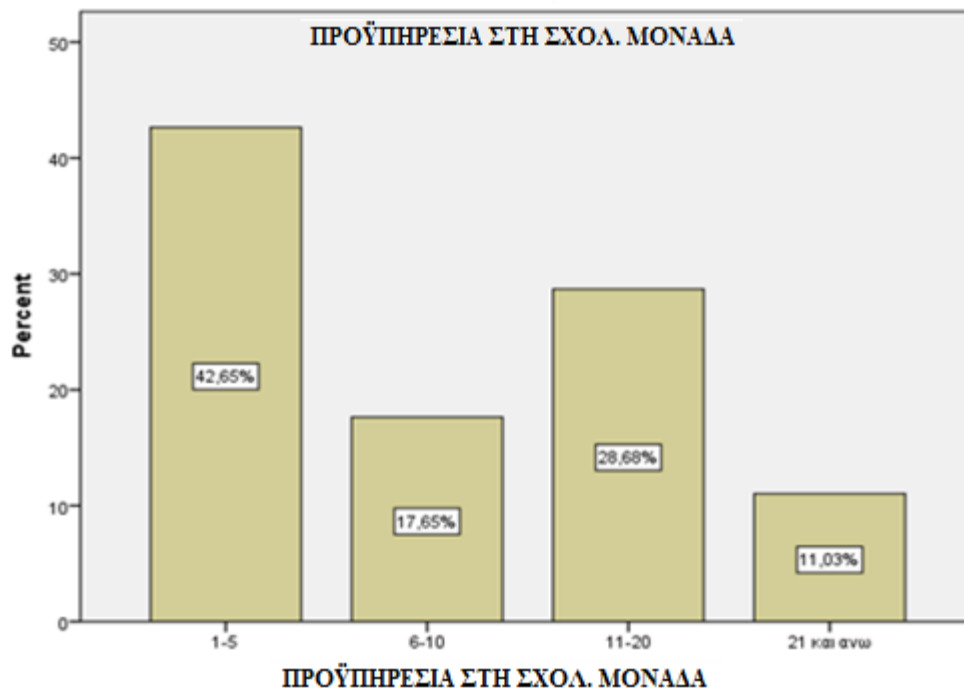
Πίνακας Α.3

Χρόνια υπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
0-5	0	0%	0%	0%
6-10	6	4,4%	4,4%	4,4%
11-20	67	49,3%	49,3%	53,7%
20 και άνω	63	46,3%	46,3%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Και εδώ τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι ένα μικρό ποσοστό (4,4%) του δείγματος έχει προϋπηρεσία 6-10 χρόνια, ενώ ποσοστό που προσεγγίζει συνολικά το 95,6% έχει προϋπηρεσία από 11-20 (49,3%) και 20 και άνω (46,3%) χρόνια, γεγονός που δικαιολογείται από το μικρό αριθμό των εκπαιδευτικών μόνιμων και αναπληρωτών που διορίζονται τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης στην χώρα μας. Αυτό σε ένα βαθμό αιτιολογεί και το αποτέλεσμα της προηγούμενης ερώτησης.

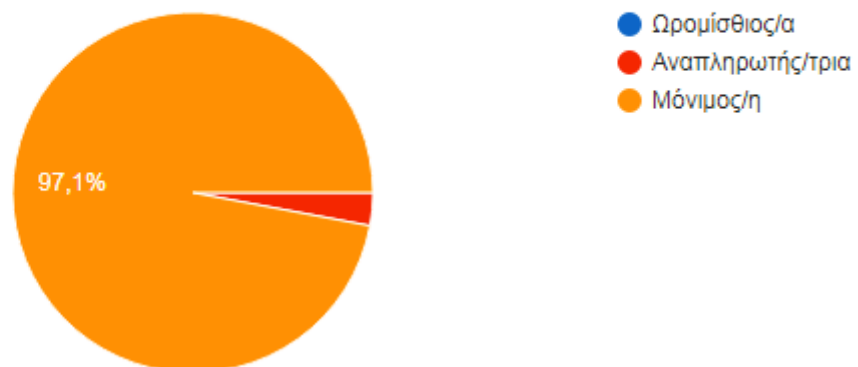
## Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα:

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ποσοστό του δείγματος 42,65% βρίσκεται στην ίδια σχολική μονάδα 1-5 χρόνια, ποσοστό 28,68%, 11-20 χρόνια, 17,65%, 6-10 χρόνια και 11,03% περισσότερα από 20 χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών παρατηρούμε ότι αλλάζει συχνά σχολική μονάδα. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών με λιγότερα από 10 χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα ανέρχεται στο 60,30%.



## Σχέση εργασίας

136 απαντήσεις



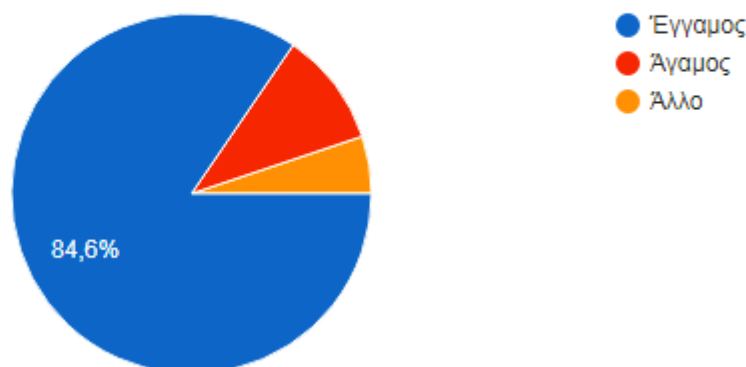
Πίνακας Α.4

Σχέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ωρομίσθιος	0	0%	0%	0%
Αναπληρωτής	4	2,9%	2,9%	2,9%
Μόνιμος	132	97,1%	97,1%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 97,1% του δείγματος είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί και μόνο ένα 2,9% είναι αναπληρωτές, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από το μικρό αριθμό προσλήψεων τη φετινή χρονιά σε έκτακτο προσωπικό για την κάλυψη αναγκών των σχολικών μονάδων.

### Οικογενειακή κατάσταση:

136 απαντήσεις



Πίνακας Α.5

Οικογενειακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Έγγαμος	115	84,6%	84,6%	84,6%
Άγαμος	14	10,3%	10,3%	94,9%
Άλλο	7	5,1%	5,1%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

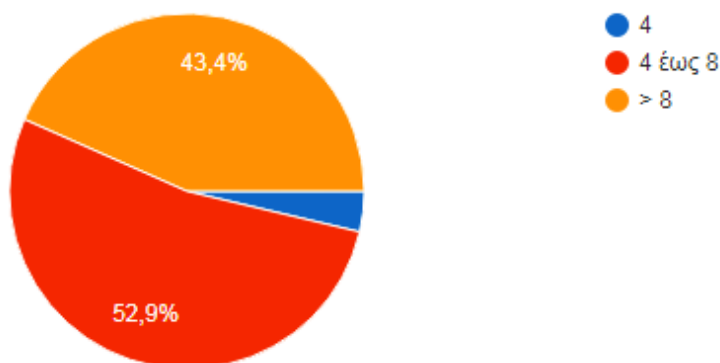
Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, σε ποσοστό δηλαδή 84,6%, είναι έγγαμοι, ενώ το 10,3% των εκπαιδευτικών είναι άγαμοι. Το 5,1% των εκπαιδευτικών δήλωσαν «Άλλο».

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν στην άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες.

## Β. ΑΣΚΗΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Ποιος είναι συνήθως ο αριθμός των συνεδριάσεων, ανά σχολικό έτος, του συλλόγου διδασκόντων στον οποίο ανήκετε;

136 απαντήσεις



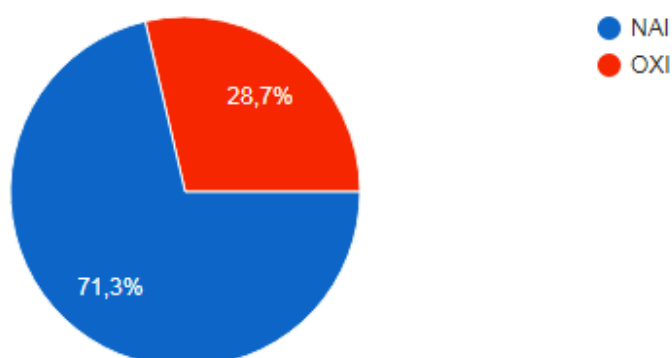
Πίνακας Β.1

Αριθμός συνεδριάσεων	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
4	5	3,7%	3,7%	3,7%
4-8	72	52,9%	52,9%	56,6%
>8	59	43,4%	43,4%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 52,9% του δείγματος απάντησε ότι ο αριθμός των συνεδριάσεων ανά σχολικό έτος είναι 4-8 ενώ ένα μεγάλο επίσης ποσοστό 43,4% δήλωσε >8. Ωστόσο υπάρχει και ένα 3,7% που απάντησε ότι συνεδριάζει 4 φορές το χρόνο.

2. Θεωρείτε ότι ο παραπάνω αριθμός συνεδριάσεων, του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου σας, αρκεί για τη ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων;

136 απαντήσεις



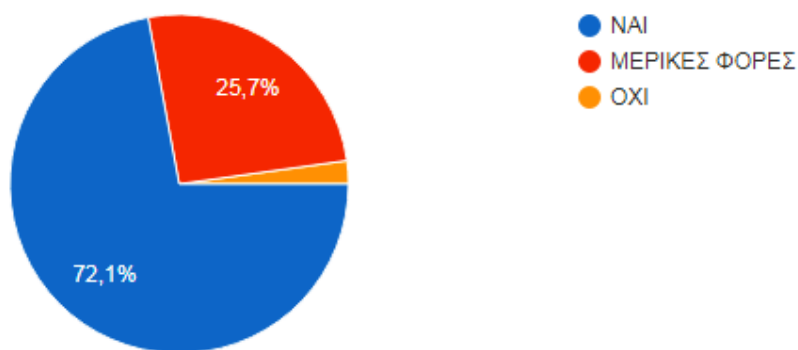
Πίνακας Β.2

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Θεωρείτε ότι ο παραπάνω αριθμός συνεδριάσεων του Σ.Δ. αρκεί για τη ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων	ΝΑΙ	97	71,3%	71,3%	71,3%
	ΟΧΙ	39	28,7%	28,7%	100%
Σύνολο		136	100,0%	100%	

Ένα μεγάλο ποσοστό 71,3% δήλωσε ότι ο αριθμός των συνεδριάσεων του Σ.Δ. στο σχολείο που υπηρετεί αρκεί για τη ρύθμιση λειτουργικών θεμάτων, ενώ ένα ποσοστό 28,7% δήλωσε ότι δεν αρκεί.

### 3. Ο/Η Διευθυντής/ντρια του σχολείου τηρεί το νομικό πλαίσιο "περί συλλογικών οργάνων" (π.χ. έγκαιρη πρόσκληση, τήρηση πρακτικών, ενημέρωση, απαρτία κ.ά.) στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας;

136 απαντήσεις



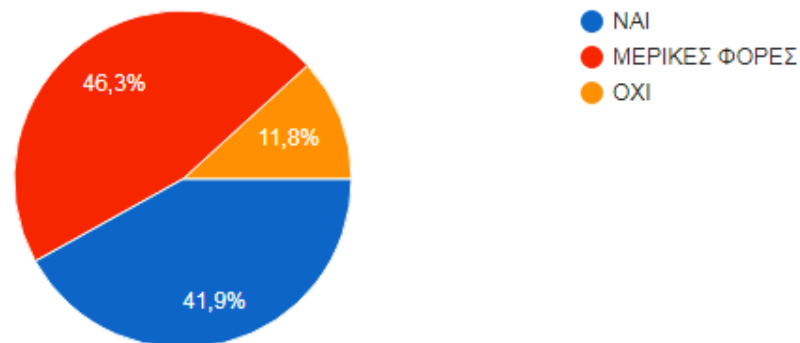
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε ένα ποσοστό 72,1% του δείγματος ο Δ/ντης τηρεί το νομικό πλαίσιο «περί συλλογικών οργάνων» στις συνεδριάσεις του Σ.Δ., ένα ποσοστό 25,7% δήλωσε ότι το τηρεί «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» και μόλις ένα ποσοστό 2,2% δήλωσε «ΟΧΙ». Θετικό αποτέλεσμα όσον αφορά στον τρόπο διοίκησης των Δ/ντων των σχολικών μονάδων.

Πίνακας Β.3

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ο Δ/ντης του σχολείου τηρεί το νομικό πλαίσιο «περί συλλογικών οργάνων» στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. του σχολείου σας;	ΝΑΙ	98	72,1%	72,1%	72,1%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	35	25,7%	25,7%	97,8%
	ΟΧΙ	3	2,2%	2,2%	100,0%
	Σύνολο	136	100,0%	100%	

4. Ο/Η Διευθυντής/ντρια συζητάει τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

136 απαντήσεις



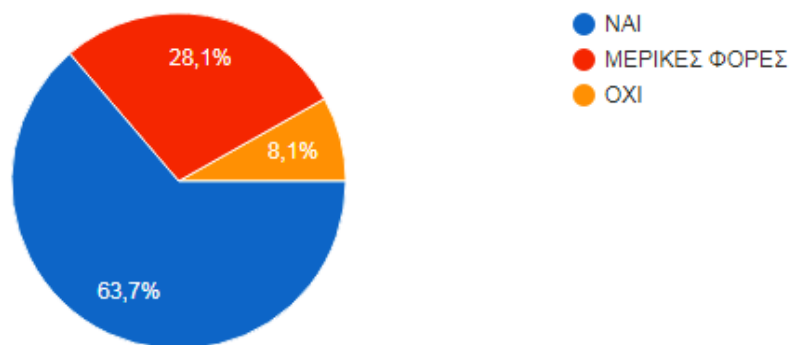
Στην ερώτηση αν γίνεται συζήτηση πριν από τις συνεδριάσεις του Σ.Δ., από τον Διευθυντή του σχολείου για τα θέματα που θα απασχολήσουν την επόμενη συνεδρίαση, ένα ποσοστό 46,3% απάντησε «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ», «ΝΑΙ» απάντησε το 41,9% του δείγματος και 11,8% «ΟΧΙ».

Πίνακας Β.4

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ο/Η Διευθυντής/ντρια συζητάει τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;	ΝΑΙ	57	41,9%	41,9%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	63	46,3%	88,2%
	ΟΧΙ	16	11,8%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100%	

## 5. Η διερευνητική αυτή ενέργεια του/της Διευθυντή/ντριας νομίζετε ότι βοηθάει στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης;

135 απαντήσεις



Πίνακας Β.5

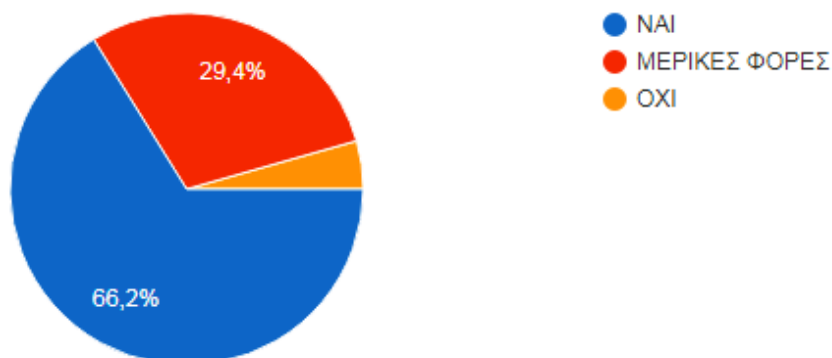
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η διερευνητική αυτή ενέργεια του/της Διευθυντή/ντριας νομίζετε ότι βοηθάει στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης;	ΝΑΙ	86	63,7%	63,7%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	38	28,1%	28,2%
	ΟΧΙ	11	8,1%	8,1%
	Ελλείπουσες-κενές τιμές	1	0,1	
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	100,0%

Παρατηρούμε ότι στο δείγμα μας έχουμε μία κενή τιμή και 135 απαντήσεις. Το έγκυρο ποσοστό που αντιστοιχεί στις απαντήσεις «ΝΑΙ» είναι 63,7% δηλαδή 86 ερωτώμενοι που συμφωνούν ότι βοηθά, στην εύρεση καλύτερης λύσης, η συζήτηση πριν τις συνεδριάσεις ώστε οι εκπαιδευτικοί να είναι ενήμεροι για τα θέματα που θα κληθούν να αποφασίσουν. Ένα ποσοστό 28,1% αποδέχεται ότι σε κάποιες περιπτώσεις βοηθά αλλά όχι πάντα και δεν συμφωνεί με την ερώτηση το 8,1% του δείγματος.



## 6.Οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται κυρίως από το σύλλογο διδασκόντων;

136 απαντήσεις



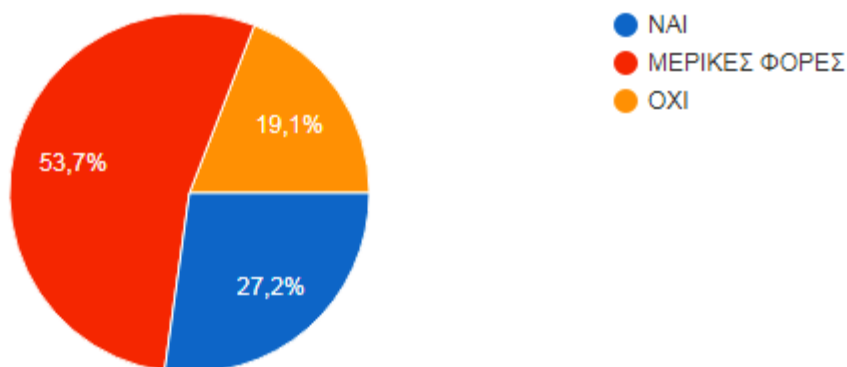
Η συχνότητα των απαντήσεων, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, μας δίνει ένα ποσοστό 66,2% να δηλώνει «ΝΑΙ» και ένα ποσοστό 29,4% «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ». Μόλις το 4,4% απάντησε «ΟΧΙ». Φαίνεται ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται από το Σ.Δ.

Πίνακας Β.6

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται κυρίως από το σύλλογο διδασκόντων;	ΝΑΙ	90	66,2%	66,2%	66,2%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	40	29,4%	29,4%	95,6%
	ΟΧΙ	6	4,4%	4,4%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

## 7. Ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει στις συνεδριάσεις προειλημμένες αποφάσεις του/ης διευθυντή/τριας

136 απαντήσεις



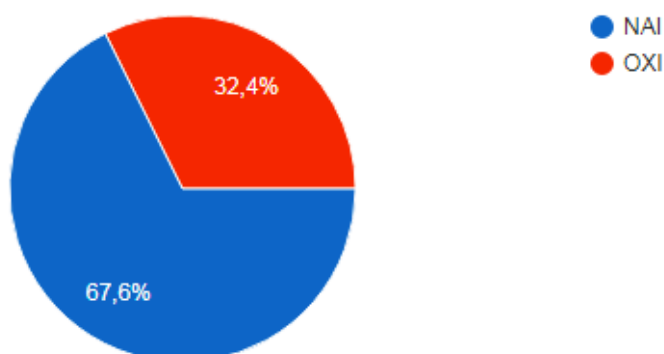
Σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί ένα ποσοστό 53,7% του δείγματος, αποδέχεται ότι μερικές φορές επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Δ/ντή και ένα ποσοστό 27,2% συμφωνεί απόλυτα με την ερώτηση. Το μικρότερο ποσοστό 19,1% διαφωνεί. Αυτό μας δείχνει ότι δεν είναι πάντα ουσιαστική η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα θέματα του σχολείου αφού δεν καταθέτουν τη γνώμη τους αλλά επικυρώνουν αποφάσεις.

Πίνακας Β.7

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει στις συνεδριάσεις προειλημμένες αποφάσεις του/ης Διευθυντή/τριας	ΝΑΙ	37	27,2%	27,2%	27,2%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	73	53,7%	53,7%	80,9%
	ΟΧΙ	26	19,1%	19,1%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

## 8. Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;

136 απαντήσεις



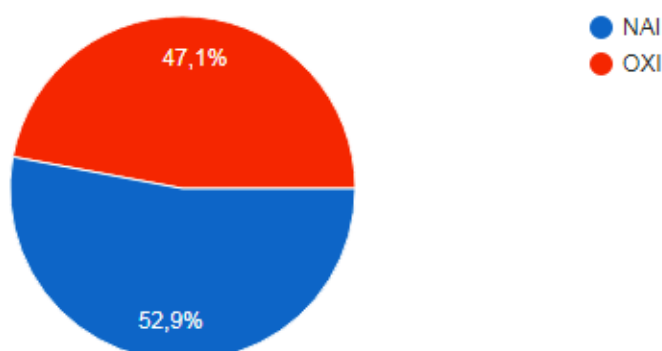
Πίνακας Β.8

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;	ΝΑΙ	92	67,6%	67,6%
	ΟΧΙ	44	32,4%	100%
Σύνολο	136	100,0%	100%	

Ποσοστό 67,6% δηλώνει ικανοποιημένο από τη συμμετοχή του στη διοίκηση του σχολείου, ενώ το 32,4% του δείγματος δηλώνει ότι δεν νοιώθει ικανοποιημένο άρα θα επιθυμούσε μεγαλύτερη συμμετοχή.

## 9. Θα επιθυμούσατε μεγαλύτερη συμμετοχή σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;

136 απαντήσεις



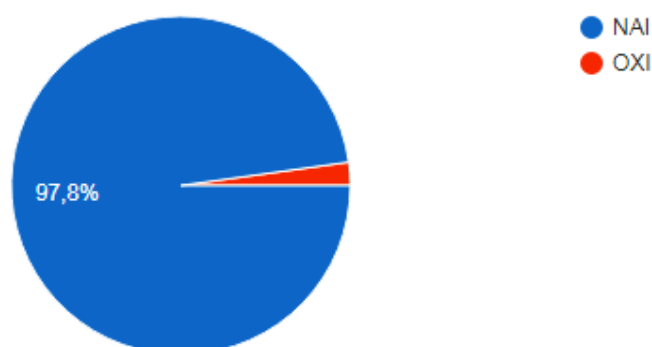
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Θα επιθυμούσατε μεγαλύτερη συμμετοχή σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;	ΝΑΙ	72	52,9%	52,9%
	ΟΧΙ	64	47,1%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Πίνακας Β.9

Οι απαντήσεις μας δίνουν ένα ποσοστό 52,9% να επιθυμεί μεγαλύτερη συμμετοχή μεγαλύτερο από το 32,4% της προηγούμενης ερώτησης που δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι υπάρχουν και εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 20,5% που δήλωσαν ικανοποιημένοι αλλά επιθυμούν και μεγαλύτερη συμμετοχή. Ποσοστό 47,1% δηλώνει ότι δεν επιθυμεί μεγαλύτερη συμμετοχή.

## 10. Η συμμετοχική λήψη απόφασης ενέχει ευθύνη για κάθε μέλος του συλλόγου. Συμφωνείτε;

136 απαντήσεις



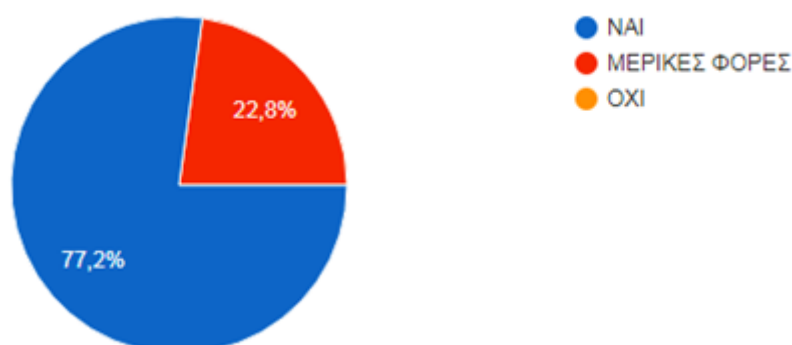
Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε θετικά από το 97,8% του δείγματος γεγονός που μας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί κατανοούν ότι συμμετοχική διοίκηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς την αποδοχή της ευθύνης, των συλλογικών αποφάσεων, από κάθε μέλος του Σ.Δ.

Πίνακας Β.10

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η συμμετοχική λήψη απόφασης ενέχει ευθύνη για κάθε μέλος του συλλόγου. Συμφωνείτε;	ΝΑΙ	133	97,8%	97,8%
	ΟΧΙ	3	2,2%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

## Γ. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ ΤΟΥ Σ.Δ.

1. Θα συμμετείχατε στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αν ήταν προαιρετικές;

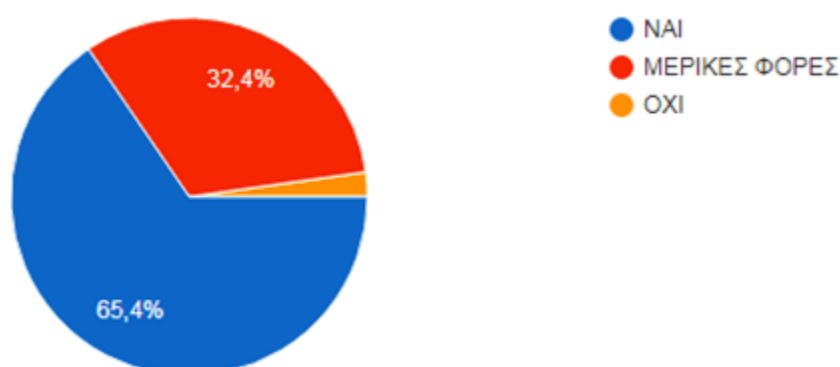


Πίνακας Γ.1

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Θα συμμετείχατε στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αν ήταν προαιρετικές;	ΝΑΙ	105	77,2%	77,2%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	31	22,8%	100,0%
	ΟΧΙ	0	0%	0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Είναι εντυπωσιακό ότι δεν υπάρχει καμία απάντηση αρνητική. Ένα μεγάλο ποσοστό 77,8% απαντά ότι «ΝΑΙ» θα συμμετείχε στις συνεδριάσεις αν ήταν προαιρετικές και το υπόλοιπο 22,8% απαντά «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ», γεγονός που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται για τη συμμετοχή τους στη λήψη απόφασης που αφορά τη σχολική μονάδα και δεν συμμετέχουν στις συνεδριάσεις επειδή είναι υποχρεωτικές.

## 2. Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επικρατεί καλό κλίμα;



Πίνακας Γ.2

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επικρατεί καλό κλίμα;	ΝΑΙ	89	65,4%	65,4%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	44	32,4%	32,4%
	ΟΧΙ	3	2,2%	2,2%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Ποσοστό 65,4% του δείγματος δήλωσε ότι επικρατεί καλό κλίμα στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. γενικά, ένα ποσοστό 32,4% δήλωσε «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» και μόλις το 2,2% του δείγματος ήταν αρνητικό. Τα ποσοστά μας δείχνουν ότι οι συνεδριάσεις γίνονται σε καλό γενικά κλίμα.

### 3. Υπάρχουν διαφωνίες απόψεων και προτάσεων στις συνεδριάσεις;

Όπως θα δούμε στον πίνακα που ακολουθεί το 62,5% του δείγματος δήλωσε πως μερικές φορές υπάρχουν, ένα ποσοστό 36% δήλωσε πως «ΝΑΙ» υπάρχουν και μόλις το 1,5% απάντησε «ΟΧΙ». Τα ποσοστά των απαντήσεων δείχνουν ότι υπάρχει συμμετοχή των εκπαιδευτικών με δυνατότητα έκφρασης άποψης και λόγου αλλά τα ποσοστά δεν είναι ικανοποιητικά.

Πίνακας Γ.3

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Υπάρχουν διαφωνίες απόψεων και προτάσεων στις συνεδριάσεις;	ΝΑΙ	49	36,0%%	36,0%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	85	62,5%	98,5%
	ΟΧΙ	2	1,5%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

### 4. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση;

Πίνακας Γ.4

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση;	ΝΑΙ	95	69,8%	69,8%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	33	24,3%	94,1%
	ΟΧΙ	8	5,9%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα ένα ποσοστό 69,8% δήλωσε πως υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση, το 24,3% δήλωσε πως μερικές φορές κάποιοι δεν συμμετέχουν και μόλις το 5,9% δήλωσε πως δεν υπάρχουν εκπαιδευτικοί στο σύλλογό τους που δεν συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του. Πάλι βλέπουμε μια μικρή ενεργή συμμετοχή στις συνεδριάσεις.

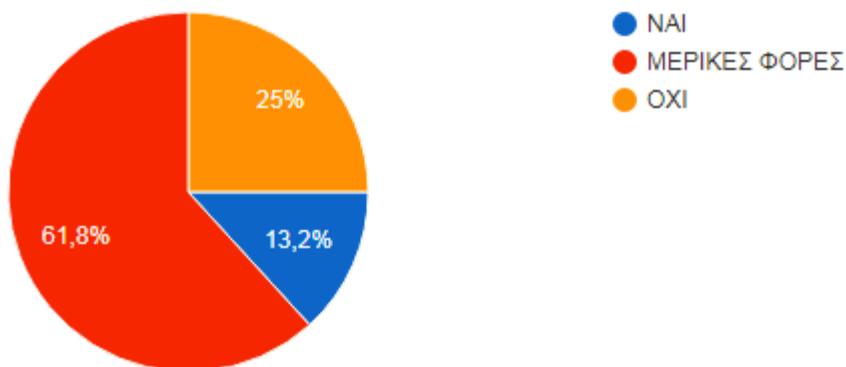
## 5. Ακούγονται με σεβασμό οι γνώμες των συναδέλφων;

Ποσοστό 72,1% του δείγματος απάντησαν «ΝΑΙ», 25,4% «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» και 2,2% «ΟΧΙ». Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας Γ.5

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ακούγονται με σεβασμό οι γνώμες των συναδέλφων;	ΝΑΙ	98	72,1%	72,1%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	35	25,7%	97,8%
	ΟΧΙ	3	2,2%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

## 6. Η λήψη αποφάσεων είναι χρονοβόρα;





Τα αποτελέσματα δείχνουν ποσοστό 61,8% να δηλώνει ότι μερικές φορές είναι χρονοβόρα η λήψη συλλογικής απόφασης, ποσοστό 25% να δηλώνει ότι δεν είναι χρονοβόρα και το 13,2% να αποδέχεται ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται συλλογικά είναι χρονοβόρες.

Πίνακας Γ.6

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η λήψη αποφάσεων είναι χρονοβόρα;	ΝΑΙ	18	13,2%	13,2%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	84	61,8%	61,8%
	ΟΧΙ	34	25,0%	25,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

## 7. Αποδέχετε αποφάσεις με τις οποίες δεν συμφωνείτε;

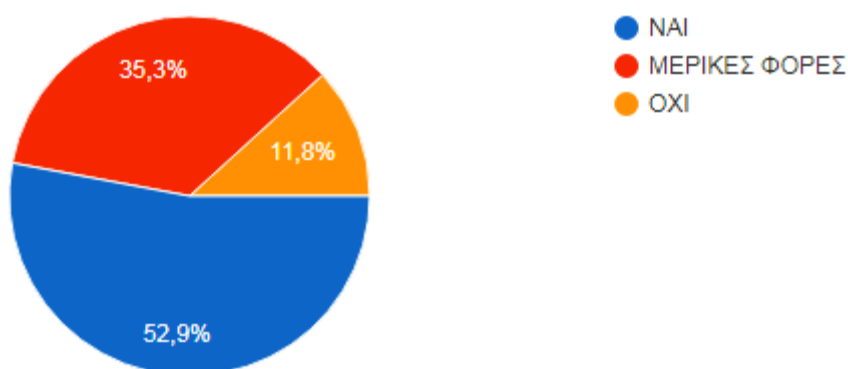
Πίνακας Γ.7

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Αποδέχετε αποφάσεις με τις οποίες δεν συμφωνείτε;	ΝΑΙ	86	63,2%	63,2%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	44	32,4%	32,4%
	ΟΧΙ	6	4,4%	4,4%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει αποδοχή των συλλογικών αποφάσεων γενικά με το 63,2% να απαντά «ΝΑΙ» και το 32,4% «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ». Ένα μικρό ποσοστό 4,4% δηλώνει ότι δεν αποδέχεται αποφάσεις με τις οποίες δεν συμφωνεί.

## 8. Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις στο σύλλογό σας;

Το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ικανοποίηση από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. Αθροιστικά παρατηρούμε ότι το 88,2% απαντά «ΝΑΙ» (52,9%) και «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» (35,3%). Το ποσοστό 11,8% δηλώνει πως δεν είναι ικανοποιημένο.



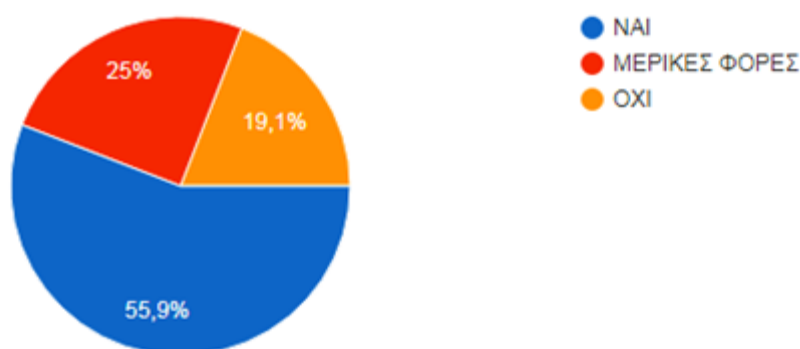
Τα αποτελέσματα ομαδοποιούνται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας Γ.8

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις στο σύλλογό σας;	ΝΑΙ	86	52,9%	52,9%	52,9%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	44	35,3%	35,3%	88,2%
	ΟΧΙ	6	11,8%	11,8%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

**9. Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα (π.χ. εφημερίες, περιπάτους κ.α.) εφαρμόζονται από όλα τα μέλη του;**

136 απαντήσεις



Πίνακας Γ.9

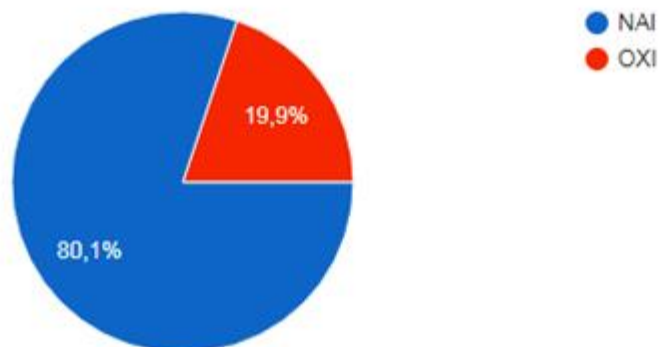
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα (π.χ. εφημερίες, περιπάτους κ.ά.) εφαρμόζονται απ' όλα τα μέλη του;	ΝΑΙ	76	55.9%	55.9%
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	34	25.0%	80.9%
	ΟΧΙ	26	19,1%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Η απάντηση «ΝΑΙ» και «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» έχουν ποσοστό 80,9% που δείχνει ότι γενικά εφαρμόζονται οι αποφάσεις του Σ.Δ. και μάλιστα σε ποσοστό 55,9% απόλυτα. Ένα ποσοστό 19,1% δήλωσε αρνητική απάντηση. Το αποτέλεσμα αποτελεί ένδειξη σχετικά καλής λειτουργίας του Σ.Δ. στις σχολικές μονάδες. Υπάρχουν ωστόσο παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία αυτού του συλλογικού οργάνου και θα δούμε παρακάτω τι έδειξε η έρευνα ως προς αυτούς τους παράγοντες.

## Δ. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

1. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων στο σχολείο σας συντελεί στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

136 απαντήσεις



Πίνακας Δ.1

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο σας συντελεί στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;	ΝΑΙ	109	80,1%	80,1%
	ΟΧΙ	27	19,9%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Εδώ η ερώτηση είναι διχοτομική και το ποσοστό 80,1% του «ΝΑΙ» επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα της προηγούμενης ερώτησης. Δηλαδή το ποσοστό του δείγματος (80,9%) που απάντησε ότι οι αποφάσεις του Σ.Δ. εφαρμόζονται απόλυτα ή μερικώς από τα μέλη του συλλόγου συμπίπτει με το ποσοστό που απάντησε ότι η καλή λειτουργία του Σ.Δ. συντελεί και στην ομαλή λειτουργία της Σχολικής μονάδας επίσης. Τα ποσοστά σχεδόν συμπίπτουν θεωρώντας τις τιμές «ΝΑΙ» και «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ» κατά βάση θετικές.

Όσοι απάντησαν «ΝΑΙ» απέδωσαν την ομαλή λειτουργία στους παρακάτω παράγοντες με τα παρακάτω ποσοστά προτίμησης:

α. στο ότι τα προβλήματα λύνονται με δημοκρατικό τρόπο, **53,2%**

**β.** στο ότι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου ποσοστό, **67,9%**

**γ.** στο ότι η ανταλλαγή απόψεων βοηθά στη λήψη σωστής απόφασης, **63,3%**

**δ.** στο ότι υπάρχει σταθερή σχολική ηγεσία για πολλά χρόνια, **10,1%**

**ε.** στην υπευθυνότητα και το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών, **57,8%**

**στ.** στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού, **20,2%**

**ζ.** στο μικρό αριθμό διδασκόντων του σχολείου, **23,9%**

**η.** στον/ην "δημοκρατικό/ή» Διευθυντή/ντρια, **44%**

Τα παραπάνω αποτελέσματα μας δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία του σχολείου την συνεργασία και καλή επικοινωνία των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων την οποία επέλεξαν σε ποσοστό 67,9%. Ακολουθεί η ανταλλαγή απόψεων (63,3%) που εξαρτάται από το κλίμα που επικρατεί στις σχέσεις των μελών του Σ.Δ., η υπευθυνότητα και το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 57,8% και το ότι τα προβλήματα λύνονται με δημοκρατικό τρόπο (53,2%). Σημαντικό στοιχείο είναι επίσης και ο δημοκρατικός Διευθυντής (44%). Σε μικρότερο ποσοστό επηρεάζει ο αριθμός των διδασκόντων και η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού, όπως επίσης και η σταθερή ηγεσία.

Όσοι απάντησαν «ΟΧΙ» απέδωσαν στους παρακάτω λόγους την μη ομαλή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου τους:

**α.** στην ασάφεια της νομοθεσίας για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθυντή και Συλλόγου Διδασκόντων **14,8%**

**β.** στον περιορισμένο αριθμό συνεδριάσεων **18,5%**

**γ.** στην έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου **88,9%**

**δ.** στις συνεχείς μετακινήσεις (π.χ. αλλαγή σχολείου κάθε χρόνο λόγω μετάθεσης ή απόσπασης) του διδακτικού προσωπικού **25,9%**

**ε.** στο μεγάλο αριθμό διδασκόντων του σχολείου **7,4%**

**στ.** στην ελλιπή ενημέρωση των εκπαιδευτικών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων **48,1%**

**ζ.** στον/ην αυταρχικό/ή Διευθυντή/ντρια **44,4%**

**η.** στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών **81,5%**

Είναι σημαντικό ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό 88,9% υπάρχει συμφωνία στο δείγμα ότι πλέον αρνητικός παράγοντας για τη μη ομαλή λειτουργία του σχολείου είναι η έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του Σ.Δ., όπως επίσης και η αδιαφορία των εκπαιδευτικών

(81,5%). Ακολουθεί με ποσοστό 48,1% η ελλιπής ενημέρωση των εκπαιδευτικών και με ποσοστό 44,4% ο αυταρχικός Διευθυντής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι οι καλές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του Σ.Δ., η συνεργασία, η σωστή ενημέρωση και η δημοκρατική ηγεσία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας.

Στην ερώτηση 4: «**Επηρεάζει, αρνητικά την λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, το γεγονός ότι πρέπει να υλοποιούνται οι συνεδριάσεις εκτός του ωρολογίου προγράμματος λειτουργίας του σχολείου;**»

απάντησαν 73 ερωτώμενοι «ΝΑΙ» και 63 «ΟΧΙ». Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

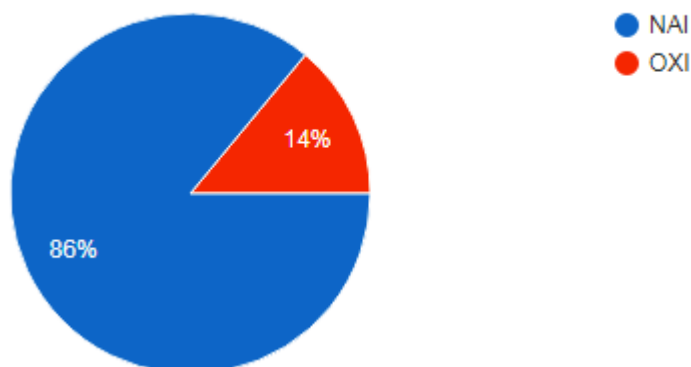
Πίνακας Δ.3

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Επηρεάζει, αρνητικά την λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, το γεγονός ότι πρέπει να υλοποιούνται οι συνεδριάσεις εκτός του ωρολογίου προγράμματος λειτουργίας του σχολείου	ΝΑΙ	73	53,7%	53,7%
	ΟΧΙ	63	46,3%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Οι απόψεις δίστανται καθώς τα ποσοστά του «ΝΑΙ» και του «ΟΧΙ» παρουσιάζουν μικρή διαφοροποίηση.

## Ε. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

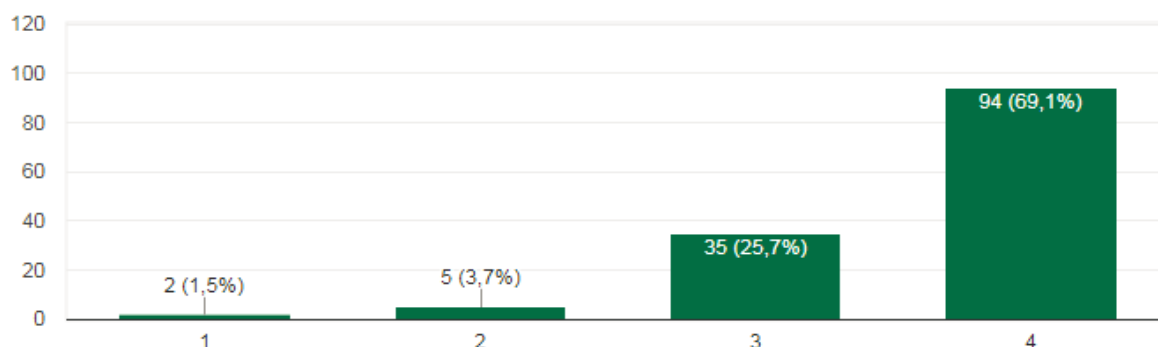
1. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων σε ένα σχολείο νομίζετε ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες;



Παρατηρούμε ότι το 86% συμφωνεί με την ερώτηση, άρα συμφωνεί ότι ο τρόπος λειτουργίας του Σ.Δ. συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές εργασίες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένα περιβάλλον που ενισχύει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς, συντελεί στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ένα μικρό ποσοστό 14% δεν συμφωνεί. Ποιοι είναι οι λόγοι που επιδρούν θετικά ή αρνητικά, στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές εργασίες, θα μας το απαντήσει η επόμενη ερώτηση.

2. Πόσο θεωρείτε ότι επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, για δημιουργικές δραστηριότητες, οι παρακάτω λόγοι;

α. Οι ικανότητες του/της Διευθυντή /ντριας του σχολείου σας

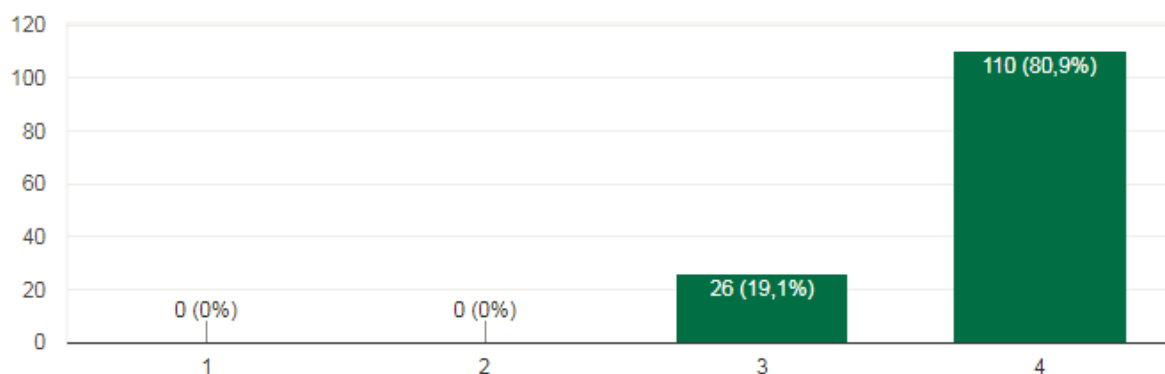


		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Οι ικανότητες του/της Διευθυντή /ντριας του σχολείου σας	ΠΟΛΥ	94	69,1%	69,1%	69,1%
	ΑΡΚΕΤΑ	35	25,7%	25,7%	94,8%
	ΛΙΓΟ	5	3,7%	3,7%	98,5%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,5%	1,5%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Πίνακας Ε.1

Μεγάλο ποσοστό (94,8%) δηλώνει ότι έχει θετική επίδραση (ΑΡΚΕΤΑ έως ΠΟΛΥ) η ικανή ηγεσία.

### β. Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών



		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών	ΠΟΛΥ	110	80,9%	80,9%	80,9%
	ΑΡΚΕΤΑ	26	19,1%	19,1%	100,0%
	ΛΙΓΟ	0	0%	0%	
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0%	0%	
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

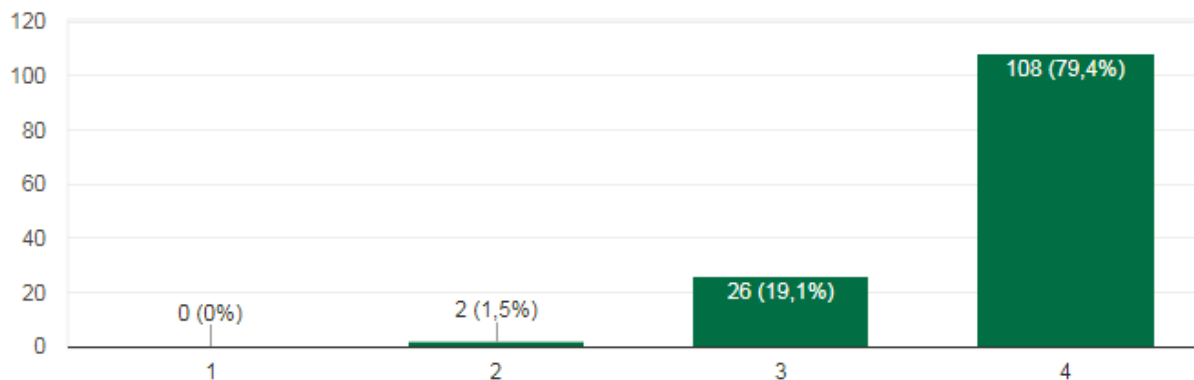
Πίνακας Ε.2

Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών είναι από τους βασικούς παράγοντες, σύμφωνα με το 100% του δείγματος, που επηρεάζει θετικά «ΑΡΚΕΤΑ» έως



«ΠΟΛΥ» την διάθεση και την προθυμία των εκπαιδευτικών για δημιουργικές εργασίες στη σχολική μονάδα που υπηρετούν.

### γ. Το θετικό κλίμα λειτουργίας του σχολείου

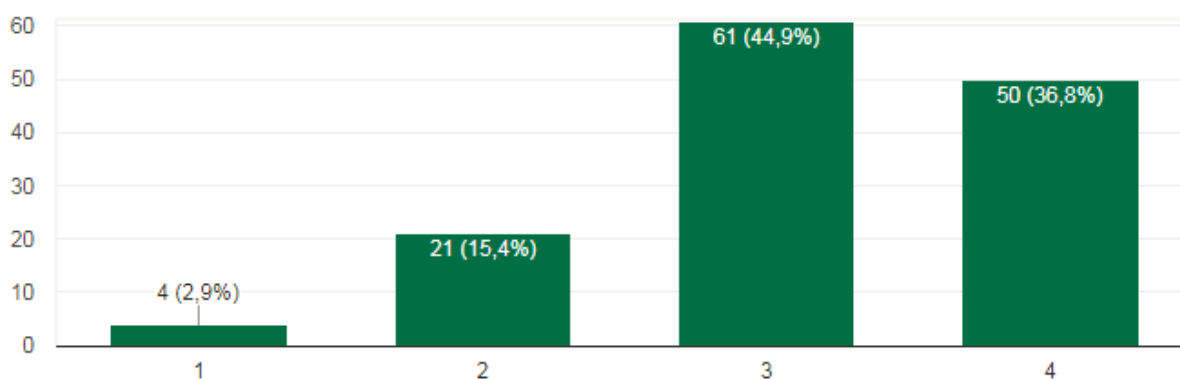


	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Το θετικό κλίμα λειτουργίας του σχολείου	ΠΟΛΥ	108	79,4%	79,4%
	ΑΡΚΕΤΑ	26	19,1%	19,1%
	ΛΙΓΟ	2	1,5%	1,5%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0%	0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Πίνακας Ε.3

Επίσης το θετικό κλίμα λειτουργίας του σχολείου φαίνεται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με το 98,5% των ερωτηθέντων.

### δ. Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού

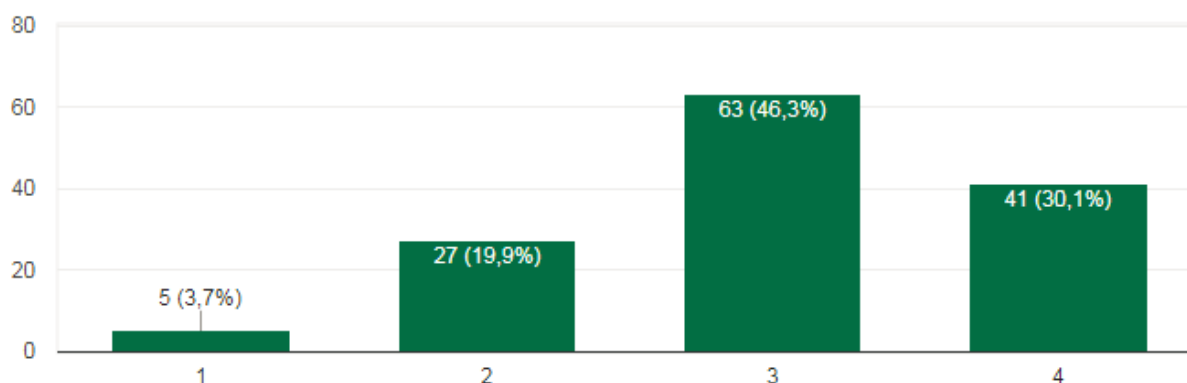


Πίνακας Ε.4

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού	ΠΟΛΥ	50	36,8%	36,8%
	ΑΡΚΕΤΑ	61	44,9%	81,7%
	ΛΙΓΟ	21	15,4%	97,1%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	2,9%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Τα αποτελέσματα έδειξαν ένα ποσοστό 44,9% να δηλώνει ΑΡΚΕΤΑ και ένα ποσοστό 36,8% να δηλώνει ΠΟΛΥ. Υπάρχει διαφοροποίηση με τις δύο προηγούμενες μεταβλητές ωστόσο και υπάρχουν και αρνητικές γνώμες.

**ε. Η καλή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς ( ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)**

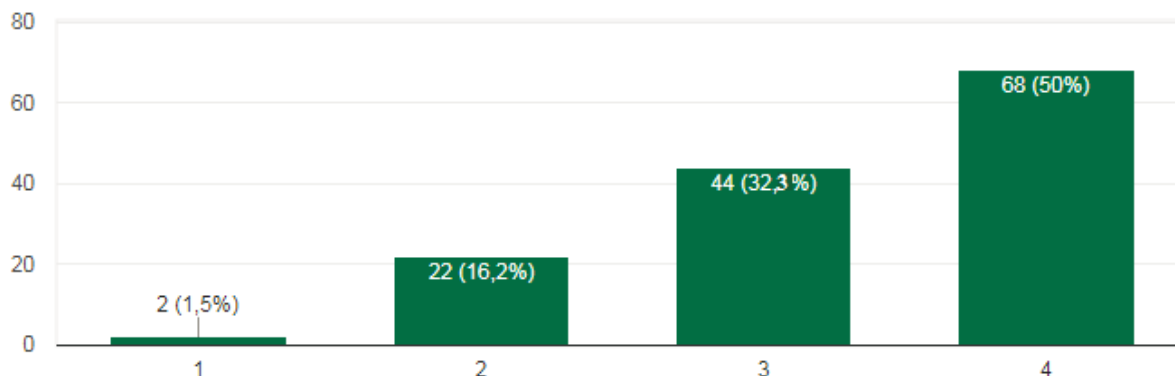


Πίνακας Ε.5

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η καλή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς ( ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)	ΠΟΛΥ	41	30,1%	30,1%
	ΑΡΚΕΤΑ	63	46,3%	76,4%
	ΛΙΓΟ	27	19,9%	96,3%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	3,7%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Η συνεργασία με κοινωνικούς φορείς φαίνεται να επηρεάζει σε ποσοστό 76,4% αρκετά έως πολύ, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για ανοικτό σχολείο στην τοπική κοινωνία.

#### στ. Η καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων



Πίνακας Ε.6

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων	ΠΟΛΥ	68	50,0%	50,0%
	ΑΡΚΕΤΑ	44	32,3%	82,3%
	ΛΙΓΟ	22	16,2%	98,5%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,5%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Και η συνεργασία με το σύλλογο γονέων θεωρείται σημαντικός παράγοντας αφού συγκεντρώνει αρκετά μεγάλο ποσοστό θετικών απαντήσεων 82,3%. «Αρκετά» απάντησε το 32,3% και «πολύ» το 50%.

Αναφέρθηκαν επίσης ως παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά οι παρακάτω:

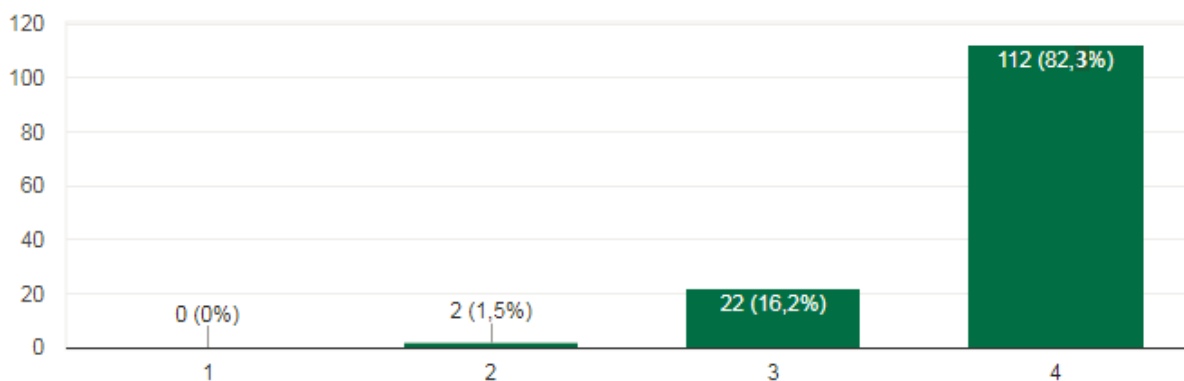
Συμμετοχή δεκαπενταμελούς του σχολείου

Κοινωνικοοικονομική συγκυρία

Τα χρόνια παραμονής του εκπαιδευτικού στο ίδιο σχολείο

### 3. Πόσο θεωρείτε ότι επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, για δημιουργικές δραστηριότητες, οι παρακάτω λόγοι;

#### α. Η κακή διοίκηση



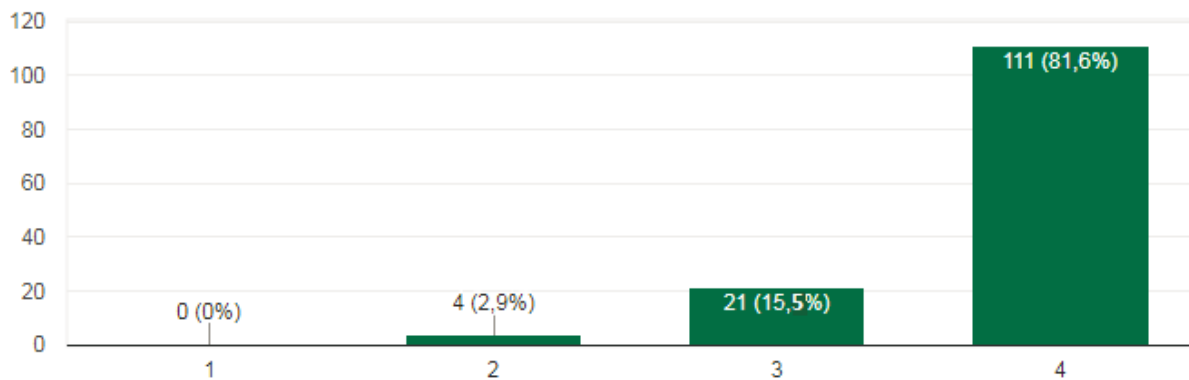
Πίνακας Ε.7

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η κακή διοίκηση	ΠΟΛΥ	112	82,3%	82,3%
	ΑΡΚΕΤΑ	22	16,2%	16,2%
	ΛΙΓΟ	2	1,5%	1,5%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0%	0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Η κακή διοίκηση επηρεάζει σημαντικά την διάθεση και την προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν πρωτοβουλίες για διάφορες δραστηριότητες στη σχολική μονάδα. Το ποσοστό 82,3% του δείγματος επέλεξε το 4 στην κλίμακα Likert που αντιστοιχεί στο ΠΟΛΥ αναδεικνύοντας έτσι, ότι η κακή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά το κλίμα εργασίας και δημιουργικότητας των εκπαιδευτικών. Το σύνολο δε των απαντήσεων «Αρκετά» και «Πολύ» προσεγγίζει το 100% του δείγματος.

#### β. Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς

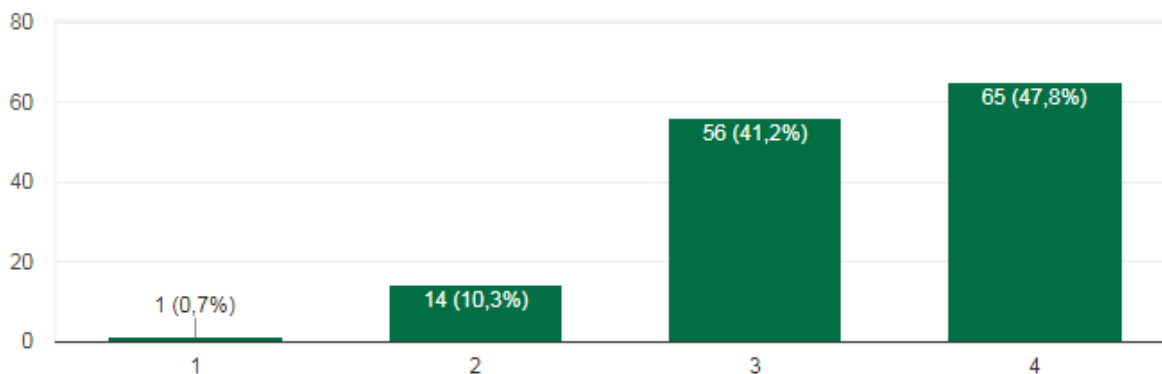
Σημαντικός παράγοντας η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς η οποία φαίνεται ότι επηρεάζει αρνητικά σε μεγάλο ποσοστό την διάθεση για παραγωγικότητα και δημιουργικότητα. Το ποσοστό αυτών που δήλωσαν ΠΟΛΥ βρίσκεται στο 81,6% και μαζί με το ΑΡΚΕΤΑ προσεγγίζει το 100%



Πίνακας Ε.8

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς	ΠΟΛΥ	111	81,6%	81,6%
	ΑΡΚΕΤΑ	21	15,5%	97,1%
	ΛΙΓΟ	4	2,9%	100,0%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0%	
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

γ. Οι συχνές μετακινήσεις (π.χ. λόγω αποσπάσεων κλπ.) των διδασκόντων

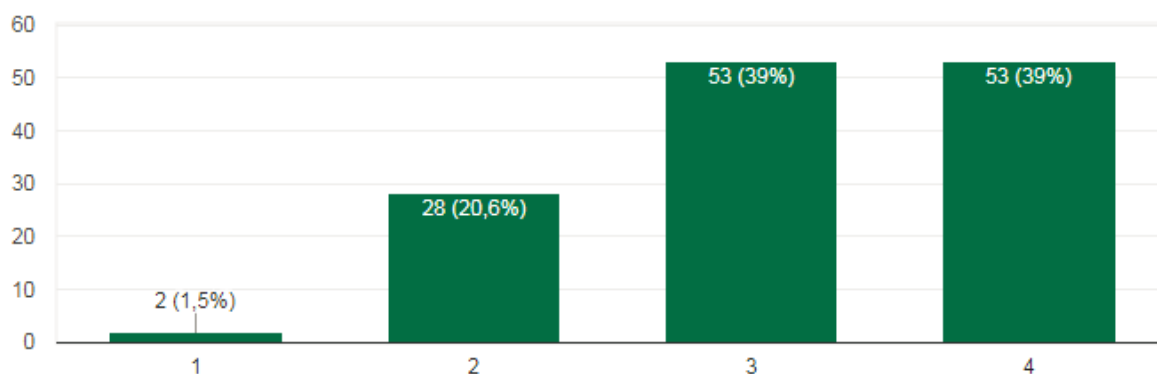


Πίνακας Ε.9

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Οι συχνές μετακινήσεις (π.χ. λόγω αποσπάσεων κλπ.) των διδασκόντων	ΠΟΛΥ	65	47,8%	47,8%
	ΑΡΚΕΤΑ	56	41,2%	89,0%
	ΛΙΓΟ	14	10,3%	99,3%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,7%	100,0%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Στα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι επηρεάζουν αρκετά έως πολύ οι συχνές μετακινήσεις των εκπαιδευτικών.

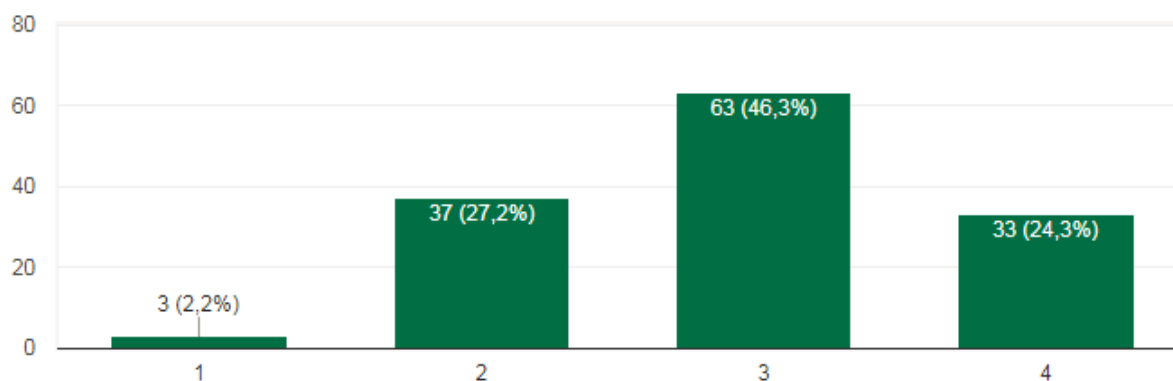
**δ. Η έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων**



	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων	ΠΟΛΥ	53	39,0%	39,0%
	ΑΡΚΕΤΑ	53	39,0%	39,0%
	ΛΙΓΟ	28	20,5%	20,5%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,5%	1,5%
Σύνολο	136	100,0%	100,0%	

Πίνακας Ε.10

**ε. Η έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)**

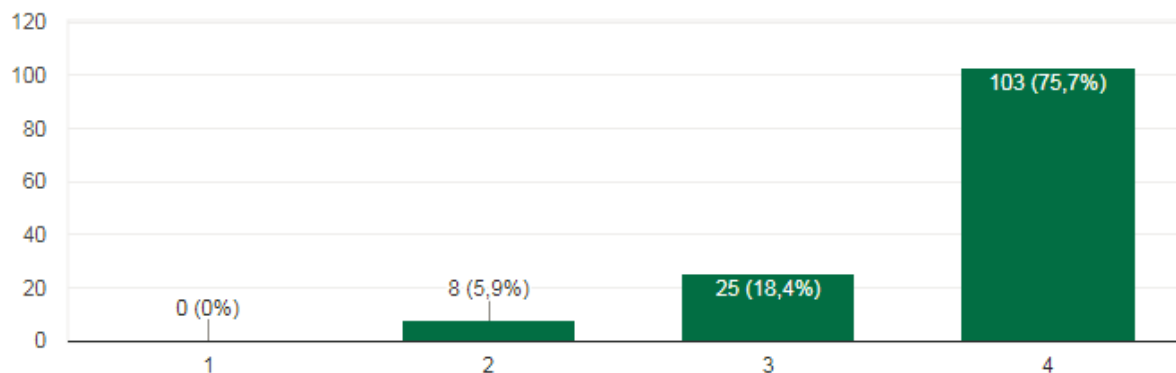


		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)	ΠΟΛΥ	33	24,3%	24,3%	24,3%
	ΑΡΚΕΤΑ	63	46,3%	46,3%	70,6%
	ΛΙΓΟ	37	27,2%	27,2%	97,8%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	2,2%	2,2%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Πίνακας Ε.11

Η έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων φαίνεται να επηρεάζει την όλη λειτουργία της σχολικής μονάδας αφού ένα ποσοστό 78% δηλώνει ότι είναι αρκετά έως πολύ αρνητικός παράγοντας. Επίσης η έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς συνεπάγεται απομόνωση της σχολικής μονάδας από το κοινωνικό περιβάλλον της και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για δραστηριότητες. Το ποσοστό που αντιστοιχεί στο Αρκετά έως Πολύ αγγίζει το 70,6%.

#### στ. Η έλλειψη θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας



Πίνακας Ε.12

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η έλλειψη θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας	ΠΟΛΥ	103	75,7%	75,7%	75,7%
	ΑΡΚΕΤΑ	25	18,4%	18,4%	94,1%
	ΛΙΓΟ	8	5,9%	5,9%	100,0%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0%	0%	
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Έχουμε συμφωνία απαντήσεων σε ποσοστό 75,7% ότι το κλίμα μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας επηρεάζει ΠΟΛΥ την ενθάρρυνση και τη δραστηριοποίηση των εκπαιδευτικών για συμμετοχή σε δραστηριότητες του σχολείου. Οι θετικές απαντήσεις προσεγγίζουν το 100% του δείγματος.

**4. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους δεν πραγματοποιήθηκαν ή δεν ολοκληρώθηκαν δραστηριότητες ή εκδηλώσεις του σχολείου που είχαν προγραμματιστεί:**

α. Έλλειψη οικονομικών πόρων **50,7%**

β. Έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς **31,6%**

γ. Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής **45,6%**

δ. Έλλειψη χρόνου **55,9%**

ε. Αλλαγές στο διδακτικό προσωπικό (μεταθέσεις, άδειες) **20,6%**

στ. Έλλειψη υποστήριξης από τον/την Διευθυντή/τρια του σχολείου **22,1%**

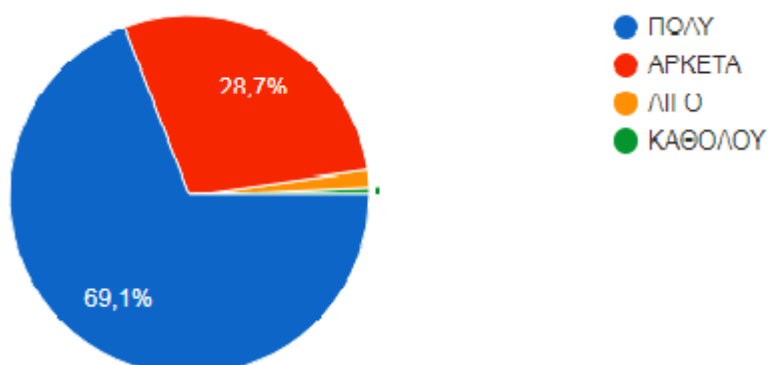
Σύμφωνα με τις επιλογές που έγιναν από το δείγμα, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό επιλογής, συγκεντρώνει η έλλειψη χρόνου και η έλλειψη οικονομικών πόρων επίσης. Η έλλειψη κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα.



## ΣΤ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε τι βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στην καλύτερη δυνατή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων;

1. Ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων Διευθυντή/ντριας σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων.

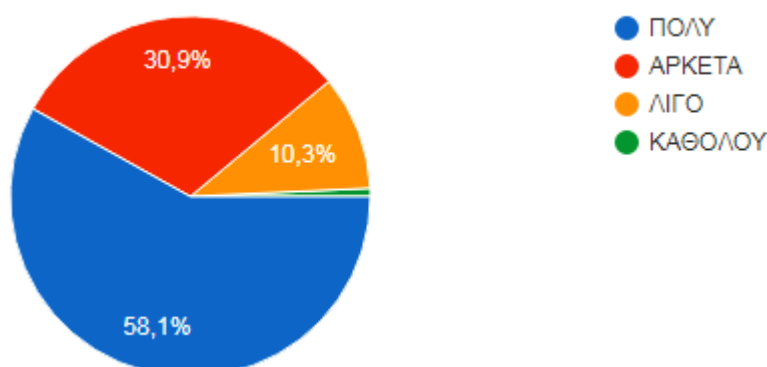


Πίνακας ΣΤ.1

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων Διευθυντή/ντριας σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων.	ΠΟΛΥ	94	69,1%	69,1%	69,1%
	ΑΡΚΕΤΑ	39	28,7%	28,7%	97,8%
	ΛΙΓΟ	2	1,5%	1,5%	99,3%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,7%	0,7%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

«Πολύ» απάντησε ένα ποσοστό 69,1% και «αρκετά» ποσοστό 28,7%.

2. Η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.

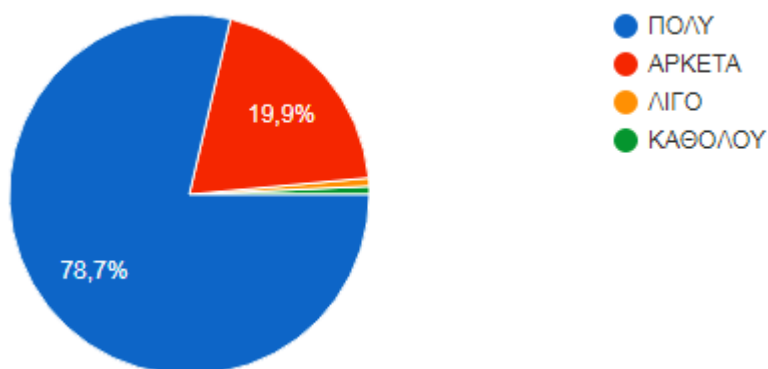


Πίνακας ΣΤ.2

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.	ΠΟΛΥ	79	58,1%	58,1%	58,1%
	ΑΡΚΕΤΑ	42	30,9%	30,9%	89,0%
	ΛΙΓΟ	14	10,3%	10,3%	99,3%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,7%	0,7%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Τα κίνητρα αποτελούν «ΠΟΛΥ» βασικό παράγοντα σύμφωνα με ποσοστό 58,1% και «ΑΡΚΕΤΑ» βασικό παράγοντα με ποσοστό 30,9%.

### 3. Η επιλογή του κατάλληλου Διευθυντή σχολείου.

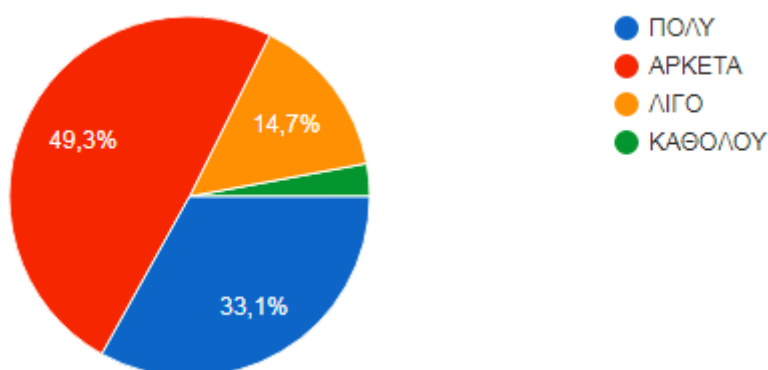


Πίνακας ΣΤ.3

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η επιλογή του κατάλληλου Διευθυντή σχολείου.	ΠΟΛΥ	107	78,7%	78,7%	78,7%
	ΑΡΚΕΤΑ	27	19,9%	19,9%	98,6%
	ΛΙΓΟ	1	0,7%	0,7%	99,3 %
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,7%	0,7%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Για άλλη μια φορά η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη σωστή λειτουργία του Σ.Δ. και συνεπώς στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυτό αποδεικνύουν τα αποτελέσματα με ποσοστό 78,7% «ΠΟΛΥ» να δίνει μεγάλη βαρύτητα στον συγκεκριμένο παράγοντα.

#### 4. Η δυνατότητα εφαρμογής τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής που να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας



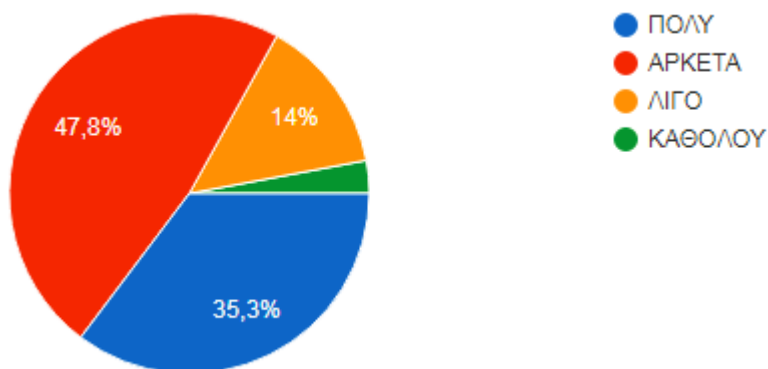
Πίνακας ΣΤ.4

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η δυνατότητα εφαρμογής τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής που να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας	ΠΟΛΥ	45	33,1%	33,1%	33,1%
	ΑΡΚΕΤΑ	67	49,3%	49,3%	82,4%
	ΛΙΓΟ	20	14,7%	14,7%	97,1%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	2,9%	2,9%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή μας δείχνουν ότι ποσοστό 33,1% «ΠΟΛΥ» και 49,3% «ΑΡΚΕΤΑ» υποστηρίζουν ότι η δυνατότητα σε κάθε σχολική μονάδα να εφαρμόζει μια δική της τοπική εκπαιδευτική πολιτική που να την προσαρμόζει στις ιδιαιτερότητές της, θα βοηθούσε στην καλύτερη λειτουργία του Σ.Δ. και του σχολείου.

#### 5. Η δυνατότητα αναπροσαρμογής του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας, προκειμένου να πραγματοποιούνται απρόσκοπτα οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

Απάντησαν θετικά το 83,1% και συγκεκριμένα «ΠΟΛΥ» το 35,3% και «ΑΡΚΕΤΑ» το 47,8% . Μικρό ποσοστό 2,9% απάντησε «ΚΑΘΟΛΟΥ» και το 14% «ΛΙΓΟ».



Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας ΣΤ.5

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Η δυνατότητα αναπροσαρμογής του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας, προκειμένου να πραγματοποιούνται απρόσκοπτα οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων	ΠΟΛΥ	48	35,3%	35,3%	35,3%
	ΑΡΚΕΤΑ	65	47,8%	47,8%	83,1%
	ΛΙΓΟ	19	14,0%	14,0%	97,1 %
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	2,9%	2,9%	100,0%
Σύνολο		136	100,0%	100,0%	

Καταγράφηκαν επίσης δύο άλλες προτάσεις:

α) Το ενδιαφέρον από τη μεριά των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών.

β) Η ελευθερία κινήσεων του Συλλόγου Διδασκόντων πέρα από το σημερινό νομοθετικό πλαίσιο και το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.

## 6.2 Περαιτέρω στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση περιελάμβανε αρχικά μετρήσεις συχνοτήτων των απαντήσεων των συμμετεχόντων για καθεμία δήλωση. Στη συνέχεια επιχειρήθηκε μία δευτερογενής ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων με το SPSS 23, ομαδοποιώντας κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ανά ενότητα, προκειμένου να προκύψουν εξαρτημένες μεταβλητές, με καλό βαθμό εσωτερικής συνοχής, και να διερευνηθούν πιθανές συσχετίσεις, αλλά και διαφοροποιήσεις.

### 6.2.1 Συμμετοχική διοίκηση.

Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση τεσσάρων ερωτήσεων, από την ενότητα Β του ερωτηματολογίου, συγκεκριμένα οι B3, B4, B5, B6, οι οποίες αφορούν τη συμπεριφορά του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε θέματα σχετικά με το Σ.Δ. καθώς και ποιο είναι το κυρίαρχο όργανο λήψης αποφάσεων σχετικών με τη λειτουργία του σχολείου. Οι ερωτήσεις αυτές είναι ενδεικτικές για την ύπαρξη *συμμετοχικής διοίκησης* στη σχολική μονάδα. Ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των δηλώσεων ήταν ικανοποιητικός (Cronbach's  $\alpha=0,732$ ). Αφού ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  είναι μεγαλύτερος από 0,7, εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Η *Συμμετοχική διοίκηση*, αποτελεί εξαρτημένη μεταβλητή της συγκεκριμένης έρευνας. Πρέπει να σημειωθεί ότι η κλίμακα ήταν τριχοτομημένη (1.Ναι, 2.μερικές φορές, 3.όχι). Το 54,4% των συμμετεχόντων απάντησε ΝΑΙ, με αποτέλεσμα να συμπεραίνουμε ότι συμφωνούν στην ύπαρξη *συμμετοχικής διοίκησης* στη σχολική μονάδα που υπηρετούν ( $\text{score}<1,5$ ).

Μελετήθηκαν οι στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στη *συμμετοχική διοίκηση* σε σχέση με την *περιοχή* που εδρεύει η σχολική μονάδα. Χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση Anova για να πραγματοποιηθεί η συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής από την *περιοχή* που είναι ανεξάρτητη μεταβλητή.

Σύγκριση της Μ.Τ. ανάμεσα στην *περιοχή* που εργάζονται οι εκπαιδευτικοί και την άσκηση *συμμετοχικής διοίκησης* (ανάλυση διακύμανσης - One-Way Anova), έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

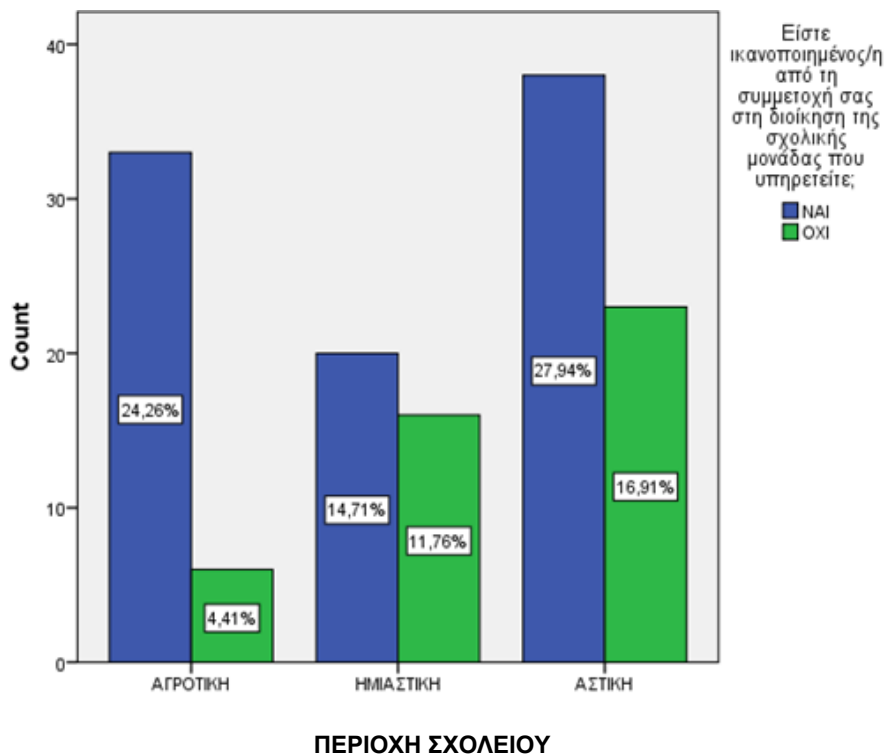
Οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι εργάζονται σε αγροτικές περιοχές, φαίνεται να κρατούν πιο θετική στάση απέναντι στην εφαρμογή *συμμετοχικής διοίκησης* ( $MT=1,28$ ) σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι εργάζονται σε ημιαστικές και αστικές περιοχές [ $F(2,133)=5,393, p=0,006$ ].

## Στάσεις απέναντι στη συμμετοχική διοίκηση

	<i>Περιοχή</i>					
	Αγροτική N=39		Ημιαστική N=36		Αστική N=61	
	M.T	T.A	M.T	T.A	M.T	T.A
<b>Συμμετοχική διοίκηση</b>	<b>1,28</b>	0,33	<b>1,60</b>	0,52	<b>1,48</b>	0,43

Μελετήθηκε η σχέση της περιοχής που εδρεύει η σχολική μονάδα με την ικανοποίηση από την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου (Διάγραμμα A1), καθώς και με την επιθυμία για μεγαλύτερη συμμετοχή (Διάγραμμα A2). Υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας κατά Pearson με την εφαρμογή του  $\chi^2$  για να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές.

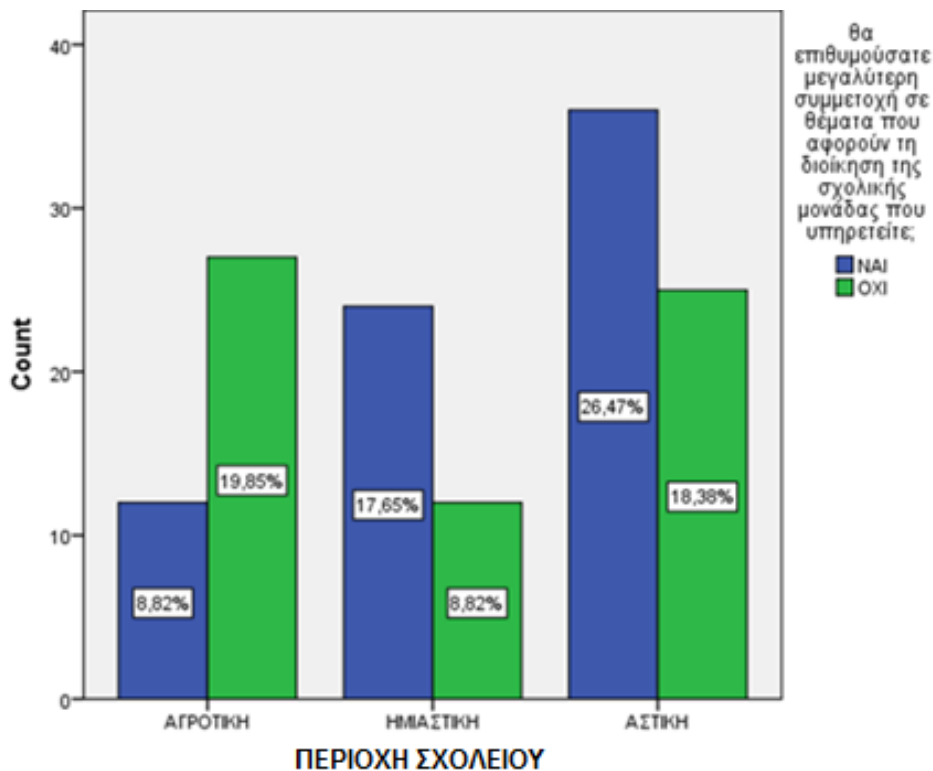
### A1. Σχέση μεταξύ της περιοχής που βρίσκεται το σχολείο και της ικανοποίησης από τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου



Διάγραμμα A1

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην *περιοχή* την οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες και στον *βαθμό ικανοποίησης από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας* ( $\chi^2=8.205$ ,  $df=2$ ,  $p=.017$ ). Οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούν σε αγροτικές περιοχές, φαίνεται να δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι αναφορικά με την ενεργή συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

**A2. Σχέση μεταξύ της περιοχής που βρίσκεται το σχολείο και της επιθυμίας για μεγαλύτερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου.**



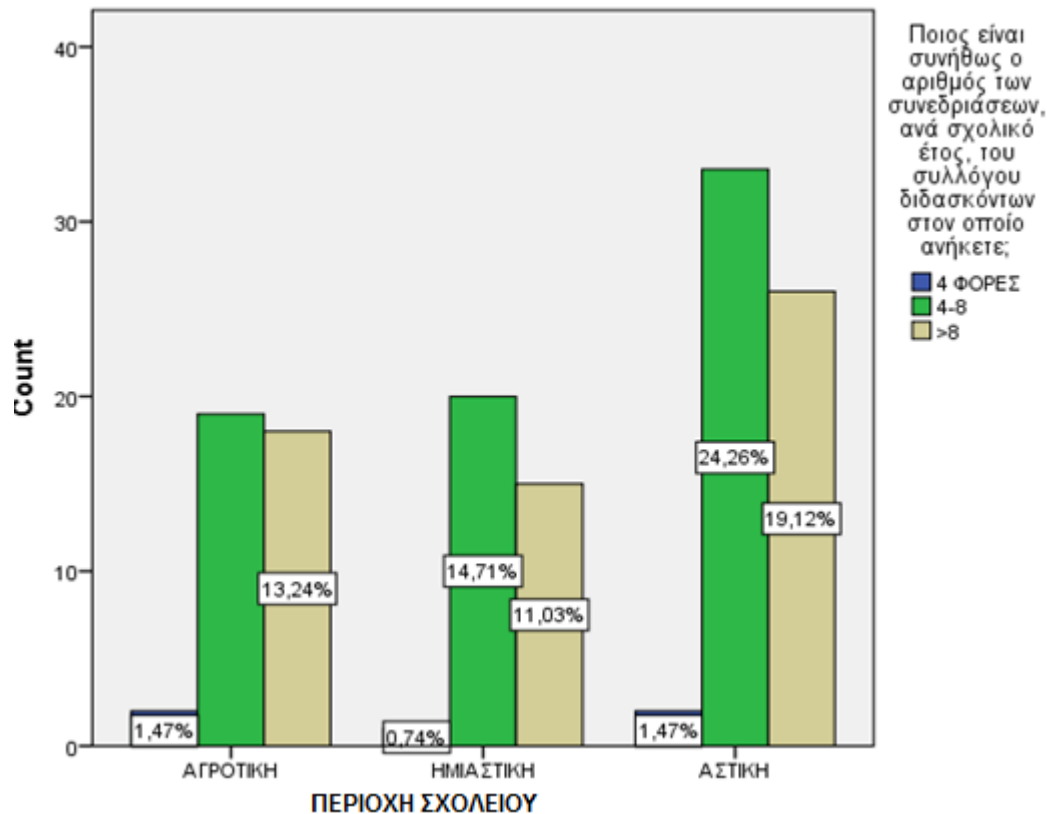
Διάγραμμα A2

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην *περιοχή* την οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες και την *επιθυμία τους για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διοίκηση* ( $\chi^2=11.321$ ,  $df=2$ ,  $p=.003$ ). Οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούν σε αστικές περιοχές, φαίνεται να δηλώνουν ότι επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές.

Διαπιστώνεται από τα παραπάνω ότι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες αγροτικών περιοχών, όπου κατά κανόνα τα σχολεία λειτουργούν με μικρό αριθμό εκπαιδευτικών και κλίμα συνεργασίας, δηλώνουν ικανοποίηση ως προς τη ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης. Στα μεγαλύτερα σχολεία, σε αστικές περιοχές, όπου τείνουν να

έχουν πιο περιορισμένες αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο και περισσότερες γραφειοκρατικές και τυπικές σχέσεις οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ο αριθμός των συνεδριάσεων του Σ.Δ. ανά περιοχή. Οι εκπαιδευτικοί των αστικών σχολείων δηλώνουν αριθμό συνεδριάσεων μεγαλύτερο του τέσσερα σε ποσοστό 43,38% και από αυτό το 19,12% δηλώνει περισσότερο του οκτώ.

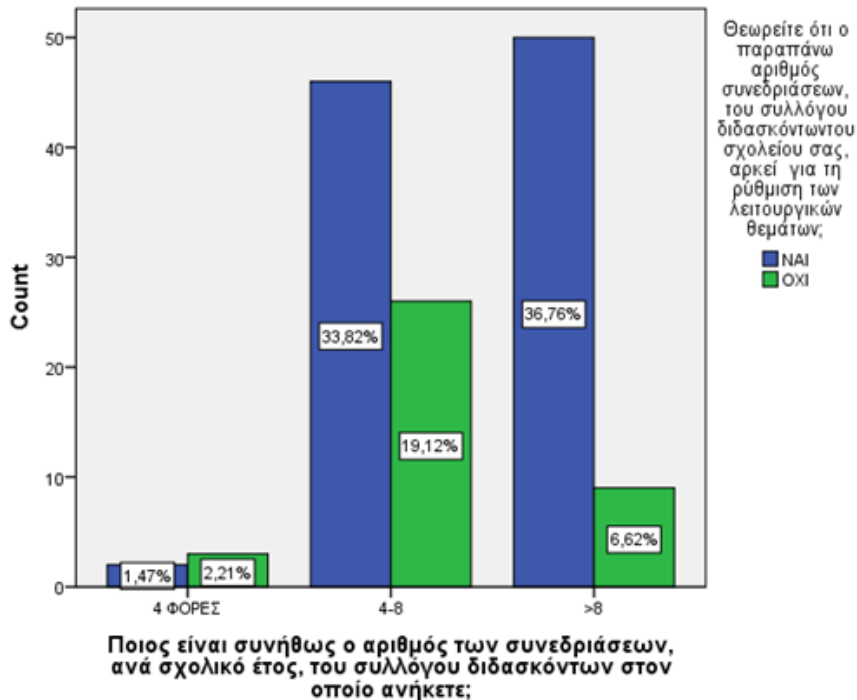


Σημαντικά μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών του δείγματος 96,30% δηλώνει ότι ο αριθμός των συνεδριάσεων είναι μεγαλύτερος των τεσσάρων υποχρεωτικών τακτικών συνεδριάσεων.

Μελετήθηκε η σχέση του *αριθμού συνεδριάσεων* που δήλωσαν οι εκπαιδευτικοί, με την άποψή τους αν ο *αριθμός αυτός είναι επαρκής για τη ρύθμιση λειτουργικών θεμάτων της σχολικής μονάδας*. Υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας κατά Pearson με την εφαρμογή του  $\chi^2$  για να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές.



Σχέση μεταξύ του αριθμού συνεδριάσεων του Σ.Δ. και της άποψης των συμμετεχόντων για την επάρκεια αυτού του αριθμού στη ρύθμιση λειτουργικών θεμάτων της σχολικής μονάδας.

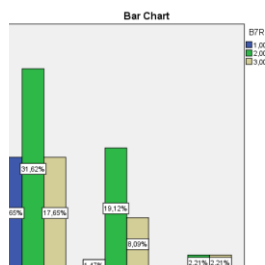


Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στον αριθμό συνεδριάσεων του συλλόγου που δήλωσαν οι εκπαιδευτικοί και την άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με το αν ο αριθμός αυτός είναι επαρκής για τη ρύθμιση λειτουργικών θεμάτων ( $\chi^2=9.656$ ,  $df=2$ ,  $p=.008$ ). Από το διάγραμμα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι, όσο περισσότερες συνεδριάσεις πραγματοποιούνται τόσο πιο εύκολα ρυθμίζονται και επιλύονται λειτουργικά θέματα. Άρα η ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων ενός σχολείου εξαρτάται και από το πλήθος των συνεδριάσεων του Σ.Δ.

Μελετήθηκε επίσης η σχέση ανάμεσα στο ότι «οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται κυρίως από το σύλλογο διδασκόντων» με τη δήλωση «Ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει στις συνεδριάσεις προειλημμένες αποφάσεις του/ης Διευθυντή/τριας»

Σχέση μεταξύ της ερώτησης «οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται κυρίως από το Σύλλογο Διδασκόντων» και στο αν «ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει στις συνεδριάσεις προειλημμένες αποφάσεις του/ης Διευθυντή/τριας».

Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο δηλώσεις. ( $\chi^2=10.725$ ,  $df=4$ ,  $p=.030$ ). Να σημειωθεί ότι έγινε αντιστροφή των τιμών στη δεύτερη με το «ΟΧΙ» να έχει την τιμή 1 (1.ΟΧΙ, 2.ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ, 3.ΝΑΙ). Τα αποτελέσματα όπως φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα δείχνουν ότι όσοι δηλώνουν, ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων λαμβάνει κυρίως τις αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου, συμφωνούν ότι επικυρώνουν μερικές φορές προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή/ντριας.

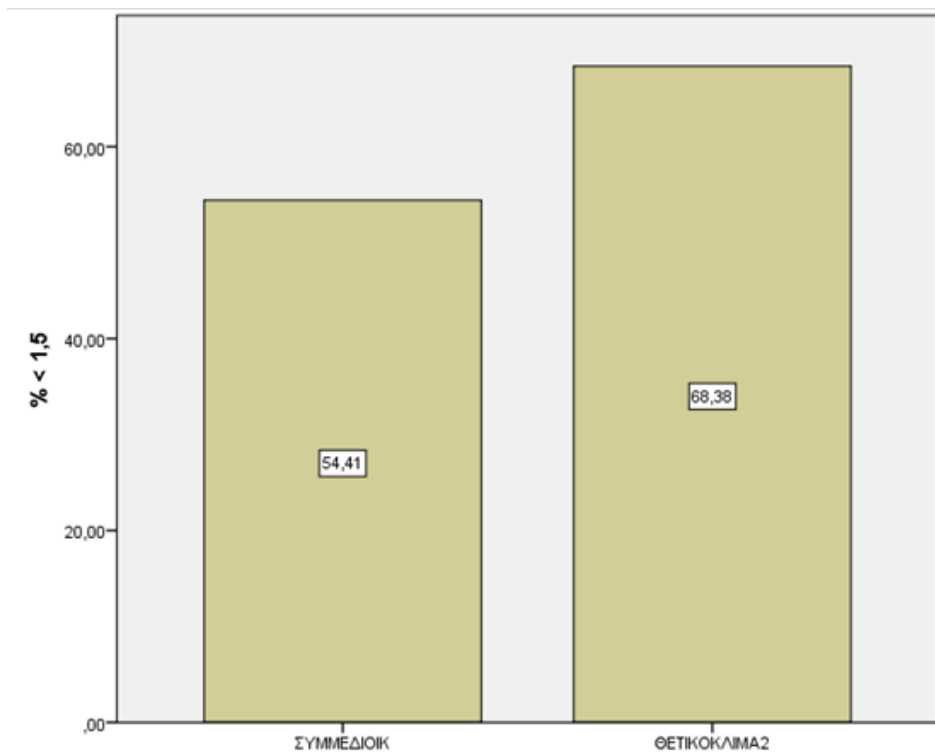


## 6.2.2 Κλίμα συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων

Προκειμένου να μελετηθεί το κλίμα στο οποίο πραγματοποιούνται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. μιας σχολικής μονάδας, ομαδοποιήθηκαν από την ενότητα Γ. «Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» τρεις ερωτήσεις και συγκεκριμένα οι Γ2, Γ5, Γ8. Ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων ήταν πολύ καλός (Cronbach's  $\alpha = .836$ ) που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η κλίμακα ήταν τριχοτομημένη (1.ΝΑΙ, 2.ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ, 3.ΟΧΙ). Το

68,38% των συμμετεχόντων δηλώνει ΝΑΙ, υπάρχει θετικό κλίμα στις συνεδριάσεις του Σ.Δ της σχολικής μονάδας που υπηρετούν ( $score < 1,5$ ). Τα αποτελέσματα για τις δύο μεταβλητές «Συμμετοχική διοίκηση» και «Θετικό Κλίμα» φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

**Γράφημα 1. Ποσοστά σχετικής συμφωνίας ως προς τις δύο βασικές μεταβλητές**



**Συσχέτιση της συμμετοχικής διοίκησης με το θετικό κλίμα.**

	<b>Θετικό κλίμα</b>	
	<b>R</b>	<b>P</b>
<b>Συμμετοχική διοίκηση</b>	0,658**	<0,001 **

\*\* Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 99%

Βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχικής διοίκησης και του θετικού κλίματος [ $r=0,658$ ,  $N=136$ ,  $P<0,001$ ]. Φαίνεται, λοιπόν, σύμφωνα με τη στατιστική

ανάλυση, ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχική διοίκηση συνδέονται με το θετικό κλίμα της σχολικής μονάδας.

### 6.2.3 Ικανοποίηση από τη λειτουργία του Σ.Δ.

Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση τριών δηλώσεων οι οποίες αφορούσαν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων (B8, Δ1, E1). Ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων ήταν σχετικά ικανοποιητικός (Cronbach's  $\alpha=0.667$ ). Πρέπει να σημειωθεί ότι η κλίμακα ήταν διχοτομημένη (1.Ναι, 2.Όχι). Η μέση τιμή ήταν 1,36 (TA=.39), οπότε οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να κρατούν θετική στάση απέναντι στην ικανοποίησή τους από τη λειτουργία του Σ.Δ. στο σχολείο που υπηρετούν.

A. Μελετήθηκε η σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής *περιοχή* με την εξαρτημένη μεταβλητή *Ικανοποίηση*. Χρησιμοποιήθηκε η αναλυτική μέθοδος Ανοva. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

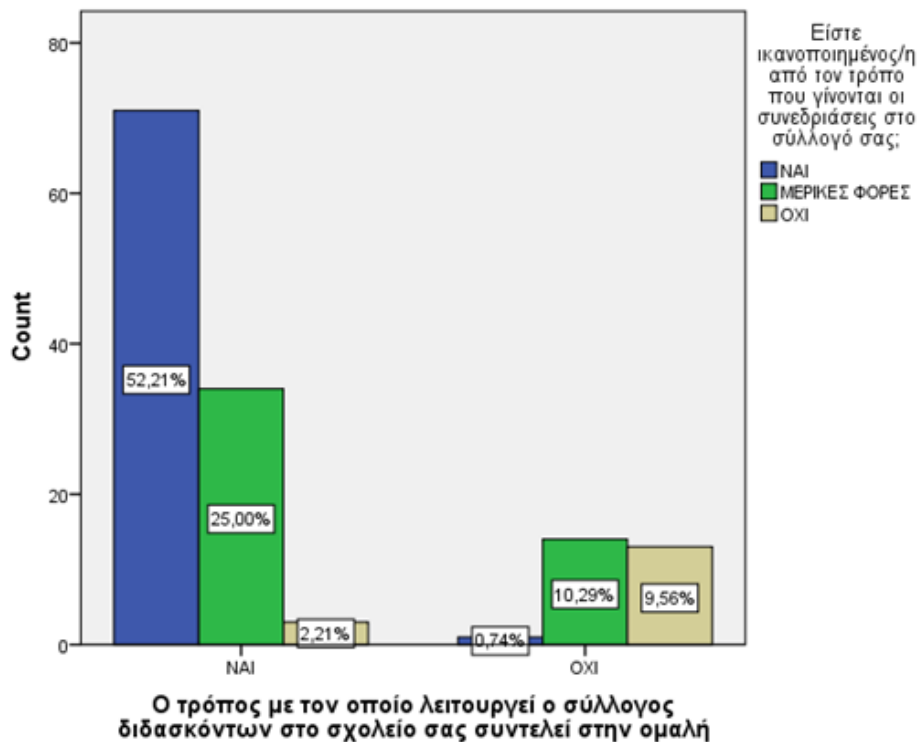
	<i>Περιοχή</i>					
	Αγροτική N=39		Ημιαστική N=36		Αστική N=61	
	M.T	T.A	M.T	T.A	M.T	T.A
<b>Ικανοποίηση</b>	<b>1,25</b>	0,33	<b>1,48</b>	0,40	<b>1,36</b>	0,40

Σύγκριση των μέσων όρων ανάμεσα στην άποψή τους για την *ικανοποίησή τους από τη λειτουργία του συλλόγου* και την *περιοχή που υπηρετούν* (ανάλυση διακύμανσης - One-Way Ανοva), έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Οι εκπαιδευτικοί των αγροτικών περιοχών κρατούν πιο θετική στάση απέναντι στην ικανοποίησή τους (MT=1.25) [F(2,133)=3,132, p=0,047]. Δηλώνουν δηλαδή περισσότερο ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας του Σ.Δ. σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς των αστικών περιοχών (MT=1,36)

B. Μελετήθηκε η σχέση μεταξύ της μεταβλητής «*Ο τρόπος που λειτουργεί ο Σ.Δ. συντελεί στη ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας*» με την «*ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ.*», καθώς και με την «*Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα εφαρμόζονται απ' όλα τα μέλη του;*»

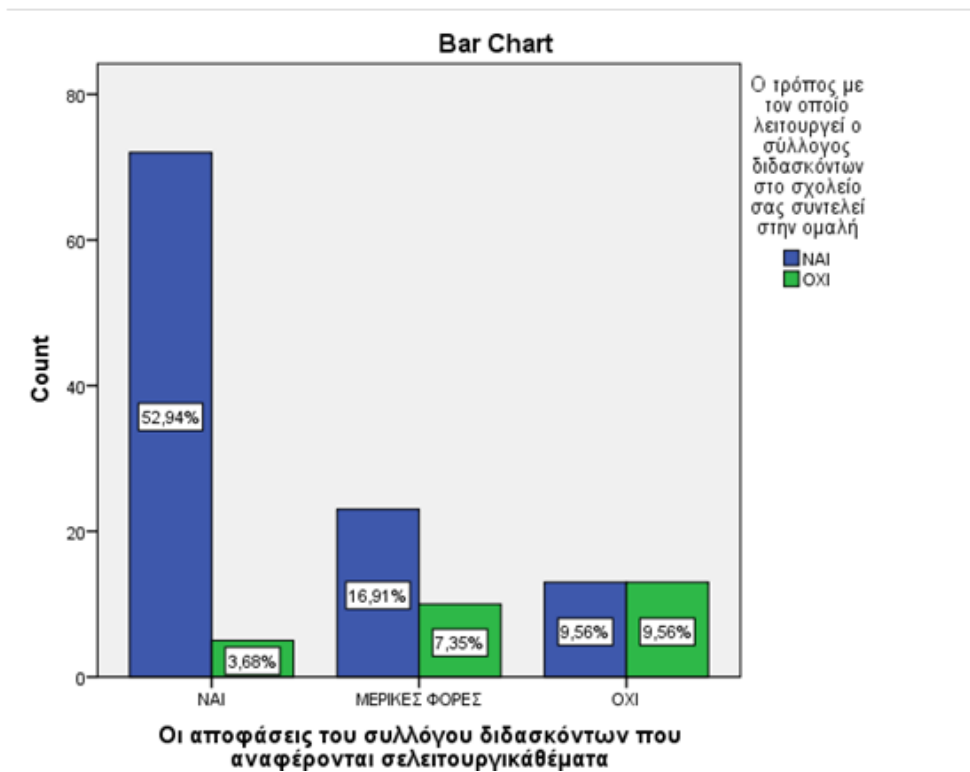
Υλοποιήθηκε έλεγχος ανεξαρτησίας κατά Pearson με την εφαρμογή του  $\chi^2$  για να μελετηθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές.

**B1.Σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. με την συμβολή του στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας**



Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην ερώτηση: «ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο σας συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου» και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις. ( $\chi^2=54.505$ ,  $df=2$ ,  $p<.001$ ). Άρα η ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. συνδέεται θετικά με την συμβολή του Σ.Δ. στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Γεγονός που μας δείχνει ότι όταν ο Σύλλογος Διδασκόντων λειτουργεί θετικά και αυτό το εισπράττουν οι εκπαιδευτικοί μέσα από τις συνεδριάσεις, συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και στην αποτελεσματική λειτουργία συνεπώς της σχολικής μονάδας.

**B2.Σχέση μεταξύ της μεταβλητής «Ο τρόπος λειτουργίας του Σ.Δ. συντελεί στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας» και της «Εφαρμογής των αποφάσεων του Σ.Δ. από όλα τα μέλη του».**



Βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην ερώτηση: «ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο σας συντελεί στην ομαλή λειτουργία του σχολείου» και στο αν «οι αποφάσεις του Σ.Δ. εφαρμόζονται από όλα τα μέλη του» ( $\chi^2=25.018$ ,  $df=2$ ,  $p<.001$ ). Άρα φαίνεται από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης ότι η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου εξαρτάται από την εφαρμογή ή όχι των αποφάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων από όλα τα μέλη του.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,018 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	24,758	2	,000
Linear-by-Linear Association	24,774	1	,000
N of Valid Cases	136		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.35.

### 6.2.4 Ανάλυση πρωτοβουλιών από τον Σ.Δ.

Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση έξι δηλώσεων οι οποίες αφορούσαν στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τον σύλλογο διδασκόντων. Ο βαθμός εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων ήταν ικανοποιητικός (Cronbach's  $\alpha=.7$ ). Πρέπει να σημειωθεί ότι η κλίμακα ήταν τετράβαθμη (1.Καθόλου, 2.Λίγο, 3.Αρκετά, 4.Πολύ). Η μέση τιμή βρέθηκε 3.44, οπότε

φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί κρατούν θετική στάση απέναντι στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες.

**Συσχέτιση της ανάληψης πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τον σύλλογο διδασκόντων, με το θετικό κλίμα.**

<i>Θετικό κλίμα</i>		
	R	P
<b>Ανάληψη πρωτοβουλιών</b>	0,204*	0,017 *

Βρέθηκε ασθενής συσχέτιση μεταξύ της ανάληψης πρωτοβουλιών από τον σύλλογο διδασκόντων και του θετικού κλίματος [ $r=0,204$ ,  $N=136$ ,  $P=0,017$ ].

Σύμφωνα με την στατιστική ανάλυση, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την ανάληψη πρωτοβουλιών από το Σ.Δ. συνδέονται με το θετικό κλίμα λειτουργίας του Σ.Δ., αλλά όχι με στατιστικά σημαντική σχέση.

	<i>Η κακή διοίκηση επιδρά αρνητικά</i>					
	Λίγο N=2		Αρκετά N=22		Πολύ N=112	
	M.T	T.A	M.T	T.A	M.T	T.A
<b>Ανάληψη πρωτοβουλιών</b>	<b>3,08</b>	0,11	<b>3,14</b>	0,42	<b>3,51</b>	0,39

Σύγκριση των μέσων τιμών ανάμεσα στην άποψή τους για τον ανασταλτικό ρόλο που παίζει η κακή διοίκηση και στην ανάληψη πρωτοβουλιών του Συλλόγου Διδασκόντων (ανάλυση διακύμανσης - One-Way Anova), έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η *κακή διοίκηση* δρα ανασταλτικά στην *ανάληψη πρωτοβουλιών από τον Σ.Δ.* (MT=3.51) [ $F(2,133)=8,701$ ,  $p<0,001$ ]. Πρέπει να σημειωθεί ότι στη μία από τις δύο μεταβλητές δεν έγινε αντιστροφή των τιμών, οπότε φαίνεται να υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών. Στην ουσία όμως υπάρχει

αρνητική συνάφεια διότι η τιμή «ΠΟΛΥ» έχει στην προκειμένη περίπτωση αρνητική σημασία.

### 6.2.5 Συσχετίσεις μεταξύ τριών βασικών μεταβλητών της έρευνας

#### *Ικανοποίηση*

	R	P
<b>Συμμετοχική διοίκηση</b>	0,517*	<0,001 **
<b>Θετικό κλίμα</b>	0,568*	<0,001 **

\*\* Στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 99%

Μετά την ομαδοποίηση των δηλώσεων στις αντίστοιχες εξαρτημένες μεταβλητές (Συμμετοχική διοίκηση, Θετικό κλίμα συνεδριάσεων και Ικανοποίηση) ερευνήθηκαν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών.

Βρέθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της συμμετοχικής διοίκησης [ $r=0,517$ ,  $N=136$ ,  $P<0,001$ ] και της ικανοποίησης και του θετικού κλίματος [ $r=0,568$ ,  $N=136$ ,  $P<0,001$ ]. Φαίνεται, λοιπόν, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση, ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την ικανοποίησή τους από τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων σχετίζονται και με τη συμμετοχική διοίκηση που εφαρμόζεται στη σχολική μονάδα που υπηρετούν αλλά και με την ύπαρξη θετικού κλίματος στις συνεδριάσεις του Σ.Δ.

	<b>MT</b>	<b>TA</b>	<b>a</b>
<b>Συμμετοχική διοίκηση</b>	<b>1.45</b>	<b>0.44</b>	<b>0.732</b>
<b>Θετικό κλίμα</b>	<b>1.41</b>	<b>0.5</b>	<b>0.836</b>
<b>Ικανοποίηση</b>	<b>1.36</b>	<b>0.39</b>	<b>0.667</b>

Η ανάλυση πρωτοβουλιών έδωσε ασθενείς συσχετίσεις με τις άλλες τρεις μεταβλητές. Να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή είχε διαφορετική κλίμακα μέτρησης (τετράβαθμη κλίμακα Likert)., στις δηλώσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον προσδιορισμό της, από τις άλλες μεταβλητές.



## Συσχετίσεις τριών εξαρτημένων μεταβλητών με το ΦΥΛΟ και την ΗΛΙΚΙΑ

Μελετώντας τη Μ.Τ στους παρακάτω πίνακες παρατηρούμε ότι η στατιστική ανάλυση δείχνει τους άνδρες να κρατούν θετικότερη στάση ως προς τη συμμετοχική διοίκηση, το θετικό κλίμα και την ικανοποίηση (Πίνακας 1). Όσον αφορά στην ηλικία δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις (Πίνακας 2). Παρατηρούμε ωστόσο ότι οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στην ομάδα 31-40 εμφανίζουν θετικότερη στάση ως προς την Συμμετοχική διοίκηση και ως προς την Ικανοποίηση από τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου τους

### ΦΥΛΟ

	ΑΝΔΡΕΣ N=50		ΓΥΝΑΙΚΕΣ N=86	
	M.T	T.A	M.T	T.A
Συμμετοχική διοίκηση	1,37	0,38	1,51	0,48
Θετικό κλίμα	1,32	0,45	1,48	0,53
Ικανοποίηση	1,35	0,41	1,37	0,39

Πίνακας 1

### ΗΛΙΚΙΑ

	31-40 N=11		41-50 N=66		> 51 N=59	
	M.T	T.A	M.T	T.A	M.T	T.A
Συμμετοχική διοίκηση	1,36	0,49	1,44	0,43	1,49	0,46
Θετικό κλίμα	1,42	0,47	1,41	0,50	1,41	0,52
Ικανοποίηση	1,24	0,30	1,37	0,37	1,38	0,43

Πίνακας 2

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ερμηνεία των αποτελεσμάτων**

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, αξιολογώντας τα στοιχεία που προέκυψαν από την καταγραφή των συχνοτήτων των δηλώσεων του ερωτηματολογίου, την περαιτέρω στατιστική ανάλυση, καθώς και από την βιβλιογραφική επισκόπηση.

### **Γενικά στοιχεία**

Σκοπός της έρευνας όπως προαναφέρθηκε είναι να μελετηθεί η συμμετοχική διοίκηση στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας και συγκεκριμένα η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, που αποτελεί το βασικότερο θεσμικό συλλογικό όργανο διοίκησης των σχολείων της χώρας μας.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο παρουσιάζει στοιχεία συγκεντρωτισμού (Κουτούζης, 1999: 40, Παπαναούμ, 2001: 87), η συμμετοχική διοίκηση εκλαμβάνεται ως άσκηση διοίκησης από το συλλογικό όργανο του σχολείου το οποίο εκ της νομοθεσίας, ορίζεται ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σαϊτής, 2001). Η λειτουργία του συλλογικού αυτού διοικητικού οργάνου μπορεί να δημιουργήσει ευοίωνες προϋποθέσεις για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης.

Έτσι, παράγοντες όπως η ικανή και δημοκρατική ηγεσία, η σταθερή σύνθεση και η συνοχή του διδακτικού προσωπικού, το θετικό κλίμα, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την γενικότερη συμμετοχή τους σε θέματα του σχολείου, η καλή συνεργασία του σχολείου με τους γονείς και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας καθώς και η οικονομική ανεξαρτησία, οι οποίοι διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων, μας έδωσαν την υφιστάμενη εικόνα λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων στο συγκεκριμένο νομό.

### **A. Δημογραφικά στοιχεία**

Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνά μας ήταν κατά 63,2% γυναίκες και κατά 36,8% άνδρες.

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 84,6% δήλωσαν έγγαμοι. Λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό αυτό καθώς και την κινητικότητα που επικρατεί στον κλάδο, αντιλαμβάνεται ο καθένας την κοινωνική και οικονομική διάσταση του προβλήματος των μεταθέσεων και αποσπάσεων στην εκπαίδευση.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι το δείγμα δηλώνει ηλικία μεγαλύτερη των 41 ετών σε ποσοστό 91,9%. Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν σε ποσοστό 95,6% ότι έχουν συνολική προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 10 ετών και μόλις ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 4,4% μικρότερη των 10 ετών. Το ποσοστό δε, των μόνιμων εκπαιδευτικών στο δείγμα της παρούσας έρευνας προσεγγίζει το 97,1%. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνονται από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας, οι διορισμοί είναι ελάχιστοι και σε μόνιμο αλλά και σε έκτακτο προσωπικό. Επίσης η μειωμένη απομάκρυνση των εκπαιδευτικών λόγω σύνταξης, που παρατηρείται τελευταία, σε συνδυασμό με τη μείωση των διορισμών δικαιολογεί το ηλικιακό επίπεδο του δείγματος.

Ένα μεγάλο ποσοστό 46,3% δήλωσε προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών που προφανώς οφείλεται στο ότι το 44,8% των εκπαιδευτικών του δείγματος υπηρετούν σε σχολεία αστικής περιοχής, όπου καταλήγουν συνήθως μετά από πολλά χρόνια συνολικής υπηρεσίας.

Τα ερευνητικά δεδομένα έδειξαν ότι, παρόλο την μεγάλη προϋπηρεσία των περισσότερων εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και το σχετικά μεγάλο ηλικιακό επίπεδο, παρατηρείται έντονη κινητικότητα αφού ποσοστό ίσο με 42,65% δήλωσε παραμονή στην ίδια σχολική μονάδα μόλις 1-5 χρόνια και συνολικά το 60,30% μικρότερο από 10 χρόνια. Θα πρέπει ωστόσο να σχολιασθεί ότι δεν παρατηρείται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του χρόνου παραμονής στο σχολείο και της περιοχής (αγροτικής, ημιαστικής, αστικής) που υπηρετούν. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν, με αντίστοιχα παλαιότερης έρευνας (Παναγοπούλου, 2006) σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του ν. Μαγνησίας, στην οποία το 60,7% του δείγματος δήλωνε παραμονή μικρότερη των 4 ετών στην ίδια σχολική μονάδα. Επιβεβαιώνεται έτσι η **Υ1** ερευνητική υπόθεση **«Στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρατηρείται κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού»**. Σε αντίστοιχη έρευνα του Μπούνια (2010) σε σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αιγιάλειας παρατηρήθηκε επίσης μεγάλο ποσοστό κινητικότητας του διδακτικού προσωπικού. όπως και στις έρευνες των Θεοφιλίδη (1994) και Τζιρούδη (2008).

Η ύπαρξη μεγάλης κινητικότητας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων διότι δε βοηθά στη διαμόρφωση και διατήρηση θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα, δε διασφαλίζει τη συνέχεια και τη συνέπεια της διδακτικής εργασίας, αποτελεί εμπόδιο στη διατύπωση και πραγματοποίηση κοινά αποδεκτών στόχων και επηρεάζει αρνητικά το ηθικό του εκπαιδευτικού προσωπικού

και την επίδοση των μαθητών ( Μαυρογιώργος, 1999. Edmonds, 1979. Purkey & Smith, 1983).

## **B. Άσκηση συμμετοχικής διοίκησης**

Στην ενότητα Β' η ερευνήτρια προσπάθησε να καταγράψει, μέσα από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών, μια γενική εικόνα για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες αγροτικών περιοχών, όπου κατά κανόνα τα σχολεία λειτουργούν με μικρό αριθμό εκπαιδευτικών, γεγονός που διευκολύνει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ τους, δηλώνουν ικανοποίηση ως προς τη ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης. Στα μεγαλύτερα σχολεία των αστικών περιοχών, όπου οι σχέσεις είναι κυρίως τυπικές και πιο απρόσωπες, η συνεργασία είναι δυσκολότερη και οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή.

Αναφορικά με τον αριθμό των συνεδριάσεων του Σ.Δ. τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό 96,3% δηλώνει ότι ο Σ.Δ. του σχολείου τους συνεδριάζει περισσότερες από 4 φορές ανά σχολικό έτος. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι τέσσερις είναι οι υποχρεωτικές τακτικές συνεδριάσεις του συλλογικού αυτού οργάνου, θεωρούμε ότι οι παραπάνω είναι έκτακτες για την αντιμετώπιση λειτουργικών θεμάτων του σχολείου ή άλλων εκπαιδευτικών θεμάτων. Το ανωτέρω εύρημα συμφωνεί με εύρημα του Μπούνια (2010 :192), σύμφωνα με το οποίο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν *«κατά μέσο όρο σε 10 συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, πολύ περισσότερες από τις 4 υποχρεωτικές που επιβάλλει η κείμενη νομοθεσία.»* Ποσοστό μάλιστα 43,4% των εκπαιδευτικών της παρούσας έρευνας, δηλώνει περισσότερες και από οκτώ συνεδριάσεις. Αυτό δικαιολογείται και με το γεγονός ότι τα αστικά σχολεία είναι μεγαλύτερα σε πληθυσμό μαθητών και εκπαιδευτικού προσωπικού, με αποτέλεσμα να προκύπτουν περισσότερα λειτουργικά θέματα που απαιτούν συλλογική λήψη απόφασης.

Ως προς τον αριθμό των συνεδριάσεων σε κάθε σχολική μονάδα ποσοστό 71,3% των εκπαιδευτικών του δείγματος τον θεωρεί επαρκή, ενώ ποσοστό 28,7% δηλώνει ότι δεν είναι επαρκής. Από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στον αριθμό των συνεδριάσεων και στην ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων μιας σχολικής μονάδας ( $\chi^2 = 9.656$ ,  $df=2$ ,  $p=.008$ ) γεγονός που επιβεβαιώνει και την ερευνητική υπόθεση

**Υ2 «ότι περισσότερες συνεδριάσεις ευνοούν την καλύτερη ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων που προκύπτουν σε ένα σχολείο».**

Σε ότι αφορά την τήρηση της νομοθεσίας «περί συλλογικών οργάνων» τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 72,1%, δήλωσε «ΝΑΙ» ότι τηρείται το νομικό πλαίσιο από τον Διευθυντή και ένα ποσοστό 25,7% «ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ». Στην ερώτηση αν «ο Διευθυντής συζητά με τους εκπαιδευτικούς τα θέματα πριν τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων», το 41,9% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι συζητούνται, και επιπλέον σε ποσοστό 63,7% ότι η διερευνητική αυτή ενέργεια του Διευθυντή βοηθά στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας του Διευθυντή με το προσωπικό συμφωνεί και με παλαιότερα ερευνητικά δεδομένα, που εμφανίζουν την ενδυνάμωση των ανθρωπίνων σχέσεων και την ενθάρρυνση στην ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως την πλέον σημαντική για την αποτελεσματικότητα ενός Διευθυντή (Πασιαρδής 2004 :222).

Όπως προκύπτει από το δείγμα της έρευνας ποσοστό 66,2% δηλώνει ότι οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται από τον Σ.Δ. και σε ποσοστό 19,1% ότι δεν επικυρώνει αλλά, προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή ενώ μεγαλύτερο ποσοστό 53,7% απαντά ότι μερικές φορές επικυρώνει αποφάσεις προειλημμένες από τον Διευθυντή.

Για τις δύο αυτές ερωτήσεις έγινε στατιστικός έλεγχος, όπως αναφέρθηκε στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων και προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ( $\chi^2 = 10.725$ ,  $df=4$ ,  $p = .030$ ). Φαίνεται λοιπόν ότι όσοι δηλώνουν ότι οι αποφάσεις για λειτουργικά θέματα λαμβάνονται από τον Σ.Δ., οι περισσότεροι συμφωνούν ότι μερικές φορές επικυρώνουν προειλημμένες αποφάσεις από τον Διευθυντή αλλά όχι πάντα. Σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά αυτή παίζει η εμπιστοσύνη προς τον Διευθυντή από τους εκπαιδευτικούς και η καλή συνεργασία μεταξύ τους.

Τα ευρήματα της παρούσης έρευνας συμφωνούν με αυτά της έρευνας των Κουσουλός κ.α. (2004) για την ελληνική πραγματικότητα, οι οποίοι αναφέρουν πως μεγάλο ποσοστό των διδασκόντων θεωρεί το Διευθυντή ηγέτη, που οι αποφάσεις του εκφράζουν τη συναίνεση της πλειοψηφίας και οι τελικές αποφάσεις οφείλουν να παίρνονται από κοινού και από το Διευθυντή και τους διδάσκοντες. Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η **Υ3** ερευνητική υπόθεση ότι **«Οι αποφάσεις που αφορούν σε θέματα λειτουργίας του σχολείου είναι συλλογικές».**

Η υπεύθυνη στάση των εκπαιδευτικών, ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο σχολείο, ενισχύεται από το ότι σημαντικό ποσοστό 97,8% συμφωνεί ότι η συμμετοχική λήψη απόφασης ενέχει ευθύνη για κάθε μέλος του συλλόγου και επιπρόσθετα η πλειοψηφία των

υποκειμένων της ερευνάς μας (77.2%) δηλώνει ότι θα συμμετείχε σε όλες τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ακόμη και αν ήταν προαιρετική η συμμετοχή, καθώς και ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. εφαρμόζονται από όλα τα μέλη του σε ποσοστό 55,9%.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι πολύ σημαντικά για τις σχολικές μονάδες διότι δείχνει ότι όπου υπάρχει συλλογική διοίκηση υπάρχει και συμμετοχή όλων των μελών στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και κατ' επέκταση τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος που συντελεί στην αποδοχή και στην εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού, αφού οι ομαδικές αποφάσεις κάνουν τα άτομα να αισθάνονται δεσμευμένα (Koontz et al, 1980, Dackler et al 1978, Κανελλόπουλος, 1990). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση αποφάσεων που αφορούν τα σχολεία τους, βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της σχολικής διεύθυνσης (Conway, 1984, Estler, 1998), προάγει τη δημοκρατική σκέψη και βοηθά τους εκπαιδευτικούς να αποκτήσουν εμπειρία σε θέματα σχολικής διοίκησης (Murphy & Beck, 1995), συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Conley et al, 1988) και τονώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών και κατά προέκταση αυξάνει την αποδοτικότητά τους (Vroom, 1960, Conway, 1984). Τα ερευνητικά μας αποτελέσματα συμπίπτουν με αυτά της έρευνας της Χατζηπαναγιώτου (2003α) και της Παναγοπούλου (2006) και επιβεβαιώνουν την **Υ4** ερευνητική υπόθεση «*Οι εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν τις συλλογικές αποφάσεις με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και προθυμία*»

### **Γ. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων**

Στην ενότητα αυτή η ερευνήτρια έθεσε 8 ερωτήσεις με σκοπό να καταγράψει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το κλίμα των συνεδριάσεων καθώς και την ικανοποίησή τους από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις.

Βασικό εύρημα της συγκεκριμένης ενότητας ερωτήσεων αποτελεί το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών του δείγματος (72,1%) δήλωσε ότι η γνώμη των συναδέλφων γίνεται σεβαστή. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με αντίστοιχο (71,4%) παρόμοιας έρευνας (Κολτσίδα Κοτινοπούλου, 2017) που έγινε στα Ιωάννινα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί αποδεικνύει ότι στις συνεδριάσεις του Σ.Δ. τηρείται μια βασική προϋπόθεση άσκησης συμμετοχικής διοίκησης, που είναι ο σεβασμός της προσωπικότητας του ατόμου, ώστε μέσα από τη συμμετοχή του να μην ζημιώνεται η οντότητά του. (Καμπουρίδης, 2002:57).

Θετικό εύρημα επίσης καταγράφεται και η ύπαρξη διαφωνιών ανάμεσα στους συναδέλφους αφού μόλις το 1,5% απάντησε ότι δεν υπάρχουν διαφωνίες κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Σ.Δ. Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002 :60-61), «Η έλλειψη διαφωνιών αποτελεί ένδειξη έλλειψης προβληματισμού για την επίτευξη της καλύτερης λύσης και πολλές φορές αδιαφορία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου».

Στην ερώτηση αν υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων του Σ.Δ., τα αποτελέσματα έδωσαν ένα μεγάλο ποσοστό 69,9% να απαντά θετικά. Το εύρημα συμφωνεί με ευρήματα αντίστοιχων ερευνών όπως των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004), όπου ποσοστό 88% δήλωσε ότι δεν συμμετέχουν επαρκώς στις συζητήσεις, καθώς και της Κοτινοπούλου (2017) με ποσοστό 65,9% να δηλώνει μη ενεργή συμμετοχή.

Η μη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη συζήτηση είναι συνήθως αποτέλεσμα δυσαρέσκειάς τους, που οφείλεται στο γεγονός ότι ακόμα και όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται πλειοψηφικά στις συνεδριάσεις του Σ.Δ., δεν είναι ασυνήθιστο να ακυρώνονται ή να εκτελούνται πλημμελώς. Έτσι οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να περιορίζονται στην επίτευξη του εκπαιδευτικού τους έργου, θεωρώντας ότι οποιαδήποτε άλλη εξωσχολική δραστηριότητα εμποδίζει την υλοποίησή του. (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Ωστόσο ποσοστό 63,2% δηλώνει ότι αποδέχεται αποφάσεις με τις οποίες δεν συμφωνεί, δηλώνει ικανοποιημένο σε ποσοστό 52,9% από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. και υποστηρίζει ότι υπάρχει θετικό κλίμα σε ποσοστό 65,4%, ευρήματα που συμφωνούν με στοιχεία άλλων ερευνών όπως του Τσώνου (2006), του Καλαβρού (2007) και του Μπούνια (2010) και επιβεβαιώνουν την **Υ5 «Οι συνεδριάσεις του Σ.Δ. χαρακτηρίζονται από θετικό κλίμα και πνεύμα συνεργασίας και σεβασμού».**

#### **Δ. Η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων**

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας αποσκοπούν στη καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών για το αν ο τρόπος λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου που υπηρετούν, επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και που το αποδίδουν. Το 80,1% δήλωσε πως ο σύλλογος λειτουργεί με τρόπο που συμβάλλει θετικά στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και το αποδίδει κυρίως, στο ότι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου οπότε το θετικό αυτό κλίμα ευνοεί την ανταλλαγή απόψεων και τη σωστή λήψη αποφάσεων. Επίσης το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και ο δημοκρατικός Διευθυντής θεωρούνται από πολλούς, παράγοντες που

επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ευρήματα που συμφωνούν με αντίστοιχα της βιβλιογραφικής επισκόπησης (Κουσουλός κ.α. 2004)

Όσοι απάντησαν ότι ο τρόπος λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου τους δεν συντελεί στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας (19,9%), το απέδωσαν στην έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας στο εκπαιδευτικό προσωπικό, στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών, στην κακή ενημέρωσή τους για το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων και στην αυταρχική ηγεσία.

Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με αντίστοιχα της Παναγοπούλου (2006). Η έλλειψη συνεργασίας και η κακή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου, θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως κύριος παράγοντας αναποτελεσματικότητας του συλλόγου. Ακόμη, ο περιορισμένος αριθμός συνεδριάσεων και κυρίως η νομοθετική ασάφεια των αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθυντή και Συλλόγου Διδασκόντων δε βοηθούν στη συνοχή των μελών του παραπάνω συλλογικού οργάνου. Η έκδοση της σχετικής υπουργικής απόφασης το 2002 (φ. 353.1/324/ 105857/Δ1) για την αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθυντή σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων προσπάθησε να αμβλύνει το πρόβλημα, ωστόσο η *έλλιπής* ενημέρωση των καθηγητών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα που αποτρέπει την συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας. Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, εφόσον συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Χατζηπαναγιώτου 2001).

Με την στατιστική ανάλυση, προέκυψε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της *συμμετοχικής διοίκησης* και του *θετικού κλίματος λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων* [ $r=0,658$ ,  $N=136$ ,  $P<0,001$ ], όπως επίσης και μεταξύ της *ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη λειτουργία του συλλογικού τους οργάνου* και του *θετικού κλίματος* [ $r=0,568$ ,  $N=136$ ,  $P<0,001$ ].

Το θετικό κλίμα με το οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι βασικός παράγοντας για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης σε μια σχολική μονάδα, διότι συντελεί στην συνεργασία και στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αυξάνει δε την εμπιστοσύνη και την προθυμία για συμμετοχή σε θέματα του σχολείου. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, εκτός από τη στάση του Διευθυντή, εξίσου σημαντική είναι και η επιθυμία ή η προθυμία του συλλογικού οργάνου να λάβει μία απόφαση, δηλαδή η επιθυμία των ίδιων των εκπαιδευτικών (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η **Y6** ερευνητική υπόθεση **«Η αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων εξαρτάται από τη συνεργασία και την επικοινωνία των μελών του»**

Σε πολλές έρευνες παρουσιάζεται μεταβλητότητα στην προθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν ενεργά στην κοινή λήψη αποφάσεων (Griffin, 1995, στο Meyers et al., 2001).



Αν κάποιος εκπαιδευτικός συμμετέχει για πρώτη φορά σε ένα τέτοιο μοντέλο, μπορεί να αισθάνεται ότι αυτό λειτουργεί «απειλητικά» απέναντί του. Ρόλος του Διευθυντή είναι να σιγουρευτεί, ότι εκπαιδευτικοί και προσωπικό αισθάνονται άνετα με αυτό το μοντέλο και να εξασφαλίσει ένα ανοιχτό σχολείο, στο οποίο επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης. Ένα καλό σημείο εκκίνησης, είναι να δώσει την αίσθηση στους υφισταμένους του πως, συμμετέχοντας στη διαδικασία, τους δίνεται η δυνατότητα να δουλέψουν με το Διευθυντή ως συνεργάτες και να επηρεάσουν την πολιτική του σχολείου (Pashiaridis, 1994).

### **Ε. Ανάλυση πρωτοβουλιών για δημιουργικές εργασίες**

Στην ενότητα αυτή καταγράφονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το «ποιοι παράγοντες επηρεάζουν και πόσο, την ανάλυση πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων». Ένα μεγάλο ποσοστό 86% δήλωσε ότι ο τρόπος λειτουργίας του Σ.Δ. συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και το θετικό κλίμα είναι βασικοί παράγοντες που παρακινούν τους εκπαιδευτικούς σε δράσεις, ευρήματα που συμφωνούν με τις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας. (Brookover, 1979, Edmonds, 1979, Mortimore, 1988, Sergiovanni, 1991)

Μεγάλο ποσοστό θεωρεί ανασταλτικό παράγοντα την κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού όπως και την κακή ηγεσία. Αποτελέσματα που συμφωνούν με τη βιβλιογραφία σύμφωνα με την οποία, η ύπαρξη μεγάλης κινητικότητας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων, διότι δε βοηθά στη διαμόρφωση και διατήρηση θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα, δε διασφαλίζει τη συνέχεια και τη συνέπεια της διδακτικής εργασίας, αποτελεί εμπόδιο στη διατύπωση και πραγματοποίηση κοινά αποδεκτών στόχων και επηρεάζει αρνητικά το ηθικό του εκπαιδευτικού προσωπικού και την επίδοση των μαθητών (Μαυρογιώργος, 1999. Edmonds, 1979. Purkey & Smith, 1983). **Υ7 «Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού συντελεί στη συνοχή των μελών του Σ.Δ. και επομένως στην αποτελεσματική λειτουργία του».**

Επίσης για να μπορέσει να εφαρμοστεί το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, είναι απαραίτητο να μετατοπιστεί ο ηγετικός ρόλος του Διευθυντή. Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές οφείλουν να μοιραστούν την ηγεσία τους, ενισχύοντας την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών (Meyers et al., 2001), επειδή οι εκπαιδευτικοί, ως πρόσωπα που βρίσκονται κοντά στους μαθητές, είναι οι πλέον κατάλληλοι για να παίρνουν αποφάσεις, οι οποίες

αφορούν στη διδασκαλία και μάθηση, αλλά και στη βελτίωση των διδακτικών προγραμμάτων (Sergionanni, 1994, στο Apodaca-Tucker et al., 2001). Πολλοί διευθυντές, όμως, έχουν μια δυσκολία να μοιραστούν την εξουσία (Meyers et al., 2001) και έρευνες τεκμηριώνουν ότι αποτελεσματική αλλαγή και βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας, εμφανίζεται μόνο στις περιπτώσεις στις οποίες ο Διευθυντής δεν είναι αποκλειστικός φορέας άσκησης ηγεσίας (Heller & Firestone, 1995). Όταν ο Διευθυντής μοιράζεται τη δύναμη της απόφασης και βοηθά να καθιερωθεί ένα όραμα σχετικά με τη διδασκαλία, τη μάθηση και την καινοτομία, τότε μεγιστοποιούνται τα οφέλη του σχολείου και όχι όταν ασκεί συγκεντρωτική διοίκηση (Heller & Firestone, 1995). Παρόμοια είναι τα πορίσματα της έρευνας των Meyers & Gelzheiser (2001), σύμφωνα με την οποία το σχολείο, που παρουσίασε βελτίωση και αποτελεσματικότητα, ήταν αυτό στο οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονταν συλλογικά, με το Διευθυντή να είναι υποστηρικτής αλλαγών και καινοτομιών. Εν αντιθέσει το σχολείο, στο οποίο ο Διευθυντής είχε την απόλυτη εξουσία στις συνεδριάσεις, καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς ανενεργούς, ήταν ελάχιστα παραγωγικό και αποτελεσματικό. Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η **Υ8 «Η ηγετική δράση του Διευθυντή επηρεάζει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δημιουργικές δραστηριότητες»**

Η καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και με τους κοινωνικούς φορείς καταλαμβάνουν την πέμπτη και έκτη θέση σε κλίμακα επτά προτάσεων που ενισχύει το εύρημα ότι το ελληνικό σχολείο λειτουργεί ως κλειστό σύστημα σε ότι αφορά την αλληλεπίδραση των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου, παρόλο που η συνεργασία και η ενεργός συμμετοχή των τελευταίων ορίζεται από τη βιβλιογραφία ως ο έκτος από τους επτά σημαντικότερους παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας, με το θετικό σχολικό κλίμα στην τέταρτη και την εκπαιδευτική ηγεσία στην πρώτη θέσης κατάταξης (Edmonds, 1979).

Από τους πέντε βασικούς παράγοντες που θεωρούνται υπεύθυνοι για τη μη υλοποίηση προγραμματισμένων δραστηριοτήτων, αναφέρθηκαν ως σημαντικότεροι η έλλειψη χρόνου, οικονομικών πόρων και υλικοτεχνικής υποδομής. Τα ευρήματα συμφωνούν με αντίστοιχα άλλων ερευνών της βιβλιογραφίας (Σαϊτής, 2001, Μπούνιας, 2010).

## **E. Προτάσεις**

Στις προτάσεις για βελτίωση της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα οι εκπαιδευτικοί του δείγματος προτείνουν στην πρώτη θέση με ποσοστό θετικών απαντήσεων (ΠΟΛΥ, ΑΡΚΕΤΑ) 98,6% την επιλογή του κατάλληλου Διευθυντή

σχολικής μονάδας. Ακολουθούν ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθυντή και Συλλόγου Διδασκόντων (97,8%), η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες (89%), η δυνατότητα αναπροσαρμογής του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας, προκειμένου να πραγματοποιούνται απρόσκοπτα οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων (83,1%) και η δυνατότητα εφαρμογής τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής που να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας (82%).

Τα μεγάλα ποσοστά των θετικών απαντήσεων δείχνουν ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι απαιτείται βελτίωση του θεσμού του Συλλόγου Διδασκόντων.

Με βάση δε τις προτεραιότητες βλέπουμε ότι δηλώνουν πρωταρχικό παράγοντα το θέμα της ηγεσίας. Τα διευθυντικά στελέχη συχνά θεωρούνται αναποτελεσματικά από τους υφισταμένους τους είτε λόγω μη αποδοχής από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων (προφανώς γιατί δεν τα θεωρούν καλύτερα τους) είτε λόγω του τρόπου λήψης αποφάσεων στο σχολείο (Hoy et al 1987: 338, Καλογήρου 2000: 52).

Επίσης η πρόταση για σαφή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στον Διευθυντή και τον σύλλογο διδασκόντων, μαρτυρεί την ασάφεια της νομοθεσίας σχετικά με το ρόλο αυτού του θεσμικού συλλογικού οργάνου.

Η καθιέρωση κινήτρων σύμφωνα με τη βιβλιογραφία παρακινεί τους εκπαιδευτικούς μέσω της σύνδεσης προσπάθειας → απόδοσης → αμοιβής (Σαΐτης, 2002:σ. 173).

Η δυνατότητα αναπροσαρμογής του ωρολογίου προγράμματος ανάλογα με τις έκτακτες ανάγκες της σχολικής μονάδας, είναι μια ακόμη πρόταση που δείχνει την ανάγκη για αυτονομία των σχολικών μονάδων στην χώρα μας, σε συνδυασμό με την πρόταση παραχώρησης περισσότερης εξουσίας στα ελληνικά σχολεία. για εφαρμογή τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής προσαρμοσμένης στις ιδιαιτερότητές τους.

Καταγράφηκαν επίσης δύο άλλες προτάσεις:

α) Το ενδιαφέρον από τη μεριά των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθητών.

Η αύξηση του ενδιαφέροντος έρχεται ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την συμμετοχή τους στη σχολική καθημερινότητα. Καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας, συνεχής επιμόρφωση, χρήση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου με στόχο καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, στοιχεία βασικά για ένα αποτελεσματικό σχολείο.

β) Η ελευθερία κινήσεων του Συλλόγου Διδασκόντων πέρα από το σημερινό νομοθετικό πλαίσιο και το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.

Η πρόταση αυτή σχετίζεται με την αυτονομία των σχολικών μονάδων που αναφέρθηκε παραπάνω.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι, υπάρχει ικανοποίηση από την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία του δείγματος, όσον αφορά στη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, με όλα τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν. Τα αποτελέσματα συμφωνούν σε πολλά σημεία με έρευνες που αναφέρονται στη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις

Από την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας διαπιστώνεται ότι το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, όσον αφορά στην συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, εφαρμόζεται ικανοποιητικά στα σχολεία του Ν. Λάρισας. Ο τρόπος δε, με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων, επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί και με τα ευρήματα άλλων ερευνών για τη ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης στα ελληνικά σχολεία (Pashiardis, et.al.,2005, Τσώνος, 2006, Καλαβρός, 2007, Μπούνιας, 2010).

Ωστόσο, από τα αποτελέσματα των προτάσεων που καταγράφηκαν, φαίνεται ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό θεωρεί αναγκαία τη βελτίωση λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και αυτό δηλώνει το ενδιαφέρον, από τη μεριά των εκπαιδευτικών, για το ρόλο τους ως μέλη αυτού του συλλογικού οργάνου.

Ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων από την πολιτεία, μεταξύ του Συλλόγου Διδασκόντων και του/ης Διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και κατ'έπекταση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου.

Το θετικό κλίμα του σχολείου, καθώς και η ηγετική δράση του/ης Διευθυντή/ντριας, εμφανίζονται ως πρωτεύοντες παράγοντες για την ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης αλλά και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Η διαμόρφωση θετικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα εξαρτάται κυρίως από το Διευθυντή, ο οποίος σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, επιδιώκει να αναπτύξει ένα ευνοϊκό κλίμα, όπου οι παράγοντες της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της οργάνωσης είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000:26). Γενικά, ο Διευθυντής καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, προσπαθεί να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και ενισχύει την ανέλιξη και επιμόρφωση του προσωπικού. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού Διευθυντή για τους Andrews & Soder (1987), είναι το να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο.

Παρατηρήθηκε από τη στατιστική ανάλυση, ότι η συμμετοχική διοίκηση εφαρμόζεται ικανοποιητικότερα σε σχολικές μονάδες αγροτικών περιοχών και αυτό συσχετίστηκε κυρίως με τον μικρό αριθμό των μελών των Συλλόγων Διδασκόντων, παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και σχέσεων συνεργασίας ανάμεσα στους

εκπαιδευτικούς, καθώς και στο μέγεθος γενικότερα του σχολείου, το οποίο επηρεάζει την όλη λειτουργία του. Η λειτουργία μιας ομάδας, για να είναι αποτελεσματική σ' ένα συλλογικό όργανο, εξαρτάται και επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες: το μέγεθος της ομάδας, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, τη συνοχή της, την ποιότητα ηγεσίας και το γενικότερο κλίμα. (Κουσουλός κ.α., 2004)

Σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων ένα μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει για θέματα λειτουργίας του σχολείου και παράλληλα ότι μερικές φορές επικυρώνει προειλημμένες αποφάσεις του Διευθυντή. Το γεγονός αυτό φανερώνει ότι ένα μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών επιλέγει για την άσκηση συμμετοχικής διοίκησης της σχολικής μονάδας τη συνεργασία του Συλλόγου Διδασκόντων (συλλογικό όργανο) με τον Διευθυντή (μονομελές όργανο) (Κουσουλός κ.α., 2004).

Σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων αναφέρθηκαν η κακή ηγεσία και η κινητικότητα του διδακτικού προσωπικού.

Η συνεχής μετακίνηση των εκπαιδευτικών καταργεί τη βασική διοικητική αρχή «της ενότητας προσωπικού», που υπαγορεύει την ανάγκη για ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και δημιουργικών πρωτοβουλιών μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Αν στόχος της διοίκησης είναι η ενίσχυση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των σχολείων, μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας των συλλόγων, κρίνεται απολύτως αναγκαίο να πραγματοποιούνται οι απολύτως αναγκαίες μετακινήσεις. (Κουσουλός κ.α., 2004). Συνεπώς είναι απαραίτητη η ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού με ιδιαίτερη έμφαση στη σταθερότητα των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο.

Η καθιέρωση κινήτρων (υλικών και ηθικών), η συστηματική ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης και η αποκέντρωση της εξουσίας καταγράφονται στις προτάσεις των δηλώσεων του δείγματος της παρούσας έρευνας, ως προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας του συλλογικού οργάνου και της σχολικής μονάδας γενικότερα.

Ειδικότερα η ανάληψη πρωτοβουλιών, από τους εκπαιδευτικούς για δημιουργικές δραστηριότητες με διαχρονικότητα, θα πρέπει να συνδεθεί με την ηθική και υλική επιβράβευση, την υπηρεσιακή αναγνώριση και αξιολογική προσμέτρηση, την αξιοποίηση και στήριξη των ταλαντούχων και φυσικά προικισμένων εκπαιδευτικών για ενεργότερη συμμετοχή στα επικουρικά προγράμματα του σχολείου, καθώς και την επιμόρφωση ενδοσχολική αλλά και εξωσχολική.

Η οικονομική και υλικοτεχνική ενίσχυση των σχολικών μονάδων επίσης είναι αναγκαία προκειμένου να εξασφαλίζονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για ένα σύγχρονο περιβάλλον εκπαίδευσης των μαθητών και εργασίας των εκπαιδευτικών.

Η συμμετοχική διοίκηση βέβαια απαιτεί ένα σχολείο ανοικτό στην τοπική κοινωνία. Το σχολείο γίνεται το πολιτιστικό κέντρο ολόκληρης της κοινότητας. Η σχέση του μαζί της αμφίδρομη. Το σχολείο είναι ανοικτό σε όλη την κοινότητα και η τοπική κοινωνία ανοικτή στο σχολείο. Το μαθησιακό περιβάλλον δεν περιορίζεται μέσα στους τέσσερις τοίχους της τάξης και την αυλή του σχολείου. Ο ρόλος των γονιών είναι ουσιαστικός και αναβαθμισμένος. Η τοπική αυτοδιοίκηση αγκαλιάζει και στηρίζει το σχολείο και συμμετέχει ενεργά στη σχολική ζωή.

Για να μπορέσει να επέλθει διαφοροποίηση στο ελληνικό σχολείο και να πετύχουμε αποτελεσματική συμμετοχική διοίκηση και ένα συνεργατικό σχολείο, θα πρέπει το σχολείο να γίνει ευέλικτο. Ευέλικτο αναλυτικό πρόγραμμα, ευέλικτο ωρολόγιο πρόγραμμα, ευελιξία στη διακίνηση των μαθητών και στην οργάνωση της τάξης, ευελιξία στις μεθόδους μάθησης και στην αξιολόγηση. Να υπάρχει υψηλό αίσθημα προσωπικής και συλλογικής ευθύνης. Αυτονομία και ομαδικότητα να συνυπάρχουν σε μια αρμονική σχέση. Ο μαθητής να έχει τις ευκαιρίες για πολλαπλές επιλογές και ο εκπαιδευτικός να έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί αυτές τις ευκαιρίες.

Αυτό απαιτεί αυξημένες αρμοδιότητες στα διοικητικά όργανα του σχολείου, αφού ο ρόλος που ασκούν σήμερα περιορίζεται στην υλοποίηση αποφάσεων ειλημμένων από κεντρικά όργανα διοίκησης, με αποτέλεσμα μειωμένο αίσθημα υπευθυνότητας των διευθυντικών στελεχών, περιορισμό της ελευθερίας ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων και αδυναμία της αξιολόγησης τους και της ανταμοιβής τους με βάση τις αποφάσεις τους και τα αποτελέσματά τους (Σαϊτής 2001).

Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την ανάπτυξη *ηγετικών στελεχών* της εκπαίδευσης ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα διοικητικά τους καθήκοντα και κατάλληλη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης των σχολικών μονάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Η παρούσα έρευνα κατέγραψε τις απόψεις των εκπαιδευτικών, για την ύπαρξη συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία που υπηρετούν, αναφορικά με την συμμετοχή τους ως μέλη των Συλλόγων Διδασκόντων των σχολείων καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του συλλογικού αυτού οργάνου. Τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευτούν διότι το δείγμα, αν και αριθμητικά επαρκές, είναι μη αντιπροσωπευτικό σε σχέση με το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα σχολεία όλης της χώρας.

Ωστόσο, οι απόψεις των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, αποτελούν μια έγκυρη και αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για το ρόλο του πιο σημαντικού θεσμικού συλλογικού οργάνου διοίκησης των σχολικών μονάδων και θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη στην διαμόρφωση της κατάλληλης εκπαιδευτικής πολιτικής για τη βελτίωση της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης στο ελληνικό σχολείο.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1996). Ο Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός και Συμβουλευτική στο Δημοτικό Σχολείο. Προοπτικές οργάνωσης και εφαρμογής. Παιδαγωγικός Λόγος, 3, 52-76.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Έλλην.
- Γεωργιάδη, Ν., Δεμίρογλου, Δ., Δράκου, Υ., Ελευθερίου, Ε., Εμμανουηλίδου, Α., Καραουστά, Ε., & Παπαθωμά, Μ. (1999) Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το Σύλλογο Διδασκόντων. Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ. – Δ.Δ.Ε. «Δ. Γληνός».
- Γιάγκου, Γ., & Θεοφιλίδης, Χ. (2012). Η ανατομία ενός δημοτικού σχολείου μέσα από το φακό της κατανεμημένης ηγεσίας. Ανακτήθηκε 10/08/2017 από: [http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2012/papers/ekpedeftiki\\_igesia/Yiagkou&Theofilides.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2012/papers/ekpedeftiki_igesia/Yiagkou&Theofilides.pdf)
- Δημητρόπουλος, Ε. (2003), Αποφάσεις - λήψη αποφάσεων : Διεπιστημονική προσέγγιση στη θεωρία και πράξη: Εισαγωγή στην ψυχολογία των αποφάσεων. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Cohen L., Manion, L. & Morisson, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (μτφ.), Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο, σελ. 3-4, 177, 290, 414
- Cole, M. and Cole, S. R. (2002), Η ανάπτυξη των παιδιών, τόμος Β', Αθήνα: Δαρδανός.
- Goleman, D. (1999). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Dubrin, A. J. (1998). Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ. Επιμέλεια Ν. Σαρρής. 4η Έκδοση. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Έλληνας, Π. (2005). Εκπαιδευτικοί και διευθυντές σε σχολεία της Καλύμνου: Ο ρόλος τους, απόψεις και προβλήματα. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ζαβλάνος, Μ. Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην
- Hammersley, L., Brundrett, F. & Brundrett, M. (2005) Οι ηγέτες για την ηγεσία: Οι εντυπώσεις των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης και των συντονιστών γνωστικών αντικειμένων. *School Leadership and Management*, 25(I), pp. 59-75. Μετάφραση Μ. Τσαγγάρη και Κ. Στυλιανού.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείων*. Λευκωσία: Ιδίου.

- Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο – Το εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- 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.
- Καλογήρου Κ. (2000), *Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο της Εργασίας*, Εκδόσεις Σταμούλη Αθ., Αθήνα.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος, Φ. (1990). *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: International Publishing (3η έκδοση).
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε., (1999). Σχολική αποτελεσματικότητα - Μια συγκριτική Οικονομική Προσέγγιση, *Μέντορας*, 1, 49-76.
- Κολτίδα Κοτινοπούλου Ραχήλ (2017) Διπλωματική εργασία με τίτλο «Η άσκηση συμμετοχικής διοίκησης στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Απόψεις εκπαιδευτικών του νομού Ιωαννίνων», Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Ανακτήθηκε 12/9/2017 από: <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream.pdf>
- Koontz, H., & O'Donnell (1980, 1982, 1984). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Μετάφραση: Βαρδάκος Φρ., ( τόμος Α', 1984, τόμος Β', 1980, τόμος Γ, 1983). Αθήνα: Παπαζήση.
- Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., & Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική Διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 9, σ. 33 – 41. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κυθραιώτης, Α. (2010). Διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην κατανεμημένη ηγεσία και την αφοσίωση των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία Δημοτικής Εκπαίδευσης της Κύπρου. Ανακτήθηκε 10/10/2017 από: <http://koed.org.cy/myfiles/deltia/no24.pdf>
- Κωτσίκης, Β. (1998). *Εκπαιδευτικά Συστήματα*. Αθήνα: Έλλην.
- Μακράκης Β. (2000): *Υπερμέσα στην Εκπαίδευση. Μια κοινωνικο-εποικοδομιστική Προσέγγιση*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Μαλακούδης, Ε. (2005). Η διαμόρφωση «Εσωτερικής» Εκπαιδευτικής Πολιτικής από το Σύλλογο Διδασκόντων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των σχολικών μονάδων Διεύθυνσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Πάτρα: Ε.Α.Π.

- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Φαλκιώτης, Δ.,(Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τόμος Α΄. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2004). *Σχολείο: Διδασκαλία και Αξιολόγηση*. Τόμος Β΄. Γιάννενα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπούνιας Κ. (2010). Η ύπαρξη συλλογικής-συμμετοχικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητά της στα Δημοτικά σχολεία της Αιγιαλείας. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ανακτήθηκε 12/10/2017 από <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/handle/10889/4126>
- Μυλωνά, Ζ. Δ. (2005). Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα – Απόψεις και στάσεις Διευθυντών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Montana Patrick and Charnov Bruce, Μάνατζμεντ (1993). Μετάφραση Μ. Ανδρέου, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ΟΟΣΑ. (2011). Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε 19/09/2017 από: [http://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/oosa\\_paradoteo.pdf](http://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/oosa_paradoteo.pdf)
- Παναγιώτου Ν. (2011) Συστήματα αποφάσεων: Εισαγωγή στην ανάλυση αποφάσεων  
Ανακτήθηκε 17/10/2017 από:  
[http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/085\\_Lecture%2001%20Decision%20Making%20Introduction.pdf](http://panayiot.simor.ntua.gr/attachments/085_Lecture%2001%20Decision%20Making%20Introduction.pdf)
- Παναγοπούλου Ε. (2006) Διπλωματική εργασία «Η Λειτουργία και η Δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων» Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ανακτήθηκε 12/06/2017 από: <http://ir.lib.uth.gr/handle/11615/14439>
- Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995). Η Διεύθυνση του Σχολείου - Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- 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.
- Παρασκευόπουλος Ι. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος 1 και 2, Αθήνα.
- Παρθενόπουλος, Κ. Ν. (1998). Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: ΖΗΤΗ.

- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία - από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πασιαρδής, Π. και Πασιαρδή, Γ. (2000). Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία. Αθήνα: Δαρδανός.
- 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.
- Σαββουλίδου, Φρ., Λαφατζή, Ι., & Παπαδανιήλ, Ι. (2003). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων: διερευνητική προσέγγιση σε ένα Γυμνάσιο. Στο: Παπαναούμ Ζ., Χατζηπαναγιώτου Π., (επιμ.), Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας Α.Π.Θ./Φιλοσοφική Σχολή – Τομέας Παιδαγωγικής, σ.77 – 85. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Σαΐτης, Χ. (2000). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2001). Η Λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. 4η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2007β). Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Southworth, G. (2006). Σχολική ηγεσία και ανάπτυξη: Στοχασμοί από την έρευνα. School Organi-zation, 13(1), 73-87. Μετάφραση Ε. Γεωργίου και Χ. Αραβή.
- Τάρρου, Κ (1998). Προγραμματισμός και υλοποίηση Ερευνών με δειγματοληπτικές μεθόδους, πτυχιακή εργασία, Καβάλα: Τμήμα διοίκησης και επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε 12/10/2017: <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/5170/1/SDO1401998.pdf>
- 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 Σαπών. Αλεξανδρούπολη: Ε.Α.Π.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1992). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα.
- Τσώνος, Μ. (2006). Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου και η Αποτελεσματικότητα της Σχολικής Μονάδας: Η Περίπτωση Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Φθιώτιδας. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

## Ξενογλώσση

- Antonio, D.M.S. (2008). Creating better schools through democratic school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 43-62
- Apocada-Tucker, M.T., Slate, J.R., Brinson, K.H. (2001). Shared Decision- Making: Beliefs and Practices of Principals at the U.S./Mexico Border. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5, 42-54
- Barker, K., Wendel, T., and Richmond, M. (1999). *Linking the Literature: School Effectiveness and Virtual Schools*. Vancouver, BC: FuturEd
- Becaj, J. (1994). Changing bureaucracy to democracy. *Educational Change and Development*, 15 (1), 7-14.
- Belenardo, S.J. (2001). Practices and conditions that lead to a sense of community in middle schools. *NASSP Bulletin*, 85(627), 33-44
- Benett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham, UK: NCSL. Available 10/12/2017 at: <http://www.ncsl.org.uk /index.cfm?pageID=literaturereviews>
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R. & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη- Εγχειρίδιο Μελέτης*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd edition. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (1998). Organisational culture and strategic management. In D. Middlewood and J. Lumby (Eds), *Strategic Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (2001). *School organisation and management: international perspectives*. Paper presented at the Federation of Private School Teachers, Annual Conference, Athens.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. National College for School Leadership, Full report, 1-42.
- Bush T (2011) *Theories of Educational Leadership and Management*, 4th edn. London: SAGE.
- Bush T and Glover D (2012) *Distributed leadership in action: leading high performing leadership teams in English schools*. *School Leadership and Management* 32(1): 21–36.
- Bush, T. (2012, 23 Οκτωβρίου). *Enhancing Leadership Density through Teamwork* *SAGE* 40, (6). Ανακτήθηκε 29 Αυγούστου, 2017, από <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143212457553>.

- Camburn, E., Rowan, R., & Taylor, J (2003). Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.
- Carter, K., Macdonald, G. & Martin, A. (2002). *Distributed leadership in discussion*. Nottingham, UK: NCSL.
- Copeland, M.A. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school Improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4), 375-475.
- Conley, S., Schmicle, T., & Shedd, J. B. (1988). Teacher participation in the management of school systems. *Teachers College Record*, 90, 259-280.
- Conway, J. A. (1984). The myth, mystery and mastery of participative decision making in education. In *Educational Administration Quarterly*, 20 (3), 11-40.
- Crawford, M. (2002). The charismatic school leader – potent, myth or persuasive effect? *School Leadership and Management*, 22(3), 273-28
- Dackler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and bowndaries of participation in Organisations: A critical evaluation. In *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23.
- Edmonds, R. (1979). Effectives schools for the urban poor. In *Educational Leadership*. Vol. 37, No 1, pp. 15-24.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Estler, S. (1998). Decision making. In N. J. Boyan (Ed.), *Handdook of research on educational administration* (pp. 305-319). New York: Longman.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο
- Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M & Carty, J. (1999). *Εξέλιξη του παιδιού στο κοινωνικό περιβάλλον: Εγχειρίδιο μεθοδολογίας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass Publishing.
- Gaziel, H. (1998). School-based management as a fact or in school effectiveness. *International Review of Education*, 44 (4), 319-33.
- Gale, T. & Densmore, K. (2003). Democratic educational leadership in contemporary times. *International Journal of Leadership in Education*, 6(2), 119-136
- Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership, *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371-338
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Hammersley-Fletcher, L., & Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: the impressions of primary school head teachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, 25(1), 59-75.
- Harris, A. & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6(9).
- Harris, A. and Muijs, D. (2003) Teacher leadership: A review of the literature *Συμπληρωματική βιβλιογραφία στο μάθημα educ570: Έννοιες, Αρχές και Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, Λευκωσία, Intercollege
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). Building leadership capacity for school improvement. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Harris, A. & Muijs, D. (2004). Teacher leadership: A review of research.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 133-190). London: Paul Chapman Press.
- Harris, A. and Muijs, D. (2005) *Improving schools through teacher leadership*. London: Open University Press
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving Schools*, 13(2), 172-181.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689.
- Heller, M.J. & Firestone, W.A. (1995). Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools. *Journal of Educational Administration*, 31, 4-19
- Hoy W. and Miskel C. (1987), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York.
- Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice*. N.Y. : McGraw Hill Publishing Company
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining

- the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Klus-Stanska, D., & Olek, H. (1998). Private Education in Poland: breaking the mould. *International Review of Education*, 44 (2-3), 235-41.
- Koontz H., O' Donnel and Weihrich, H. (1982, 1983, 1984). *Management*. 6th edition. London
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-58.
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1999). A Century's quest to Understand school-Leadership. Στο J. Murphy and Karen Seashore Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Fransisco: Jossey – Bass publishers.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make School Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: Integrating transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.
- 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
- Murphy, J., & Beck, L. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*, Thousand Oaks. CA: Corwin
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement* (1st ed.). Thousand Oaks: Corwin Press.



- OECD (Organization For Economic Cooperation & Development). (2008). *Improving School Leadership*. Paris: OECD.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective Schools: a review. In *the Elementary School Journal*. Vol. 85, No 4, pp. 427-452.
- Pashiardis, P. (1994). Teacher participation in Decision Making. *International Journal Of Educational Management*, 8(5), 14-17
- Persianis, P. (1998). Compensatory legitimation in Greek educational policy: an explanation for the abortive educational reforms in Greece in comparison with those in France. *Comparative Education*, 33 (1), 71-84.
- 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.
- Printy, S. M., & Marks, H. M. (2006). Shared leadership for teacher and student learning. *Theory into Practice*, 45(92), 125-132.
- Sebakwane, S. (1997). The contradictions of scientific management as a mode of controlling teachers, work in black secondary schools: South Africa. *International Journal of Educational Management*, 17 (4), 391-404.
- Sergiovanni, T.J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R.J. (2002). *Supervision: a Redefinition*. New York: McGraw-Hill (7th ed.).
- Somech, A. (2002). Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38, 334-371
- Southworth, G. (1993) Σχολική ηγεσία και σχολική ανάπτυξη: Στοχασμοί από την έρευνα. *School organization*, 13(1) 73-78, Μετάφραση Ε. Γεωργίου και Χ. Αραβή με επίβλεψη Χρ. Θεοφιλίδη
- Southworth, G. (1998) *Leading improving primary schools: The work of headteachers and deputy heads*, London: Routledge, UK
- Spillane, J., & Sherer, J. (2004, April). A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place. In Annual meeting of the American Education Association, San Diego, CA.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum.*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Spillane, J.P., Camburn, E.M., & Pareja, A.S. (2007). Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Starrat, R.J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 333-352
- 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.
- Stoll, L. and Fink D. (1996) *Changing our school*. Buckingham: Open University Press.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School leadership and management*, 24(3), 249-265.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership. Personal growth for professional development*. London: Sage
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352
- Vroom, V. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. New Jersey: Englewood Cliffs
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Wasonga, T. A. and Murphy, J. F. (2007) Co-creating leadership disposition. *International Studies in Educational Administration*, 35(2), 20-32.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [https://www.ctc.ca/docs/default-source/educator-prep/asc/5031rr\\_balancedleadership.pdf](https://www.ctc.ca/docs/default-source/educator-prep/asc/5031rr_balancedleadership.pdf) (09/09/2017)

## **Νομοθεσία**

- N. 1566/1985. Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες Διατάξεις. Φ.Ε.Κ. 167<sup>Α</sup>/30-9-1985. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Υ.Α. Αριθ. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002. Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων, των περιφερειακών υπηρεσιών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Σχολικών Μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των Συλλόγων Διδασκόντων Φ.Ε.Κ. 1340B/16-10-2002. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αξιότιμε/η συνάδελφε / συναδέλφισσα

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη **“Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων”** ερευνώ το θέμα της **"Συμμετοχικής διοίκησης και την αποτελεσματικότητά της στην λειτουργία μιας σχολικής μονάδας"**, με σκοπό να διερευνηθεί ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση της έρευνας και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Η συμβολή σας, με την συμπλήρωση της φόρμας που επισυνάπτω, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα αποτελέσματα της έρευνας.

**Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.**

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Χρησιμοποιείτε τον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://goo.gl/forms/IPnfMFSwNPsgPp0z1>

Με τιμή

Κουτσιάη Γεωργία

ΠΕ19-Πληροφορικής

Email: gekoutsiai@sch.gr

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Περιοχή Σχολείου: Αγροτική  Ημιαστική  Αστική

### A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία

20-30  31-40  41-50  51 και άνω

3. Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση συνολικά:

0-5  6-10

11 -20  20-και άνω

4. Σχέση εργασίας

Ωρομίσθιος/α  Αναπληρωτής/τρια  Μόνιμος/η

5. Χρόνια υπηρεσίας στο σχολείο που υπηρετείτε τώρα: .....

6. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος  Άγαμος  Άλλο

### B. Άσκηση συμμετοχικής διοίκησης

1. Ποιος είναι συνήθως ο αριθμός των συνεδριάσεων, ανά σχολικό έτος, του Συλλόγου Διδασκόντων στον οποίο ανήκετε;

4  4 έως 8  > 8

2. Θεωρείτε ότι ο παραπάνω αριθμός συνεδριάσεων, του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας, αρκεί για τη ρύθμιση των λειτουργικών θεμάτων;

Ναι  Όχι

3. Ο/Η Διευθυντής/ντρια του σχολείου τηρεί το νομικό πλαίσιο "περί συλλογικών οργάνων" (π.χ. έγκαιρη πρόσκληση, τήρηση πρακτικών,

ενημέρωση, απαρτία κ.ά.) στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων του σχολείου σας;

Ναι             Μερικές φορές             Όχι

**4.** Ο/Η Διευθυντής/ντρια συζητάει τα προβλήματα και τα θέματα που προκύπτουν στη λειτουργία του σχολείου πριν από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

Ναι             Μερικές φορές             Όχι

**5.** Η διερευνητική αυτή ενέργεια του/της Διευθυντή/ντριας νομίζετε ότι βοηθάει στην ανεύρεση της καλύτερης λύσης;

Ναι             Μερικές φορές             Όχι

**6.** Οι αποφάσεις για θέματα λειτουργίας του σχολείου λαμβάνονται κυρίως από το σύλλογο διδασκόντων;

Ναι             Μερικές φορές             Όχι

**7.** Ο Σύλλογος Διδασκόντων επικυρώνει στις συνεδριάσεις προειλημμένες αποφάσεις του/ης Διευθυντή/τριας

Ναι             Μερικές φορές             Όχι

**8.** Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;

Ναι             Όχι

**9.** Θα επιθυμούσατε μεγαλύτερη συμμετοχή σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε;

Ναι             Όχι

**10.** Η συμμετοχική λήψη απόφασης ενέχει ευθύνη για κάθε μέλος του συλλόγου. Συμφωνείτε;

Ναι             Όχι

## **Γ. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων**

**1.** Θα συμμετείχατε στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αν ήταν προαιρετικές;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**2.** Στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων επικρατεί καλό κλίμα;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**3.** Υπάρχουν διαφωνίες απόψεων και προτάσεων στις συνεδριάσεις;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**4.** Υπάρχουν εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**5.** Ακούγονται με σεβασμό οι γνώμες των συναδέλφων;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**6.** Η λήψη αποφάσεων είναι χρονοβόρα;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**7.** Αποδέχεστε αποφάσεις με τις οποίες δεν συμφωνείτε;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**8.** Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που γίνονται οι συνεδριάσεις στο σύλλογό σας;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

**9.** Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων που αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα (π.χ. εφημερίες, περιπάτους κ.ά.) εφαρμόζονται απ' όλα τα μέλη του;

Ναι       Μερικές φορές       Όχι

## **Δ. Η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων**

**1.** Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο σας συντελεί στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας;

Ναι  Όχι

**2.** Αν απαντήσατε «Ναι», στην ερώτηση 2, σε ποιους από τους παρακάτω λόγους το αποδίδετε;

(Επιλέγετε όσους νομίζετε ότι επηρεάζουν)

**α.** στο ότι τα προβλήματα λύνονται με δημοκρατικό τρόπο

**β.** στο ότι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου

**γ.** στο ότι η ανταλλαγή απόψεων βοηθά στη λήψη σωστής απόφασης

**δ.** στο ότι υπάρχει σταθερή σχολική ηγεσία για πολλά χρόνια

**ε.** στην υπευθυνότητα και το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών

**στ.** στη σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού

**ζ.** στο μικρό αριθμό διδασκόντων του σχολείου

**η.** στον/ην "δημοκρατικό/ή» Διευθυντή/ντρια

**θ.** άλλο (αναφέρατε).....

**3.** Αν απαντήσατε «Όχι», στην ερώτηση 2, σε ποιους από τους παρακάτω λόγους το αποδίδετε;

(Επιλέγετε όσους νομίζετε ότι επηρεάζουν)

**α.** στην ασάφεια της νομοθεσίας για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ Διευθυντή και Συλλόγου Διδασκόντων

**β.** στον περιορισμένο αριθμό συνεδριάσεων

γ. στην έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου

δ. στις συνεχείς μετακινήσεις (π.χ. αλλαγή σχολείου κάθε χρόνο λόγω μετάθεσης ή απόσπασης) του διδακτικού προσωπικού

ε. στο μεγάλο αριθμό διδασκόντων του σχολείου

στ. στην ελλιπή ενημέρωση των εκπαιδευτικών για το ρόλο τους στο σύλλογο διδασκόντων

ζ. στον/ην αυταρχικό/ή Διευθυντή/ντρια

η. στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών

θ. άλλο (αναφέρατε).....  
.....

**4.** Επηρεάζει, αρνητικά την λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, το γεγονός ότι πρέπει να υλοποιούνται οι συνεδριάσεις εκτός του ωρολογίου προγράμματος λειτουργίας του σχολείου;

Ναι

Όχι



## Ε. Ανάλυση πρωτοβουλιών από τον σύλλογο διδασκόντων

1. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Σύλλογος Διδασκόντων στο σχολείο σας, νομίζετε ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για δημιουργικές δραστηριότητες;

Ναι  Όχι

2. Πόσο θεωρείτε ότι επιδρούν θετικά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, για δημιουργικές δραστηριότητες, οι παρακάτω λόγοι;

Καθόλου: 1      Λίγο: 2      Αρκετά: 3      Πολύ: 4

Κυκλώστε την απάντησή σας επιλέγοντας από το 1 έως το 4

Οι ικανότητες του/της Διευθυντή /ντριας του σχολείου σας	1	2	3	4
Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών	1	2	3	4
Το θετικό κλίμα λειτουργίας του σχολείου	1	2	3	4
Η σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού	1	2	3	4
Η καλή συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς ( ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)	1	2	3	4
Η καλή συνεργασία με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων	1	2	3	4
Άλλο (αναφέρατε) .....	1	2	3	4

3. Πόσο θεωρείτε ότι επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών, για δημιουργικές δραστηριότητες, οι παρακάτω λόγοι;

Καθόλου: 1      Λίγο: 2      Αρκετά: 3      Πολύ: 4

Κυκλώστε την απάντησή σας επιλέγοντας από το 1 έως το 4

Η κακή διοίκηση	1	2	3	4
Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτικούς	1	2	3	4
Οι συχνές μετακινήσεις (π.χ. λόγω αποσπάσεων κλπ.) των διδασκόντων	1	2	3	4
Η έλλειψη συνεργασίας με το σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων	1	2	3	4
Η έλλειψη συνεργασίας με άλλους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, Αθλητικούς Συλλόγους κλπ.)	1	2	3	4
Η έλλειψη θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας	1	2	3	4
Άλλο (αναφέρατε) .....	1	2	3	4

**4.** Για ποιους από τους παρακάτω λόγους δεν πραγματοποιήθηκαν ή δεν ολοκληρώθηκαν δραστηριότητες ή εκδηλώσεις του σχολείου που είχαν προγραμματιστεί:

(επιλέξτε όσους από τους παρακάτω νομίζετε)

- α.** Έλλειψη οικονομικών πόρων
- β.** Έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς
- γ.** Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής
- δ.** Έλλειψη χρόνου
- ε.** Αλλαγές στο διδακτικό προσωπικό (μεταθέσεις, άδειες)
- στ.** Έλλειψη υποστήριξης από τον/την Διευθυντή/τρια του σχολείου

## ΣΤ. Προτάσεις

Σε τι βαθμό νομίζετε ότι θα βοηθούσε στην καλύτερη δυνατή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων;

1. Ο σαφής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων Διευθυντή/ντριας σχολείου και Συλλόγου Διδασκόντων.

Καθόλου                       Λίγο                       Αρκετά                       Πολύ

2. Η καθιέρωση κινήτρων (ηθικών και υλικών) σε άτομα ή ομάδες εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.

Καθόλου                       Λίγο                       Αρκετά                       Πολύ

3. Η επιλογή του κατάλληλου Διευθυντή σχολείου.

Καθόλου                       Λίγο                       Αρκετά                       Πολύ

4. Η δυνατότητα εφαρμογής τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής που να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε σχολικής μονάδας

Καθόλου                       Λίγο                       Αρκετά                       Πολύ

5. Η δυνατότητα αναπροσαρμογής του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας, προκειμένου να πραγματοποιούνται απρόσκοπτα οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων

Καθόλου                       Λίγο                       Αρκετά                       Πολύ

6. Αν άλλο, τι;

.....  
.....  
.....

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**

## ΠΙΝΑΚΕΣ

### 1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ - ΦΥΛΟ

**Group Statistics**

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΝΑΛΗΨΗ	ΑΝΔΡΑΣ	50	3,3733	,43325	,06127
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	ΓΥΝΑΙΚΑ	86	3,4884	,40888	,04409
ΣΥΜΜΕΤ. ΔΙΟΙΚ	ΑΝΔΡΑΣ	50	1,3750	,38548	,05452
	ΓΥΝΑΙΚΑ	86	1,5068	,47747	,05149
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΑΝΔΡΑΣ	50	1,3200	,45155	,06386
	ΓΥΝΑΙΚΑ	86	1,4767	,52777	,05691
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΝΔΡΑΣ	50	1,3533	,41190	,05825
	ΓΥΝΑΙΚΑ	86	1,3721	,38745	,04178

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤ.	Equal variances assumed	,002	,969	-1,548	134	,124	-,11504
	Equal variances not assumed			-1,524	97,772	,131	-,11504
ΣΥΜΜΕΔΙΟΙΚ	Equal variances assumed	2,496	,117	-1,661	134	,099	-,13178
	Equal variances not assumed			-1,757	120,247	,081	-,13178
ΘΕΤΙΚΟΚΛΙΜΑ	Equal variances assumed	1,631	,204	-1,758	134	,081	-,15674
	Equal variances not assumed			-1,832	115,678	,069	-,15674
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Equal variances assumed	,002	,965	-,266	134	,791	-,01876
	Equal variances not assumed			-,262	97,505	,794	-,01876

## 2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ – ΗΛΙΚΙΑ

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						ΑΝΑΛΗΨΗ	31-40		
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	41-50	66	3,4697	,41849	,05151	3,3668	3,5726	2,17	4,00
	>51	59	3,4266	,45092	,05870	3,3090	3,5441	2,17	4,00
	Total	136	3,4461	,42011	,03602	3,3748	3,5173	2,17	4,00
ΣΥΜΜΕΤ.	31-40	11	1,3636	,49198	,14834	1,0331	1,6942	1,00	2,50
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	41-50	66	1,4432	,42921	,05283	1,3377	1,5487	1,00	2,50
	>51	59	1,4929	,46663	,06075	1,3713	1,6145	1,00	2,75
	Total	136	1,4583	,44894	,03850	1,3822	1,5345	1,00	2,75
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	31-40	11	1,4242	,47354	,14278	1,1061	1,7424	1,00	2,00
	41-50	66	1,4192	,50063	,06162	1,2961	1,5423	1,00	3,00
	>51	59	1,4181	,52374	,06819	1,2816	1,5546	1,00	3,00
	Total	136	1,4191	,50511	,04331	1,3335	1,5048	1,00	3,00
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	31-40	11	1,2424	,30151	,09091	1,0399	1,4450	1,00	1,67
	41-50	66	1,3737	,37217	,04581	1,2822	1,4652	1,00	2,33
	>51	59	1,3785	,43531	,05667	1,2651	1,4920	1,00	2,33
	Total	136	1,3652	,39519	,03389	1,2982	1,4322	1,00	2,33

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΑΛΗΨΗ	Between Groups	,074	2	,037	,208	,812
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	Within Groups	23,752	133	,179		
	Total	23,827	135			
ΣΥΜΜΕΤ.	Between Groups	,184	2	,092	,454	,636
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Within Groups	27,024	133	,203		
	Total	27,208	135			
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	Between Groups	,000	2	,000	,001	,999
	Within Groups	34,443	133	,259		
	Total	34,444	135			
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Between Groups	,181	2	,091	,576	,563
	Within Groups	20,903	133	,157		
	Total	21,084	135			

### 3. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Correlations

		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΣΥΜΜΕΔΙΟΙΚ	ΘΕΤΙΚΟΚΛΙΜΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
		T		2	
ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	Pearson Correlation	1	,091	,204*	,075
	Sig. (2-tailed)		,292	,017	,386
	N	136	136	136	136
ΣΥΜΜΕΤ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Pearson Correlation	,091	1	,658**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,292		,000	,000
	N	136	136	136	136
ΘΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	Pearson Correlation	,204*	,658**	1	,568**
	Sig. (2-tailed)	,017	,000		,000
	N	136	136	136	136
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Pearson Correlation	,075	,517**	,568**	1
	Sig. (2-tailed)	,386	,000	,000	
	N	136	136	136	136

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).