



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Διπλωματική Εργασία

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΑ
ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΟΥ Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ**

Του

ΜΠΑΝΑΤΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής

Αποστολίδης Απόστολος

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

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2019

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, 28/2/2019

Ο Δηλών: Γεώργιος Μπανάτας

Περίληψη

Το σχολείο, ως το βασικότερο κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος, ενεργεί εντός του κοινωνικού χώρου με βασικό στόχο την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του. Μέσα από το σχολείο εκφράζονται τρόποι συλλογικής δράσης διαμέσου των οποίων αναπτύσσονται και κοινωνικές σχέσεις. Η διοίκησή του, από την πλευρά της, βασίζεται σε δύο πόλους, στον διευθυντή και στο σύλλογο διδασκόντων. Ο διευθυντής είναι το άτομο το οποίο προεδρεύει στις συνεδριάσεις και αποτελεί το όργανο εκτέλεσης και ελέγχου των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Από την άλλη πλευρά ο σύλλογος των διδασκόντων έχει ως σκοπό τη χάραξη κατευθύνσεων κατάλληλων για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και της καλύτερης λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Μέσω της παρούσας έρευνας επιχειρείται να αναδειχτεί τόσο η σημασία των εκπαιδευτικών όσο και το ποσοστό συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, μέσα από ένα δείγμα 60 εκπαιδευτικών του Ν. Κοζάνης, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης του τρόπου διοίκησης των σχολείων του νομού, καθώς και το ποσοστό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Μέσα από ένα ερωτηματολόγιο 48 ερωτήσεων αναδεικνύεται η ανάγκη των εκπαιδευτικών για μεγαλύτερη συμμετοχή σε ότι αφορά θέματα συμπεριφοράς, ήθους και επίδοσης των μαθητών, κατανομής εργασιών και καθηκόντων του διδακτικού προσωπικού, καθώς και μεγαλύτερης συμμετοχής στις μεθόδους διδασκαλίας και στους παιδαγωγικούς χειρισμούς.

Λέξεις κλειδιά: σχολείο, διοίκηση, σύλλογος διδασκόντων, λήψη αποφάσεων, σχολική μονάδα

Abstract

School, as the main cell of the education system, acts within the social sphere with the main purpose of achieving its goals. Through the school are expressed ways of collective action through which social relations develop. Its administration, for its part, is based on two poles, the manager and the teachers' club. The Director is the person who chairs the meetings and is the main responsible for executing and supervising the decisions of the Teachers' Association. Its administration, for its part, is based on two poles, the manager and the teachers' club. The Director is the person who chairs the meetings and is the body responsible for executing and supervising the decisions of the Teachers' Association. On the other hand, the Teachers' Association aims to develop guidelines for the implementation of the educational policy and the better functioning of the school unit. This research attempts to highlight both the importance of teachers and their participation in the decision-making process. In particular, through a sample of 60 teachers from N. Kozani, an attempt is being made to investigate the way in which the county schools operate, as well as the participation of teachers in decision-making. A 48-questionnaire highlights the need for teachers to be more involved in behavioral, ethical and student performance, assignment of tasks and tasks to teaching staff, and greater involvement in teaching methods and pedagogical manipulations.

Key words: school, administration, teaching staff, decision making, school unit

Περιεχόμενα

Πίνακας Γραφημάτων και Πινάκων.....	6
Ευχαριστίες	10
Εισαγωγή.....	11
ΜΕΡΟΣ Α΄ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
Κεφάλαιο 1 ^ο Το σχολείο ως εκπαιδευτικός θεσμός	14
1.1. Το σχολείο ως θεσμός.....	14
1.2. Το σχολείο ως οργάνωση.....	15
1.3. Εννοιολογική προσέγγιση και λειτουργίες της διοίκησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....	17
1.4. Η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος.....	19
Κεφάλαιο 2 ^ο Διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	22
2.1. Η έννοια και τα είδη αποφάσεων.....	22
2.2. Συνθήκες και επίπεδα λήψης αποφάσεων.....	23
2.3. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η εφαρμογή τους.....	25
2.4. Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων.....	27
2.5. Ηγεσία και λήψη αποφάσεων.....	29
2.6. Όργανα λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων.....	30
2.7. Συγκρούσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα.....	33
3.1. Αυτοδιοίκηση και συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου.....	34
3.2. Έρευνες συμμετοχής λήψης αποφάσεων.....	36
ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΡΕΥΝΑ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο Η ΈΡΕΥΝΑ.....	40
4.1. Τοποθέτηση του προβλήματος.....	40
4.2. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	41
4.3. Περιορισμοί της έρευνας.....	41
4.4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
4.5. Ανάλυση των δεδομένων.....	43
4.5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	43
4.5.2. Διοίκηση σχολικής μονάδας (Θέματα που συζητούνται στις συνελεύσεις).....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	92

Πίνακας Γραφημάτων και Πινάκων

Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλλο	39
Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία	40
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο	41
Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση ..	41
Γράφημα 5: Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση ..	42
Γράφημα 6: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις τα παρακάτω θέματα	75
Γράφημα 7: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις τα παρακάτω θέματα	76
Γράφημα 8: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα	77
Γράφημα 9: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα	78
Γράφημα 10: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα	79
Γράφημα 11: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα	80
Πίνακας 1: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου οι εξωσχολικές δραστηριότητες	43
Πίνακας 2: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου η επίδοση των μαθητών	43
Πίνακας 3: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου οι επιμορφώσεις	44
Πίνακας 4: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου η επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων	44
Πίνακας 5: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου το ήθος και η συμπεριφορά των μαθητών	45
Πίνακας 6: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών	45
Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, θέματα οικονομικής διαχείρισης τους σχολείου	46
Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, σχέσεις με την τοπική κοινωνία και την τοπική αυτοδιοίκηση	46

Πίνακας 9: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	47
Πίνακας 10: Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, λειτουργικά θέματα	47
Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, μέθοδοι διδασκαλίας παιδαγωγικοί χειρισμοί	48
Πίνακας 12: Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	48
Πίνακας 13: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες(πολιτιστικές, αθλητικές κ.α)	49
Πίνακας 14: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών	49
Πίνακας 15: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις ..	50
Πίνακας 16: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με το φύλο	50
Πίνακας 17: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	51
Πίνακας 18: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων	51
Πίνακας 19: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών	52
Πίνακας 20: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών	52
Πίνακας 21: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε σχέση με το φύλο	53
Πίνακας 22: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	53
Πίνακας 23: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	53
Πίνακας 24: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο	54
Πίνακας 25: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	54
Πίνακας 26: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση	55
Πίνακας 27: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με εκπαιδευτικό επίπεδο	55
Πίνακας 28 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2	56

Πίνακας 29: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	56
Πίνακας 30 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα	57
Πίνακας 31: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο	57
Πίνακας 32: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	58
Πίνακας 33: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς	58
Πίνακας 34: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο	59
Πίνακας 35: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	59
Πίνακας 36: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	60
Πίνακας 37: Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο ..	60
Πίνακας 38: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	60
Πίνακας 39: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες	61
Πίνακας 40: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών	61
Πίνακας 41: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις	62
Πίνακας 42: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία	62
Πίνακας 43: Έλεγχος συσχέτισης χ^2	63
Πίνακας 44: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων	63
Πίνακας 45: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών	64
Πίνακας 46: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών	64
Πίνακας 47: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	65

Πίνακας 48: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία ...	65
Πίνακας 49: Έλεγχος συσχέτισης x^2	66
Πίνακας 50: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση	66
Πίνακας 51: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	66
Πίνακας 52 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα	67
Πίνακας 53: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς	67
Πίνακας 54: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	68
Πίνακας 55: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία	68
Πίνακας 56: Έλεγχος συσχέτισης x^2	69
Πίνακας 57: Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων ..	69
Πίνακας 58: Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας	70
Πίνακας 59: Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας, σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο	70
Πίνακας 60: Έλεγχος συσχέτισης x^2	71
Πίνακας 61: Ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης	71
Πίνακας 62: Σε ποιο συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για θέματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου	72
Πίνακας 63: Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συνεργάζεστε	72
Πίνακας 64: Πώς αξιολογείτε την συνεισφορά σας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα;	73
Πίνακας 65: Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου	73

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών για την απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος στην Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Στο σημείο αυτό επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αποστολίδη Απόστολο, για την έμπειρη και συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη, το χρόνο, τις ουσιώδεις συμβουλές, καθώς και την αδιάκοπη συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα. Στην συνέχεια και με την ίδια θέρμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Αβδημιώτη Σπύρο, για την αμέριστη βοήθειά του στη σύνταξη του ερωτηματολογίου του ερευνητικού τμήματος της παρούσας εργασίας. Επίσης, οφείλω απεριόριστη ευγνωμοσύνη σε όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, για την εμπιστοσύνη που έδειξαν στο πρόσωπό μου παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα.

Εισαγωγή

Σε μία εποχή που τη χαρακτηρίζουν οι γρήγοροι ρυθμοί εξέλιξης και οι συνεχείς αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας, παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Παράγοντας κλειδί, ο οποίος επηρεάζει και διαμορφώνει το κλίμα σε έναν οργανισμό, είναι η θέση του διευθυντή και η εξουσία η οποία απορρέει από αυτήν.

Τα τελευταία χρόνια, στον τομέα της εκπαίδευσης, εμφανίζεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εφαρμογή της Επιστήμης της Διοίκησης. Βασική αιτία της εκδήλωσης του ενδιαφέροντος αυτού είναι το γεγονός ότι η Επιστήμη της Διοίκησης συνδέεται στενά με τη λειτουργία και την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης. Παράλληλα, η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος σε συνδυασμό με το οργανωτικό και αυτοτελές σχήμα του, οδηγούν στην ανάγκη αξιοποίησης διοικητικών στρατηγικών και πρακτικών εντός της σχολικής μονάδας.

Ο κλάδος της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης περιοριζόταν μέχρι πρότινος στην Ιστορία της Εκπαίδευσης και στην Εκπαιδευτική Νομοθεσία, κάνοντας ελάχιστες αναφορές σε διοικητικά ζητήματα. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, με τη χρηματοδότηση πειραματικών προγραμμάτων, γίνονται προσπάθειες βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου. Με την εισαγωγή πρακτικών όπως είναι ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση, η εκπαιδευτική κοινότητα άρχισε να στρέφει το ενδιαφέρον της στην εμπειρική και ερμηνευτική προσέγγιση της διοίκησης του σχολείου.

Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, κάθε μονάδα ενός συστήματος αλληλεξαρτάται από άλλα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος (Πετρίδου, 2000). Καθώς τα εκπαιδευτικά συστήματα χαρακτηρίζονται ως ανοιχτά, δεν μένουν ανεπηρέαστα από τις αλλαγές που συμβαίνουν σε οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και επιστημονικό επίπεδο (Τσώνη, 2010). Μέσα, λοιπόν, σε αυτό το περιβάλλον παρατηρείται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον σε θέματα διοίκησης και ειδικότερα σε ζητήματα εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ιδιαίτερα στους οργανισμούς που απευθύνονται σε μικρά παιδιά, η ανάγκη για δυνατή και ζωντανή ηγεσία είναι εντονότερη καθώς έχει ως αποτέλεσμα να αναδυθούν νέες ιδέες και φωνές στην εκπαίδευση (Walker, 2001).

Η αποτελεσματική λειτουργικότητα μιας ομάδας σε ένα συλλογικό όργανο εξαρτάται και επηρεάζεται από το μέγεθος της ομάδας, από τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, από

τη συνοχή της, την ποιότητα της ηγεσίας και το γενικότερο κλίμα. Η συμμετοχική διοίκηση είναι στενά συνδεδεμένη και στηρίζεται στην ενεργητική συμμετοχή, στη συνεργασία, στη νοητική και συναισθηματική δέσμευση των συμμετεχόντων μελών στους ίδιους στόχους και στον καταμερισμό της ευθύνης των ενεργειών τους. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων έχει πολλαπλή επίδραση στην εκπαιδευτική κοινότητα. Συμβάλλει σημαντικά στη συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν τρία σημαντικά επιχειρήματα για συμμετοχική διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Αρχικά, σημαντικές είναι οι ενδείξεις που θέλουν τους εκπαιδευτικούς πρόθυμους για μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelch, 1997). Αρκετές επίσης έρευνες υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται, όταν σε αυτές συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί (Bush, 1995). Τέλος, η αποτελεσματική εφαρμογή επιτυγχάνεται όταν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου δικές τους (Poo & Hoyle, 1995).

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη θεωρητική και ερμηνευτική προβληματική σχετικά με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Στο πρώτο λοιπόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια του θεσμού του σχολείου καθώς και η οργάνωσή του. Εν συνεχεία εκτίθενται οι λειτουργίες διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού και η λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της εργασίας, παρουσιάζεται η έννοια και τα είδη αποφάσεων, καθώς και οι συνθήκες και τα επίπεδα μέσα στα οποία μπορεί να ληφθεί μία απόφαση. Ταυτόχρονα, αναλύονται η διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων όπως επίσης και οι μέθοδοι και οι τεχνικές που ακολουθούνται. Κλείνοντας στο κεφάλαιο αυτό τίγεται το ζήτημα της λήψης και εφαρμογής αποφάσεων από την εκπαιδευτική ηγεσία, καθώς και τυχόν συγκρούσεις που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων αυτών.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους παρουσιάζεται και αναλύεται το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης σε σχέση με την αυτονομία του σχολείου και την ενδυνάμωση του ρόλου των εκπαιδευτικών. Τέλος, γίνεται ανασκόπηση των ερευνητικών ευρημάτων σε συνάρτηση με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας παρατίθεται η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα σχολεία του Ν. Κοζάνης. Η έρευνα αφορά της απόψεις των εκπαιδευτικών ως προς το ποσοστό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, περιγράφεται ο σκοπός, η μεθοδολογία και οι στόχοι της έρευνας και αναλύονται τα στοιχεία που προέκυψαν.

Η παρούσα εργασία κλείνει με το πέμπτο κεφάλαιο και με τη παράθεση των συμπερασμάτων της μελέτης. Αναλύονται τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν και διατυπώνονται προτάσεις για την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Ακολουθούν η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα.

ΜΕΡΟΣ Α΄ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο Το σχολείο ως εκπαιδευτικός θεσμός

1.1. Το σχολείο ως θεσμός

Μία οργανωμένη κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση, καθώς η δεύτερη είναι αυτή που προάγει την κοινωνικοποίηση του ατόμου. Ο θεσμός του σχολείου είναι αυτός που κατοχυρώνει το δικαίωμα του κάθε ανθρώπου για εκπαίδευση. Το κράτος είναι ο βασικός υπεύθυνος για την παροχή μορφωτικών αγαθών καθώς και για τη διεύρυνση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών ευκαιριών στους πολίτες του. Είναι λοιπόν αδιαμφισβήτητο ότι στις σύγχρονες κοινωνίες οι πολίτες περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους σε ποικίλους τύπους σχολείων.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία ορισμών της έννοιας του σχολείου. Πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν με τον όρο σχολείο «την οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία, ανεξαρτήτως της αλλαγής διδασκόντων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων» (Σκουρής κ.α.,1995, Πουλής, 2011, στο Σαΐτης κ.α.,2012). Άλλοι πάλι θεωρούν το σχολείο ως βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, η οποία έχει τους ίδιους σκοπούς, ακολουθεί συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών, έχει ενιαία διοίκηση, δέχεται μαθητές με δεδομένες συνθήκες και για καθορισμένο χρόνο σπουδών, και φυσικά παρέχει αναγνωρισμένο τίτλο σπουδών (Δενδρινού- Αντωνάκη 1971 στο Σαΐτης κ.α., 2012).

Το σχολείο είναι ένας κοινωνικός θεσμός, ο οποίος δρα συλλογικά και μέσα στο οποίο αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις. Είναι ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και αποτελείται από πολλά υποσυστήματα τα οποία με τη σειρά τους αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Κατά συνέπεια δέχεται συνεχή εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζεται άμεσα από οικονομικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες . Όλα τα παραπάνω συντελούν στην πολυπλοκότητα της σχολικής μονάδας (Σαΐτης και Σαΐτης, 2012).

Ταυτόχρονα το σχολείο αποτελεί ένα προϊόν κοινωνικής εξέλιξης, που είτε ικανοποιεί βασικές κοινωνικές ανάγκες είτε τις ρυθμίζει. Ο θεσμός του σχολείου αρχίζει να εμφανίζεται τη στιγμή που η πολιτισμική εξέλιξη μιας χώρας ή ενός έθνους είναι αναγκαία για την προετοιμασία της νέας γενιάς. Μία προετοιμασία η οποία θα ετοιμάσει τη νέα γενιά

προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες και τα προβλήματα του κοινωνικού συνόλου (Ξωχέλης, 1991). Παράλληλα με το θεσμό του σχολείου, έχουν καθιερωθεί και άλλοι θεσμοί όπως ο θεσμός της οικογένειας, της εκκλησίας, της πολιτικής κ.α.. Όλοι οι θεσμοί έχουν ως βασικό στόχο την ικανοποίηση και τη ρύθμιση των κοινωνικών και πολιτισμικών αναγκών του ανθρώπου (Κωνσταντίνου, 1994).

Όλοι οι παραπάνω θεσμοί, εκτός από την οικογένεια, είναι οργανωμένες κοινωνικές οντότητες, οι οποίες υποστηρίζονται από ένα νομικό πλαίσιο και διέπονται από κανόνες. Το νομικό αυτό πλαίσιο περιλαμβάνει μία σειρά νόμων και διατάξεων του Συντάγματος. Συγκεκριμένα, ο θεσμός του σχολείου παρέχεται από ειδικούς φορείς εκπαίδευσης δηλαδή τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σε συνάρτηση η εκπαίδευση είναι μία δημόσια υπηρεσία, η οποία λειτουργεί μέσα στα πλαίσια της διοικητικής οργάνωσης του κράτους και έχει συγκεκριμένο σύστημα δομών και αρμοδιοτήτων (Σκούρης, 1995).

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σχολείο ενεργεί μέσα στον κοινωνικό ιστό για την πραγματοποίηση των στόχων του, καθώς και εκφράζει ένα τρόπο συλλογικής δράσης στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις. Επιπλέον, αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο αλληλεπιδρά ασταμάτητα με το εξωτερικό του περιβάλλον. Το σχολείο αποτελείται από πολλά στοιχεία και υποσυστήματα τα οποία όχι μόνο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και αλληλοεξαρτώνται. Κατά τη σύνδεσή του με το εξωτερικό περιβάλλον δέχεται εισροές τις οποίες μετασχηματίζει εσωτερικά επηρεασμένο από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές καταστάσεις που επικρατούν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Όλα αυτά τα υποσυστήματα και οι παράγοντες συντελούν και προκαλούν την πολυπλοκότητα της σχολικής μονάδας (Σαΐτης και Σαΐτης, 2012).

1.2. Το σχολείο ως οργάνωση

Στα ελληνικά, με τον όρο οργάνωση εννοούμε την Επιστήμη της Οργάνωσης, την οποία μπορούμε να τη συναντήσουμε με τρεις διαφορετικές έννοιες (Καντάς, 1991):

- *Ως διαδικασία οργάνωσης:* με βάση την έννοια αυτή η οργάνωση έχει κυρίως ρυθμιστικό χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, είναι υπεύθυνη για τη διευθέτηση των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ατόμων και αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες διοίκησης.
- *Ως αποτέλεσμα της οργάνωσης, το οργανωμένο σύστημα:* σύμφωνα με την έννοια αυτή, η οργάνωση οργανώνει, προσδιορίζει και συσχετίζει τα καθήκοντα μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας.

- *Ως φυσική οντότητα, ο οργανισμός:* στην έννοια αυτή, ο οργανισμός έχει συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους, και στοχεύει στο συντονισμό των έμφυτων και μη συντελεστών.

Ωστόσο, ο όρος οργάνωση μπορεί να εμπεριέχει περισσότερες από μία από τις παραπάνω έννοιες.

Όλες οι οργανώσεις έχουν ένα επίσημα θεσμοθετημένο σχήμα εξουσίας και διέπονται από ένα σύνολο κανόνων. Παράλληλα, όλες οι επίσημες οργανώσεις παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία θεωρούνται σημαντικά και δεν μπορούν να παραχθούν χωρίς άτομα τα οποία μπορούν να φέρουν εις πέρας τους στόχους τους. Πιο συγκεκριμένα κατανέμουν σε ομάδες ή άτομα υποχρεώσεις, ορίζουν τους ρόλους των μελών τους, ελέγχουν τις δραστηριότητες που υλοποιούνται και επιβάλλουν κυρώσεις στα μέλη τα οποία δεν εκτελούν ή παραβιάζουν τα καθήκοντά τους. Τέλος, ενώ μία οργάνωση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς ανθρώπους, μπορεί να λειτουργήσει ακόμη και όταν αντικατασταθεί το σύνολο των μελών της (Καντάς, 1998, Ζαβλανός, 1998).

Σύμφωνα, λοιπόν, με όλα τα παραπάνω, το σχολείο εμφανίζει όλα τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης, καθώς διαθέτει εξειδικευμένο χαρακτήρα και δομή και επιτελεί μέσω του ανθρώπινου δυναμικού που το στελεχώνουν ένα κοινωνικό σκοπό. Το σχολείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος μέσα από καθορισμένες δράσεις και διαδικασίες συμβάλει στην εξέλιξη του πολιτισμού μέσω της μετάβασης γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων στις νεότερες γενιές. Το σχολείο αποκαλείται εκπαιδευτικός οργανισμός ή οργανισμός μάθησης γιατί οι στόχοι του επιτυγχάνονται μέσα από τη διδασκαλία και τη κοινωνικοποίηση. Παράλληλα, η οργάνωση του ρυθμίζεται από κανόνες, αξίες και ρόλους, τα οποία αναφέρονται στη συμπεριφορά που εκδηλώνουν τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού (Bell, 1980).

Είναι λοιπόν γενικά αποδεκτό ότι ο βασικός σκοπός του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η παροχή εκπαίδευσης. Ωστόσο, η έννοια της εκπαίδευσης είναι ευρεία και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να τεθούν οι βασικοί στόχοι. Είναι λοιπόν αμφισβητήσιμο κατά πόσο ο στόχος του σχολείου είναι η παροχή γνώσεων ή η ανάπτυξη δεξιοτήτων ή η μετάδοση ηθικών αξιών ή η πνευματική ωρίμανση ή ακόμη και η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού. Ταυτόχρονα είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε τους όρους *εργαζόμενος, πελάτης και αποτέλεσμα- προϊόν* μέσα στα πλαίσια του σχολικού οργανισμού (Reed, 1992).

Σύμφωνα με τους B. Everard & G. Morris « ο λόγος ύπαρξης ενός σχολείου είναι να προωθήσει τη μάθηση των μαθητών στο πλαίσιο ενός προγράμματος διδασκαλίας αποδεκτού από όσους επενδύουν στην εκπαίδευση (stakeholders) και ότι ο σχολικός οργανισμός πρέπει να εκπληρώνει αυτούς τους σκοπούς αποτελεσματικά, αποδοτικά και οικονομικά». Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο είναι ανάγκη ο εκπαιδευτικός οργανισμός να διοικείται ορθολογικά (Everard & Morris, 1996).

1.3. Εννοιολογική προσέγγιση και λειτουργίες της διοίκησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Λέγοντας εκπαιδευτικό οργανισμό εννοούμε όλα τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όλα τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τους οργανισμούς και τους φορείς κατάρτισης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης ενηλίκων. Παρόλη την ιδιαίτερη μορφή τους, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν την υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά, να κάνουν σωστή διαχείριση των υλικών και άυλων πόρων τους, καθώς επίσης και να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Ταυτόχρονα, λόγω της κοινωνικής απαίτησης για νέα γνώση, η οποία θα μετασχηματίζεται εύκολα σε προϊόν ή υπηρεσία, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στράφηκαν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Κουφίδου,2000).

Εξαιτίας λοιπόν της κοινωνικής αυτής απαίτησης, ζητείται από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να παρουσιάζουν το μέγιστο δυνατό όφελος σε συνάρτηση με το κόστος λειτουργίας τους. Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια δύνεται ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και στη σωστή διαχείριση των πόρων τους. Παράλληλα, πολλές είναι οι έρευνες που δείχνουν ότι η πρόοδος των μαθητών επηρεάζεται σημαντικά από την εκπαιδευτική ηγεσία, το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης του σχολείου, το σχολικό κλίμα που επικρατεί, το βαθμό αυτονομίας, τη συνοχή και τη σταθερότητα του προσωπικού και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι και αυτά που διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Reynolds,1990).

Η διοίκηση με τη σειρά της είναι μία διαδικασία συστηματικής άσκησης προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων, με τη χρήση όλων των πόρων και με βασικό σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Για το λόγο αυτό δεν είναι μία μεμονωμένη πράξη, αλλά μια συνεχόμενη διαδικασία. Όταν λοιπόν μιλάμε για διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών αναφερόμαστε στη διαδικασία συντονισμού ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών πόρων, με στόχο την παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Ζαβλανός, 1996).

Η διαδικασία της διοίκησης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς χωρίζεται στις εξής τέσσερις λειτουργίες (Ξυροτύρη- Κουφίδου, 2000):

- *Στον προγραμματισμό:* ο προγραμματισμός αναφέρεται στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και στην επίτευξή τους. Παράλληλα στον τομέα της μάθησης ο προγραμματισμός αναφέρεται στη δυνατότητα διαμόρφωσης της αποστολής μέσα στα νομικά πλαίσια και τις τοπικές συνθήκες λειτουργίας, στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων, στην καταγραφή των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του οργανισμού, στη διαμόρφωση πολιτικών λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων, στον ορισμό προτεραιοτήτων και στη επιλογή δράσεων καθώς και στου χρόνου υλοποίησής τους.
- *Στην οργάνωση:* η οργάνωση αφορά τον καθορισμό και τη ανάθεση εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα, την κατανομή των πόρων, τον προσδιορισμό των σχέσεων εργασίας και το συντονισμό των αποτελεσμάτων. Βασικός σκοπός της οργάνωσης είναι να επιτευχθεί ο στόχος που τίθεται στη φάση του προγραμματισμού. Η φάση της οργάνωσης αναφέρεται στη διαμόρφωση του οργανογράμματος και στον καθορισμό των καθηκόντων και των σχέσεων των μελών του οργανισμού.
- *Στη διεύθυνση:* η διεύθυνση έχει σχέση με την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης, καθώς και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία του κλίματος οργάνωσης και το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή την παροχή κινήτρων, την εξασφάλιση της αφοσίωσής τους και την χάραξη κατευθύνσεων των προσπαθειών τους. Επιπλέον, η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ενδέχεται να εμφανιστούν μεταξύ των μελών.
- *Στον έλεγχο:* στη λειτουργία αυτή ελέγχονται όλες οι δραστηριότητες για να διαπιστωθεί εάν έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνονται τυχόν σφάλματα έτσι ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα. Η λειτουργία του ελέγχου είναι αρκετά σημαντική στον τομέα της μάθησης, καθώς δίνει βασικές πληροφορίες για την ορθή αξιοποίηση των πόρων και για τα επιπρόσθετα μέτρα που ίσως χρειαστεί να ληφθούν για τον επαναπροσδιορισμό των ενεργειών δράσης.

1.4. Η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί και γενικότερα το εκπαιδευτικό σύστημα δεν είναι μία αυτόνομη οντότητα. Λειτουργεί και υπάρχει σε ένα περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται από τα κοινωνικά, πολιτικά, πολιτισμικά, οικονομικά και δημογραφικά δεδομένα ενός κράτους. Για την κατανόηση λοιπόν του εκπαιδευτικού συστήματος είναι απαραίτητος ο συσχετισμός του με τον πολιτικό-οικονομικό προσανατολισμό μίας χώρας, με την πολιτισμική υποδομή της, με τους κοινωνικούς προβληματισμούς που εκφράζει και με της τεχνολογικές και επιστημονικές επιταγές της εποχής. Σε συνάρτηση με τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση και τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, υπάρχουν και άλλοι που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις λειτουργίες του εκπαιδευτικού συστήματος. Τέτοιοι παράγοντες είναι η εκπαιδευτική ιδεολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και η υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή (Πασιαρδής,1993).

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν μέσα στα πλαίσια του εκπαιδευτικού συστήματος, του οποίου η οργάνωση και η δομή επηρεάζουν τη διοίκησή τους. Σε περίπτωση, συνεπώς, που η οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος αφήνει περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών στους οργανισμούς που το αποτελούν, έχει επιπτώσεις στον τρόπο διοίκησής του. Ωστόσο, ο τρόπος διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών διαφέρει. Για παράδειγμα υπάρχει μεγαλύτερη αυτονομία στη λειτουργία των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και στα ιδιωτικά σχολεία από τα ιδρύματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τα δημόσια σχολεία (Κωτσίκης,1998).

Μία από τις σημαντικότερες διακρίσεις των εκπαιδευτικών συστημάτων είναι αυτή που τα διαχωρίζει σε συγκεντρωτικά και αποκεντρωτικά. Κριτήριο της διάκρισης αυτής είναι η κατανομή εξουσίας και αρμοδιοτήτων στα διάφορα μέρη του οργανισμού. Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι από τα παλαιότερα χρονολογικά συστήματα. Η εξουσία στο σύστημα αυτό ελέγχεται από την κεντρική διοίκηση, η οποία είναι υπεύθυνη για θέματα διοίκησης καθώς και εκπαιδευτικά θέματα. Ωστόσο οι διάφορες αρμοδιότητες και αποφάσεις μεταφέρονται σε τοπικά ή περιφερειακά όργανα σε εξάρτηση πάντα βέβαια με τη κεντρική διοίκηση (Λαϊνάς,1993).

Σημαντικά πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι η διασφάλιση της ενότητας του οργανισμού, η σωστή αξιοποίηση των στελεχών και των πόρων, ο ορθός συντονισμός των ενεργειών του συστήματος, καθώς και η επίτευξη ελέγχου. Παράλληλα με τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το συγκεντρωτικό σύστημα, δεν μπορούν να αγνοηθούν και τα μειονεκτήματά του. Ο κύριος όγκος εργασιών συσσωρεύεται στην κεντρική εξουσία με αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων να καθυστερεί σημαντικά ή ακόμη και να γίνεται περίπλοκη. Τέλος οι εκπαιδευτικοί της περιφέρειας δεν έχουν το δικαίωμα επίλυσης των προβλημάτων τους (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999).

Σε αντίθεση με το συγκεντρωτικό σύστημα, το αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα μεταβιβάζει σημαντικό μέρος της κεντρικής διοίκησης στα περιφερειακά όργανα. Έτσι αυτά έχουν αρμοδιότητες, ευθύνες και μπορούν να ασκήσουν την εκπαιδευτική διοίκηση. Η μετάβαση διοικητικών αρμοδιοτήτων στην περιφέρεια έχει ως αποτέλεσμα την γρήγορη επίλυση προβλημάτων με το μικρότερο δυνατό κόστος, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την απαλλαγή της κεντρικής διοίκησης από ζητήματα ειδικού ενδιαφέροντος. Η κατάχρηση όμως εξουσίας, η αλόγιστη σπατάλη πόρων καθώς και η δυσκολία επίλυσης προβλημάτων που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, είναι προβλήματα που συχνά εμφανίζουν τα αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα (Φαναριώτη, 1999).

Καθώς, λοιπόν, η απόλυτη συγκέντρωση ή αποκέντρωση ενός εκπαιδευτικού συστήματος είναι απίθανη, τίθεται το ζήτημα ισορροπίας ανάμεσα στα κεντρικά και περιφερειακά όργανα. Σημαντικής σημασίας είναι και ο ρόλος που παίζει η σχολική μονάδα στη διοικητική διάρθρωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και αυτό συμβαίνει διότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε σχολικό επίπεδο συνδέεται στενά με το βαθμό συγκεντρωτικότητας ενός συστήματος (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο τύπος του αποκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, ο οποίος εμφανίζεται κυρίως στις αγγλοσαξονικές χώρες, θεωρεί τη σχολική μονάδα σημαντική τόσο για την άσκηση όσο και για τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η σχολική μονάδα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει την τοπική εκπαιδευτική πολιτική, να εισάγει αλλαγές και καινοτομίες στην εκπαίδευση, να διαχειρίζεται τα προγράμματα διδασκαλίας και εκπαίδευσης, το ανθρώπινο δυναμικό και τα οικονομικά ζητήματα, καθώς και έχει την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων (Λαϊνάς, 2000).

Αντίθετα, στο ελληνικό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, η σχολική μονάδα είναι ο τελικός αποδέκτης των αποφάσεων, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μόνο της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ο ρόλος των σχολικών μονάδων περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή των εντολών της κεντρικής διοίκησης και στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής, ακόμη και εάν αυτή δεν ανταποκρίνεται στις τοπικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέλος, διαθέτει ελάχιστο έως μηδαμινό βαθμό αυτονομίας, σε ένα κεντρικά σχεδιασμένο και ελεγχόμενο εκπαιδευτικό σύστημα (Σαΐτης, 2000).

Κεφάλαιο 2^ο Διαδικασία λήψης αποφάσεων

2.1. Η έννοια και τα είδη αποφάσεων

Η έννοια του όρου απόφαση έχει πολλούς και διάφορους ορισμούς. Τρεις από αυτούς μπορούν να θεωρηθούν ως οι πιο αντιπροσωπευτικοί, καθώς λειτουργούν συμπληρωματικά για την κατανόηση του όρου. Ένας από αυτούς θεωρεί την απόφαση ως «μία διαδικασία επιλογής μιας πορείας δράσης ανάμεσα σε έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου» (Drucker, 1998). Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό η απόφαση παρουσιάζεται ως «μια διοικητική πράξη που ορίζεται από το όργανο που έχει δύναμη εξουσίας και απευθύνεται με τη μορφή εντολής σε ιεραρχικά εξαρτώμενα μέλη απαιτώντας την ακριβή εκτέλεσή της» (Μακρυδημήτρης, 1989). Επιπλέον ο ορισμός αυτός συσχετίζει την απόφαση με θέματα αρμοδιότητας και επιβολής εξουσίας. Ο τρίτος και τελευταίος ορισμός ορίζει την απόφαση ως «διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με το σκοπό και τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού» (Σαΐτης, 2000).

Όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αυτή σχετίζεται κυρίως με διοικητικά θέματα και θέματα λειτουργίας. Οι αποφάσεις αφορούν τη διεύθυνση ή την επίλυση προβλημάτων, τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση της σχολικής ζωής, τα κριτήρια επιλογής προσωπικού και τη χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων, θέματα ιδιαίτερης σημασίας για τη βιωσιμότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η διευκρίνιση των διάφορων ειδών αποφάσεων που μπορεί να παρθούν. Καθώς λοιπόν η λήψη αποφάσεων βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου και παρόλο που το είδος και το περιεχόμενό τους διαφοροποιείται κάθε φορά, πάντα αφορά έναν αριθμό ενεργειών που πρέπει να γίνουν από συγκεκριμένα άτομα. Επιπλέον, η αξία των ενεργειών αυτών καθώς και τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν, προσδιορίζονται διαφορετικά από κάθε άτομο. Αυτή η διαφοροποίηση συμβαίνει εξαιτίας της διαφορετικότητας στην προσωπικότητα, στην ιδεολογία και στη δημιουργικότητα του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση.

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη των εκπαιδευτικών μονάδων χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις *ατομικές* και *συλλογικές* αποφάσεις. Οι ατομικές αποφάσεις λαμβάνονται ατομικά και γι αυτό το λόγο λαμβάνονται και πιο γρήγορα. Η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων αυτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα, την εκπαίδευση και την ηγετική ικανότητα του ατόμου. Αντίθετα, οι συλλογικές αποφάσεις λαμβάνονται από μία ομάδα ατόμων και γι αυτό είναι και χρονοβόρες, καθώς απαιτείται περισσότερος χρόνος για την επικοινωνία των μελών της. Τα πλεονεκτήματα των συλλογικών αποφάσεων είναι πολλά, καθώς υπάρχει ισότιμη συμμετοχή των μελών, με αποτέλεσμα την εύρεση μιας αποτελεσματικότερης και καταλληλότερης λύσης. Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχει δυσκολία στην απόδοση ευθυνών σε περίπτωση λήψης μη κατάλληλης απόφασης (Χατζηπαντελής, 1999).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις στρατηγικές, διαχειριστικές και λειτουργικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια και αφορούν θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής και σχεδιασμού. Οι διαχειριστικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα μεσαία διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης και αφορούν την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες πάρθηκαν από τα ανώτερα στελέχη. Τέλος, οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη της εκπαίδευσης και αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες του σχολικού οργανισμού, καθώς και την υλοποίηση των διαχειριστικών αποφάσεων (Davies, 1994).

2.2. Συνθήκες και επίπεδα λήψης αποφάσεων

Οι αποφάσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και ανάλογα με τις συνθήκες λήψης τους. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τις *προγραμματισμένες* και *μη προγραμματισμένες* αποφάσεις. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις είναι συνήθως τυποποιημένες καθώς αφορούν θέματα ρουτίνας. Τέτοια θέματα μπορεί να είναι οι εγγραφές των μαθητών, το ωρολόγιο πρόγραμμα και η κατανομή διδακτικού έργου. Γι αυτό και λαμβάνονται μέσα στα πλαίσια καθορισμένης πολιτικής και κανονισμού. Σε αντίθεση με τις προγραμματισμένες, οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν απρόβλεπτες και λιγότερο συχνές καταστάσεις, με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπειρίας αντιμετώπισης και επίλυσής τους. Οι έκτακτες αποφάσεις μπορεί να αφορούν μια αλλαγή του θεσμικού πλαισίου, την εισαγωγή μιας καινοτομίας, την εισαγωγή ενός νέου μαθήματος και την εγγραφή πολλών παλινοστούντων μαθητών (Κανελλόπουλος, 1990).

Μία ακόμη κατηγοριοποίηση με βάση τις συνθήκες λήψης τους είναι και οι αποφάσεις που λαμβάνουν χώρα σε συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας αφορούν συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις με μικρή πιθανότητα λάθους. Αυτό συμβαίνει διότι οι παράμετροι επιρροής της κατάστασης καθώς και οι παράμετροι που την επηρεάζουν είναι γνωστοί εκ των προτέρων. Τέτοιες αποφάσεις είναι η κατανομή τμημάτων και η ανάθεση μαθημάτων. Αντίθετα στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες αβεβαιότητας οι μεταβλητές δεν μπορούν να προβλεφθούν, με αποτέλεσμα η πιθανότητα να ληφθεί μία λανθασμένη απόφαση, να είναι μεγάλη. Οι αποφάσεις αυτές είναι συνήθως μη προγραμματισμένες, όπως για παράδειγμα ένας νέος τρόπος αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου (Πετρίδου, 1998).

Τέλος, στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε συνθήκες κινδύνου, παρόλο που οι μεταβλητές που τις επηρεάζουν είναι άγνωστες, μπορούν να εκτιμηθούν από άλλες πηγές πληροφόρησης. Τέτοιες πηγές μπορούν να είναι τα ερευνητικά στοιχεία ή ακόμη και οι πάγιες τακτικές. Παράδειγμα τέτοιων αποφάσεων είναι η συμμετοχή μιας σχολικής μονάδας σε ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα. Παρόλο που υπάρχουν πληροφορίες για τα οφέλη ενός τέτοιου προγράμματος, κανείς δεν μπορεί να είναι σίγουρος ή να εγγυηθεί για τα οφέλη αυτά. Είναι λοιπόν αδιαμφισβήτητο ότι στη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν η αξιοπιστία και η ποιότητα των πληροφοριών. (Χολέβας, 1995).

Εκτός όμως από τις συνθήκες που επικρατούν κατά τη λήψη αποφάσεων, υπάρχουν και διαφορετικά επίπεδα διοίκησης μέσα στα οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις αυτές. Σύμφωνα με τους P. Montana και B. Charnov (1993), υπάρχουν τρία επίπεδα λήψης αποφάσεων: το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό. Με τη σειρά τους, τα επίπεδα αυτά αντιστοιχούν σε τρία επίπεδα διοίκησης: στο ανώτερο, στο μεσαίο και στο κατώτερο. Οι σχολικές μονάδες ανήκουν στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο, καθώς έχουν κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες. Με τη σειρά τους οι αρμοδιότητες αυτές περιορίζονται σε επίπεδο καθημερινών λειτουργιών των σχολείων, όπως είναι η οργάνωση της σχολικής ζωής, ο έλεγχος των πόρων, καθώς και η παρακίνηση του προσωπικού και των μαθητών (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999).

2.3. Διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η εφαρμογή τους

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μία σειρά ενεργειών όπου τα στελέχη του εκπαιδευτικού οργανισμού καλούνται να ακολουθήσουν. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι το περιεχόμενο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ίδιο σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις. Επίσης, πρόκειται για λήψη ορθολογικών αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται μετά από επιλογή εναλλακτικών λύσεων. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο λήψης ακατάλληλης απόφασης για τον οργανισμό (Πετρίδου, 1998).

Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι ίσως η σημαντικότερη ενέργεια που καλείται να επιτελέσει ένας ηγέτης. Είναι μία διαδικασία, η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής λειτουργίας και συνδέεται άμεσα με το οργανωτικό και το ατομικό αποτέλεσμα (Πασιαρδής, 2004). Σημαντικοί θεωρούνται τόσο ο ρόλος των εκπαιδευτικών όσο και ο ρόλος του διευθυντή κατά τη λήψη αποφάσεων, οι οποίοι ωστόσο είναι απαραίτητο να διαφοροποιούνται ανάλογα με το πρόβλημα.

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι τα εξής (Everard & Morris, 1996):

- *Αναγνώριση και περιγραφή της κατάστασης:* πρόκειται για την εκτίμηση μιας κατάστασης, η οποία μπορεί να είναι είτε ένα πρόβλημα είτε μία ευκαιρία βελτίωσης στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Παράλληλα είναι σημαντικό να διατυπώνεται το πρόβλημα με σαφήνεια καθώς και με ποικίλους τρόπους, οι οποίοι θα υποδεικνύουν και τις πιθανές λύσεις.
- *Καθορισμός κριτηρίων:* μετά την αναγνώριση του προβλήματος, ακολουθεί ο προσδιορισμός των στόχων, δηλαδή το τι προσφέρει και τι περιλαμβάνει η ιδανική λύση. Ταυτόχρονα, σημαντικός είναι ο διαχωρισμός των στόχων σε ουσιώδεις και σε ευκαίτους. Η επίτευξη των ουσιώδη στόχων συνεπάγεται τη βελτίωση της κατάστασης, ενώ η επίτευξη των ευκαίτων στόχων δεν ισοδυναμεί και με την επίλυση της κατάστασης.
- *Εντοπισμός και καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων:* ο εντοπισμός και η καταγραφή εναλλακτικών λύσεων είναι μία διαδικασία η οποία γίνεται ευκολότερη εάν ζητηθούν ιδέες από τρίτους ή εάν δοθεί πίστωση χρόνου για την ωρίμανση των λύσεων που ήδη έχουν προταθεί. Στις απλές περιπτώσεις υπάρχουν τουλάχιστον δύο εναλλακτικές

λύσεις, ενώ στις πιο περίπλοκες περιπτώσεις απαιτούνται τουλάχιστον τρεις με τέσσερις εναλλακτικές λύσεις.

- *Αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης:* η κάθε μία από τις εναλλακτικές λύσεις θα πρέπει να αξιολογηθεί τόσο με βάση τα κριτήρια τα οποία καθορίστηκαν όσο και με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στον εκπαιδευτικό οργανισμό τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι εναλλακτικοί τρόποι δράσεις που δεν πληρούν τα ουσιώδη κριτήρια απορρίπτονται, ενώ ελάχιστες αναμένεται να είναι οι προτάσεις οι οποίες θα πληρούν τα ευκαταα κριτήρια. Επίσης απορρίπτονται όλες οι προτάσεις που ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό ή δεν είναι δυνατή η υλοποίησή τους λόγω κόστους.
- *Επιλογή της κατάλληλης λύσης:* αφού αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις, επιλέγεται ο καταλληλότερος τρόπος δράσης. Βασικό κριτήριο επιλογής είναι ο τρόπος δράσης να πληρεί τα ουσιώδη κριτήρια, να έχει όσο το δυνατόν λιγότερα μειονεκτήματα και να επιλύει το πρόβλημα του οργανισμού.

Την επιλογή της κατάλληλης απόφασης για τον εκπαιδευτικό οργανισμό ακολουθεί η εφαρμογή και η εκτέλεσή της. Η εφαρμογή και η εκτέλεση μιας απόφασης είναι εξίσου σημαντικές με τη λήψη της, καθώς η μη σωστή εκτέλεση και εφαρμογή της μπορεί να προκαλέσουν την επανάληψη της όλης διαδικασίας γεγονός που συνεπάγεται την απώλεια χρόνου και ενέργειας από πλευράς του οργανισμού (Worral, 1982).

Αρκετοί υποστηρίζουν πως πριν τη λήψη μιας απόφασης είναι ανάγκη να προηγείται μια δοκιμαστική περίοδος εφαρμογής. Η δοκιμαστική αυτή περίοδο εφαρμογής μιας απόφασης αδιαμφισβήτητα βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της. Ωστόσο τίθεται το ερώτημα του κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν τον χρόνο για μια τέτοια δοκιμαστική εφαρμογή πριν την εκτέλεση.

Παράλληλα με τη δοκιμαστική εφαρμογή, η κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης είναι σημαντική. Ένα σχέδιο δράσης, στο οποίο θα καθορίζεται το χρονοδιάγραμμα των αρμοδιοτήτων και ο καταμερισμός των εργασιών. Με αυτόν τον τρόπο και με την κοινοποίηση του σχεδίου στους ενδιαφερόμενους, πληροφορούνται για την πορεία και τα αποτελέσματα της εφαρμογής της απόφασης. Έτσι επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός συντονισμός της προσπάθειας (Everard & Morris, 1996). Σημαντική, ωστόσο, σε κάθε περίπτωση είναι η αξιολόγηση του αποτελέσματος. Μέσω της αξιολόγησης οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για τα

αποτελέσματα της επιλογής τους και εάν αυτή δεν κατάφερε να επιλύσει το πρόβλημα, καταφεύγουν στην επιλογή νέας λύσης.

2.4. Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων

Σε συνάρτηση με τα στάδια λήψης αποφάσεων ακολουθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι και οι τρόποι λήψης τους. Σύμφωνα με το μοντέλο των B. Everard & G. Morris (1996) οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λαμβάνουν αποφάσεις με τους εξής τρόπους:

- **Αυταρχικός (autocratic):** στην περίπτωση αυτή το διοικητικό στέλεχος λαμβάνει την απόφαση μόνο του, αποκλείοντας έτσι το υπόλοιπο προσωπικό από την διαδικασία. Ο τρόπος αυτός λήψης μιας απόφασης είναι γενικά αποδεκτός σε θέματα ρουτίνας και ιδιαίτερα όταν η απόφαση λαμβάνεται από μία χαρισματική προσωπικότητα.
- **Πειστικός (persuasive):** σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο, στον πειστικό το διοικητικό στέλεχος με τη πειθώ εξηγεί και δικαιολογεί στο προσωπικό την λήψη της συγκεκριμένης απόφασης. Η απόφαση έχει ήδη παρθεί και είναι αδιαπραγμάτευτη αλλά ακολουθεί η προσπάθεια να πειστούν οι υφιστάμενοι για ένα τετελεσμένο γεγονός.
- **Συμβουλευτικός (consultative):** στο συμβουλευτικό τρόπο λήψης μιας απόφασης η διεύθυνση λαμβάνει υπόψη τις γνώμες του υπόλοιπου προσωπικού πριν τη λήψη της απόφασης. Ο τρόπος αυτός έχει το πλεονέκτημα της εξασφάλισης της εμπιστοσύνης αυτών που θα εκτελέσουν την απόφαση.
- **Συναποφασιστικός- δημοκρατικός (codeterminate):** στην περίπτωση αυτή η απόφαση λαμβάνεται από κοινού και έτσι όλοι είναι υπεύθυνοι για τη διαδικασία της εφαρμογής της απόφασης. Ο τρόπος αυτός λήψης απόφασης ακυρώνει την ατομική ευθύνη.

Ταυτόχρονα με τους τρόπους και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, λειτουργούν και κάποιες μέθοδοι και τεχνικές, οι οποίες διευκολύνουν τη λήψη μιας απόφασης. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο χώρο της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- **Μέθοδος της επιχειρησιακής έρευνας:** στη μέθοδο αυτή συγκεντρώνονται στοιχεία με τη βοήθεια μιας Στατιστικής και τα οποία αφορούν μια υπόθεση. Εν συνεχεία, επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται η αρχική υπόθεση. Με τη μέθοδο αυτή αυξάνεται η

πληροφόρηση και κατά συνέπεια μειώνεται ο κίνδυνος λάθους. Ένα παράδειγμα χρήσης της επιχειρησιακής μεθόδου είναι η περίπτωση μειωμένης απόδοσης των μαθητών μιας τάξης. Η υπόθεση στην οποία μπορεί να στηριχτεί η μέθοδος στην περίπτωση αυτή είναι η διαφορετική μεθοδολογία διδασκαλίας του μαθήματος. Η τάξη θα χωριστεί σε δύο ομάδες όπου θα εφαρμοστούν αντίστοιχα η παλιά και η νέα μέθοδος διδασκαλίας. Από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα επιβεβαιωθεί και το εάν η πρόταση είναι αποτελεσματική (McNamara & Chisolm, 1988).

- **Οργανόγραμμα/ δέντρο αποφάσεων:** το οργανόγραμμα ή δέντρο αποφάσεων αναφέρεται σε μία γραφική παράσταση των εναλλακτικών λύσεων και δείχνει τα ενδεχόμενα αποτελέσματα τις κάθε μία από αυτές. Αυτό συμβάλλει στη διευκόλυνση της αξιολόγησης της κάθε εναλλακτικής πρότασης. Το οργανόγραμμα αυτό μπορεί να έχει αποτελεσματική χρήση όταν πρόκειται για τα οικονομικά κονδύλια που έχει στη διάθεσή του ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός (Σαΐτης, 2000).
- **Τεχνική Delphi:** στην τεχνική αυτή αποστέλλονται μια σειρά ερωτηματολογίων που αφορούν την επιλογή απόφασης σε κάθε μέλος της ομάδας, καθώς επίσης γίνεται και συγκέντρωση προσωπικών ψήφων. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται τα προβλήματα και η πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να δημιουργηθούν κατά την ομαδική λήψη μιας απόφασης. Παρόμοια είναι και η τεχνική της **ονομαστικής ομάδας**, μόνο που στη συγκεκριμένη τα μέλη συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο (Ζαβλανός, 1996).
- **Τεχνική κόστους- ωφέλειας:** αφού εξεταστούν οι εναλλακτικές προτάσεις σε σύγκριση αποτελεσματικότητας και κόστους, η τεχνική αυτή βοηθάει στη λήψη των τελικών αποφάσεων. Η τεχνική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην κατανομή διδακτικού και βοηθητικού προσωπικού στις εκπαιδευτικές μονάδες της περιφέρειας.
- **Τεχνική του καταγισμού ιδεών:** στην τεχνική αυτή, μέσα από την καθοδήγηση ενός συντονιστή, σχηματίζεται μία ομάδα ατόμων, οι οποίοι εκφράζουν τις απόψεις τους πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, χωρίς ωστόσο να έχουν το δικαίωμα άσκησης κριτικής των προτεινόμενων λύσεων (Σαΐτης, 2000).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, μία μέθοδος μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική εφόσον αξιοποιεί τα διαθέσιμα στοιχεία και μπορεί να οδηγήσει σε μία απόφαση, η οποία αποφέρει το προσδοκώμενο και επιθυμητό αποτέλεσμα. Και αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό από την πληθώρα των μοντέλων λήψης αποφάσεων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

2.5. Ηγεσία και λήψη αποφάσεων

Στη λήψη και την εκτέλεση είτε ατομικών είτε ομαδικών αποφάσεων, κεντρικό και ηγετικό ρόλο παίζει η διοίκηση ή το άτομο που συντονίζει την όλη διαδικασία. Τα στοιχεία της προσωπικότητάς του και οι δεξιότητες που κατέχει επιδρούν καταλυτικά, διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και βοηθούν στην εύρεση αποτελεσματικών λύσεων. Σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας είναι η δημιουργική σκέψη, η κριτική ικανότητα, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα, η σταθερότητα, η ευελιξία και η φαντασία. Παράλληλα, οι δεξιότητες που παίζουν σημαντικό ρόλο είναι η αξιοποίηση της εμπειρίας και ο συνυπολογισμός των παραγόντων που επιδρούν στην εκάστοτε κατάσταση (Nicholsom, 1989).

Όσον αφορά τον πρόεδρο ή τον συντονιστή μιας ομάδας, στην περίπτωση λήψης συλλογικών αποφάσεων, εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά χρειάζεται να έχει γνώσεις χειρισμού μιας ομάδας, διεργασίας συμπεριφοράς, ανθρώπινης καθοδήγησης και υποκίνησης. Εξίσου σημαντικές θεωρούνται και οι δεξιότητες τεχνικών επικοινωνίας και συνεργασίας (Blasé & Anderson, 1995).

Η αποτελεσματική ηγεσία κατέχει τον κύριο και βασικότερο ρόλο στην απόδοση των οργανισμών. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες ο στόχος των οποίων είναι όχι μόνο να αναλύσουν την ηγετική συμπεριφορά και τις διαστάσεις της αλλά και να καταγράψουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Το ενδιαφέρον αυτό για την αποτελεσματική ηγεσία έδωσε τη δεκαετία του 1970 την ώθηση για διερεύνηση της άσκησης ηγεσίας στα σχολεία (διεύθυνση σχολικών μονάδων) στα πλαίσια της έρευνας για τα αποτελεσματικά σχολεία (Παπαναούμ, 1995).

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έντονο είναι το παγκόσμιο ενδιαφέρον για συμμετοχική ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Bennett και τους συνεργάτες του (2003), η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί χαρακτηριστικό μιας ομάδας ατόμων, το κάθε ένα από τα οποία αgioποιεί τις δυνατότητές του (Bennett et al., 2003). Η συμμετοχική ηγεσία των σχολικών μονάδων στηρίζεται σε κάποιες θεμελιώδεις αρχές. Αρχικά, απαραίτητο θεωρείται το κοινό όραμα και οι στόχοι για την ανάπτυξη και βελτίωση του σχολείου. Σημαντική είναι και η ενθάρρυνση όλου του προσωπικού ώστε να λαμβάνει ηγετικές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση της σχολικής ομάδας. Η δημιουργία υψηλών προσδοκιών, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος, θεωρούνται βασικές αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας. Τέλος, η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου γνώσης

της εκπαιδευτικής πρακτικής, βελτιώνει σημαντικά τα μαθησιακά αποτελέσματα (Harris, 2005; Southworth, 2006)

Όλα τα παραπάνω δεν καταργούν το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Αντιθέτως τον κάνουν πιο σημαντικό, καθώς ο ίδιος πρέπει να διαχειριστεί μία ομάδα μικρών ηγετών (εκπαιδευτικοί), οι οποίοι προσδοκούν την καθοδήγηση και την υποστήριξη του. Αναμφισβήτητο είναι το γεγονός ότι η συμμετοχική ηγεσία οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις και στρατηγικές αντιμετώπισης προβλημάτων, σε αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα σε μια λειτουργικότερη σχολική μονάδα.

2.6. Όργανα λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα διοικητικά όργανα, τα οποία διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- **Διοικητικά όργανα της πολιτείας-όργανα άλλων νομικών προσώπων.** Σύμφωνα με τις αρχές Δημόσιας Διοίκησης, η πρώτη κατηγορία απευθύνεται στα όργανα που εκφράζουν τη βούληση του νομικού προσώπου της πολιτείας, έχουν άμεση ευθύνη και τελούν σε ιεραρχική σχέση με το Υπουργείο Παιδείας (προϊστάμενος διεύθυνσης εκπαίδευσης, διευθυντής σχολείου, σχολικός σύμβουλος). Στην κατηγορία των άλλων νομικών προσώπων, ανήκουν τα όργανα που έχουν ιδρυθεί από την πολιτεία και η οποία τους έχει εμπιστευτεί ένα μέρος της άσκησης της δικής της ευθύνης, τελούν υπό την εποπτεία του κράτους και ονομάζονται οργανισμοί δημόσιου δικαίου. Τέτοιοι οργανισμοί είναι τα Α.Ε.Ι., τα Τ.Ε.Ι, το Ο.Ε.Ε.Κ., το Ι.Δ.Ε.Κ.Ε., κ.α. (Παπαχατζής, 1991).
- **Κεντρικά και περιφερειακά όργανα:** τα εκπαιδευτικά όργανα της δημόσιας διοίκησης χωρίζονται σε κεντρικά και περιφερειακά με βάση την έκταση των αρμοδιοτήτων τους. Κεντρικά είναι τα όργανα, οι αρμοδιότητες των οποίων για τη λήψη αποφάσεων εκτείνεται σε όλη την επικράτεια. Στα κεντρικά όργανα συγκαταλέγονται ο Υπουργός Παιδείας, το Κ.Υ.Σ.Π.Ε. και το Κ.Υ.Σ.Δ.Ε. Σε αντίθεση με τα κεντρικά όργανα, τα περιφερειακά περιορίζονται σε ορισμένη διοικητική περιφέρεια. Τέτοια όργανα είναι ο Προϊστάμενος μιας εκπαιδευτικής περιφέρειας σχολείων και ο Υπεύθυνος Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης σε μια Διεύθυνση (Αθανασούλα- Ρέππα, 1999). Όταν τα περιφερειακά όργανα ασκούν τις αρμοδιότητές

τους υπό την εποπτεία και την καθοδήγηση του κεντρικού μηχανισμού, μιλάμε για αποσυγκέντρωση της εξουσίας. Αντίθετα, όταν οι αρμοδιότητες ασκούνται χωρίς την έγκριση του κεντρικού οργάνου, μιλάμε για αποκέντρωση (Σαματάς, 1995).

- **Γνωμοδοτικά, εκτελεστικά και αποφασιστικά όργανα:** σύμφωνα με το είδος των ενεργειών τους τα όργανα διοίκησης κατατάσσονται σε γνωμοδοτικά, εκτελεστικά και αποφασιστικά. Τα γνωμοδοτικά όργανα είναι αυτά που εκφέρουν τη γνώμη τους και εισηγούνται προτάσεις προς τα όργανα που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Τέτοια όργανα είναι οι επιτροπές, οι ομάδες εργασίας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Τα εκτελεστικά όργανα είναι αυτά που εκτελούν και διαχειρίζονται διάφορες υποθέσεις ενώ τα αποφασιστικά είναι αυτά που κατέχουν την εξουσία να εκδίδουν διοικητικές αποφάσεις (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).
- **Μονομελή και συλλογικά όργανα:** ανάλογα με τον αριθμό των μελών που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τα διοικητικά όργανα διακρίνονται σε μονομελή και συλλογικά. Στα μονομελή όργανα ανήκει ο Διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού, ενώ στα συλλογικά το πρυτανικό, το διοικητικό, το νομαρχιακό, και δημοτικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή, καθώς και η επιτροπή διδασκόντων. Όσον αφορά τα συλλογικά όργανα, η λειτουργία τους διέπεται από κανόνες που αφορούν την απαρτία, το προεδρείο, τη σύνθεσή τους, την πλειοψηφία και άλλα θέματα που ρυθμίζονται από την εκπαιδευτική νομοθεσία (Bacharach & Lawler, 1980).
- **Διοικητικά, διαχειριστικά και υποστηρικτικά όργανα της σχολικής μονάδας:** η σχολική μονάδα από την πλευρά της ανήκει στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο και οι αρμοδιότητές της ασκούνται τοπικά. Μέσα στη σχολική μονάδα, ανάλογα με το είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται, διακρίνουμε τα διοικητικά, τα διαχειριστικά και τα υποστηρικτικά όργανα. Διοικητικά όργανα είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων, ενώ η σχολική επιτροπή θεωρείται διαχειριστικό όργανο. Τέλος, υποστηρικτικά όργανα είναι ο σχολικός σύμβουλος, ο σύλλογος γονέων και οι μαθητικές κοινότητες (Ανδρέου, 1999).

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα έως τα κατώτερα και από τα κεντρικά έως και τα περιφερειακά όργανα. Για να λάβει ωστόσο ένα όργανο μία απόφαση θα πρέπει να έχει την εξουσιοδότηση να το κάνει. Καθώς όμως η εξουσιοδότηση δεν είναι μία απλή ενέργεια, για να είναι αποτελεσματική απαιτείται ιεράρχηση αρμοδιοτήτων, επιλογή προσώπων και συγκεκριμένος τρόπος εκχώρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Επακόλουθο της μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στα υφιστάμενα όργανα είναι η άσκηση ελέγχου από πλευράς των ανώτερων ιεραρχικά δομών. Ο έλεγχος αυτός αποσκοπεί είτε στη νομιμότητα των κανόνων είτε δρα κατασταλτικά σε περίπτωση παράνομων διοικητικών πράξεων. Εξίσου σημαντική είναι και η ευχέρεια λήψης αποφάσεων από πλευράς οργάνων, καθώς και η δυνατότητα εκτέλεσης ή ακόμης και παράλειψης μιας ενέργειας. Συμπερασματικά, βασικές προϋποθέσεις για τη σωστή δράση των εντεταλμένων οργάνων είναι η διακριτική ευχέρεια του εκπαιδευτικού οργανισμού και ο τρόπος άσκησης ελέγχου σε αυτόν (Κωτσίκης, 1998).

2.7. Συγκρούσεις κατά τη λήψη αποφάσεων

Σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων δεν έχει μόνο η ηγεσία αλλά και η ομάδα ή το συλλογικό όργανο που λαμβάνει τις αποφάσεις. Τα στοιχεία λοιπόν, τα οποία συνθέτουν μια αποτελεσματική ομάδα και βοηθούν στην αποφυγή των συγκρούσεων, είναι τα εξής (Χατζηπαντελή, 1999):

- **Ο σκοπός:** ο σκοπός της ομάδας είναι αναγκαίο να είναι αποδεκτός από όλα τα μέλη και φυσικά διαχωρισμένος και απαλλαγμένος από τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου.
- **Η δομή:** η δομή αφορά τη σύνθεση της ομάδας, την κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και γενικότερα την εσωτερική διάρθρωση.
- **Η ηγεσία:** η ηγεσία είναι αυτή που αντιπροσωπεύει τις αξίες της ομάδας και επιδιώκει την υλοποίηση των στόχων της.
- **Οι κανόνες:** οι κανόνες αφορούν τα πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς, τα οποία είναι αποδεκτά και συμβάλλουν στην δίκαιη κατανομή της εξουσίας και στη διαμόρφωση των ρόλων.
- **Η επικοινωνία:** η επικοινωνία είναι το μέσο το οποίο εξυπηρετεί τον σκοπό της ομάδας, ενοποιεί τη δράση της και διαμορφώνει τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της.
- **Ο βαθμός συνοχής:** ο βαθμός συνοχής είναι η σύνδεση των ατόμων και η ικανότητα των ατόμων να επηρεάζει τα μέλη της.
- **Η βούληση των ατόμων:** η βούληση αναφέρεται στην επιθυμία συμμετοχής στις διεργασίες της ομάδας. Αφορά τις διακυμάνσεις που παρουσιάζει η ομάδα, από τη

μέγιστη επιθυμία για συμμετοχή, μέχρι την πλήρη αδιαφορία, καθώς και τη δέσμευση των μελών στους στόχους της.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μέσα σε κάθε ομάδα αναπτύσσεται μια δυναμική σχέση των ατόμων, η οποία διαμορφώνει τόσο τη συμπεριφορά τους εντός της ομάδας, όσο και το αποτέλεσμα της απόφασης. Λογικό επακόλουθο, λοιπόν, της δυναμικής αυτής σχέσης, είναι να προκύπτουν αντιθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτές οφείλονται στην ποικιλία των συμφερόντων, του συστήματος αξιών και των διαφορετικών στόχων που ενδέχεται να έχουν τα μέλη μιας ομάδας ή οι επιμέρους υποομάδες (Γεωργίου, 1997).

Το ζήτημα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και η διευθέτησή τους (conflict management), είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού επηρεάζουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα λήψης αποφάσεων και την αποδοτική λειτουργία των ίδιων των οργανισμών. Για το λόγο αυτό, απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν όχι μόνο τις συγκρούσεις αλλά και τις πηγές από τις οποίες προέρχονται (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα

Πολλές ήταν οι χώρες που μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο επένδυσαν στην εκπαίδευση με βασικό στόχο να ενισχύσουν την ανάπτυξή τους χρησιμοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα τις δεκαετίες του '60 και του '70 έγιναν προσπάθειες σχεδιασμού καινοτόμων προγραμμάτων διδασκαλίας και εφαρμογής νέων διδακτικών μεθόδων, χωρίς ωστόσο ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αργότερα, κατά τη δεκαετία του '80, όπου η επιστήμη της Διοίκησης άρχισε να αναπτύσσεται, το ενδιαφέρον άρχισε να προσανατολίζεται στη σχολική οργάνωση και διοίκηση και όχι στη σχολική τάξη και τη διδακτική διαδικασία (Cheng, 1993).

Μετά τις έρευνες του Coleman (1966) και του Jencks (1972), οι οποίοι σύνδεσαν την σχολική επίδοση με την οικογενειακή προέλευση των μαθητών, το ενδιαφέρον άρχισε να στρέφεται στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και στον προσδιορισμό εκείνων των παραγόντων που καθορίζουν και βελτιώνουν την ποιότητα εκπαίδευσης των μαθητών (Fidler, 1996). Αποτέλεσμα των ερευνών σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σχολείων ήταν η κίνηση για βελτίωση των σχολικών μονάδων, δίνοντας έμφαση στο ρόλο και τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών, καθώς και στη διεύθυνση των σχολείων (Hopkins et

al, 1994). Η κίνηση αυτή για βελτίωση των σχολείων εντόπισε τα χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας τους, καθώς και τόνισε τη σημασία της αυτονομίας και της αυτοδιοίκησης έτσι ώστε να εισάγονται και να γίνονται ευκολότερα αποδεκτές οι εκπαιδευτικές καινοτομίες από το εκπαιδευτικό προσωπικό (Fullan, 1989).

Ωστόσο σε ένα συγκεντρωτικό ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης, το έργο του διευθυντή είναι αυστηρά οριοθετημένο, δίνοντάς του περιορισμένες αρμοδιότητες κι ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων (Katsigianni & Ifanti, 2016). Το έργο των ελλήνων σχολικών ηγετών δεν διαφοροποιείται ούτε και επηρεάζεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Οι διευθυντές των σχολείων τείνουν να είναι αποδέκτες εγκυκλίων και διαταγών, οι οποίες και ρυθμίζουν όλα τα σημαντικά θέματα (Dimopoulos, Dalkavouki & Koulaidis, 2015).

3.1. Αυτοδιοίκηση και συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου

Ο J. Charman σε μια προσπάθειά του να προσδιορίσει το αυτοδιοικούμενο σχολείο όρισε ως αυτοδιοίκηση « τα θέματα διοίκησης που τίθενται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του ίδιου του σχολείου και έτσι τα μέλη του (στα οποία συμπεριλαμβάνονται ο διευθυντής του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι μαθητές, ο σύμβουλος, οι διοικητικοί προϊστάμενοι κ.α.) έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, αλλά και ευθύνη για τη χρήση των υλικών και άυλων πόρων, προκειμένου βραχυπρόθεσμα να επιλύσουν τα προβλήματα και να υλοποιήσουν αποτελεσματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες και μακροπρόθεσμα να επιτύχουν την ανάπτυξη του σχολείου» (Charman,1990).

Η αυτοδιοίκηση έχει τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά (Timar, 1989):

- Η σχολική μονάδα είναι ο πυρήνας της λήψης αποφάσεων. Καθώς λοιπόν οι αποφάσεις λαμβάνονται στο σχολείο, απαραίτητη θεωρείται η αύξηση της σχολικής αυτονομίας σε ότι αφορά τα οικονομικά και τη διοίκηση. Παράλληλα μειώνεται και ο έλεγχος της σχολικής μονάδας από την κεντρική εξουσία.
- Η εισαγωγή μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών υποκινείται από τη σχολική μονάδα και δεν επιβάλλεται από την κεντρική εξουσία στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Ακόμη και κοινωνικά αποδεκτές μεταρρυθμίσεις ενδέχεται να αποτύχουν εάν

υποτιμηθεί ο ρόλος της σχολικής μονάδας και η εμπειρία των εμπλεκόμενων μελών στη λήψη αποφάσεων σε σχολικό επίπεδο.

Για να αξιοποιηθεί ωστόσο σωστά η δύναμη που παραχωρείται στις σχολικές μονάδες και να ανεβεί το επίπεδο της προσφερόμενης εκπαίδευσης, είναι αναγκαίο να πληρούνται τρεις βασικές προϋποθέσεις. Αρχικά είναι απαραίτητο η εσωτερική αναμόρφωση της σχολικής μονάδας να βασίζεται στην αυτονομία. Ταυτόχρονα, είναι αναγκαία η ενδυνάμωση των συμμετεχόντων της σχολικής οργάνωσης, καθώς και η ολική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινωνίας, με στόχο να μοιράζεται η δύναμη και η ευθύνη κατά τη λήψη αποφάσεων (Lieberman, 1995).

Καθώς η αυτονομία αφορά όλο το εύρος του εκπαιδευτικού έργου συνεπάγεται και μεγαλύτερη ανεξαρτησία των σχολείων καθώς και βαθύτερη διερεύνηση των αρμοδιοτήτων τους. Η ελευθερία αυτή διακρίνεται σε διδακτική, σε παιδαγωγική, σε οργανωτική, σε οικονομική και σε διοικητική. Η διδακτική ελευθερία αφορά τη διδασκαλία, την επιλογή προγραμμάτων σπουδών, τα σχολικά εγχειρίδια και τις διδακτικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Η παιδαγωγική ελευθερία απευθύνεται στους παιδαγωγικούς χειρισμούς, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ενσωμάτωση των μαθητών. Η οργανωτική από την άλλη πλευρά αφορά την επιλογή προσωπικού, τη συμμετοχή των γονέων, την οργάνωση των τάξεων και της σχολικής ζωής, καθώς και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Τέλος, η οικονομική ελευθερία αναφέρεται στη διαχείριση και τη διάθεση των οικονομικών πόρων, ενώ η διοικητική στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (Frommelt, 1995).

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο όρος αυτονομία απευθύνεται σε ένα διευρυμένο πλαίσιο ανάπτυξης του σχολείου, το οποίο όμως απαιτεί την υπευθυνότητα των μελών της σχολικής μονάδας και δεν συνεπάγεται την έλλειψη του δημόσιου ελέγχου. Η αυτονομία της σχολικής μονάδας, είναι και ένας τρόπος ελέγχου του κατά πόσο ο θεσμός του σχολείου προωθεί την ατομική ανεξαρτησία, την προσωπική αυτονομία και την κριτική ικανότητα (Daschmer, 1995).

Παράλληλα με την αυτονομία, η έννοια της ενδυνάμωσης απευθύνεται στην ενίσχυση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού προσωπικού, των μαθητών, των γονέων και της τοπικής κοινότητας, με στόχο την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του σχολείου στο οποίο εντάσσονται. Μέσα από την ενδυνάμωση δημιουργείται ένα ευέλικτο εκπαιδευτικό περιβάλλον το οποίο δεσμεύεται για την εκπλήρωση των στόχων και του οράματος της

συγκεκριμένης σχολικής μονάδας. Το αυτοδιοικούμενο ωστόσο σχολείο χρειάζεται μια ισχυρή και δημοκρατική διεύθυνση, στην οποία ενεργό ρόλο στα σχολικά δρώμενα θα έχουν όλοι η φορείς που εμπλέκονται και όχι μόνο ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί (Rolf, 1995).

Ένα μοντέλο διοίκησης που ανταποκρίνεται στα σημερινά δεδομένα του ρόλου του σχολείου είναι το συμμετοχικό μοντέλο. Σύμφωνα με το συμμετοχικό μοντέλο, η λήψη αποφάσεων μοιράζεται σε όλα ή στα περισσότερα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές. Επίσης, μέσα από το μοντέλο αυτό, ενδυναμώνεται το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, τα μέλη του σχολείου αποδέχονται κοινές αξίες, συμμετέχουν και αποδέχονται όλοι τις αποφάσεις, καθώς επίσης και δεσμεύονται για την υλοποίησή τους. Μέσα από τις αξίες αυτές δημιουργείται μια κουλτούρα η οποία στηρίζεται στην αναγνώριση των αξιών των ατόμων της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι του οργανισμού και καλλιεργείται ένα κλίμα σεβασμού, εμπιστοσύνης και ασφάλειας (Bush, 1995).

Τα τελευταία χρόνια δύνεται μεγάλη βαρύτητα στην αυτονομία των σχολικών μονάδων, καθώς και στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου. Στα πλαίσια αυτά, δόθηκε μεγάλη έμφαση όχι μόνο σε ζητήματα λειτουργίας, βιωσιμότητας και ανάπτυξης της σχολικής μονάδας, αλλά και σε ζητήματα επαγγελματικής ανάπτυξης των ίδιων των εκπαιδευτικών. Μέσα στα νέα αυτά πλαίσια της αυτοδιοίκησης των σχολείων οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν αυτονομία στην άσκηση των καθηκόντων τους, εσωτερικό κώδικα ηθικής και προσανατολισμό προς το συμφέρον του σχολείου. Βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση όλων των προαναφερθέντων είναι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση του εκπαιδευτικού προσωπικού με στόχο την ατομική αλλά και επαγγελματική τους ανάπτυξη (Ξωχέλλης & Παπαναούμ, 2000).

3.2. Έρευνες συμμετοχής λήψης αποφάσεων

Οι έρευνες σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στο χώρο των οικονομικών και των κοινωφελών οργανισμών, αναπτύχθηκαν με γοργούς ρυθμούς τον τελευταίο αιώνα. Ωστόσο, σε ότι αφορά τις αποφάσεις στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι έρευνες άρχισαν να αναπτύσσονται μετά τη δημοσίευση του έργου του D. Griffiths **Administrative theory** (Griffiths, 1959). Το συγκεκριμένο έργο τονίζει τη διαφορετικότητα που υπάρχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς σε συσχέτιση με τους οικονομικούς. Αυτό ήταν και το έναυσμα για την ανάπτυξη των σχετικών ερευνών.

Σταθμό στην ανάπτυξη των ερευνών αποτέλεσε και το άρθρο του N. Boyan με τον τίτλο **The administration of educational institutions** (Boyan, 1982). Στο συγκεκριμένο άρθρο γίνεται μία ανασκόπηση της θεωρίας και της έρευνας στο πεδίο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων, παρουσιάζεται η επίδραση των τεσσάρων μοντέλων, του συμμετοχικού, του γραφειοκρατικού, της οργανωμένης αναρχίας και του πολιτικού. Ο προβληματισμός του συγγραφέα στο συγκεκριμένο άρθρο έγκειται στο κατά ποιο βαθμό τα μοντέλα αυτά διοίκησης επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

Βασιζόμενη στην κατάταξη του N. Boyan η S. Estler κατηγοριοποίησε τις έρευνες που αφορούσαν τη λήψη αποφάσεων στα εξής (Estler, 1988):

- Σε αυτές που επηρεάστηκαν από το *ορθολογικό- γραφειοκρατικό μοντέλο*. Οι συγκεκριμένες έρευνες προσπάθησαν να αναλύσουν θέματα όπως η ύπαρξη κανόνων, η εξειδίκευση στη λήψη αποφάσεων, οι συγκρούσεις που προκύπτουν κατά τη συμμετοχή στη διαδικασία αποφάσεων, η επίδραση των στάσεων στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων, στο είδος των αποφάσεων στις οποίες δίνουν προτεραιότητα οι εκπαιδευτικοί, στην λήψη των αποφάσεων εντός της σχολικής μονάδας, στην πρόσβαση των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και στη πληροφόρησή τους (Anderson, 1968: Lortie, 1969: Corwin, 1981).
- Στις έρευνες οι οποίες έγιναν μέσα στα πλαίσια του *συμμετοχικού μοντέλου*. Λόγω του γεγονότος ότι το συμμετοχικό μοντέλο δεν ασχολείται με τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, όπως είναι η γραφειοκρατία και ιεραρχική αυθεντία, ο αριθμός των ερευνών αυτών είναι μικρός. Από τις πιο σημαντικές έρευνες της κατηγορίας αυτής είναι του Bridges, η οποία σχετίζεται με τους παράγοντες που επιδρούν στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, και των Shower & Imber και Duke, οι οποίες σχετίζονται με την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης (Bridges, 1967: Duke et al, 1980).
- Στις έρευνες οι οποίες βασίζονται στο *πολιτικό μοντέλο διοίκησης*. Οι έρευνες αυτές ασχολούνται με την πολιτική που εφαρμόζεται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μιας συγκεκριμένης περιοχής ή μιας συγκεκριμένης βαθμίδας εκπαίδευσης. Σημαντική στην κατηγορία αυτή θεωρείται η έρευνα των Mitchell et al, καθώς και οι έρευνες των Morris et al και του Johnson, οι οποίες εστίασαν στην τυπική και άτυπη

εξουσία, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο την ασκεί ο διευθυντής του σχολείου (Morris et al, 1981: Johnson, 1983).

- Στις έρευνες οι οποίες βασίστηκαν στο μοντέλο της *οργανωμένης αναρχίας*. Οι έρευνες των Sproull και των Kmetz & Willower ασχολήθηκαν με την καθημερινότητα των σχολείων και τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στη λήψη μη προγραμματισμένων ενεργειών (Sproull, 1981: Kmetz & Willower, 1982). Άξιες αναφοράς είναι και οι δέκα μελέτες περίπτωσης που δημοσιεύονται στο βιβλίο των March & Olsen. Σε αυτές παρουσιάζονται θέματα όπως είναι η κοινωνικοποίηση των μαθητών, το κύρος των εκπαιδευτικών, οι παράγοντες συμμετοχής και οι συσχετίσεις εντός του σχολικού οργανισμού (March & Olsen, 1976).

Ιδιαίτερο ωστόσο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα ευρήματα των ερευνών αυτών, τα οποία μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες :

- **Σχετικά με τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους.** Το γενικό συμπέρασμα των ερευνών αυτών, οι οποίες διεξήχθησαν την τελευταία τριακονταετία, ήταν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι από το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων εντός της σχολικής αίθουσας αλλά αντίθετα αισθάνονται αποκλεισμένοι σε ότι αφορά τις διοικητικές αποφάσεις.
- **Σχετικά με το ρόλο των εκπαιδευτικών και τις επαγγελματικές σχέσεις που αναπτύσσονται.** Οι έρευνες αυτές σε γενικές γραμμές καταλήγουν στο ότι οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή τους ως κάτι επιβαλλόμενο από την ανώτερη διοίκηση και όχι ως μια συνεργασία με τα διάφορα στελέχη της εκπαίδευσης και ως ανταλλαγή απόψεων με αυτά.
- **Σχετικά με τις μορφές συμμετοχής.** Στις συγκεκριμένες έρευνες αποδεικνύεται η σημαντικότητα της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι έρευνες σχετικά με τις αιτίες εξαιτίας των οποίων δεν αυξάνεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Πολλές είναι οι φορές στις οποίες οι συμμετοχή αυτή δεν αυξάνεται ούτε όταν δοκιμάζονται ή προτείνονται νέα μοντέλα συμμετοχής.
- **Σχετικά με την εξουσία και την επιρροή.** Και οι έρευνες αυτές δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί νοιώθουν ότι δεν επηρεάζουν τις τελικές αποφάσεις, καθώς πιστεύουν ότι είναι απλοί διεκπεραιωτές των αποφάσεων που λαμβάνουν οι διοικητικοί προϊστάμενοι τους.

ΜΕΡΟΣ Β' ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΈΡΕΥΝΑ

4.1. Τοποθέτηση του προβλήματος

Οι νέες προκλήσεις και καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν σήμερα οι σχολικές μονάδες έχουν διαμορφώσει ένα νέο πολυσύνθετο εκπαιδευτικό πεδίο. Τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, γίνονται προσπάθειες αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος, γεγονός που έχει οδηγήσει στην εφαρμογή σύγχρονων θεωριών διοίκησης στην εκπαίδευση. Όλη η νέα αυτή κατάσταση έχει φέρει στο προσκήνιο το ζήτημα της οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι εκπαιδευτικοί, ως συλλογικό όργανο με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, μαζί με τον διευθυντή του σχολείου, αποτελούν τα όργανα λήψης αποφάσεων, καθώς και οι κύριοι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής και αποτελεσματικότητας. Για να επιτευχθεί όμως η αποτελεσματικότητα, είναι αναγκαίο ο σύλλογος των διδασκόντων να χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, συνεργασία, εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Χρειάζεται ωστόσο να υπάρχει ένας κοινός συντονισμός από όλα τα μέλη, έτσι ώστε να προάγονται οι μαθησιακοί στόχοι, να επικρατεί η αμοιβαία παροχή βοήθειας καθώς και να αναπτύσσονται θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (Μυλωνά, 2005).

Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να αναλάβουν εξωδιδασκτικές δραστηριότητες και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που έχουν για ανάπτυξη συνεργασιών με τους τοπικούς φορείς και την τοπική κοινωνία. Αυτό οφείλεται στον περιορισμένο αριθμό συνεδριάσεων, στο ελάχιστο χρόνο διάρκειάς τους, στον τρόπο στελέχωσης των σχολικών μονάδων, στην έλλειψη κινήτρων καθώς και στις ελλειπείς κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές (Σαϊτής, 2001).

Από τα παραπάνω γεννιέται εύλογα ο προβληματισμός για το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και κατά πόσο αποτελεσματική είναι η διοίκηση του σχολείου σήμερα. Η διερεύνηση αυτή αποτελεί και την προβληματική της παρούσας έρευνας.

4.2. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος αυτής της ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου διοίκησης των σχολείων, καθώς και κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θα διερευνηθούν επίσης τα ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και θα εξεταστεί εάν αυτά επηρεάζουν τις απαντήσεις τους σχετικά με το υπό μελέτη ζήτημα.

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που προσπάθησε να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι:

- Ποια θέματα συζητιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις του σχολείου.
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί νοιώθουν ικανοποίηση από την συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

4.3. Περιορισμοί της έρευνας

Παρά το γεγονός της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε, η έρευνα περιορίστηκε στους εκπαιδευτικούς του Ν. Κοζάνης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τον περιορισμένο αριθμό του δείγματος, αποτελούν τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας.

4.4. Μεθοδολογία Έρευνας

Η υλοποίηση της έρευνας αυτής βασίστηκε κυρίως στην ανάλυση των συχνοτήτων των δεδομένων μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου προτιμήθηκαν διότι είναι πιο γρήγορες ως προς την απάντησή τους, κωδικοποιούνται, και ερμηνεύονται καλύτερα. Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν επίσης να απαντήσουν και σε ερωτήσεις οι οποίες βασίζονται στην πεντάβαθμη κλίμακα *Likert*, η οποία θεωρείται αντικειμενική καθώς δεν προδιαθέτει τους ερωτηθέντες τι να απαντήσουν και διατηρεί ίσες αποστάσεις μεταξύ των επιλογών.

Η ανάλυση της έρευνας έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS, όπου μετά την συλλογή των δεδομένων, αναλύθηκαν και ερμηνευθήκαν καθώς επίσης ελέγχθηκαν και οι μεταξύ τους συσχετίσεις μέσω διασταύρωσης (crosstabulation) και μέσου ελέγχου χ^2 (chi-square). Η διασταύρωση πινάκων είναι μια διαδικασία η οποία συνοψίζει στατιστικά δεδομένα και τα αποδίδει σε έναν πίνακα ο οποίος περιλαμβάνει τα στοιχεία των δυο αρχικών πινάκων. Ο έλεγχος χ^2 εξετάζει συσχέτιση μεταξύ δυο μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

Στόχος της έρευνας αυτής είναι, όπως αναφέραμε και παραπάνω, να διερευνήσουμε τον τρόπο διοίκησης των σχολείων του ν. Κοζάνης καθώς και την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην λήψη αποφάσεων, μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό συνοδεύεται από ένα κείμενο που περιλάμβανε τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή, τους σκοπούς της έρευνας καθώς και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα για το οποίο συντάχθηκε. Μετά την συμπλήρωση του, απεστάλη στους συμμετέχοντες στην έρευνα, ένα ευχαριστήριο κείμενο και η διαβεβαίωση πως τα αποτελέσματα της έρευνας θα γνωστοποιούνταν στους ίδιους μετά την ολοκλήρωσή της.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συνολικά 48 ερωτήσεις. Οι πέντε πρώτες αφορούσαν τα ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Οι υπόλοιπες αφορούσαν τον τρόπο διοίκησης του σχολείου και το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί έχουν ή θα ήθελαν να έχουν ενεργό συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με προσοχή και ως προς την διατύπωση των ερωτήσεων αλλά και τη σειρά με την οποία τοποθετήθηκαν οι ερωτήσεις σε αυτό. Έπειτα εστάλη δοκιμαστικά σε ένα μικρό δείγμα, ώστε να αξιολογηθεί. Καταγράφηκαν τα σχόλια και οι υποδείξεις των συμμετεχόντων και έγιναν όλες οι απαραίτητες διορθώσεις ώστε να καταλήξει εντέλει, στην τελική του μορφή.

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι η ανάλυση των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν δια μέσω ερωτηματολογίων και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων βάση αυτών. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούμε κατά κύριο λόγο πίνακες συχνοτήτων και γραφήματα πίτας. Ο πίνακας συχνοτήτων παρέχει μια αναλυτική εικόνα για τις τάσεις του δείγματος αφού δίνει πληροφορίες τόσο για την συχνότητα και το ποσοστό όσο και για το αθροιστικό ποσοστό. Τα γραφήματα πίτας που χρησιμοποιήθηκαν, μας προσφέρουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τις απαντήσεις του δείγματος.

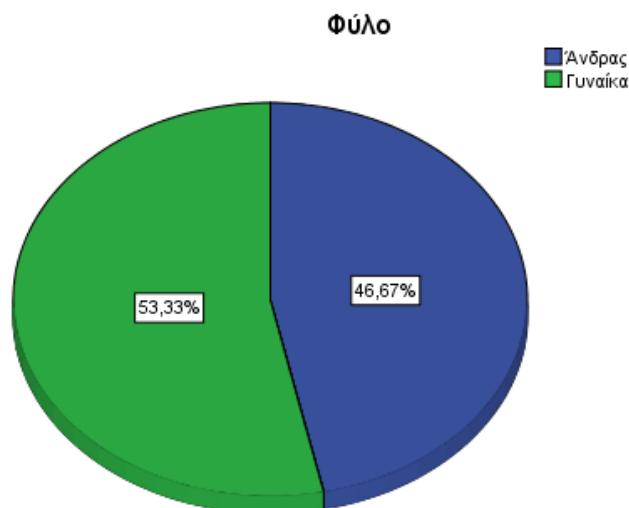
Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάζονται τα ατομικά - δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, και πληροφορίες σχετικά με την προϋπηρεσία, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων. Στην συνέχεια διερευνούμε τις στάσεις των εκπαιδευτικών ως προς τον τρόπο διοίκησης του σχολείου, την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, το εάν θα ήθελαν να λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία αυτή και εάν αισθάνονται ικανοποίηση από την συμμετοχή που έχουν. Τέλος στις ερωτήσεις όπου έχει προκύψει συσχέτιση με κάποιο από τα ατομικά- δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παραθέτουμε και τους αντίστοιχους πίνακες crosstabulation και chi-square.

4.5. Ανάλυση των δεδομένων

4.5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της έρευνας προήλθε από τους εκπαιδευτικούς του Ν. Κοζάνης. Συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελείται από 60 εκπαιδευτικούς, από τους οποίους οι 32 ήταν άνδρες (53,33%) και 28 ήταν γυναίκες (46,67%).

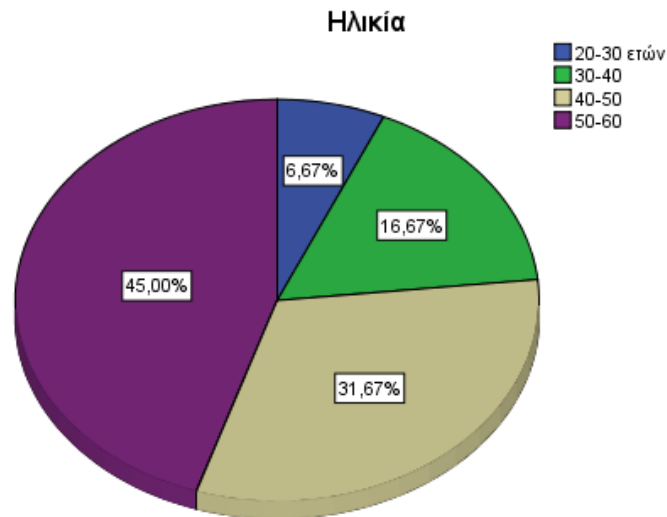
Γράφημα1 : Κατανομή του δείγματος ως προς το Φύλο.



Η ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων, όπως παρατηρούμε στο Γράφημα 2 που ακολουθεί, βρίσκεται σε μεγαλύτερο ποσοστό στην κατηγορία 50-60 ετών (45%) και αμέσως μετά

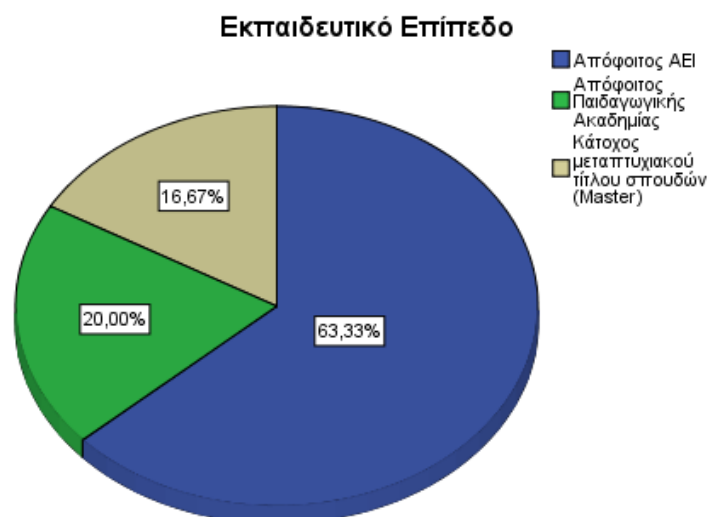
ακολουθεί η κατηγορία 40-50 ετών (31,67%). Ενώ στην κατηγορία έως 40 ετών βρίσκεται το (23,34%).

Γράφημα2 : Κατανομή του δείγματος ως προς την Ηλικία.



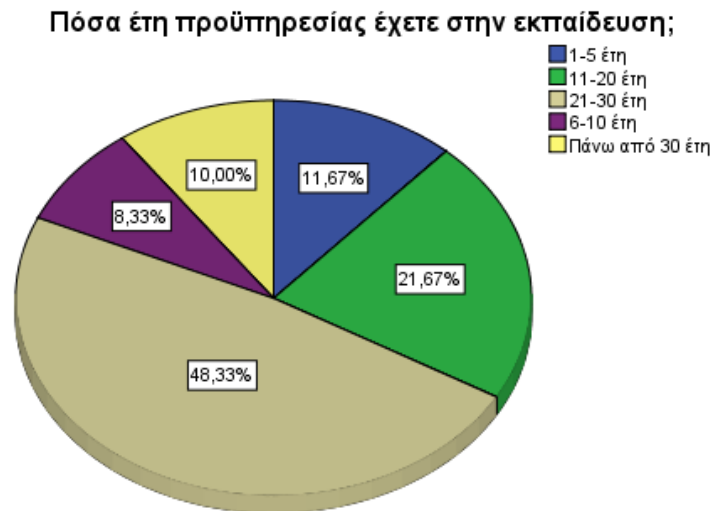
Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το 63,33% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 20% απόφοιτοι παιδαγωγικής ακαδημίας ενώ το 16,67% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επιπλέον κανείς από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε πως είναι απόφοιτος ΤΕΙ ή κατέχει διδακτορικό δίπλωμα.

Γράφημα3 : Κατανομή του δείγματος ως προς το Εκπαιδευτικό επίπεδο.



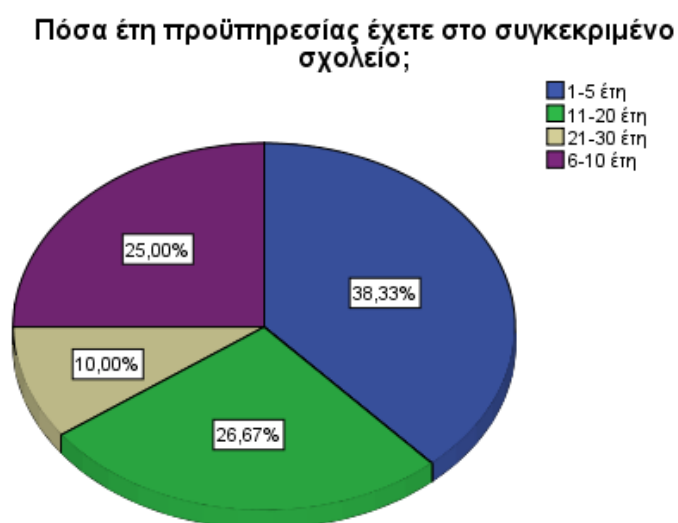
Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών, το μεγαλύτερο ποσοστό (48,33%) αυτών ανήκει στην κατηγορία 21-30 έτη, ενώ ακολουθεί η κατηγορία 11-20 έτη με (21,67%). Τα αποτελέσματα των παραπάνω φαίνονται στον Γράφημα4 που ακολουθεί.

Γράφημα4 : Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.



Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο συγκεκριμένο σχολείο, το μεγαλύτερο ποσοστό (38,33%) αυτών ανήκει στην κατηγορία 1-5 έτη, ενώ ακολουθεί η κατηγορία 11-20 έτη με (26,67%).

Γράφημα5 : Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση.



4.5.2. Διοίκηση σχολικής μονάδας (Θέματα που συζητούνται στις συνελεύσεις.)

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα θέματα τα οποία συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων καθώς και σε ποια από αυτά συμμετέχουν ή θα ήθελαν να συμμετέχουν.

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι εξωσχολικές δραστηριότητες(πολιτιστικές, αθλητικές κ.α), όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 1, το 35% απάντησε πολύ συχνά και το 25% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε πως το 60% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 11,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας1 : Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι εξωσχολικές δραστηριότητες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	4	6,7	6,7	11,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	40,0
Συχνά	15	25,0	25,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επίδοση των μαθητών το 50% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 76,7% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 5% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας2 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	23,3
Έγκυρο Συχνά	30	50,0	50,0	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι επιμορφώσεις, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 3, το 48,3% απάντησε μερικές φορές ενώ το 23,3% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε πως το 38,3% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 13,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας3 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι επιμορφώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	6	10,0	10,0	13,3
Έγκυρο Μερικές Φορές	29	48,3	48,3	61,7
Συχνά	14	23,3	23,3	85,0
Πολύ Συχνά	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων το 28,3% απάντησε μερικές φορές και το 26,7% απάντησε σπάνια. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 38,3% απάντησε καθόλου και σπάνια έναντι του 33,4% που απάντησε συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας4 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	7	11,7	11,7	11,7
Σπάνια	16	26,7	26,7	38,3
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	66,7
Συχνά	13	21,7	21,7	88,3
Πολύ Συχνά	7	11,7	11,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των μαθητών, το 38,3% απάντησε συχνά ενώ το 30% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 63,3% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 6,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας5 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	36,7
Συχνά	23	38,3	38,3	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών το 30% απάντησε συχνά και το 28,3% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 45% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 26,7% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας6 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	14	23,3	23,3	26,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	55,0
Συχνά	18	30,0	30,0	85,0
Πολύ Συχνά	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 7, το 35% απάντησε σπάνια ενώ το 30% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 36,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια ενώ το 33,3% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας7 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, θέματα οικονομικής διαχείρισης τους σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	21	35,0	35,0	36,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
Συχνά	11	18,3	18,3	85,0
Πολύ Συχνά	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση, το 35% απάντησε μερικές φορές και το 30% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 48,3% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 16,7% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας8 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, σχέσεις με την τοπική κοινωνία και την τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	7	11,7	11,7	16,7
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	51,7
Συχνά	18	30,0	30,0	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς, το 40% απάντησε συχνά ενώ το 31,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 71,7% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 5% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας9 : Σε ποιο βαθμό συζητιέται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	14	23,3	23,3	28,3
Συχνά	24	40,0	40,0	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, λειτουργικά θέματα, το 36,7% απάντησε μερικές φορές και το 26,7% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 43,4% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 20% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας10 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, λειτουργικά θέματα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	12	20,0	20,0	20,0
Μερικές Φορές	22	36,7	36,7	56,7
Έγκυρο Συχνά	16	26,7	26,7	83,3
Πολύ Συχνά	10	16,7	16,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, μέθοδοι διδασκαλίας και παιδαγωγικοί χειρισμοί, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 11, το 36,7% απάντησε συχνά ενώ το 26,7% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 55% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 18,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας11 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, μέθοδοι διδασκαλίας παιδαγωγικοί χειρισμοί.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	11	18,3	18,3	18,3
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	45,0
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, το 35% απάντησε μερικές φορές και το 33,3% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 56,6% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 8,3% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας12 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	5	8,3	8,3	8,3
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	43,3
Έγκυρο Συχνά	20	33,3	33,3	76,7
Πολύ Συχνά	14	23,3	23,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες(πολιτιστικές, αθλητικές κ.α), όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 13, το 31,7% απάντησε πολύ συχνά ενώ το 28,3% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 58,4% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 13,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας 13 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες(πολιτιστικές, αθλητικές κ.α).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	5	8,3	8,3	13,3
Έγκυρο Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	41,7
Συχνά	16	26,7	26,7	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών, το 51,7% απάντησε συχνά και το 25% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 76,7% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 5% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας14 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	23,3
Έγκυρο Συχνά	31	51,7	51,7	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για επιμορφώσεις, το 48,3% απάντησε μερικές φορές ενώ το 25% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε πως το 45% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 3,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας15 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	2	3,3	3,3	6,7
Έγκυρο Μερικές Φορές	29	48,3	48,3	55,0
Συχνά	15	25,0	25,0	80,0
Πολύ Συχνά	12	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 16 παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν μερικές φορές οι περισσότεροι (18 άτομα) άνδρες. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 17, προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις επιμορφώσεις, αφού ($p=0,013 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση.

Πίνακας16 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με το φύλο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Άνδρας	3	18	7	28
	Γυναίκα	1	11	20	32
Total		4	29	27	60

Πίνακας17 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	8,721 ^a	2	,013
LikelihoodRatio	9,013	2	,011
N of ValidCases	60		

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων, το 30% απάντησε μερικές φορές και το 25% απάντησε σπάνια. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 36,7% απάντησε καθόλου και σπάνια έναντι του 33,4% που απάντησε συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας18 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	7	11,7	11,7	11,7
	Σπάνια	15	25,0	25,0	36,7
	Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
	Συχνά	13	21,7	21,7	88,3
	Πολύ Συχνά	7	11,7	11,7	100,0
	Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 18, το 38,3% απάντησε συχνά ενώ το 30% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 63,6% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 6,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας19 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	36,7
Έγκυρο Συχνά	23	38,3	38,3	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, το 31,7% απάντησε συχνά και το 28,3% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 45% απάντησε συχνά και πολύ συχνά έναντι του 26,7% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας20 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	14	23,3	23,3	26,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	55,0
Έγκυρο Συχνά	19	31,7	31,7	86,7
Πολύ Συχνά	8	13,3	13,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 21 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά, οι περισσότεροι (19 άτομα) ήταν γυναίκες. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 22, προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, αφού ($p=0,01 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής με την ηλικία των εκπαιδευτικών, με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

Πίνακας21 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε σχέση με το φύλο.

Crosstab					
		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Άνδρας	7	13	8	28
	Γυναίκα	9	4	19	32
Total		16	17	27	60

Πίνακας22 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,271 ^a	2	,010
LikelihoodRatio	9,615	2	,008
N of ValidCases	60		

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, το 33,3% απάντησε σπάνια ενώ το 30% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 36,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια ενώ το 33,7% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά.

Πίνακας23 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	20	33,3	33,3	36,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
Συχνά	12	20,0	20,0	86,7
Πολύ Συχνά	8	13,3	13,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 24, προκύπτει ότι από αυτούς που απάντησαν καθόλου και σπάνια οι περισσότεροι (15 άτομα) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερωτηθέντων και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, αφού ($p=0,001 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας.

Πίνακας24 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	15	13	10	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	7	4	1	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	1	9	10
Total		22	18	20	60

Πίνακας25 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,332 ^a	4	,001
Likelihood Ratio	21,152	4	,000
N of Valid Cases	60		

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση, το 35% απάντησε μερικές φορές και το 30% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 48,3% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 5% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας26 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	7	11,7	11,7	16,7
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	51,7
Συχνά	18	30,0	30,0	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 27 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (17 άτομα) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερωτηθέντων και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα της τοπικής κοινωνίας και τοπικής αυτοδιοίκησης, αφού ($p=0,001 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

Πίνακας27 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	7	14	17	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	3	6	3	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	1	9	10
Total		10	21	29	60

Πίνακας28 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,876 ^a	4	,043
LikelihoodRatio	11,651	4	,020
N of ValidCases	60		

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς, το 45% απάντησε συχνά και το 30% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 75% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 3,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας29 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	1	1,7	1,7	3,3
Μερικές Φορές	13	21,7	21,7	25,0
Συχνά	27	45,0	45,0	70,0
Πολύ Συχνά	18	30,0	30,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα), το 35% απάντησε μερικές φορές και το 26,7% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 45% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ το 20% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας30 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	12	20,0	20,0	20,0
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	55,0
Συχνά	16	26,7	26,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 31 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (16 άτομα) είχαν 1-5 έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 32, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο συγκεκριμένο σχολείο και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με λειτουργικά θέματα, αφού ($p=0,005<0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.

Πίνακας31 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα);			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο σχολείο;	1-5 έτη	3	4	16	23
	11-20 έτη	2	9	5	16
	21-30 έτη	0	4	2	6
	6-10 έτη	7	4	4	15
Total		12	21	27	60

Πίνακας32 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	18,717 ^a	6	,005
LikelihoodRatio	18,249	6	,006
N of ValidCases	60		

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, το 36,7% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε πως το 55% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 18,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας33 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	11	18,3	18,3	18,3
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	45,0
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 34, προκύπτει ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (17 άτομα) είχαν 1-5 έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 35, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, αφού ($p=0,022<0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας.

Πίνακας34 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, ,μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας, παιδαγωγικούς χειρισμούς;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο σχολείο;	1-5 έτη	1	5	17	23
	11-20 έτη	3	5	8	16
	21-30 έτη	0	3	3	6
	6-10 έτη	7	3	5	15
Total		11	16	33	60

Πίνακας35 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,810 ^a	6	,022
Likelihood Ratio	14,870	6	,021
N of Valid Cases	60		

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, το 35% απάντησε μερικές φορές και το 33,3% απάντησε συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 56,6% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ το 8,3% που απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας36 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	5	8,3	8,3	8,3
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	43,3
Έγκυρο Συχνά	20	33,3	33,3	76,7
Πολύ Συχνά	14	23,3	23,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 37 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (20 άτομα) ήταν γυναίκες. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 38, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των εκπαιδευτικών και της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, αφού ($p=0,044 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας.

Πίνακας37 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab					
		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Άνδρας	5	9	14	28
	Γυναίκα	0	12	20	32
Total		5	21	34	60

Πίνακας38 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	6,248 ^a	2	,044
LikelihoodRatio	8,159	2	,017
N of ValidCases	60		

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά), το 45% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 71,7% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ 5% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας39 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	14	23,3	23,3	28,3
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών, το 45% απάντησε συχνά και το 35% απάντησε

πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 80% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 1,7% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας40 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	1,7	1,7	1,7
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	20,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις, το 36,7% απάντησε συχνά και το 31,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 68,4% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 5% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας41 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	31,7
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 42 που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (24 άτομα) ήταν ηλικίας 50-60 ετών. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 42, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών και της απάντησης του στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα ήθελαν να συμμετέχουν όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις, αφού ($p=0,014 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας.. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση.

Πίνακας42: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab					
		Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Ηλικία	20-30 ετών	1	1	2	4
	30-40	1	6	3	10
	40-50	1	6	12	19
	50-60	0	3	24	27
Total		3	16	41	60

Πίνακας43 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	15,937 ^a	6	,014
LikelihoodRatio	15,631	6	,016
N of ValidCases	60		

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων, το 33,3% απάντησε συχνά και το 25% απάντησε μερικές φορές. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 51,6% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ το 23,3% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας44 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
	Σπάνια	12	20,0	20,0	23,3
	Μερικές Φορές	15	25,0	25,0	48,3
	Συχνά	20	33,3	33,3	81,7
	Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
	Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών, το 46,7% απάντησε συχνά και το 41,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 88,4% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 0% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας45 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	7	11,7	11,7	11,7
Έγκυρο Συχνά	28	46,7	46,7	58,3
Πολύ Συχνά	25	41,7	41,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, το 31,7% απάντησε συχνά και το 30% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 61,7% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ το 11,7% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας46 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	5	8,3	8,3	11,7
Έγκυρο Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	38,3
Συχνά	19	31,7	31,7	70,0
Πολύ Συχνά	18	30,0	30,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, το 36,7% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 63,4% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 15% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας47 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	9	15,0	15,0	15,0
Μερικές Φορές	13	21,7	21,7	36,7
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 48 προκύπτει ότι, από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (20 άτομα) ήταν ηλικίας 50-60 ετών. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 49, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών και της απάντησης του στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα ήθελαν να συμμετέχουν όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, αφού ($p=0,027 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

Πίνακας48 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab

	Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου;			Total
	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
20-30 ετών	1	3	0	4
30-40	3	2	5	10
40-50	4	2	13	19
50-60	1	6	20	27
Total	9	13	38	60

Πίνακας49 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,267 ^a	6	,027
Likelihood Ratio	15,552	6	,016
N of Valid Cases	60		

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση, το 46,7% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε εξίσου μερικές φορές και πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 73,4% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 0% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας50 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	26,7
Συχνά	28	46,7	46,7	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς, το 45% απάντησε συχνά και το 40% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 85% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το μόλις το 1,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας51: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	1,7	1,7	1,7
Μερικές Φορές	8	13,3	13,3	15,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	60,0
Πολύ Συχνά	24	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα), το 38,3% απάντησε συχνά και το 26,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 65% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ μόλις το 6,7% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας52 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	35,0
Έγκυρο Συχνά	23	38,3	38,3	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, το 43,3% απάντησε συχνά και το 40% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 83,3% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το 6,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας53 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	3	5,0	5,0	6,7
Μερικές Φορές	6	10,0	10,0	16,7
Έγκυρο Συχνά	26	43,3	43,3	60,0
Πολύ Συχνά	24	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, το 38,3% απάντησε συχνά και το 36,7% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 75% απάντησε συχνά και πολύ συχνά ενώ το 0% απάντησε καθόλου και σπάνια.

Πίνακας54 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	15	25,0	25,0	25,0
Έγκυρο Συχνά	23	38,3	38,3	63,3
Πολύ Συχνά	22	36,7	36,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 55 προκύπτει ότι, από αυτούς που απάντησαν συχνά και πολύ συχνά οι περισσότεροι (26 άτομα) ήταν ηλικίας 50-60 ετών. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 56, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών και της απάντησης του στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θα ήθελαν να συμμετέχουν όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, αφού ($p=0,005<0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας.

Πίνακας55 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab				
		Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες;		Total
		Μερικές Φορές	Συχνά	
Ηλικία	20-30 ετών	1	3	4
	30-40	5	5	10
	40-50	8	11	19
	50-60	1	26	27
	Total	15	45	60

Πίνακας56 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	12,829 ^a	3	,005
LikelihoodRatio	14,701	3	,002
N of ValidCases	60		

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων, το 45% απάντησε συχνά και το 35% απάντησε πολύ συχνά. Σημειώνουμε πως το 80% απάντησε αθροιστικά συχνά και πολύ συχνά ενώ το μόλις το 3,3% απάντησε αθροιστικά καθόλου και σπάνια.

Πίνακας57 : Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	2	3,3	3,3	3,3
Μερικές Φορές	10	16,7	16,7	20,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας, το 33,3% απάντησε αρκετά και το 30% απάντησε πολύ. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 58,3% απάντησε πολύ και πάρα πολύ ενώ το 8,3% απάντησε καθόλου και λίγο.

Πίνακας 58 : Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας.

Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
	Λίγο	4	6,7	6,7	8,3
	Αρκετά	20	33,3	33,3	41,7
	Πολύ	18	30,0	30,0	71,7
	Πάρα Πολύ	17	28,3	28,3	100,0
	Σύνολο	60	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 59 προκύπτει ότι, από αυτούς που απάντησαν πολύ και πάρα πολύ οι περισσότεροι (20 άτομα) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ. Από τον χ^2 έλεγχο ανεξαρτησίας, Πίνακας 60, προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των ερωτηθέντων και της απάντησης του στην ερώτηση σε ποιο βαθμό συνεργάζονται με τον διευθυντή του σχολείου τους, αφού ($p=0,047 < 0,05$) απορρίπτεται η υπόθεση ανεξαρτησίας. Επισημαίνουμε επίσης πως προέκυψε συσχέτιση της μεταβλητής αυτής και με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο συγκεκριμένο σχολείο.

Πίνακας 59 : Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας, σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab					
		Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;			Total
		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	3	15	20	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	2	5	5	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	0	10	10
Total		5	20	35	60

Πίνακας60 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,615 ^a	4	,047
Likelihood Ratio	13,053	4	,011
N of Valid Cases	60		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

Στην ερώτηση ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης, το 48,3% απάντησε μέτρια επαρκής και το 36,7% απάντησε πολύ επαρκής. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 38,4% απάντησε πολύ και πλήρως επαρκής ενώ το 13,3% απάντησε καθόλου και λίγο επαρκής.

Πίνακας61 : Ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου Επαρκής	3	5,0	5,0
	Λίγο Επαρκής	5	8,3	13,3
	Μέτρια Επαρκής	29	48,3	61,7
	Πολύ Επαρκής	22	36,7	98,3
	Πλήρως Επαρκής	1	1,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για θέματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου, το 50% απάντησε αρκετά και το 26,7% απάντησε πολύ. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 41,7% απάντησε πολύ και πάρα πολύ ενώ το 8,3% απάντησε καθόλου και λίγο.

Πίνακας62 : Σε ποιο συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για θέματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	5	8,3	8,3	8,3
Αρκετά	30	50,0	50,0	58,3
Έγκυρο Πολύ	16	26,7	26,7	85,0
Πάρα Πολύ	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συνεργάζεστε, το 56,7% απάντησε πολύ και το35% απάντησε πάρα πολύ . Σημειώνουμε πως το 91,7% απάντησε αθροιστικά πολύ και πάρα πολύ ενώ το μόλις το 1,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και λίγο.

Πίνακας63 : Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συνεργάζεστε.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	1,7	1,7	1,7
Αρκετά	4	6,7	6,7	8,3
Έγκυρο Πολύ	34	56,7	56,7	65,0
Πάρα Πολύ	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ερώτηση πώς αξιολογείτε την συνεισφορά σας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα, το45% απάντησε σημαντική και το 31,7% απάντησε μέτριας σημαντικότητας. Σημειώνουμε ότι αθροιστικά το 66,7% απάντησε σημαντική και πολύ σημαντική ενώ το 1,7% απάντησε καθόλου και ελάχιστά σημαντική.

Πίνακας64 : Πώς αξιολογείτε την συνεισφορά σας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου Σημαντική	1	1,7	1,7	1,7
Μέτριας Σημαντικότητας	19	31,7	31,7	33,3
Έγκυρο Σημαντική	27	45,0	45,0	78,3
Πολύ Σημαντική	13	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου, το 38,3% απάντησε μέτρια και το 36,7% απάντησε πολύ. Σημειώνουμε πως το 56,7% απάντησε αθροιστικά πολύ και πάρα πολύ ενώ το 6,7% απάντησε αθροιστικά καθόλου και ελάχιστα.

Πίνακας65 : Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Ελάχιστα	2	3,3	3,3	5,0
Έγκυρο Μέτρια	23	38,3	38,3	43,3
Πολύ	22	36,7	36,7	80,0
Πάρα Πολύ	12	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ

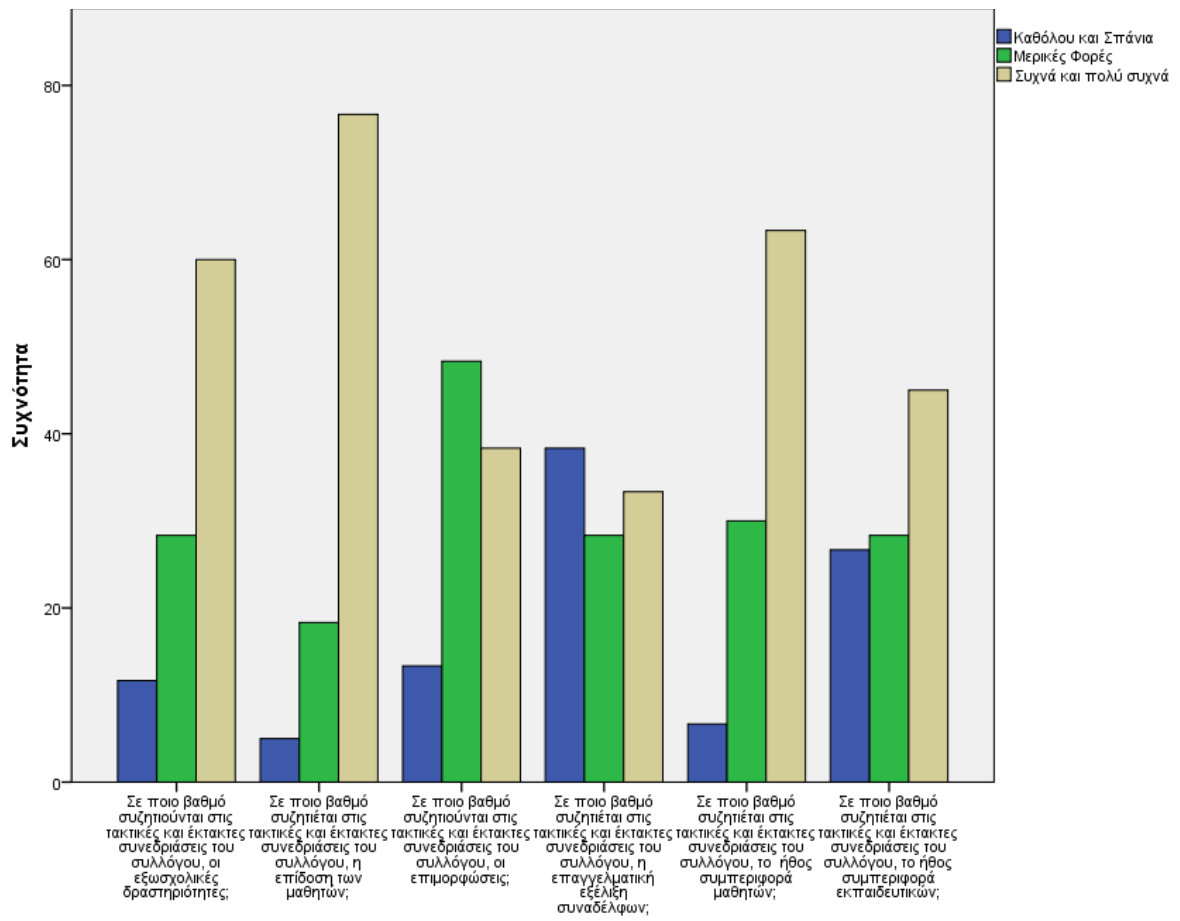
Ολοκληρώνουμε αυτή τη στατιστική ανάλυση συνοψίζοντας τα σημαντικότερα αποτελέσματα που βρέθηκαν, ώστε να καταλήξουμε σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία θα οδηγήσουν στην πληρέστερη κατανόηση τους συγκεκριμένου ζητήματος.

Υστέρα από ανάλυση που έγινε στο δείγμα , το οποίο προήλθε από τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών του Νομού Κοζάνης, παρατηρούμε ότι αυτό αποτελείται στο μεγαλύτερο πλήθος του από γυναίκες (53,3%), ενώ το 45% του δείγματος είναι ηλικίας από 50-60 ετών. Το 63,3% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ. Επιπλέον το 48,33% έχει 21-30 έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση. Τέλος 38,33% έχει 1-5 έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

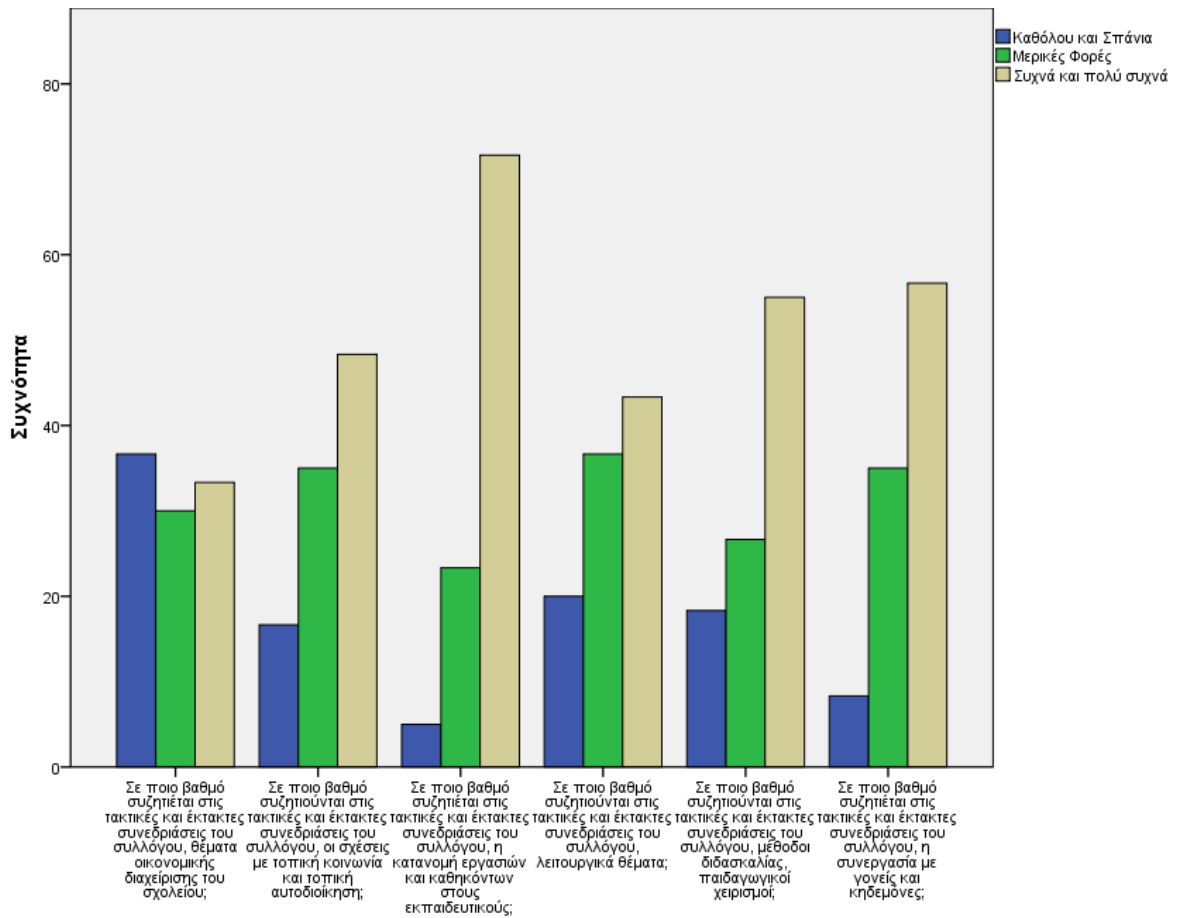
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μελών του δείγματος, στις ερωτήσεις σχετικά τα θέματα που συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις, την συμμετοχή τους σε αυτές καθώς και τον βαθμό που θα ήθελαν να συμμετέχουν προέκυψαν τα παρακάτω συγκεντρωτικά αποτελέσματα.

- I. Τα θέματα τα οποία συζητιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις των εκπαιδευτικών είναι, η επίδοση των μαθητών, το ήθος και η συμπεριφορά τους, οι εξωσχολικές δραστηριότητες και η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς. Τα παραπάνω φαίνονται στα γραφήματα 6 και 7 που ακολουθούν.

Γράφημα6 : Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις τα παρακάτω θέματα.

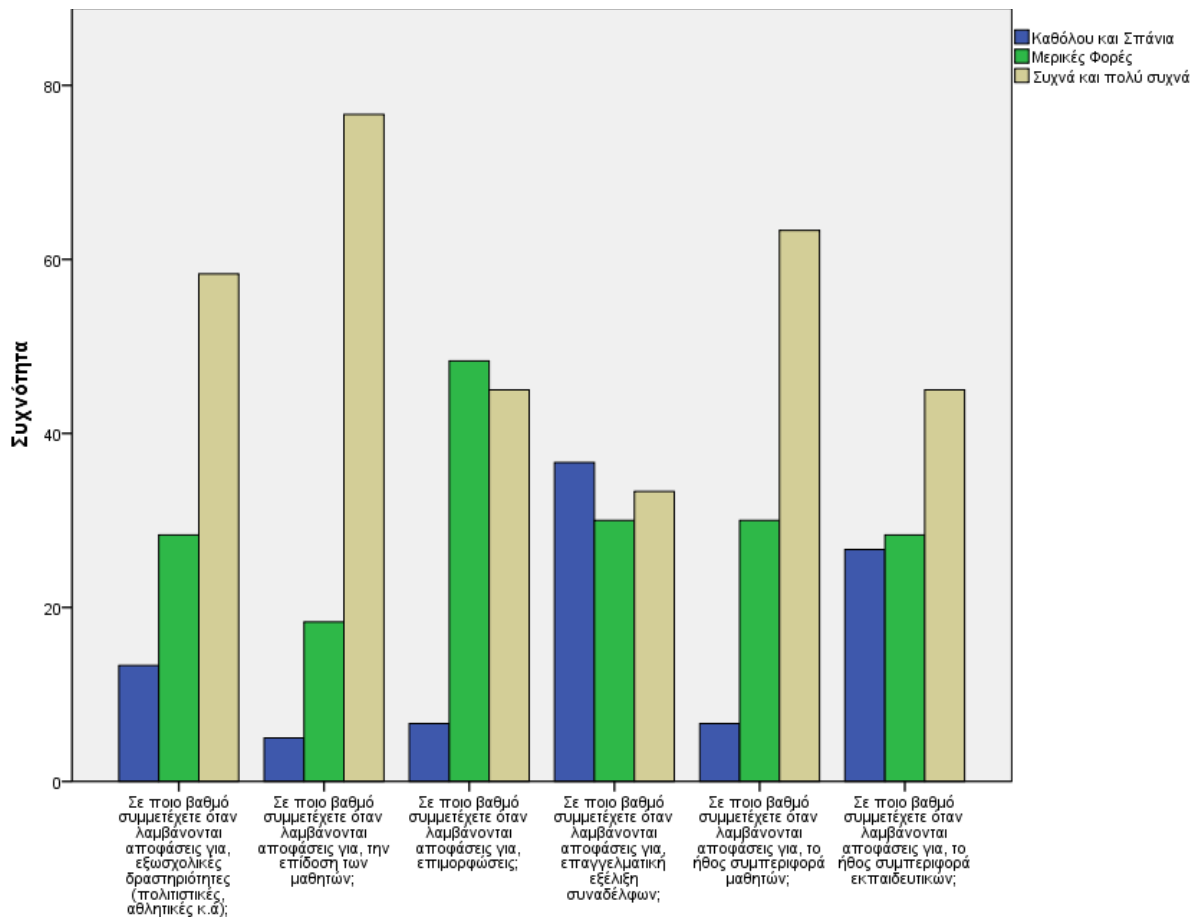


Γράφημα7 : Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις τα παρακάτω θέματα.

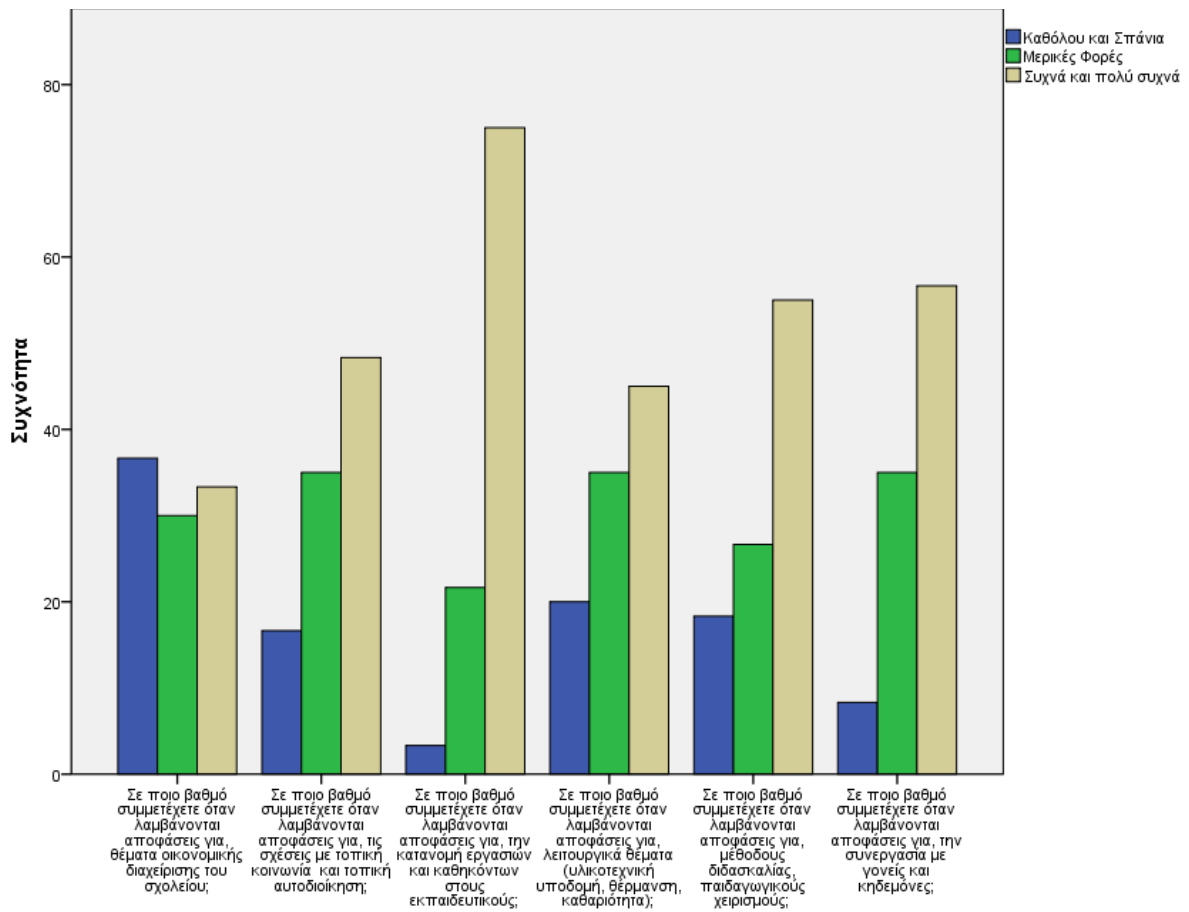


II. Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις. Τα θέματα συζήτησης στα οποία συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό είναι, η επίδοση των μαθητών, το ήθος και η συμπεριφορά τους και η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται στα γραφήματα 8 και 9 που ακολουθούν.

Γράφημα8 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα.

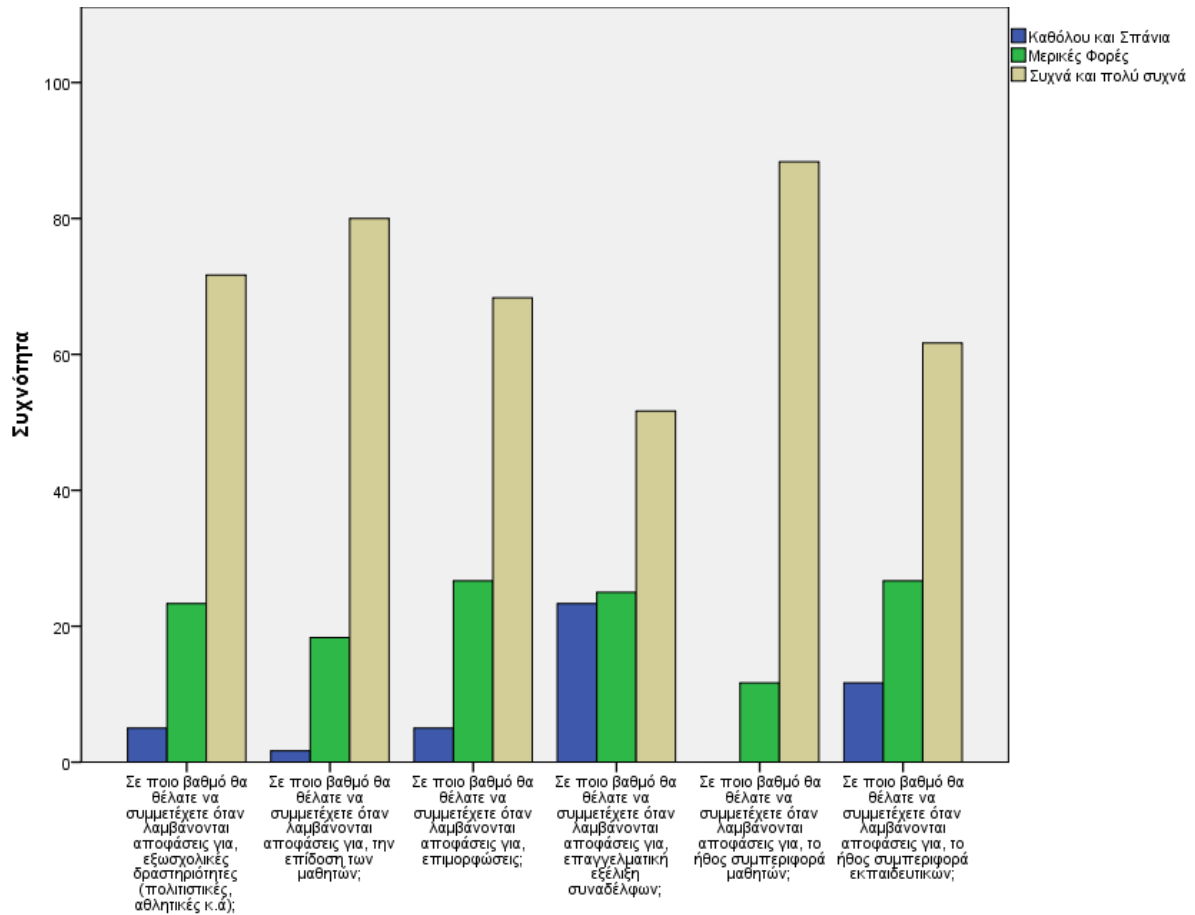


Γράφημα9 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα.

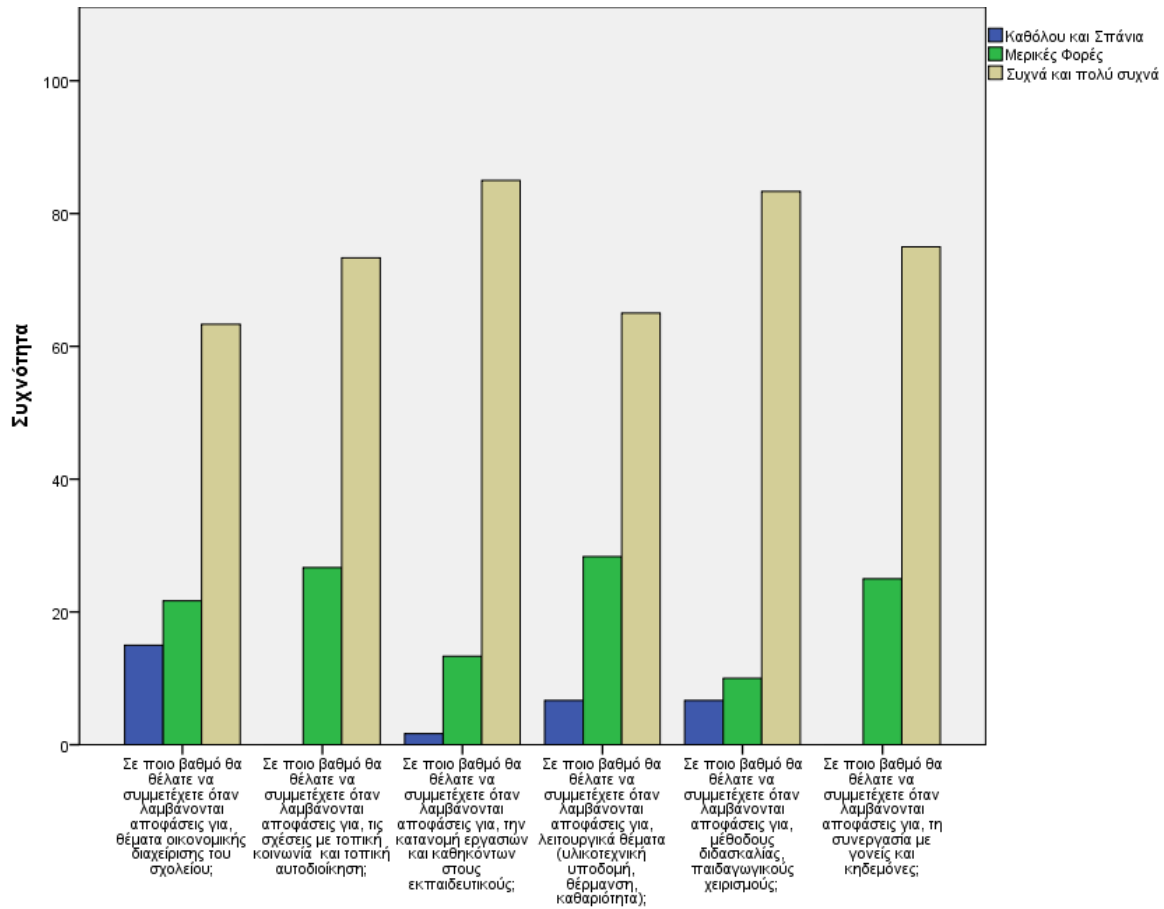


III. Οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν σε μεγάλο βαθμό να συμμετέχουν στις τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις για το σύνολο των θεμάτων. Παρόλα αυτά τα θέματα στα οποία θα ήθελαν να συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό, όπως φαίνεται στους πίνακες 10 και 11, είναι το ήθος και η συμπεριφορά των μαθητών, η επίδοσή τους, η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς καθώς και σε μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς.

Γράφημα10 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα.



Γράφημα11 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα.



Τέλος προέκυψε πως τα ατομικά – δημογραφικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν κάποιες από τις απαντήσεις τους. Οι συσχετίσεις που προέκυψαν συγκεντρώνονται παρακάτω:

- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις, με το φύλο των εκπαιδευτικών* καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση.
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, με το φύλο τους, τα έτη προϋπηρεσίας τους στην εκπαίδευση* καθώς και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.

- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση, με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις λειτουργικά θέματα, με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για επιμορφώσεις, με την ηλικία των εκπαιδευτικών καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, με την ηλικία των εκπαιδευτικών, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο καθώς και με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, με την ηλικία των εκπαιδευτικών.*
- Υπήρξε συσχέτιση μεταξύ της ερώτησης, *σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου, με τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών στο συγκεκριμένο σχολείο καθώς και με την ηλικία τους.*

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης των σχολικών μονάδων, όπου χαρακτηρίζονται από εξωτερικό έλεγχο και απουσία αυτονομίας των συμμετεχόντων, το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης βασίζεται στην ενεργοποίηση όλων των μελών του σχολικού οργανισμού και την υπεύθυνη συμμετοχή τους σε όλες τις δράσεις του σχολείου. Με πρωτοβουλία του Διευθυντή, η εξουσία μοιράζεται, σε ορισμένα ή σε όλα τα μέλη της

σχολικής μονάδας και η λειτουργία της βασίζεται σε κοινές για όλους αξίες. Η υπάρχουσα δημοκρατική κουλτούρα προωθεί τόσο το γενικό όραμα του σχολείου για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του, όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό μόνο όταν συγκλίνει η σχέση στόχων και αποτελεσμάτων (Παπαναούμ, 1995). Βασικά κριτήρια της αποτελεσματικότητας αυτής είναι τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων, το ηθικό του προσωπικού και η ικανότητα της μονάδας να αναγνωρίζει τις ανάγκες της, να εντοπίζει και να επιλύει τα τυχόν προβλήματά της, καθώς και να βελτιστοποιεί τη λειτουργία της. Σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών της παρούσας έρευνας, η οποίες συμφωνούν με τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας (Heller & Firestone, 1995 ; Meyers et al., 2001), μέσω της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων αυξάνεται στο μέγιστο η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της σχολικής μονάδας.

Το συμμετοχικό μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της σχολικής μονάδας να αλληλεπιδρούν, να δεσμεύονται, να ενισχύουν το σχολείο, να συνειδητοποιούν τους στόχους του και να φέρουν την ευθύνη στην υλοποίηση τους (Bush, 1995; Apodaca et al., 2001). Παράλληλα, όπως φαίνεται από την έρευνα των εκπαιδευτικών του Ν. Κοζάνης αναπτύσσονται όχι μόνο κίνητρα αλλά και ένα κλίμα εμπιστοσύνης και διαλόγου. Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να λάβει χώρα στο σχεδιασμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση, στην επίτευξη και στον έλεγχο των στόχων. Ταυτόχρονα, η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει σημαντικά στην αλλαγή στάσης, στην αναγνώριση των θεμάτων και των αποφάσεων του σχολείου ως δικά τους θέματα και δικές τους αποφάσεις, και τους δίνει την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου (Poo & Hoyle, 1995). Οι εκπαιδευτικοί κατανοώντας τα στάδια και τα βήματα της διαδικασίας που ακολουθήθηκε, έχοντας συμμετάσχει παραθέτοντας την προσωπική τους άποψη και συμβολή σε αυτά, αποδέχονται τις αποφάσεις, ακόμη και εάν διαφωνούν με αυτές, και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την υλοποίησή τους (Everard & Morris, 1999).

Από την πλευρά του Συλλόγου Διδασκόντων, κατά την διαδικασία λήψης μιας απόφασης, οφείλει να επιλέξει εκείνη την πρόταση η οποία επιτυγχάνει το καλύτερο αποτέλεσμα (Σαΐτης, 2000). Ωστόσο, η καλύτερη πρόταση προκύπτει όταν οι Διευθυντές εμπιστεύονται τους εκπαιδευτικούς ακολουθώντας έναν δημοκρατικό και συμμετοχικό τρόπο διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να μετατρέψουν τις

θεωρητικές τους γνώσεις σε δημοκρατικές και αποτελεσματικές πράξεις (Σαΐτης, 1994). Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Vroom & Yetto (1973), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων, όταν θεωρείται πως με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η ποιότητα και η αποδοχή της απόφασης. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με την έρευνα των Κουσουλός κ.α. (2004) για την ελληνική πραγματικότητα. Οι συγκεκριμένοι αναφέρουν στην έρευνά τους πως μεγάλο ποσοστό των διδασκόντων θεωρεί το διευθυντή ηγέτη της σχολικής μονάδας, και ότι οι αποφάσεις του εκφράζουν τη συναίνεση της πλειοψηφίας και οφείλουν να παίρνονται από κοινού με τους διδάσκοντες.

Ιδιαίτερης σημασίας φαίνεται να είναι και το θετικό κλίμα που επικρατεί στο χώρο του σχολείου. Για τη δημιουργία τέτοιου κλίματος απαραίτητη είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας (Antonio, 2008). Η αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων μέσα σε κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, ανοιχτό σε νεωτεριστικές ιδέες. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς να διατυπώσουν τις όποιες προτάσεις τους, προσφέροντας έτσι στη διοίκηση ένα ευρύ φάσμα εμπειριών και γνώσεων. Ταυτόχρονα, και η διοίκηση ενδυναμώνεται με την προσθήκη των προτάσεων αυτών. Όσο δύσκολη και εάν θεωρείται η συμμετοχική διοίκηση, είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των σχολικών μονάδων (Arodaca et al., 2001).

Βασιζόμενοι στις απόψεις των ερωτηθέντων, ο αποτελεσματικός Διευθυντής οφείλει να έχει την ικανότητα να πείθει και να παράγει έργο μαζί με ανθρώπους που ενδέχεται να αμφισβητούν το σύστημα αξιών του (Gale & Densmore, 2003). Οφείλει ωστόσο να γνωρίζει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να προσπαθεί να τις καλύπτει μέσα από τα θεσμικά πλαίσια λειτουργίας του σχολείου. Παράλληλα, είναι αναγκαίο να θέτει ως προτεραιότητα τις μαθησιακές ανάγκες, καθώς και να εξηγεί τους λόγους της κάθε επιλογής του. Επίσης, ο Διευθυντής πρέπει να δίνει αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς μέσα στα πλαίσια αμοιβαίας εμπιστοσύνης, να μπορεί να αποδέχεται την κριτική, τις προτάσεις και τα σχέδια των εκπαιδευτικών, καθώς και να είναι διατεθειμένος να μοιραστεί την εξουσία του (Meyers et al., 2001). Όλοι οι εκπαιδευτικοί επισήμαναν την αναγκαιότητα ανάπτυξης επικοινωνιακών ικανοτήτων των διευθυντών και την ύπαρξη εκπαιδευτικού οράματος (Starratt, 2001).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα- Ρέππα, Α., *Η δευτεροβάθμια τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση και η περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990)*, Αθήνα, Έλλην, 1999.
- Αθανασούλα- Ρέππα, Α., (1999). *Η δευτεροβάθμια τεχνική & επαγγελματική εκπαίδευση και η περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990)*. Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994). *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Θεωρητική προσέγγιση και ιστορική επισκόπηση*. Αθήνα: Εξάντας.
- Ανδρέου, Α., σε συνεργασία με Μαντζούφα, Π., (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ., (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση*, τομ. 1, Αθήνα, Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ., (1998). *Μανατζμεντ*, Αθήνα, Έλλην.
- Κανελλοπούλου, Χ., (1990). *Μάνατζμεντ, αποτελεσματική διοίκηση*, τόμ. Α΄. Αθήνα.
- Καντάς, Α., (1991). «Οργάνωσης Θεωρία» στο: *Παιδαγωγική Εγκυκλοπαίδεια- Λεξικό*, τομ. 8, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, σσ. 3540-3543.
- Καντάς, Α., *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία*, τόμος Α΄, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Κωνσταντίνου, Χ., *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σ' αυτόν*, Αθήνα, Σμυρνιωτάκης, 1994.
- Κωτσίκης, Β., (1998). *Εκπαιδευτικά συστήματα: οργάνωση και διοίκηση, συστημική προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.
- Κωτσίκης, Β., (1998). *Εκπαιδευτικά συστήματα: οργάνωση και διοίκηση συστημική προσέγγιση*, Αθήνα, Έλλην.
- Κουζουλός, Α., Μπούνιας, Κ., Καμπουρίδης, Γ. (2004). *Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 9, 33-41.
- Λαϊνάς, Α., «Διοίκηση της εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα: ο ρόλος των φορέων της εκπαίδευσης», *Πληροφοριακό Δελτίο της ΟΛΜΕ*, τχ. 636, 1993, σσ. 26-29.
- Λαϊνάς, Α., (2000). «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα» στο Ζ. Παπαναούμ (επ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη, σσ. 23-40.
- Μακρυδημήτρης, Α., (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα.
- Μυλωνά, Ζ. Δ. (2005:66). Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα – Απόψεις και στάσεις Διευθυντών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Montana, P. & Charnov, B., (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ., (1997). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλας.

- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ., (2000).« Ο προγραμματισμός δράσης ως βασικό στοιχείο διοίκησης της σχολικής μονάδας» στο Ζ. Παπαναούμ (επ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη, σσ, 41-48.
- Ξωχέλλης, Π.,(1991). *Παιδαγωγική του σχολείου*, Θεσσαλονίκη, Κυριακίδης.
- Ξωχέλλης, Π. & Ζ. Παπαναούμ, (2000). *Η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ελληνικές εμπειρίες 1997-2000*, Θεσσαλονίκη.
- Παπαναούμ, Ζ., (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Παπαχατζής, Γ., (1991). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου*. Αθήνα.
- Πασιαρδή, Π.,(1993). «Μοντέλα διοίκησης της εκπαίδευσης», *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τχ. 18, σσ. 5-30.
- Πασιαρδής, Π., (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πετρίδου, Ε., (1998). *Διοίκηση- μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Πετρίδου, Ε. (2000). «Πρόταση μιας πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας» στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.) *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Από τη θεωρία στην πράξη*. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο-ΑΠΘ, σ. 49-57 Σαΐτης Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. 3ο Κ.Π.Σ./2Ο Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ./Α.Π.Α2 ΜΕΤΡΟ 2.1/ ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2.1.1. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Α., (2000). «Γυναίκες εκπαιδευτικοί και σχολική διοίκηση στην Ελλάδα», *Τα εκπαιδευτικά*, τχ. 57-58, σσ. 150-163.
- Σαΐτη, Α.& Σαΐτης, Χ. (2012α) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* .Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2001). Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων (Ερευνητική μελέτη). Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαματάς, Μ., «Ο ελληνικός εκπαιδευτικός γραφειοκρατισμός. Μια κοινωνικοπολιτική θεώρηση της γραφειοκρατούμενης ελληνικής εκπαίδευσης» στο: Καζαμιάς, Α. & Κασσωτάκης Μ. (επ.), *Ελληνική εκπαίδευση: προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού* (σσ. 120-149). Αθήνα: Σείριος.
- Southworth, G. (2006). Σχολική ηγεσία και ανάπτυξη: Στοχασμοί από την έρευνα. *School Organization*, 13(1), 73-87. Μετάφραση Ε. Γεωργίου και Χ. Αραβή.
- Τσώνη, Χ. (2010). *Η διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής ως βασική παράμετρος της άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης από τις σύγχρονες μονάδες προσχολικής αγωγής. Εισήγηση στο 2ο Διεθνές Συνέδριο Προσχολικής Αγωγής (Ιωάννινα, 22-24 Οκτωβρίου 2010) με τίτλο: Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές στην Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση του 21ου αιώνα*. Ανακτήθηκε από: <http://www.pedagogy.gr/images/praktika2010-b.pdf>
- Φαναριώτης, Π., (1999). *Δημόσια διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Χατζηπαντελή, Π., (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο.

- Χολέβας, Ι., (1995). *Οργάνωση και διοίκηση (Management)*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Anderson, J.,(1968). *Bureaucracy in education*, Baltimore, Hopkins University Press.
- 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.
- Bacharach, S. & Lawer E., (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pu.
- Benett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham, UK: NCSL. Available at: <http://www.ncsl.org/index.cfm?pageID=literaturereviews>
- Blasé, J. & Anderson, G., (1995). *The micropolitics of educational leadership*. London: Cassell.
- Bell, L., ‘The school as an organization: a re-appraisal’, *British journal of Sociology of Education*, vol. 1, no 2, 1980, pp. 183-192.
- Boyan, N., (1982). “Administration of educational institutions” στο Mitzel, H., (ed.), *Encyclopedia of educational research*, vol. I, pp. 22-49, London, Free Press.
- Bridges, E., (1967). “A model of shared decision making in the school principalship”, *Educational Administration Quarterly*, vol. 3, pp. 49-61.
- Bush, T. & West-Burnham, J. (eds), (1995). *The principles of educational management*, London, Longman.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd edition. London: Paul Chapman Publishing.
- Chapman, J., (ed.), (1990). *School- based decision- making and management*, London, Falmer Press.
- Cheng, Y., (1993). “The theory and characteristics of school-based management”, *International Journal of Educational Management*, vol.7, no. 6, pp. 6-17.
- Corwin, R., (1981). “Patterns of organizational control and teacher militancy: theoretical continuities in the idea of loose coupling” στο Corwin, R., (ed.), *Research in the sociology of education and socialization*, pp. 261-291, Greenwich, CT.

- Daschner, P., (1995). “Verführung von oben oder Bedürfnis von unten? Zur Diskussion um Schulautonomie in Hamburg” στο Daschner, P. et al (Hrsg), *Schulautonomie- Chancen und Grenzen*, Weinheim, Juventa, pp. 169-184.
- Davies, B., (1994). Models of decision-making in resource allocation στο Bush, T. & West-Burnham J., *The principles of educational management* (pp. 345-360). London: Longman.
- Dimopoulos, K., Dalkavouki, K. & Koulaidis, V. (2015). “Job realities of primary school principals in Greece: similarities and variations in a highly centralized system”, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 18 (2), pp. 197-224, DOI: 10.1080/13603124.2014.954627. Routledge.
- Duke, D., et al, (1980). “Teachers and shared decision making: the cost and benefits of involvement”, *Educational Administration Quarterly*, vol. 16, pp. 93-106.
- Estler, S., (1988). “Decision making” στο N. Boyan (ed.), *Handbook of research on educational administration*, pp. 305-319, N. York, Longman.
- Everard, B. & G. Morris, *Effective school management*, London, Chapman Pu, 1996.
- Fidler, B., (1996). *Strategic Planning for school improvement*, London, Pitman.
- Frommelt, B., (1990). “Auf dem Weg von der Lernschule zur Lebensschule. Das hessische Autonomiekonzept” στο P. Dascher et al. (Hrsg.), *Schulautonomie – Chancen und Grenzen*, pp. 185-206, Weinheim, Juventa.
- Fullan, M., (1988). “Research into educational innovation” στο R. Glatter et al (eds), *Understanding school management*, Milton Keynes, Open University Press.
- Griffiths, D., (1957). *Administrative theory*, New York, Harper.
- Gale, T. & Densmore, K. (2003). *Democratic educational leadership in contemporary times*. *International Journal of Leadership in Education*, 6(2), 119-136.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *JCS* (www.faculty.ed.uiuc.edu/westbury/jes/Vol137/harris.htm).
- 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.
- Johnson, S., (1983). “Teacher unions in schools: authority and accommodation”, *Harvard Educational Review*, vol. 53, no. 3., pp. 309-326.
- Katsigianni, E. & Ifanti, A. (2016). “Tenured and non-tenured school principals in Greece: a historical approach”, *Journal of Educational Administration and History*, Vol. 48(3), pp.225-242, DOI: 10.1080/00220620.2016.1173023. Routledge.
- Kmetz, J. & Willower, D., (1982). “Elementary school principals’ work behavior, *Educational Administration Quarterly*, vol. 18, no. 4, pp. 62-78.
- Lieberman, A., (1995), (ed.). *The work of restructuring school. Building from the ground up*, N. York, Teachers College Press.

- Lortie, D., (1969). “The balance of control and autonomy in elementary school teaching” στο: A. Etzioni (ed), *The semi-professions and their organization*, pp. 1-53, N. York, Free Press.
- March, J. & J. Olsen, (1976). *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.
- 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.
- McNamara, J. & Chisolm, G., (1988). The technical tools of decision making στο N. Boyan, *Handbook of research on educational administration* (pp. 525-567). N. York: Longman.
- Morris, V. et al, (1981). *The urban principal: discretionary decision-making in a large educational organization*, Chicago, University of Chicago Press.
- Nicholson, R., (1989). *School management: the role of the headmaster*. London: Kogan.
- 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.
- 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, 67-92.
- Reed, M., *The sociology of organizations: themes, perspectives and prospects*, N. York, Harvester & Wheatsheaf, 1992.
- Reynolds, D., ‘Research on school/ organizational effectiveness: the end of the beginning’ στο R. Saran & V. Trafford (eds), *Research in education management and policy: retrospect and prospect*, London, Falmer Press, 1990, pp. 9-23.
- Rolff, H. G., (1995). “Autonomie als Gestaltungs- Aufgabe, Organisations- padagogische Perspektiven” στο: P. Daschner et al (Hrsg.), *Schulautonomie- Chancen und Grenzen*, pp. 31-54, Weinheim, Juventa.
- Sproull, L., (1981). “Managing education programs: a microbehavioral analysis”, *Human Organization*, vol.40, pp. 113-122.
- 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.
- Timar, T., (1989). “The politics of school restructuring”, *Journal of educational Policy*, vol. 4, no. 5, pp. 55-74.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Warrall, N., (1982). *People and decisions*. London: Longman.

- Walker, S. (2001). Early Care and Education Issues Rising to the top. *State Educational Leader*. (v.19, n. 2). Retrieved from: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED457972.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πίνακας1 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι εξωσχολικές δραστηριότητες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	4	6,7	6,7	11,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	40,0
Συχνά	15	25,0	25,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας2 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	23,3
Συχνά	30	50,0	50,0	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας3 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, οι επιμορφώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	23,3
Έγκυρο Συχνά	30	50,0	50,0	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας4 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	7	11,7	11,7	11,7
Σπάνια	16	26,7	26,7	38,3
Έγκυρο Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	66,7
Συχνά	13	21,7	21,7	88,3
Πολύ Συχνά	7	11,7	11,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας5 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	36,7
Έγκυρο Συχνά	23	38,3	38,3	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας6 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, το ήθος και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	14	23,3	23,3	26,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	55,0
Συχνά	18	30,0	30,0	85,0
Πολύ Συχνά	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας7 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, θέματα οικονομικής διαχείρισης τους σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	21	35,0	35,0	36,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
Συχνά	11	18,3	18,3	85,0
Πολύ Συχνά	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας8 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, σχέσεις με την τοπική κοινωνία και την τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	7	11,7	11,7	16,7
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	51,7
Συχνά	18	30,0	30,0	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας9 : Σε ποιο βαθμό συζητιέται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	14	23,3	23,3	28,3
Έγκυρο Συχνά	24	40,0	40,0	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας10 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, λειτουργικά θέματα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	12	20,0	20,0	20,0
Μερικές Φορές	22	36,7	36,7	56,7
Έγκυρο Συχνά	16	26,7	26,7	83,3
Πολύ Συχνά	10	16,7	16,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας11 : Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, μέθοδοι διδασκαλίας παιδαγωγικοί χειρισμοί.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	11	18,3	18,3	18,3
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	45,0
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας12 : Σε ποιο βαθμό συζητείται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου, η συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	5	8,3	8,3	8,3
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	43,3
Έγκυρο Συχνά	20	33,3	33,3	76,7
Πολύ Συχνά	14	23,3	23,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας 13 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες(πολιτιστικές, αθλητικές κ.α).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	5	8,3	8,3	13,3
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	41,7
Έγκυρο Συχνά	16	26,7	26,7	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας14 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	23,3
Έγκυρο Συχνά	31	51,7	51,7	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας15 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις.

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
	Σπάνια	2	3,3	3,3	6,7
	Μερικές Φορές	29	48,3	48,3	55,0
	Συχνά	15	25,0	25,0	80,0
	Πολύ Συχνά	12	20,0	20,0	100,0
	Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας16 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με το φύλο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Άνδρας	3	18	7	28
	Γυναίκα	1	11	20	32
Total		4	29	27	60

Πίνακας17 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	8,721 ^a	2	,013
LikelihoodRatio	9,013	2	,011
N of ValidCases	60		

Πίνακας18 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	7	11,7	11,7	11,7
Σπάνια	15	25,0	25,0	36,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
Συχνά	13	21,7	21,7	88,3
Πολύ Συχνά	7	11,7	11,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας19 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	36,7
Συχνά	23	38,3	38,3	75,0
Πολύ Συχνά	15	25,0	25,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας20 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	14	23,3	23,3	26,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	55,0
Συχνά	19	31,7	31,7	86,7
Πολύ Συχνά	8	13,3	13,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας21 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε σχέση με το φύλο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Ανδρας	7	13	8	28
	Γυναίκα	9	4	19	32
Total		16	17	27	60

Πίνακας22 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,271 ^a	2	,010
LikelihoodRatio	9,615	2	,008
N of ValidCases	60		

Πίνακας23 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	20	33,3	33,3	36,7
Μερικές Φορές	18	30,0	30,0	66,7
Συχνά	12	20,0	20,0	86,7
Πολύ Συχνά	8	13,3	13,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας24 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	15	13	10	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	7	4	1	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	1	9	10
Total		22	18	20	60

Πίνακας25 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	19,332 ^a	4	,001
LikelihoodRatio	21,152	4	,000
N of ValidCases	60		

Πίνακας26 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	3	5,0	5,0	5,0
Σπάνια	7	11,7	11,7	16,7
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	51,7
Συχνά	18	30,0	30,0	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας27 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	7	14	17	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	3	6	3	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	1	9	10
Total		10	21	29	60

Πίνακας28 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	9,876 ^a	4	,043
LikelihoodRatio	11,651	4	,020
N of ValidCases	60		

Πίνακας29 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	1	1,7	1,7	3,3
Μερικές Φορές	13	21,7	21,7	25,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	70,0
Πολύ Συχνά	18	30,0	30,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας30 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	12	20,0	20,0	20,0
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	55,0
Έγκυρο Συχνά	16	26,7	26,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας31 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα);			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο σχολείο;	1-5 έτη	3	4	16	23
	11-20 έτη	2	9	5	16
	21-30 έτη	0	4	2	6
	6-10 έτη	7	4	4	15
Total		12	21	27	60

Πίνακας32 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	18,717 ^a	6	,005
LikelihoodRatio	18,249	6	,006
N of ValidCases	60		

Πίνακας33 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	11	18,3	18,3	18,3
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	45,0
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας34 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, ,μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας, παιδαγωγικούς χειρισμούς;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο σχολείο;	1-5 έτη	1	5	17	23
	11-20 έτη	3	5	8	16
	21-30 έτη	0	3	3	6
	6-10 έτη	7	3	5	15
Total		11	16	33	60

Πίνακας35 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	14,810 ^a	6	,022
LikelihoodRatio	14,870	6	,021
N of ValidCases	60		

Πίνακας36 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	5	8,3	8,3	8,3
Μερικές Φορές	21	35,0	35,0	43,3
Έγκυρο Συχνά	20	33,3	33,3	76,7
Πολύ Συχνά	14	23,3	23,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας37 : Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες;			Total
		Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
Φύλο	Άνδρας	5	9	14	28
	Γυναίκα	0	12	20	32
Total		5	21	34	60

Πίνακας38 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	6,248 ^a	2	,044
LikelihoodRatio	8,159	2	,017
N of ValidCases	60		

Πίνακας39 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, εξωσχολικές δραστηριότητες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	14	23,3	23,3	28,3
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας40 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επίδοση των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	1,7	1,7	1,7
Μερικές Φορές	11	18,3	18,3	20,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας41 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	3	5,0	5,0	5,0
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	31,7
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	68,3
Πολύ Συχνά	19	31,7	31,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας42: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab

	Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, επιμορφώσεις;			Total
	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
20-30 ετών	1	1	2	4
30-40	1	6	3	10
40-50	1	6	12	19
50-60	0	3	24	27
Total	3	16	41	60

Πίνακας43 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	15,937 ^a	6	,014
LikelihoodRatio	15,631	6	,016
N of ValidCases	60		

Πίνακας44 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την επαγγελματική εξέλιξη των συναδέλφων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	12	20,0	20,0	23,3
Μερικές Φορές	15	25,0	25,0	48,3
Συχνά	20	33,3	33,3	81,7
Πολύ Συχνά	11	18,3	18,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας45 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των μαθητών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	7	11,7	11,7	11,7
Συχνά	28	46,7	46,7	58,3
Πολύ Συχνά	25	41,7	41,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας46 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, το ήθος και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	2	3,3	3,3	3,3
Σπάνια	5	8,3	8,3	11,7
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	38,3
Έγκυρο Συχνά	19	31,7	31,7	70,0
Πολύ Συχνά	18	30,0	30,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας47 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	9	15,0	15,0	15,0
Μερικές Φορές	13	21,7	21,7	36,7
Έγκυρο Συχνά	22	36,7	36,7	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας48 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab

	Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου;			Total
	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	
20-30 ετών	1	3	0	4
30-40	3	2	5	10
40-50	4	2	13	19
50-60	1	6	20	27
Total	9	13	38	60

Πίνακας49 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	14,267 ^a	6	,027
LikelihoodRatio	15,552	6	,016
N of ValidCases	60		

Πίνακας50 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	16	26,7	26,7	26,7
Συχνά	28	46,7	46,7	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας51: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, την κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	1	1,7	1,7	1,7
Μερικές Φορές	8	13,3	13,3	15,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	60,0
Πολύ Συχνά	24	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας52 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, λειτουργικά θέματα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	4	6,7	6,7	6,7
Μερικές Φορές	17	28,3	28,3	35,0
Έγκυρο Συχνά	23	38,3	38,3	73,3
Πολύ Συχνά	16	26,7	26,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας53 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικούς χειρισμούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Σπάνια	3	5,0	5,0	6,7
Μερικές Φορές	6	10,0	10,0	16,7
Συχνά	26	43,3	43,3	60,0
Πολύ Συχνά	24	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας54 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μερικές Φορές	15	25,0	25,0	25,0
Συχνά	23	38,3	38,3	63,3
Πολύ Συχνά	22	36,7	36,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας55 : Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, επιμορφώσεις σε σχέση με την ηλικία.

Crosstab

	Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για, τη συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες;	Total	
		Μερικές Φορές	Συχνά
20-30 ετών	1	3	4
30-40	5	5	10
40-50	8	11	19
50-60	1	26	27
Total	15	45	60

Πίνακας56 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-SquareTests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
PearsonChi-Square	12,829 ^a	3	,005
LikelihoodRatio	14,701	3	,002
N of ValidCases	60		

Πίνακας57 : Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σπάνια	2	3,3	3,3	3,3
Μερικές Φορές	10	16,7	16,7	20,0
Έγκυρο Συχνά	27	45,0	45,0	65,0
Πολύ Συχνά	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας58 : Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας.

Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Λίγο	4	6,7	6,7	8,3
Άρκετά	20	33,3	33,3	41,7
Πολύ	18	30,0	30,0	71,7
Πάρα Πολύ	17	28,3	28,3	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας59 : Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με τον διευθυντή του σχολείου σας, σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Crosstab

		Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;			Total
		Λίγο	Άρκετά	Πολύ	
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	Απόφοιτος ΑΕΙ	3	15	20	38
	Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας	2	5	5	12
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)	0	0	10	10
Total		5	20	35	60

Πίνακας60 : Έλεγχος συσχέτισης χ^2 .

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,615 ^a	4	,047
Likelihood Ratio	13,053	4	,011
N of Valid Cases	60		

Πίνακας61 : Ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου Επαρκής	3	5,0	5,0	5,0
Λίγο Επαρκής	5	8,3	8,3	13,3
Μέτρια Επαρκής	29	48,3	48,3	61,7
Πολύ Επαρκής	22	36,7	36,7	98,3
Πλήρως Επαρκής	1	1,7	1,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας62 : Σε ποιο συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για θέματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	5	8,3	8,3	8,3
Αρκετά	30	50,0	50,0	58,3
Πολύ	16	26,7	26,7	85,0
Πάρα Πολύ	9	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας63 : Σε ποιο βαθμό γενικά θα θέλατε να συνεργάζεστε.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λίγο	1	1,7	1,7	1,7
Αρκετά	4	6,7	6,7	8,3
Έγκυρο Πολύ	34	56,7	56,7	65,0
Πάρα Πολύ	21	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας64 : Πώς αξιολογείτε την συνεισφορά σας στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου Σημαντική	1	1,7	1,7	1,7
Μέτριας Σημαντικότητας	19	31,7	31,7	33,3
Έγκυρο Σημαντική	27	45,0	45,0	78,3
Πολύ Σημαντική	13	21,7	21,7	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

Πίνακας65 : Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Καθόλου	1	1,7	1,7	1,7
Ελάχιστα	2	3,3	3,3	5,0
Έγκυρο Μέτρια	23	38,3	38,3	43,3
Πολύ	22	36,7	36,7	80,0
Πάρα Πολύ	12	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	60	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμε κύριε/κυρία συνάδελφε,

Ονομάζομαι Μπανάτας Γεώργιος και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Θεσσαλονίκης και διεξάγω μία έρευνα με θέμα:

«Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Περίπτωση έρευνας στα σχολεία του Ν. Κοζάνης.»

Η μελέτη γίνεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας με εποπτεύον καθηγητή τον κ. Αποστολίδη Απόστολο.

Παρακαλώ θερμά να διαθέσετε λίγο από τον χρόνο σας και να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Ο σκοπός σύνταξης του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν εμπιστευτικά και ανώνυμα μόνο για καθαρά ερευνητικούς σκοπούς της παρούσης εργασίας. Σας παρακαλώ θερμά να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια και ακρίβεια, συμβάλλοντας αμέριστα στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για τη συνεργασία και τη συμβολή σας στην έρευνα μου και βρίσκομαι στη διάθεσή σας για επιπλέον διευκρινίσεις και πληροφορίες.

Με εκτίμηση

Μπανάτας Γεώργιος

A. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 20-30 ετών
- 30-40 ετών
- 40-50 ετών
- 50-60 ετών
- Άνω των 60

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Απόφοιτος Παιδαγωγικής Ακαδημίας
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Master)
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

4. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στην εκπαίδευση;

- 1- 5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- Πάνω από 30 έτη

5. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο σχολείο;

- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- Πάνω από 30 έτη

Παρακαλώ να τοποθετηθείτε στα παρακάτω ερωτήματα, επιλέγοντας μια απάντηση

6. Σε ποιο βαθμό συζητιούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων τα παρακάτω θέματα;

	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
1. Εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Επίδοση μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Επιμορφώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επαγγελματική εξέλιξη συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ήθος συμπεριφορά μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα;

	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
1. Εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Επίδοση και επιμέλεια μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Επιμορφώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επαγγελματική εξέλιξη συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ήθος συμπεριφορά μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα;

	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
1. Εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Επίδοση και επιμέλεια μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Επιμορφώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επαγγελματική εξέλιξη συναδέλφων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ήθος συμπεριφορά μαθητών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Σε ποιο βαθμό γενικά συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στις συνεδριάσεις (τακτικές και έκτακτες) του συλλόγου των διδασκόντων;

Καθόλου	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των ελληνικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης;

Καθόλου Επαρκής	Λίγο Επαρκής	Μέτρια Επαρκής	Πολύ Επαρκής	Πλήρως Επαρκής
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Σε ποιό βαθμό συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας για θέματα που αφορούν στη λειτουργία του σχολείου;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συνεργάζεστε;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Πώς αξιολογείτε την προσωπική σας συνεισφορά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα;

Καθόλου Σημαντική	Ελάχιστη Σημαντική	Μέτριας Σημαντικότητας	Σημαντική	Πολύ σημαντική
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου;

Καθόλου	Ελάχιστη	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>