Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2016

þÿ ‘ À Ì Ä ¿ º ± ¸ µ Ä ¿ À ¿ ¹ · ¼ - ½ ¿ þÿ µ º À ± ¹ ´ µ Å Ä ¹ º Ì ´ ¹ ¿ ¹ º · Ä ¹ º Ì Ã Í Ã Ä · ¹ þÿ Ã Ä · ½ º ± Ä ± ½ µ ¼ · ¼ - ½ · · ³ µ Ã ¯ ± º þÿ Ã Å ¼ ¼ µ Ä ¿ Ç ¹ º ® » ® È · ± À ¿ Æ ¬ Ã µ þÿ Á É Ä ¿ ² ¬ ¸ ¼ ¹ ± • º À ± ¯ ´ µ Å Ã ·

þÿ ” ¿ Í ½ ± Â , ™ É ¬ ½ ½ · Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/8787

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα στην κατανεμημένη ηγεσία και συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Δούνας Ιωάννης

1143305266

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**ΜΑΣΟΥΡΑΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της κατανεμημένης ηγεσίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα. Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είναι να εξετάσει και να διερευνήσει τις στάσεις και τις απόψεις των Διευθυντών σχετικά με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στις σχολικές μονάδες καθώς και να αναδείξει τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία τόσο στους μαθητές όσο και στους εκπαιδευτικούς.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και διασαφηνίζονται και αναλύονται διάφορες έννοιες που σχετίζονται με την ηγεσία στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια, αναλύονται τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαιδευτική διαδικασία και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά αυτής της ηγεσίας, με αναφορά στην ηγεσία στο πλαίσιο των ελληνικών σχολείων. Ακόμη, παραθέτονται τα χαρακτηριστικά και το προφίλ του κατάλληλου ηγέτη, ο οποίος στην προκειμένη περίπτωση είναι ο Διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Επίσης, αναλύεται το πώς το μοντέλο αυτό της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων εφαρμόζεται στο σχολικό πλαίσιο και ποιες είναι οι επιπτώσεις αυτής της εφαρμογής.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύεται το ερευνητικό κομμάτι καθώς και η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την ποιοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων που συμπλήρωσαν οι 12 Διευθυντές σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που συμμετείχαν και συνέβαλαν στην διεξαγωγή αυτής της έρευνας . Η έρευνα, λοιπόν, προσπαθεί να εξετάσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αυτών, σχετικά με την εφαρμογή της συμμετοχικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν. Εξετάζει ακόμη, τη στάση και την συμπεριφορά των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτή τη διαδικασία και τέλος προσπαθεί να διερευνήσει τις απόψεις τους σχετικά με τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα που πιστεύουν πως θα προκύψουν από τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε ό,τι αφορά τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Ακόμη, αναφέρονται τα προβλήματα που συναντώνται κατά την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας και τέλος,

προτείνονται κάποιες πιθανές λύσεις ώστε να ενισχυθεί αυτή η διαδικασία και να είναι πιο εφαρμόσιμη σε όλο και περισσότερες σχολικές μονάδες και οι εκπαιδευτικοί να συμβάλλουν όλο και ενεργητικά.

Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της

έρευνας και αναλύει τις παραπάνω προτάσεις που καλέστηκαν οι εκπαιδευτικοί να εκφράσουν.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, σχολική μονάδα, συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων

The present project deals with the issue of the distributed leadership and the participatory decision-making process in the educational administrative system. The purpose of the research which was conducted is to examine and to analyze the opinions of the school managers concerning the participatory decision-making in the schools and also to designate the positive results which are emerged from this procedure, not only for the students but also the teachers.

In the first part, a theoretical approach of the issue is analyzed and some definitions which are related with leadership in the education are clarified. Subsequently, various models of the leadership in the educational system are analyzed and the characteristics of this leadership are presented and especially in greek schools. Also, the characteristics and the profile of the adequate leader are analyzed and how the model of this participatory decision-making is applied in schools and which the consequences of this implementation are.

In the second part, the research component is analyzed as well the methodology of the research. More specifically, the quality analysis of the questionnaires which were completed by the 12 directors of the schools of the Primary Education is analyzed. In other words, the research tries to examine the teachers' opinions concerning the implementation of the participatory decision-making process in the education with the encouragement of the teachers to be participated. Also, tries to examine whether teachers participate or not in this procedure. In addition, the teachers were asked about the benefits and the positive results of this process and also about the problems that there might be. In the end, teachers suggested some improvements and changes so that the teacher participate in a more active way.

In the third part, there are the conclusions of the research and some improvements of the educational system are analyzed.

Key-words: leadership, school, participatory decision making process

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 1

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ..... 3

1. Η ηγεσία στην εκπαίδευση 3

1.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας 4

1.2 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας..... 4

1.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας 7

1.4 Η ηγεσία στα ελληνικά σχολεία 9

2. Η συμμετοχική ηγεσία 11

2.1 Ιστορική αναδρομή 11

2.2 Χαρακτηριστικά συμμετοχικής ηγεσίας 13

2.3 Το προφίλ του κατάλληλου ηγέτη 14

2.4 Επιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου στο σχολείο 16

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή 19

1. Το ερευνητικό ερώτημα..... 20

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας..... 22

3. Μεθοδολογία έρευνας..... 2626

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα 2626

4. Μεθοδολογία έρευνας..... 2726

4.1 Ποιοτική έρευνα 2727

4.2 Πηγές συλλογής στοιχείων 298

4.3 Προσέγγιση του δείγματος, χαρακτηριστικά δείγματος..... 298

4.4 Χρόνος και τόπος της έρευνας..... 3030

4.5 Μέθοδοι έρευνας 300

4.6 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων 300

4.7 Ανάλυση συνεντεύξεων..... 31

4.8 Προβλήματα και περιορισμοί 411

Επίλογος..... 441

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συμπεράσματα.....43

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο διερεύνησης απόψεων διευθυντών αναφορικά με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Βιβλιογραφία 51

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή έχει φέρει αλλαγές σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής απασχόλησης και η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που δεν έχει μείνει ανεπηρέαστος. Η ερευνητική κοινότητα συστηματικά έχει ασχοληθεί με τα τεκταινόμενα σε αυτό το χώρο και έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Δεδομένου ότι στην εκπαιδευτική διοίκηση του σύγχρονου σχολείου έχουν εισαχθεί έννοιες προερχόμενες από το χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων[1], όπως είναι η έννοια της απόδοσης, είναι εμφανής η ανάγκη που προέκυψε για αλλαγή των πρακτικών της διοίκησης ώστε να υποστηρίζει τη νέα αυτή φυσιογνωμία. Πέρα, ωστόσο, από τις πιθανές ομοιότητες στα διαφορετικά είδη οργανισμών, το σχολείο, και δη το δημόσιο, παραμένει ένας οργανισμός που δεν έχει ως στόχο την αύξηση των κερδών του, όπως δηλαδή συμβαίνει με τα διάφορα είδη επιχειρήσεων, αλλά στην παροχή των βέλτιστων δυνατών υπηρεσιών προς όφελος των μαθητών που φοιτούν σε αυτόν (Σαΐτης, 2002: 23).

Ο τρόπος διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει πλήθος ερευνητών και εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο μελέτης. Με βάση τα πορίσματα στα οποία έχουν καταλήξει οι έρευνες αυτές, οι μέθοδοι διοίκησης στο πέρασμα των χρόνων διαφοροποιούνται για να καλύψουν τις νέες ανάγκες. Έτσι, από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα που εφαρμοζόταν στο παρελθόν, σήμερα προτιμάται η επιλογή της κατανεμημένης ηγεσίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Μέσω αυτού, όπως έχει αποδειχθεί, υπάρχουν ποικίλα οφέλη για τη σχολική μονάδα και για κάθε εμπλεκόμενο σε αυτή ξεχωριστά.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος υπαγορεύτηκε από προσωπικό και επιστημονικό ενδιαφέρον. Όπως φαίνεται, οι ερευνητές των ζητημάτων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν καταλήξει ότι οι συμμετοχικές μορφές άσκησης της ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές και ταιριάζουν στο χώρο της εκπαίδευσης αφού συνάδουν με το δημοκρατικό πνεύμα που πρέπει να τον

[1] Η εισαγωγή εννοιών της διοίκησης επιχειρήσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δεν συνάντησε την αμέριστη αποδοχή από την ίδια την εκπαιδευτική κοινότητα. Δεν είναι λίγοι οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι θεωρητικοί της εκπαίδευσης, οι οποίοι εξακολούθησαν να πιστεύουν στη μοναδικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και στη μη συμβατότητά τους με τους γενικούς κανόνες της διοίκησης επιχειρήσεων. Βλ. σχετικά Everard et al., 1996).

διακατέχει. Το θέμα, λοιπόν, που επιλέχθηκε να διερευνηθεί είναι ο τρόπος με τον οποίο σταδιακά εγκαταλείπεται η προτίμηση στο καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα και γίνεται η μετάβαση στην κατανεμημένη ηγεσία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Η κάλυψη του υπό μελέτη ζητήματος θα γίνει σταδιακά. Αρχικά, θα ξεκινήσει με τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η οποία θα παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με τις έννοιες και τους όρους που πρέπει να εξεταστούν. Η βιβλιογραφία, ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση, θα περιλαμβάνει βιβλία, άρθρα, δημοσιεύσεις συνεδρίων, διαδικτυακές πηγές και κάθε άλλου είδους έγκυρη και σχετική αναφορά. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει το ερευνητικό τμήμα, στο οποίο με την αξιοποίηση των μεθόδων της ποιοτικής μεθοδολογίας και το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο θα καταγραφούν και θα αναλυθούν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Τα ζητήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία περιλαμβάνουν την περιγραφή της έννοιας της ηγεσίας στην εκπαίδευση, την ανάλυση της έννοιας της συμμετοχικής ηγεσίας, τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται αυτή τη στροφή σε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στις διαδικασίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. Η ηγεσία στην εκπαίδευση

Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει ερευνητές από διάφορα επιστημονικά πεδία. Έχει καταγραφεί μεγάλος αριθμός ορισμών για την ηγεσία και τους ηγέτες (Cuban, 1988), ωστόσο δεν έχει καταστεί δυνατή η συμφωνία των ερευνητών για το συγκεκριμένο ζήτημα, γεγονός που σε κάποιο βαθμό δικαιολογείται αν αναλογιστεί κανείς το διαφορετικό επιστημονικό τους υπόβαθρο. Η έννοια της ηγεσίας πολλές φορές αντικαθίσταται από τον όρο διοίκηση (μάνατζμεντ). Παρά το ότι χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι όροι, στην πραγματικότητα το εννοιολογικό τους φορτίο είναι διαφορετικό (Gronn, 2003), αν και οι διαφορές μπορεί να είναι ορισμένες φορές δυσδιάκριτες. Ο όρος μάνατζμεντ είναι περισσότερο τεχνικός και γραφειοκρατικός και συνδέεται με την αγορά και τις απαιτήσεις της. Αντίθετα, ο όρος ηγεσία, ο οποίος αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, θεωρείται πως είναι καταλληλότερος για την περίπτωση της εκπαίδευσης, αφού αποδίδει, εκτός των άλλων, την ηθική, επαγγελματική αλλά και δημοκρατική διάσταση των εκπαιδευτικών οργανισμών (Grace, 1995).

Η ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι μία εξαιρετικά σημαντική παράμετρος της λειτουργίας τους και μάλιστα επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους και το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Η εκπαίδευση είναι ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα και αυτό σημαίνει ότι ο χώρος του σχολείου επηρεάζεται από τις εξελίξεις της σύγχρονης κοινωνίας. Τις τελευταίες λαμβάνει υπόψη η εκπαιδευτική ηγεσία έτσι ώστε να οδηγηθεί στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων που θα συμβάλουν στη βελτίωση της σχολικής μονάδας (Μιχόπουλος, 1998· Muijs & Harris, 2003).

Η ηγεσία, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το όραμα του σχολείου (MacBeath, 2003). Στη σύγχρονη εποχή η εκπαιδευτική ηγεσία ενσωματώνει θεωρίες και τρόπους λειτουργίας της οργανωτικής επιστήμης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η ιεραρχία της εξουσίας, η ίση κατανομή εξουσίας και ευθυνών, η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Σαΐτης, 2002: 24).

1.1 Έννοια και φύση της ηγεσίας

Η ηγεσία, όπως την ορίζει ο Πασιαρδής (2004) είναι το σύνολο των συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται από ένα άτομο όταν θέλει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Αν και αποτελεί σημαντική παράμετρο της διοίκησης, δεν ταυτίζεται με αυτή (Σαΐτης, 2005). Πάντως, για να μπορέσει ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός στο ρόλο του θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες διοικητικές και διευθυντικές (Πασιαρδής, 2004). Παρά τις διαφορές τους, τόσο η ηγεσία όσο και η διοίκηση έχουν στη βάση τους αρκετά κοινά στοιχεία, μεταξύ των οποίων είναι ο σκοπός του οργανισμού και η παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτόν, στη συγκεκριμένη περίπτωση των εκπαιδευτικών (Filder, 1997). Εξάλλου, στη σύγχρονη εποχή και οι δύο έννοιες θεωρούνται εξίσου σημαντικές για τη λειτουργία του οργανισμού (Bush & Middlewood, 2006).

Η ηγεσία, λοιπόν, είναι μία σημαντική παράμετρος της λειτουργίας των οργανισμών. Η ύπαρξη ενός ηγέτη – διευθυντή στην κορυφή της ιεραρχίας της σχολικής μονάδας είναι το ζητούμενο, καθώς αυτός θα είναι σε θέση να κινητοποιήσει τους υφισταμένους τους, να επηρεάσει τη σκέψη και τα συναισθήματά τους και να τους οδηγήσει μέσω της συνεργασίας στη βελτίωση της σχολικής μονάδας συνολικά, αλλά και του καθενός ατομικά (Μπουραντάς, 2005). Αναφορικά με τη φύση της ηγεσίας και του κατάλληλου ηγέτη, η επιστημονική κοινότητα δεν έχει καταλήξει σε ομοφωνία. Ορισμένοι από τους επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι κάτι που διδάσκεται και που μπορεί να αποκτηθεί έπειτα από προσπάθεια, ενώ άλλοι τονίζουν ότι πρόκειται για χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου που δεν μαθαίνεται, αλλά υπάρχει από τη γέννησή του (Σαΐτης, 2002). Σήμερα θεωρείται ότι η επικρατέστερη εκδοχή βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα, ότι δηλαδή ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να έχει την έμφυτη προδιάθεση και τις ικανότητες, όμως είναι σημαντικό να έχει τις κατάλληλες ευκαιρίες ώστε να τις αναπτύξει και να τις αναδείξει (Κωνσταντίνου, 2005).

1.2 Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας

Η έρευνα έχει καταλήξει στην αναγνώριση συγκεκριμένων μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια. Θα πρέπει, ωστόσο, να διευκρινιστεί ότι η αυστηρή διάκριση σε μοντέλα και κατηγορίες ενδεχομένως δεν

μπορεί να αποδώσει την πραγματική εικόνα της ηγεσίας κι αυτό γιατί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι ηγέτες δεν μένουν στην αυστηρή τήρηση των πλαισίων ενός μοντέλου, αλλά δανείζονται στοιχεία από περισσότερα. Ο σκοπός, λοιπόν, της παρουσίασης των μοντέλων ηγεσίας δεν είναι να κατηγοριοποιηθούν οι διάφορες μορφές της, αλλά να γίνει κατανοητό το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι διευθυντές ως ηγέτες των σχολικών μονάδων. Τα ακόλουθα μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας παρουσιάζονται από τον Πασιαρδή (2004).

Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει στο επίκεντρό του τη δράση του ηγέτη. Η προσπάθεια της ηγεσίας επικεντρώνεται στη διατήρηση της οργανωτικής αρμονίας και τη διασφάλιση της ανάπτυξης των συστημάτων και της επιτυχίας των στόχων τους (Day, Harris & Hadfield, 2001). Η έμφαση των ηγετών εντοπίζεται κατά κύριο λόγο στα διοικητικά ζητήματα, ενώ οι ανάγκες των υφισταμένων λαμβάνονται υπόψη και επιχειρείται να ικανοποιηθούν με στόχο την ανταπόδοση εκ μέρους τους με την παροχή κάποιας υπηρεσίας ή την ανάληψη ενός έργου (Πασιαρδής, 2004).

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει στο επίκεντρό του την προσπάθεια του ηγέτη να διαμορφώσει και να εξυψώσει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία της προσπάθειας αυτής είναι να διασφαλίζεται ο σεβασμός και η αυτονομία των μελών, καθώς και η ταύτιση των επιδιώξεων του ηγέτη και των υφισταμένων του για το μέλλον της σχολικής μονάδας. Η εσωτερική παρακίνηση είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση (Webb, Neumann & Jones, 2004). Τέλος, μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας ευνοείται η επαγγελματική ανάπτυξη όλων των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας.

Το μοντέλο της επιμεριστικής ηγεσίας

Η επιδίωξη των ηγετών που δρουν στη βάση αυτού του μοντέλου είναι να αφαιρέσουν τις ευθύνες από πάνω τους και να τις μεταφέρουν στους υφισταμένους

τους. Δεν επιδιώκουν να ασκήσουν τον έλεγχο στους υφισταμένους, αλλά χρησιμοποιούν τη δύναμή τους ώστε να τους καθοδηγήσουν προς την κατεύθυνση που θέλουν (McGlynn, 2008). Πρόκειται για μία αποκεντρωμένη προσέγγιση για την ηγεσία, η οποία συνδέεται άρρηκτα με τη σχολική βελτίωση και είναι εμφανής σε κάθε έκφραση της σχολικής πραγματικότητας.

Το εναλλακτικό μοντέλο βασισμένο σε αξίες

Το συγκεκριμένο μοντέλο για την ηγεσία αναπτύσσεται με βάση την παραδοχή ότι η ηγεσία δεν είναι δυνατό να είναι επιτυχημένη όταν καθορίζεται από διοικητικά και γραφειοκρατικά κριτήρια, παρά μόνο όταν στη βάση της έχει τα ατομικά και ομαδικά αξιακά συστήματα. Η ηγεσία καθοδηγείται από τις αξίες, οι οποίες είναι απαραίτητο να περιλαμβάνονται στο όραμα και τις πρακτικές των ηγετών (Day et al., 2001). Ο σεβασμός, η αμεροληψία, η ισότητα, η τιμιότητα, η ειλικρίνεια είναι μερικές μόνο από τις αξίες που θα πρέπει να καθοδηγούν το έργο του ηγέτη.

Το μοντέλο της κριτικής ηγεσίας

Η κριτική ηγεσία αντιλαμβάνεται το σχολείο ως μία δημοκρατική κοινότητα, στην οποία όλοι είναι ισότιμοι και μπορούν να συμμετέχουν. Οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι μαθητές του σχολείου συμμετέχουν στις δημοκρατικές διαδικασίες και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Όλοι, λοιπόν, έχουν τη δυνατότητα κάποια στιγμή να αναλάβουν το ρόλο του ηγέτη (Webb et al., 2004) και με τις αποφάσεις τους να επηρεάσουν την καθημερινότητά τους. Στη βάση της κριτικής ηγεσίας η κοινωνική δικαιοσύνη είναι ζήτημα ουσιαστικό, το οποίο αντικατοπτρίζεται και στις διαδικασίες του σχολείου (Gunter, 2001).

Αναφορικά με τις μορφές άσκησης της σχολικής ηγεσίας και το βαθμό συμμετοχής όλων στις διαδικασίες της, μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες, ως ακολούθως (Σαΐτης, 2002· Σαΐτης, 2008):

- Η **αυταρχική ηγεσία**, είναι αυτή στην οποία ο ηγέτης δε ζητά την άποψη των υφισταμένων του ούτε και τη λαμβάνει υπόψη, αλλά μόνος του λαμβάνει τις

αποφάσεις με τις οποίες είναι απαραίτητο οι υπόλοιποι να συμμορφωθούν. Ο φόβος είναι κίνητρο συμμόρφωσης, ενώ όσοι δρουν εκτός των πλαισίων που έχει θέσει έρχονται αντιμέτωποι με την τιμωρία.

- Η **συμμετοχική ηγεσία** είναι ένας περισσότερο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας και διοίκησης των οργανισμών. Σε αυτή την περίπτωση, οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων και μάλιστα τους παρέχουν κίνητρα ώστε να τις εκφράζουν ελεύθερα και χωρίς περιορισμό. Οι συμμετοχικοί ηγέτες μπορεί να είναι α) συμβουλευτικοί, β) συναινετικοί και γ) δημοκρατικοί (Σαΐτης, 2008). Η λήψη αποφάσεων στην περίπτωση της συμμετοχικής ηγεσίας γίνεται έπειτα από δημοκρατική συζήτηση και εξέταση όλων των απόψεων, ενώ οι τελικές αποφάσεις αντανακλούν τη γενική θεώρηση της πλειοψηφίας της ομάδας, η οποία έχει και την εξουσία της τελικής απόφασης.
- Η **εξουσιοδοτική ηγεσία**, τέλος, είναι μία μορφή ηγεσίας όπου ο ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο, ενώ ο βαθμός ανεξαρτησίας και ελευθερίας είναι εξαιρετικά μεγάλος. Δίνει στους υφισταμένους τις απαραίτητες πληροφορίες και τους εκχωρεί σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο.

Προφανώς, κάθε μορφή ηγεσίας έχει τα θετικά και τα αρνητικά της σημεία και αυτό σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται, αλλά και από τις κοινωνικές συνθήκες. Η αυταρχική εξουσία ταιριάζει σε πιο συντηρητικές κοινωνίες, ενώ οι απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής ωθούν προς έναν περισσότερο συμμετοχικό τρόπο ηγεσίας, προς μοντέλα πιο δημοκρατικά και συλλογικά (Μπουραντάς, 2005· Σαΐτης, 2008).

1.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας

Η ποιότητα της ηγεσίας στη σχολική μονάδα είναι παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχούς λειτουργίας της. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο ηγέτης – διευθυντής της μονάδας να γνωρίζει και να εφαρμόζει τα όσα η σύγχρονη έρευνα έχει τονίσει ως σημαντικά στοιχεία για τη

διοίκηση της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα και τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας.

Για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία είναι απαραίτητο το όραμα και η αποστολή του σχολείου να είναι γνωστό και αποδεκτό από το σύνολο των εμπλεκομένων σε αυτό, στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία. Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει έναν ηγέτη που θα δραστηριοποιείται ακούραστα και θα διαθέτει τον προσωπικό του χρόνο για την εκπλήρωση αυτής της αποστολής (Πασιαρδής, 2004).

Σημαντικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η αρμονική συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, οι οποίοι θα πρέπει να ενστερνίζονται τις απόψεις του διευθυντή για την εξέλιξή της. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν ακριβώς ποιες είναι οι προσδοκίες που ο προϊστάμενός τους έχει από αυτούς και συνεργάζονται με αυτόν αρμονικά με στόχο την επίτευξή τους (Πασιαρδής, 2004).

Το κλίμα της σχολικής μονάδας είναι επίσης σημαντικό, καθώς είναι απαραίτητο να είναι θετικό, ευχάριστο και να ευνοεί τη διατήρηση της συλλογικότητας, αλλά και της τάξης, την επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών σε όλα τα επίπεδα (Θεοφιλίδης, 1994· Σαΐτης, 2002). Το θετικό κλίμα δεν αφορά μόνο τις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, αλλά και με τους μαθητές. Γενικά, στη σχολική μονάδα, σε όλα της τα επίπεδα, είναι καλό να επικρατεί κλίμα που ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη μάθηση, με υψηλές προσδοκίες και συλλογική προσπάθεια ώστε αυτές να επιτευχθούν. Η θετική αυτοεικόνα του σχολείου στην πραγματικότητα καθρεφτίζει την αυτοεικόνα της ηγεσίας του (Πασιαρδής, 2004).

Η ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών μάθησης είναι σημαντικό σημείο που αποτελεί προτεραιότητα για την ηγεσία, δεδομένου ότι μέσα από αυτό μπορεί να επιτευχθεί η αποστολή της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματική ηγεσία, εξάλλου, είναι απαραίτητο να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής στις διαφορετικές περιστάσεις που θα παρουσιαστούν, να υποστηρίζει πρακτικά και συναισθηματικά τα μέλη της σχολικής μονάδας και σε περίπτωση δυσκολιών ή αποτυχίας να έχει τη δυνατότητα άμεσης ανάκαμψης (Σαΐτης, 2002). Ο προσανατολισμός προς την επίτευξη του οράματος της σχολικής μονάδας είναι επίσης σημαντικός.

1.4 Η ηγεσία στα ελληνικά σχολεία

Στην Ελλάδα, ωστόσο, το μοντέλο διοίκησης που πολύ συχνά προτιμάται δεν περιλαμβάνει όλες αυτές τις λειτουργίες, αλλά είναι περισσότερο συγκεντρωτικό. Το σύστημα αυτό είναι το ονομαζόμενο γραφειοκρατικό και η λειτουργία του γίνεται με βάση την καθετοποιημένη οργανωτική δομή των εργασιακών σχέσεων. Μέσα σε αυτό περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα και οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Πράγματι, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο με βάση αυτό το μοντέλο (Bush, 2001), γι' αυτό και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν λιγότερες ευκαιρίες να εφαρμόσουν πιο συμμετοχικές προσεγγίσεις.

Οι αποφάσεις που αφορούν κάθε βαθμίδα του εκπαιδευτικού συστήματος, συμπεριλαμβανομένης και της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που αφορά την παρούσα εργασία λαμβάνονται από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων κι έπειτα διοχετεύονται προς υλοποίηση σε επίπεδο περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό μέσω των διορισμένων οργάνων της διοίκησης (Κουλουμπαρίτση, Αναστασάκη, Αργυρούδη, Καλογεράκος, Παπαστεργιοπούλου, Τριανταφυλλοπούλου & Τσιρίκος, 2007). Πρόκειται, λοιπόν, για έναν συγκεντρωτικό τρόπο διοίκησης, απ' όπου λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν το σύνολο των σχολικών μονάδων της χώρας που καλούνται να τις υλοποιήσουν.

Ωστόσο, η σχολική μονάδα, η οποία αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης, διαθέτει οριζόντια δομή και γι' αυτό είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στις διοικητικές λειτουργίες (Καμπουρίδης, 2002). Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων δεν θα είναι απλώς αυτοί που εφαρμόζουν τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκησης, αλλά θα έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη τους. Εξάλλου, για τη βελτίωση των σχολικών οργανισμών είναι απαραίτητο να συνεισφέρουν όχι μόνο οι ηγέτες, αλλά το σύνολο των εκπαιδευτικών. Η ύπαρξη αυστηρών συγκεντρωτικών δομών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα καθιστά πιο δύσκολο το έργο της ηγεσίας των σχολικών μονάδων όταν επιχειρεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και να εφαρμόσει πρακτικές που υπαγορεύονται από τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αποφάσεις που λαμβάνονται να πρέπει αφενός να είναι σύμφωνες με τα όσα

υπαγορεύονται από την κεντρική διοίκηση και αφετέρου να προσαρμόζονται στις ανάγκες της σχολικής μονάδας.

2. Η συμμετοχική ηγεσία

Η εκπαιδευτική διοίκηση, με βάση τα παραπάνω, ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη στη διάρκεια της οποίας ο διευθυντής του σχολείου με τη βοήθεια των υπολοίπων εκπαιδευτικών προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί για το σχολείο με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Σύμφωνα με τα παλαιότερα πρότυπα διοίκησης, τα οποία χαρακτηρίζονταν από μεγαλύτερο συγκεντρωτισμό, ο διευθυντής είχε τη θέση στην κορυφή της ιεραρχίας και με βάση τις δικές του αποφάσεις λειτουργούσε η σχολική μονάδα. Αυτού του είδους η διοικητική λειτουργία, όμως, δεν ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση, αφού δεν μπορούσε να διασφαλίσει τον ορθό προσανατολισμό του σχολείου (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000).

Οι σύγχρονες μελέτες τονίζουν την ανάγκη διαφοροποίησης του τρόπου με τον οποίο ασκείται η διοίκηση στις σχολικές μονάδες, καθώς αμφισβητούν έντονα τη λογική του καθετοποιημένου συστήματος (Hopkins, 2001· Southworth, 2006), ενώ προτείνουν εναλλακτικά την ανάπτυξη μοντέλων συμμετοχικής ηγεσίας, στα οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι στις διαδικασίες της σχολικής μονάδας έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής και ενεργού εμπλοκής. Η σύγχρονη έρευνα κάνει λόγο για επιτακτική ανάγκη στροφής προς συστήματα ηγεσίας λιγότερο καθετοποιημένα και περισσότερο συμμετοχικά, τα οποία ευνοούν την ουσιαστική συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση της πολιτικής της σχολικής μονάδας (Hoy & Miskel, 2005).

2.1 Ιστορική αναδρομή

Ο 21ος αιώνας για την εκπαίδευση είναι αιώνας αλλαγών, οι οποίες μάλιστα υπαγορεύονται από το κοινωνικό τοπίο όπως έχει πλέον διαμορφωθεί. Πολλοί παράγοντες έχουν συμβάλει προς αυτή την εξέλιξη. Η αυξανόμενη χρήση της νέας τεχνολογίας στο εκπαιδευτικό έργο, η μείωση της ομοιογένειας των τάξεων όπου πλέον φοιτά μεγάλος αριθμός παιδιών διαφορετικής εθνικής και πολιτισμικής ταυτότητας, τα προβλήματα που έρχονται ως συνέπεια των ανακατατάξεων αυτών και οφείλει να αντιμετωπίσει η σχολική μονάδα, καθώς και κάθε είδους επίδραση της πλουραλιστικής κοινωνίας είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που καθιστούν

απαραίτητο το μετασχηματισμό του σχολείου σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης (Αθανασίου & Σαμουηλίδου, 2014).

Το παραδοσιακό γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν έδινε έμφαση στην αξιολόγηση των προσωπικών ατομικών ιδεών και απόψεων των εκπαιδευτικών που λειτουργούν εντός της σχολικής μονάδας. Αντίθετα, αυτές παραβλέπονται. Η πρακτική αυτή, ωστόσο, δεν ευνοούσε την ανάπτυξη γόνιμης σχέσης μεταξύ της σχολικής μονάδας και του εκπαιδευτικού ούτε και την ουσιαστική συνεργασία των δύο πλευρών (Καλεράντε, 2014).

Οι νέες τάσεις της διοικητικής επιστήμης περιλαμβάνουν την άσκηση της εξουσίας από συλλογικά διοικητικά όργανα, τακτική η οποία ταιριάζει περισσότερο σε μία δημοκρατική κοινωνία. Αυτός ο τρόπος άσκησης εξουσίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς α) διασφαλίζει το δημοκρατικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, β) ευνοεί την ανεξαρτησία, την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γ) ευνοεί τη δημιουργικότητα αφού μέσω αυτού τα άτομα που συμμετέχουν στη διοίκηση αποκτούν κίνητρο για να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις, δ) ενθαρρύνει τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκομένων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που τίθενται για τον οργανισμό, ε) βοηθά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, στ) ευνοεί την αποδοχή και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης, αφού οι αποφάσεις αυτές έχουν ληφθεί συλλογικά κι αυτό καθιστά τα άτομα περισσότερο δεσμευμένα απέναντι στην τήρησή τους και ζ) περιορίζει τους κινδύνους που απορρέουν από τη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα μόνο άτομο (Βασιλειάδου, 2014).

Η έννοια της συμμετοχικής ηγεσίας, πάντως, δεν είναι καινούρια, αλλά ήδη από τη δεκαετία του 1970 είχε έλθει στο προσκήνιο μέσα από την ανάγκη για ανακατανομή της εξουσίας και της ευθύνης σε μεγαλύτερο εύρος (Carter, MacDonald, & Martin, 2002). Η ανάγκη αυτή ήλθε ως απόρροια της τάσης για διανομή των εξουσιών σε περισσότερα του ενός άτομα και σήμερα θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της σχολικής βελτίωσης (Harris, 2005).

2.2 Χαρακτηριστικά συμμετοχικής ηγεσίας

Ο δημοκρατικός χαρακτήρας είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της συμμετοχικής μορφής της ηγεσίας, αφού οι δομές της προϋποθέτουν τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες της ηγεσίας. Η άποψη των πολλών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και αποτελεί αφετηρία ουσιαστικής συζήτηση επί των ζητημάτων που απασχολούν την ηγεσία της σχολικής μονάδας. Κάθε άτομο υπό αυτές τις συνθήκες έχει τη δυνατότητα να ακουστεί αλλά και να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του, να βελτιωθεί και να συμβάλει στην ευρύτερη βελτίωση του οργανισμού (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003).

Η συμμετοχική ηγεσία λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το εργασιακό τους περιβάλλον και τη θέση που έχουν μέσα σε αυτό είναι καθοριστικός για την ψυχική τους υγεία, την εξέλιξη, αλλά και την απόδοσή τους στο έργο τους (Κάντας, 1998). Εξάλλου, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι ένας παράγοντας που βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα της ίδιας της σχολικής μονάδας. Για το λόγο αυτό, οι ανάγκες των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη από την ηγεσία, το ίδιο και οι απόψεις που μπορεί να έχουν σε συγκεκριμένα θέματα που τους αφορούν άμεσα (Rhodes, Nevil & Allan, 2004).

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας (Elmore, 2000· Harris, 2005· Hopkins, 2001· Southworth, 2006) εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας είναι μία μορφή ηγεσίας που οφείλει να μη γίνεται αυθαίρετα και αποσπασματικά, αλλά να βασίζεται στη σχολική κουλτούρα και να ακολουθεί θεμελιώδεις γενικές αρχές που περιλαμβάνουν:

- Τη διαμόρφωση και την υποστήριξη ενός οράματος και στόχων για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Αυτά θα πρέπει να είναι γνωστά και αποδεκτά από το σύνολο των εμπλεκομένων στις διαδικασίες της σχολικής μονάδας.
- Την ενθάρρυνση του προσωπικού να συμμετέχει στην ηγεσία και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με στόχο τόσο τη σχολική ανάπτυξη όσο και την προσωπική τους εξέλιξη.
- Τη δημιουργία υψηλών προσδοκιών για όλους τους εμπλεκομένους.

- Την ανάπτυξη και τη διατήρηση γνώσης για την εκπαιδευτική πρακτική και τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και αποδοχή της από το σύνολο των εκπαιδευτικών.
- Την ενθάρρυνση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος με στόχο την επίτευξη των στόχων του σχολείου.
- Τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, στο οποίο κυριαρχεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Την ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων στη λήψη αποφάσεων μέσα από το διάλογο.
- Τη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αξιών και αντιλήψεων εντός του οποίου λειτουργούν όλοι.

Η αποδοχή και εφαρμογή των προηγούμενων αρχών δεν αφορά μόνο την ηγεσία αλλά και τους εκπαιδευτικούς αλλά και τους μαθητές και γονείς. Η εμπλοκή όλων των παραπάνω στις διαδικασίες της λήψης αποφάσεων δεν ακυρώνει το ρόλο του διευθυντή της μονάδας, αντιθέτως τον καθιστά ακόμη πιο σημαντικό, αφού πλέον έχει ως επιπλέον αρμοδιότητα να συντονίζει αυτές τις προσπάθειες ώστε οι λύσεις που θα υιοθετηθούν να μην ξεφεύγουν από το στόχο τους και να έχουν ως αποτέλεσμα τη σχολική βελτίωση.

2.3 Το προφίλ του κατάλληλου ηγέτη

Το ρόλο του ηγέτη στις εκπαιδευτικές μονάδες αναλαμβάνει ο διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ομαλή και χωρίς προβλήματα λειτουργία της, αλλά και για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για τη σχολική μονάδα. Το γεγονός ότι με βάση τη σύγχρονη έρευνα οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και ποικιλοτρόπως στις λειτουργίες της διοίκησης, αυτό δεν σημαίνει ότι η θέση του διευθυντή παύει να είναι σημαντική για τη σχολική μονάδα. Αυτό που επισημαίνεται είναι ότι πλέον δεν είναι καθόλου εύκολο να κατορθώσει να ανταποκριθεί πλήρως στα καθήκοντά του στην περίπτωση που δεν επιχειρεί την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου του στις διοικητικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό μόνο μπορεί να επιτευχθεί η σχολική βελτίωση (Kimball & Sirotnik, 2000). Εξάλλου, ο διευθυντής παραμένει ο πλέον σημαντικός συντελεστής της σχολικής

βελτίωσης (Louis & Miles, 1990, Sergiovanni, 2000, Copland, 2001, Fullan, 2001, Glickman, 2002, Stoll et al., 2003).

Ο διευθυντής είναι αυτός που συντονίζει τις ενέργειες των εκπαιδευτικών της μονάδας έτσι ώστε όλοι να εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Απαραίτητο συστατικό της ηγεσίας είναι το όραμα, το οποίο έχει ο διευθυντής για τη σχολική μονάδα. Η πραγματοποίηση του οράματος δεν εξαρτάται, όμως μόνο από τον ίδιο, αλλά περιλαμβάνει και τους λοιπούς εμπλεκόμενους στις διαδικασίες του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Εξάλλου, όπως έχει φανεί από την έρευνα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας τείνουν να είναι περισσότερο ορθές και αποτελεσματικές (Bush, 1995).

Πολύς λόγος έχει γίνει επίσης τα τελευταία χρόνια για το προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή, αν και θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν κατέληξαν όλες οι έρευνες σε ίδια αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, ο ιδανικός διευθυντής φαίνεται πως είναι αυτός που θα έχει τη δυνατότητα να κατευθύνει το όραμα των συνεργατών του διαρκώς προς υψηλότερους στόχους, που θα ενθαρρύνει και θα επιτυγχάνει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει σημαντικό ρόλο έχουν οι ικανότητες συνεργασίας και επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και παρότρυνσης. Αυτός θα πρέπει να είναι ο άνθρωπος που θα πρέπει να μεταδίδει το όραμα του οργανισμού και να αποτελεί έμπνευση για τους συναδέλφους του. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα σημαντικών ερευνών (Green, 2001, Leithwood & Riehl, 2003, Mc Ewan, 2003, Day, 2005, Leithwood et al., 2006), φαίνεται ότι οι επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να μπορεί να δημιουργήσει και να μεταδώσει το κοινό όραμα για τη σχολική μονάδα.
- Να είναι σε θέση να εφαρμόσει την κατανεμημένη ηγεσία, αφού πρώτα ο ίδιος θα έχει κατανοήσει τα θετικά της χαρακτηριστικά.
- Να έχει ως προτεραιότητα τη δημιουργία συλλογικής κουλτούρας.
- Να έχει κατανόηση και να βοηθά στην ανάπτυξη του προσωπικού.
- Να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα με την οποία θα είναι σε θέση να επηρεάσει τους άλλους.

- Να μπορεί να δημιουργεί παραγωγικές σχέσεις με τους λοιπούς εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, τους γονείς και την κοινότητα.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, πράγματι η κατανεμημένη ηγεσία βρίσκεται μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών του επιτυχημένου ηγέτη (Hopkins, 2001). Σύμφωνα με τους Leithwood & Riehl (2003), αυτός ο τύπος ηγεσίας βασίζεται στη συμμετοχή όλων και έχει στο επίκεντρό του τη δημιουργία μίας ομάδας λειτουργιών που μπορούν να αναληφθούν από διαφορετικά πρόσωπα εντός του σχολείου, πέρα από τον διευθυντή.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία από τις ικανότητες που είναι καλό να διαθέτει ο ηγέτης, ιδιαίτερα στο μοντέλο της συμμετοχικής ηγεσίας που καθιστά απαραίτητο το διάλογο και την συνεργασία με τους υφισταμένους του. Με τον τρόπο αυτό θα έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται αυτό που βλέπει ή ακούει και να το κατανοεί, καθώς και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως μέσο επιρροής που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του για τη σχολική μονάδα (Μπουραντάς, 2005).

Η αντιληπτική ικανότητα του ηγέτη είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης, πέρα από τα καθημερινά θέματα ρουτίνας, πρέπει να διαθέτει παρατηρητικότητα, φαντασία και αντίληψη έτσι ώστε να εντοπίζει προβλήματα και αδυναμίες στη σχολική μονάδα και να λειτουργεί έγκαιρα προς την κατεύθυνση της επίλυσής τους (Γεωργόπουλος, 2006).

2.4 Επιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου στο σχολείο

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, η οποία διασφαλίζεται μέσα από το μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης, θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργική συμμετοχή τους και την κατανόηση των στόχων, αλλά και των προβλημάτων του σχολείου. Προφανώς, η συμμετοχική διοίκηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί άκριτα και χωρίς καμία προσαρμογή σε οποιοδήποτε σχολείο. Αντίθετα, θα πρέπει να προσαρμοστεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σχολικής μονάδας, στα οποία συμπεριλαμβάνεται το μέγεθός της, τα ατομικά

χαρακτηριστικά των μελών της, η συνοχή της, το κλίμα που επικρατεί μέσα σε αυτή κ.ά. Μέσα από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση οι εκπαιδευτικοί κατανοούν ότι τα προβλήματα της σχολικής μονάδας είναι και δικά τους, τους αφορούν άμεσα και γι' αυτό θα πρέπει να συμβάλουν στην προσπάθεια επίλυσής τους. Την ίδια στιγμή, η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει στην αντιμετώπιση σημαντικών εκπαιδευτικών προβλημάτων. Εξάλλου, όπως φαίνεται από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να επιθυμούν μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφού θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν λύσεις για τα προβλήματα της σχολικής μονάδας (Steyn & Squelch, 1997).

Μέσα από τη συμμετοχή στην ηγεσία, την ανάληψη ευθυνών και τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τα σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό, επιτυγχάνεται, εκτός των άλλων, και η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών που εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα. Ενισχύεται η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση της επιρροής στο χώρο εργασίας, ενώ την ίδια στιγμή ο εκπαιδευτικός ανακαλύπτει νέο νόημα στην εργασία του. Το ίδιο ισχύει με την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης. Η αίσθηση ότι το έργο του και οι αποφάσεις του επηρεάζουν το σύνολο των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να κάνει τον εκπαιδευτικό περισσότερο υπεύθυνο και δυναμικό (Μπουραντάς, 2005).

Εκτός από την πολύτιμη συνεισφορά που οι εκπαιδευτικοί μπορεί να έχουν στη λήψη των ορθών αποφάσεων για το μέλλον της σχολικής μονάδας, ένα ακόμη σημαντικό θετικό χαρακτηριστικό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι όταν αυτοί συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τότε είναι πιο πιθανό οι αποφάσεις που θα ληφθούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά. Αυτό αποδίδεται, σύμφωνα με τους ερευνητές, στο γεγονός ότι πλέον οι αποφάσεις αυτές είναι και δικές τους κι έτσι ενισχύεται η επιθυμία τους για τήρησή τους (Poo & Hoyle, 1995: 86).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, είναι απαραίτητο η κατανεμημένη ηγεσία να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές διοικητικές δομές, αφού ο διευθυντής δεν μπορεί να φέρει εις πέρας όλες τις λειτουργίες της διοίκησης χωρίς καμία βοήθεια. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα τη διαρκή ενασχόλησή του με γραφειοκρατικές διαδικασίες και την απομάκρυνσή του από τους πραγματικούς στόχους της σχολικής μονάδας. Έτσι, αναπόφευκτα, παρά το ότι ο ίδιος μπορεί να έχει κάθε καλή διάθεση,

το αποτέλεσμα θα είναι να μην μπορεί να φέρει εις πέρας ορισμένες από τις βασικές του υποχρεώσεις.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή έχει φέρει αλλαγές σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής απασχόλησης και η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που δεν έχει μείνει ανεπηρέαστος. Η ερευνητική κοινότητα συστηματικά έχει ασχοληθεί με τα τεκταινόμενα σε αυτό το χώρο και έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Δεδομένου ότι στην εκπαιδευτική διοίκηση του σύγχρονου σχολείου έχουν εισαχθεί έννοιες προερχόμενες από το χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων[2], όπως είναι η έννοια της απόδοσης, είναι εμφανής η ανάγκη που προέκυψε για αλλαγή των πρακτικών της διοίκησης ώστε να υποστηρίζει τη νέα αυτή φυσιογνωμία. Πέρα, ωστόσο, από τις πιθανές ομοιότητες στα διαφορετικά είδη οργανισμών, το σχολείο, και δη το δημόσιο, παραμένει ένας οργανισμός που δεν έχει ως στόχο την αύξηση των κερδών του, όπως δηλαδή συμβαίνει με τα διάφορα είδη επιχειρήσεων, αλλά στην παροχή των βέλτιστων δυνατών υπηρεσιών προς όφελος των μαθητών που φοιτούν σε αυτόν (Σαΐτης, 2002: 23).

Ο τρόπος διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει πλήθος ερευνητών και εξακολουθεί να αποτελεί αντικείμενο μελέτης. Με βάση τα πορίσματα στα οποία έχουν καταλήξει οι έρευνες αυτές, οι μέθοδοι διοίκησης στο πέρασμα των χρόνων διαφοροποιούνται για να καλύψουν τις νέες ανάγκες. Έτσι, από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα που εφαρμοζόταν στο παρελθόν, σήμερα προτιμάται η επιλογή της κατανεμημένης ηγεσίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Μέσω αυτού, όπως έχει αποδειχθεί, υπάρχουν ποικίλα οφέλη για τη σχολική μονάδα και για κάθε εμπλεκόμενο σε αυτή ξεχωριστά.

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος υπαγορεύτηκε από προσωπικό και επιστημονικό ενδιαφέρον. Όπως φαίνεται, οι ερευνητές των ζητημάτων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία έχουν καταλήξει ότι οι συμμετοχικές μορφές

[2] Η εισαγωγή εννοιών της διοίκησης επιχειρήσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δεν συνάντησε την αμέριστη αποδοχή από την ίδια την εκπαιδευτική κοινότητα. Δεν είναι λίγοι οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι θεωρητικοί της εκπαίδευσης, οι οποίοι εξακολούθησαν να πιστεύουν στη μοναδικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και στη μη συμβατότητά τους με τους γενικούς κανόνες της διοίκησης επιχειρήσεων. Βλ. σχετικά Everard et al., 1996).

άσκησης της ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές και ταιριάζουν στο χώρο της εκπαίδευσης αφού συνάδουν με το δημοκρατικό πνεύμα που πρέπει να τον διακατέχει. Το θέμα, λοιπόν, που επιλέχθηκε να διερευνηθεί είναι ο τρόπος με τον οποίο σταδιακά εγκαταλείπεται η προτίμηση στο καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα και γίνεται η μετάβαση στην κατανεμημένη ηγεσία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Η κάλυψη του υπό μελέτη ζητήματος θα γίνει σταδιακά. Αρχικά, θα ξεκινήσει με τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η οποία θα παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με τις έννοιες και τους όρους που πρέπει να εξεταστούν. Η βιβλιογραφία, ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση, θα περιλαμβάνει βιβλία, άρθρα, δημοσιεύσεις συνεδρίων, διαδικτυακές πηγές και κάθε άλλου είδους έγκυρη και σχετική αναφορά. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει το ερευνητικό τμήμα, στο οποίο με την αξιοποίηση των μεθόδων της ποιοτικής μεθοδολογίας και το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο θα καταγραφούν και θα αναλυθούν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Τα ζητήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία περιλαμβάνουν την περιγραφή της έννοιας της ηγεσίας στην εκπαίδευση, την ανάλυση της έννοιας της συμμετοχικής ηγεσίας, τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται αυτή τη στροφή σε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στις διαδικασίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.

1. Το ερευνητικό ερώτημα

Το ερευνητικό ερώτημα που πρόκειται να διερευνηθεί μέσα από την παρούσα εργασία είναι με ποιον τρόπο και για ποιους σκοπούς γίνεται η μετάβαση από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα στην κατανεμημένη ηγεσία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Το συγκεκριμένο ερώτημα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επαγγελματική ζωή του γράφοντος ως δασκάλου σε μία σχολική μονάδα όπου γίνονται σημαντικές προσπάθειες μετάβασης σε ένα μοντέλο διοίκησης περισσότερο συμμετοχικό, όπου οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σε αυτή την περίπτωση σημαντικό ρόλο έχει ο ίδιος ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος ενθαρρύνει αυτές τις πρακτικές και παροτρύνει τους λοιπούς εκπαιδευτικούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να έχουν ενεργό συμμετοχή σε όλα τα ζητήματα που αφορούν όχι μόνο τις τάξεις τους αλλά και το σχολείο συνολικά.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι αναμφισβήτητα ιδιαίτερος και σημαντικός για την εκπαιδευτική μονάδα. Αυτός θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να είναι σε θέση να εμπνέει τους άλλους, να υποστηρίζει την αποστολή του σχολείου, να συντονίζει το έργο των συναδέλφων του, να ακούει τις απόψεις τους με προσοχή και να τις λαμβάνει υπόψη, να έχει πάθος για την εκπαίδευση, να είναι δεκτικός στις καινοτομίες (Hargreaves & Hopkins, 1998, Day, 2003).

Η ενθάρρυνση της συνεργασίας και της συλλογικότητας είναι μεταξύ των προτεραιοτήτων που θα πρέπει να θέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής (Hargreaves & Hopkins, 1998). Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, είναι απαραίτητο να φροντίσει για τη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα (Σαΐτης, 2005).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη του τρόπου με τον οποίο επιχειρείται στα σχολεία να γίνει η μετάβαση σε έναν νέο τρόπο ηγεσίας, λιγότερο συγκεντρωτικό και περισσότερο συλλογικό, με συμμετοχή όλων στις διαδικασίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Είναι ανάγκη να διερευνηθεί επίσης ο ρόλος που έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε αυτή τη διαδικασία, αφού αυτός είναι που πρώτος θα πρέπει να δώσει το παράδειγμα και να ενθαρρύνει τους συναδέλφους του να συμμετέχουν ενεργά στις υποθέσεις του σχολείου, να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες και να γίνουν συμμέτοχοι στην ηγεσία του.

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την έρευνα αυτή είναι σημαντικά. Πέρα από την καταγραφή των οφελών που θα προκύψουν από την εφαρμογή συμμετοχικών μοντέλων ηγεσίας, πρόκειται να γίνει και η σκιαγράφηση του προφίλ των διευθυντών που θα συμμετέχουν στην έρευνα έτσι ώστε να διαφανεί ποια είναι τα χαρακτηριστικά που ένας διευθυντής που θέλει να εφαρμόσει αυτές τις τακτικές

πρέπει να έχει. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι χρήσιμο να μελετηθούν από διευθύνοντες και εκπαιδευτικούς που επιζητούν την αλλαγή, το μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας προς το δημοκρατικότερο.

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Η σχολική διοίκηση ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη στη διάρκεια της οποίας ο διευθυντής του σχολείου με τη βοήθεια των υπολοίπων εκπαιδευτικών προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί για το σχολείο με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Σύμφωνα με τα παλαιότερα πρότυπα διοίκησης, τα οποία χαρακτηρίζονταν από μεγαλύτερο συγκεντρωτισμό, ο διευθυντής είχε τη θέση στην κορυφή της ιεραρχίας και με βάση τις δικές του αποφάσεις λειτουργούσε η σχολική μονάδα. Αυτού του είδους η διοικητική λειτουργία, όμως, δεν ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση, αφού δεν μπορούσε να διασφαλίσει τον ορθό προσανατολισμό του σχολείου (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης, 2000).

Στη σύγχρονη εποχή η εκπαιδευτική διοίκηση ενσωματώνει θεωρίες και τρόπους λειτουργίας της οργανωτικής επιστήμης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η ιεραρχία της εξουσίας, η ίση κατανομή εξουσίας και ευθυνών, η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Σαΐτης,2002: 24). Στην Ελλάδα, ωστόσο, το μοντέλο διοίκησης που πολύ συχνά προτιμάται δεν περιλαμβάνει όλες αυτές τις λειτουργίες, αλλά είναι περισσότερο συγκεντρωτικό. Το σύστημα αυτό είναι το ονομαζόμενο γραφειοκρατικό και η λειτουργία του γίνεται με βάση την καθετοποιημένη οργανωτική δομή των εργασιακών σχέσεων. Μέσα σε αυτό περιγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα και οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Πράγματι, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο με βάση αυτό το μοντέλο (Bush, 2001). Ωστόσο, η σχολική μονάδα, η οποία αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης, διαθέτει οριζόντια δομή και γι' αυτό είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στις διοικητικές λειτουργίες (Καμπουρίδης, 2002).

Οι νέες τάσεις της διοικητικής επιστήμης περιλαμβάνουν την άσκηση της εξουσίας από συλλογικά διοικητικά όργανα, τακτική η οποία ταιριάζει περισσότερο σε μία δημοκρατική κοινωνία. Αυτός ο τρόπος άσκησης εξουσίας έχει σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς α) διασφαλίζει το δημοκρατικό τρόπο λειτουργίας του

οργανισμού, β) ευνοεί την ανεξαρτησία, την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γ) ευνοεί τη δημιουργικότητα αφού μέσω αυτού τα άτομα που συμμετέχουν στη διοίκηση αποκτούν κίνητρο για να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να λαμβάνουν πιο ορθές αποφάσεις, δ) ενθαρρύνει τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον όλων των εμπλεκομένων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που τίθενται για τον οργανισμό, ε) βοηθά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, στ) ευνοεί την αποδοχή και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης, αφού οι αποφάσεις αυτές έχουν ληφθεί συλλογικά κι αυτό καθιστά τα άτομα περισσότερο δεσμευμένα απέναντι στην τήρησή τους και ζ) περιορίζει τους κινδύνους που απορρέουν από τη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα μόνο άτομο (Βασιλειάδου, 2014).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, η οποία διασφαλίζεται μέσα από το μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης, θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργική συμμετοχή τους και την κατανόηση των στόχων, αλλά και των προβλημάτων του σχολείου. Προφανώς, η συμμετοχική διοίκηση δεν μπορεί να εφαρμοστεί άκριτα και χωρίς καμία προσαρμογή σε οποιοδήποτε σχολείο. Αντίθετα, θα πρέπει να προσαρμοστεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε σχολικής μονάδας, στα οποία συμπεριλαμβάνεται το μέγεθός της, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, η συνοχή της, το κλίμα που επικρατεί μέσα σε αυτή κ.ά. Μέσα από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση οι εκπαιδευτικοί κατανοούν ότι τα προβλήματα της σχολικής μονάδας είναι και δικά τους, τους αφορούν άμεσα και γι' αυτό θα πρέπει να συμβάλουν στην προσπάθεια επίλυσής τους. Την ίδια στιγμή, η συμμετοχική ηγεσία συμβάλλει στην αντιμετώπιση σημαντικών εκπαιδευτικών προβλημάτων. Εξάλλου, όπως φαίνεται από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, οι εκπαιδευτικοί τείνουν να επιθυμούν μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αφού θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν λύσεις για τα προβλήματα της σχολικής μονάδας (Steyn & Squelch, 1997).

Μέσα από τη συμμετοχή στην ηγεσία, την ανάληψη ευθυνών και τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τα σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό, επιτυγχάνεται, εκτός των άλλων, και η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών που εργάζονται στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα. Ενισχύεται η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση της επιρροής στο χώρο εργασίας, ενώ την ίδια στιγμή ο εκπαιδευτικός ανακαλύπτει νέο νόημα στην εργασία του. Το ίδιο ισχύει με την

ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης. Η αίσθηση ότι το έργο του και οι αποφάσεις του επηρεάζουν το σύνολο των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να κάνει τον εκπαιδευτικό περισσότερο υπεύθυνο και δυναμικό (Μπουραντάς, 2005).

Το ρόλο του ηγέτη στις εκπαιδευτικές μονάδες αναλαμβάνει ο διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ομαλή και χωρίς προβλήματα λειτουργία της, αλλά και για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για τη σχολική μονάδα. Το γεγονός ότι με βάση τη σύγχρονη έρευνα οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά και ποικιλοτρόπως στις λειτουργίες της διοίκησης, αυτό δεν σημαίνει ότι η θέση του διευθυντή παύει να είναι σημαντική για τη σχολική μονάδα. Αυτό που επισημαίνεται είναι ότι πλέον δεν είναι καθόλου εύκολο να κατορθώσει να ανταποκριθεί πλήρως στα καθήκοντά του στην περίπτωση που δεν επιχειρεί την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου του στις διοικητικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό μόνο μπορεί να επιτευχθεί η σχολική βελτίωση (Kimball & Sirotnik, 2000). Εξάλλου, ο διευθυντής παραμένει ο πλέον σημαντικός συντελεστής της σχολικής βελτίωσης (Louis & Miles, 1990, Sergiovanni, 2000, Copland, 2001, Fullan, 2001, Glickman, 2002, Stoll et al., 2003).

Ο διευθυντής είναι αυτός που συντονίζει τις ενέργειες των εκπαιδευτικών της μονάδας έτσι ώστε όλοι να εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Απαραίτητο συστατικό της ηγεσίας είναι το όραμα, το οποίο έχει ο διευθυντής για τη σχολική μονάδα. Η πραγματοποίηση του οράματος δεν εξαρτάται, όμως μόνο από τον ίδιο, αλλά περιλαμβάνει και τους λοιπούς εμπλεκόμενους στις διαδικασίες του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς. Εξάλλου, όπως έχει φανεί από την έρευνα, οι αποφάσεις που λαμβάνονται με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας τείνουν να είναι περισσότερο ορθές και αποτελεσματικές (Bush, 1995).

Εκτός από την πολύτιμη συνεισφορά που οι εκπαιδευτικοί μπορεί να έχουν στη λήψη των ορθών αποφάσεων για το μέλλον της σχολικής μονάδας, ένα ακόμη σημαντικό θετικό χαρακτηριστικό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι όταν αυτοί συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τότε είναι πιο πιθανό οι αποφάσεις που θα ληφθούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά. Αυτό αποδίδεται, σύμφωνα με τους ερευνητές, στο γεγονός ότι πλέον οι αποφάσεις αυτές είναι και δικές τους κι έτσι ενισχύεται η επιθυμία τους για τήρησή τους (Poo & Hoyle, 1995: 86).

Πολύς λόγος έχει γίνει επίσης τα τελευταία χρόνια για το προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή, αν και θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν κατέληξαν όλες οι έρευνες σε ίδια αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, ο ιδανικός διευθυντής φαίνεται πως είναι αυτός που θα έχει τη δυνατότητα να κατευθύνει το όραμα των συνεργατών του διαρκώς προς υψηλότερους στόχους, που θα ενθαρρύνει και θα επιτυγχάνει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει σημαντικό ρόλο έχουν οι ικανότητες συνεργασίας και επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και παρότρυνσης. Αυτός θα πρέπει να είναι ο άνθρωπος που θα πρέπει να μεταδίδει το όραμα του οργανισμού και να αποτελεί έμπνευση για τους συναδέλφους του. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα σημαντικών ερευνών (Green, 2001, Leithwood & Riehl, 2003, Mc Ewan, 2003, Day, 2005, Leithwood et al., 2006), φαίνεται ότι οι επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να μπορεί να δημιουργήσει και να μεταδώσει το κοινό όραμα για τη σχολική μονάδα.
- Να είναι σε θέση να εφαρμόσει την κατανεμημένη ηγεσία, αφού πρώτα ο ίδιος θα έχει κατανοήσει τα θετικά της χαρακτηριστικά.
- Να έχει ως προτεραιότητα τη δημιουργία συλλογικής κουλτούρας.
- Να έχει κατανόηση και να βοηθά στην ανάπτυξη του προσωπικού.
- Να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα με την οποία θα είναι σε θέση να επηρεάσει τους άλλους.
- Να μπορεί να δημιουργεί παραγωγικές σχέσεις με τους λοιπούς εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, τους γονείς και την κοινότητα.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, πράγματι η κατανεμημένη ηγεσία βρίσκεται μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών του επιτυχημένου ηγέτη (Hopkins, 2001). Σύμφωνα με τους Leithwood & Riehl (2003), αυτός ο τύπος ηγεσίας βασίζεται στη συμμετοχή όλων και έχει στο επίκεντρό του τη δημιουργία μίας ομάδας λειτουργιών που μπορούν να αναληφθούν από διαφορετικά πρόσωπα εντός του σχολείου, πέρα από τον διευθυντή.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, είναι απαραίτητο η κατανεμημένη ηγεσία να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές διοικητικές δομές, αφού ο διευθυντής δεν μπορεί

να φέρει εις πέρας όλες τις λειτουργίες της διοίκησης χωρίς καμία βοήθεια. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα τη διαρκή ενασχόλησή του με γραφειοκρατικές διαδικασίες και την απομάκρυνσή του από τους πραγματικούς στόχους της σχολικής μονάδας. Έτσι, αναπόφευκτα, παρά το ότι ο ίδιος μπορεί να έχει κάθε καλή διάθεση, το αποτέλεσμα θα είναι να μην μπορεί να φέρει εις πέρας ορισμένες από τις βασικές του υποχρεώσεις.

3. Μεθοδολογία έρευνας

Η επιλογή της ερευνητικής μεθοδολογίας είναι σημαντικό βήμα, το οποίο πρέπει να γίνεται κατόπιν προσεκτικής μελέτης και σχεδιασμού έπειτα από τον καθορισμό των ζητουμένων της έρευνας. Η επιλογή της μεθοδολογίας εξαρτάται από τις ερευνητικές ανάγκες, από τα ζητούμενα τα οποία θέτει ο ερευνητής και το είδος των αποτελεσμάτων που επιθυμεί να έχει το έργο του. Στη μεθοδολογία εντάσσονται διάφορες παράμετροι της έρευνας, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

3.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει εάν και με ποιον τρόπο γίνεται η μετάβαση από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα στην κατανεμημένη ηγεσία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση και τα οφέλη που έχει αυτή η αλλαγή πρακτικής για το σχολείο και τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Δεδομένης της σπουδαιότητας του ρόλου του διευθυντή των σχολικών μονάδων για την παραπάνω διαδικασία, το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας θα περιλαμβάνει διερεύνηση των απόψεών τους για το υπό μελέτη ζήτημα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που η έρευνα θα κληθεί να απαντήσει έτσι ώστε να δοθεί η τελική απάντηση στο ζητούμενό της είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την κατανεμημένη ηγεσία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων;

- Με ποιον τρόπο οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις διαδικασίες ηγεσίας και λήψης αποφάσεων;
- Ποιοι ωφελούνται από την εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων;
- Με ποιους τρόπους ωφελούνται οι παραπάνω;

4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Ποιοτική έρευνα

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις ποιοτικές και τις ποσοτικές. Μέσω των ποσοτικών μεθόδων αναλύεται η ποσότητα εμφάνισης ενός φαινομένου. Αντίθετα, οι ποιοτικές μέθοδοι βοηθούν στην εξέταση του είδους και του συγκεκριμένου χαρακτήρα του υπό μελέτη φαινομένου (Kvale, 1996: 67). Δεν υπάρχει καλή και κακή μέθοδος. Η επιλογή της μίας ή της άλλης μεθόδου εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τις προθέσεις του ερευνητή και τη φύση της έρευνας που διεξάγει.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα. Η ποιοτική προσέγγιση χρησιμοποιείται αρκετά συχνά στην εκπαιδευτική έρευνα. Έχει ως στόχο να διερευνήσει και να βοηθήσει στην εις βάθος κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων και να απαντήσει σε ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν το «Πώς» και το «Γιατί» συμβαίνουν τα φαινόμενα και στις συνθήκες κάτω από τις οποίες διαμορφώνονται (Creswell, 1994). Οι ποιοτικές μέθοδοι γενικά χαρακτηρίζονται από φυσιολογική ροή. Δεν κατευθύνονται από τον ερευνητή σε μεγάλο βαθμό. Είναι πιο φυσικές (Lincoln & Guba, 1985) και δίνουν στον ερευνητή τη δυνατότητα να κατανοήσει την προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας, καθώς και τις κοινωνικές ή άλλες επιρροές που έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση των στάσεων και των αντιλήψεών τους (Παπαγεωργίου, 1998: 9 – 10).

Ο ερευνητής είναι αυτός που καθορίζει ποια διάσταση του φαινομένου θέλει να μελετήσει και, επομένως, αποφασίζει τι είναι σημαντικό για την έρευνά του και τι δεν είναι (Peshkin, 1985). Εξάλλου, οι ποιοτικές έρευνες δεν παύουν να είναι σε ένα βαθμό υποκειμενικές ακριβώς γι’ αυτό το λόγο. Η κρίση του ερευνητή, καθώς και των αναγνωστών που πρόκειται να μελετήσουν την έρευνά του έχει ιδιαίτερη

βαρύτητα (Eisner, 1991: 39). Στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε την ποιοτική έρευνα γιατί παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία μας είναι πολύ βοηθητικά για την ανάλυση και επεξεργασία του θέματος που επιλέξαμε. Χρησιμοποιείται συχνά στην εκπαιδευτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε διάφορες επιστήμες για να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν , να μεταφράσουν και να αποδώσουν κάποιο νόημα σε ένα φαινόμενο. Δεν μετρούν συχνότητες και ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων, αλλά εξηγούν και αναλύουν τους λόγους εμφάνισης των φαινομένων αυτών. Το κυριότερο χαρακτηριστικό των ποσοτικών μεθόδων είναι ότι μετρούν το μέγεθος των επιδράσεων που διέπουν ένα φαινόμενο καθώς και το μέγεθος του ίδιου του φαινομένου.

Στόχος της στην παρούσα έρευνα είναι να διερευνήσει και να εξετάσει σε βάθος τις απόψεις των διευθυντών σχετικά με τη συμμετοχική διαδικασία λήψης των αποφάσεων στις σχολικές μονάδες. Για την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, το οποίο διανεμήθηκε σε 12 διευθυντές σχολικών μονάδων με σκοπό να εξετάσει το κατά πόσο ενθαρρύνεται η συλλογική διαδικασία της λήψης αποφάσεων και το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί και ο Σύλλογος Διδασκόντων συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία. Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια να αλλάξει το σύστημα με το οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις στις σχολικές μονάδες. Μέχρι στιγμής , όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον Διευθυντή και ο ρόλος του Συλλόγου των Διδασκόντων είναι πολύ περιορισμένος έως και ανύπαρκτος. Μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε παρατηρούμε ότι οι διευθυντές θεωρούν πολύ σημαντική τη συλλογική διαδικασία λήψης των αποφάσεων και οι ίδιοι ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό τον Σύλλογο Διδασκόντων να συμμετέχει ενεργά στην ελεύθερη έκφραση και διατύπωση των απόψεων και των γνωμών του.

Γίνεται, λοιπόν, μια προσπάθεια να ενδυναμωθεί ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων και να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων για τα τρέχοντα ζητήματα που προκύπτουν στο σχολείο. Αυτό σαφώς προϋποθέτει να υπάρξει μια σειρά από αλλαγές κυρίως στην φιλοσοφία που διέπει τη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

4.2 Πηγές συλλογής στοιχείων

Η έρευνα θα ξεκινήσει με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει γραφεί σχετικά με το υπό μελέτη ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία θα αναζητηθούν αρχικά πληροφορίες αναφορικά με το ζήτημα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, της φύσης της και των μορφών ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, αλλά και στοιχεία για την σύγχρονη πραγματικότητα στα ελληνικά σχολεία. Ακόμη, ιδιαίτερη έρευνα θα γίνει αναφορικά με τη συμμετοχική ηγεσία και τα χαρακτηριστικά της, το προφίλ του κατάλληλου ηγέτη γι' αυτή τη θέση, αλλά και οι επιπτώσεις που η εφαρμογή της μπορεί να έχει στο σύγχρονο σχολείο.

Οι συγκεκριμένες πληροφορίες θα αναζητηθούν σε βιβλία, αλλά και άρθρα, τόσο ελληνόγλωσσα όσο και ξενόγλωσσα. Η αναζήτηση ξενόγλωσσων πηγών είναι απαραίτητη καθώς έως τώρα η ελληνική ερευνητική δραστηριότητα είναι ακόμη περιορισμένη στο συγκεκριμένο ζήτημα, ενώ αντίθετα στο εξωτερικό έχουν γίνει πολλές σχετικές μελέτες. Άρθρα έγκριτων περιοδικών, δημοσιεύσεις σε συνέδρια, δημοσιευμένες μελέτες και διδακτορικές διατριβές θα αποτελέσουν πηγές για τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων, ενώ θα αξιοποιηθούν στο έπακρο οι δυνατότητες που προσφέρει ο παγκόσμιος ιστός και οι υπηρεσίες του διαδικτύου.

4.3 Προσέγγιση του δείγματος, χαρακτηριστικά δείγματος

Η δειγματοληψία είναι σημαντική διαδικασία για την έρευνα, αφού μέσω αυτής διασφαλίζεται η αποφυγή λαθών και παραλείψεων που ενδέχεται να επηρεάσουν την τελική έκβαση της έρευνας (Neuman, 2000). Το δείγμα της ερευνητικής προσπάθειας θα αποτελέσουν 12 διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η επιλογή των διευθυντών που θα λάβουν μέρος στην έρευνα θα γίνει από τον ερευνητή με βάση συγκεκριμένα στοιχεία. Η πρόθεση είναι να εκπροσωπούνται στο δείγμα όσο το δυνατό πιο ισόποσα και τα δύο φύλα, καθώς και οι συμμετέχοντες να έχουν διαφορετική ηλικία και διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η καταγραφή της διαφοράς των απόψεών τους, εφόσον αυτή παρατηρηθεί.

4.4 Χρόνος και τόπος της έρευνας

Η έρευνα πρόκειται να διεξαχθεί στη διάρκεια του δεύτερου μισού της σχολικής χρονιάς 2015 – 2016 σε σχολεία της περιοχής του Κιλκίς.

4.5 Μέθοδοι έρευνας

Η μέθοδος που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για την παρούσα εργασία και τη διερεύνηση των ζητουμένων της είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θα δοθεί διά ζώσης στους διευθυντές των σχολικών μονάδων που θα συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου θα γίνει η συλλογή των ατομικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, ειδικότητα, έτη προϋπηρεσίας, μέγεθος σχολικής μονάδας κ.τ.λ.), τα οποία θα αποτελέσουν τις μεταβλητές για τη διερεύνηση των απόψεων. Στη συνέχεια θα ακολουθήσουν οι ερωτήσεις, κλειστού και ανοικτού τύπου, μέσα από τις οποίες θα προκύψουν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Παρά το γεγονός ότι οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου είναι πιο δύσκολο να ομαδοποιηθούν και να αναλυθούν από προγράμματα στατιστικής επεξεργασίας (Βάμβουκας, 2006), στην ποιοτική έρευνα έχουν ιδιαίτερη σημασία, αφού μέσω αυτών δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναπτύξουν τις απόψεις και τις θέσεις τους, να αναλύσουν τα όσα πιστεύουν και να εκφραστούν με δικά τους λόγια.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου θα γίνει με ιδιαίτερη επιμέλεια έτσι ώστε να καλύπτει κάθε επιμέρους θεματική ενότητα της έρευνας. Ακόμη, το ερωτηματολόγιο θα είναι όσο το δυνατό περισσότερο κατανοητό ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος παρανοήσεων ή σφαλμάτων.

4.6 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Στην ποιοτική έρευνα, παράλληλα με τη συλλογή των δεδομένων γίνεται και η ποιοτική ανάλυσή τους. Μετά το πέρας της διαδικασίας, γίνεται η ταξινόμηση των δεδομένων και η ανάλυσή τους. μέσα από αυτή τη διαδικασία και πάντοτε σε συσχετισμό με την υπάρχουσα βιβλιογραφία για το συγκεκριμένο ζήτημα που έχει

μελετηθεί, θα γίνει προσπάθεια ερμηνείας των δεδομένων, έτσι ώστε η έρευνα να καταλήξει στα αποτελέσματά της (Eisner, 1991).

Η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει σε συσχετισμό και με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε και καταγράφηκε για τις ανάγκες του θεωρητικού τμήματος της παρούσας εργασίας, έτσι ώστε να γίνει η απαραίτητη σύγκριση και να βρεθούν οι συγκλίσεις και οι αποκλίσεις μεταξύ τους.

4.7 Ανάλυση συνεντεύξεων

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 12 διευθυντές σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με σκοπό να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν πολύ σημαντικά και χρήσιμα στην διερεύνηση των απόψεων σχετικά με το υπό εξέταση ζήτημα. Παρακάτω, θα αναλύσουμε εκτενώς τις απαντήσεις και τις απόψεις του καθένα διευθυντή που συμμετείχε στην έρευνά μας.

Το πρώτο άτομο που συμπλήρωσε το σχετικό ερωτηματολόγιο ήταν άνδρας , ηλικίας από 41-50 ετών. Η ειδικότητά του ήταν ΠΕ70 , δηλαδή δάσκαλος, με 21-30 έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και 0-5 έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής σχολικής μονάδας. Το σχολείο στο οποίο ήταν διευθυντής αποτελείται από 10 θέσεις. Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων που καλέστηκε να απαντήσει αφορούν την εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση και οι απαντήσεις του θα αναλυθούν αμέσως παρακάτω. Ο εν λόγω διευθυντής θεωρεί πολύ σημαντικό το να συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στα θέματα που τους αφορούν και στα οποία μπορούν να εκφράσουν εμπεριστατωμένη άποψη. Πιστεύει ότι πρέπει όλοι οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στον Σύλλογο Διδασκόντων και να μην αποφασίζει για όλα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας , αλλά οι αποφάσεις να παίρνονται από τον ΣΔ. Ο διευθυντής σύμφωνα με την άποψή του θα πρέπει να ακούει τις απόψεις και τις γνώμες των εκπαιδευτικών και βάσει αυτών να διαμορφώνει τις αποφάσεις του. Φυσικά , οι απόψεις των εκπαιδευτικών θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες και τεκμηριωμένες ώστε να παρθούν σοβαρά υπόψη από τον Διευθυντή . αλλιώς δεν λαμβάνονται σοβαρά. Ο τρόπος του συγκεκριμένου

διευθυντή να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι με το να τους ενημερώνει νωρίτερα τα θέματα της Ημερήσιας διάταξης κι έτσι εκείνοι προετοιμάζονται για το αν θέλουν να διατυπώσουν την άποψή τους, ώστε να εισακουστεί. Βάσει της εμπειρίας του , απάντησε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι άκεφοι και βιαστικοί ενώ δεν εκφράζουν ενδιαφέρον για τα υπό συζήτηση θέματα και βιάζονται να τελειώνουν και να φύγουν. Έτσι υιοθετούν μια αρνητική στάση απέναντι στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Στη συνέχεια των ερωτήσεων εξετάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων σε θέματα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την άποψή του η συμμετοχική λήψη αποφάσεων ωφελεί τους εκπαιδευτικούς διότι μέσω της διαδικασίας νιώθουν ψυχολογική ανάταση , γιατί εισακούγεται η άποψή τους , νιώθουν μεγαλύτερη αγάπη για την εργασία και το αντικείμενό τους και δημιουργείται καλύτερο κλίμα και καλύτερα αποτελέσματα για την σχολική μονάδα. Οι μαθητές ωφελούνται και εκείνοι από τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων διότι δημιουργούνται καλύτερες σχέσεις μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών και οι μαθητές παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις και συνεργασία μεταξύ τους. Τα οφέλη είναι πολλά και για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς σύμφωνα με την απάντηση του ερωτηθέντος διευθυντή , διότι απάντησε ότι δημιουργούνται καλύτερες συναδελφικές σχέσεις με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς , ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ τους και η αγάπη για το σχολείο καθώς και η συνειδητοποίηση του ρόλους τους ως εκπαιδευτικοί. Ωστόσο, υπέδειξε και κάποια προβλήματα που συναντούνται κατά την εφαρμογή της διαδικασίας , τα οποία δημιουργούνται από την άρνηση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν διότι προτιμούν άλλοι να παίρνουν τις αποφάσεις κι οι ίδιοι απλά να τις εγκρίνουν. Τέλος, για να ευνοηθεί περισσότερο η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα να δώσει στον Σύλλογο Διδασκόντων το δικαίωμα να χαράζει τη δική του διδακτική και παιδαγωγική πορεία , να επιλέγει την σχολική ύλη και γενικότερα να υπάρχει μια αυτονομία στη σχολική μονάδα.

Ο δεύτερος εκπαιδευτικός που συμμετείχε στην έρευνα είναι γυναίκα , ηλικίας 41-50 με 21-30 έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και 0-5 έτη προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Η ειδικότητά της είναι δασκάλα ,ΠΕ70, και το σχολείο στο οποίο

εκτελεί χρέη διευθύντριας είναι 7θέσιο. Η ίδια θεωρεί πολύ σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων διότι νιώθουν συνοδοιπόροι με τον Διευθυντή κι έτσι θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για τις αποφάσεις τους. Είναι πολύ σημαντικό πιστεύει η ίδια για τον διευθυντή να δέχεται τις απόψεις των εκπαιδευτικών γιατί έτσι μπορεί να τους εμπλέξει πιο εύκολα στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακόμη, η ίδια επιδιώκει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων διότι υποστηρίζει ότι έτσι μοιράζονται οι ευθύνες. Ο τρόπος της για να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι συγκεντρώνοντας τις απόψεις και τις προτάσεις τους για την επίλυση διάφορων θεμάτων. Υποστηρίζει , επίσης, ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι και θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων ενώ ένα μικρό ποσοστό φαίνεται να αδιαφορεί. Παρακάτω παρατίθενται τα οφέλη από τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα θετικά αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής είναι ότι οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους και είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα διάφορα θέματα που προκύπτουν. Οι μαθητές δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς και αυτή η σχέση ωφελεί και τους ίδιους τους μαθητές , διότι οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως παραδείγματα μίμησης για τα παιδιά . Οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν μεγαλύτερη αγάπη για την εργασία τους , δημιουργούν καλό κλίμα και συνεργασία με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς , εργάζονται με μεγαλύτερο κέφι και όρεξη και μετατρέπουν την όποια αντίθεση και αντιπαράθεση σε δημιουργία . Τα προβλήματα που παρατηρεί η συγκεκριμένη διευθύντρια είναι ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αρνητικοί στη συμμετοχή διότι δεν έχουν μάθει να συνεργάζονται και θέλουν να εφαρμόζεται και να εισακούγεται η δική τους ιδέα, απόφαση και άποψη. Μία χρήσιμη και ωφέλιμη αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος θα ήταν να εκλείψει ο ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών Ο διευθυντής της κάθε σχολικής μονάδας να λειτουργεί με πιο συνεργατικό τρόπο.

Ο τρίτος εκπαιδευτικός που συμμετείχε στην έρευνα είναι άνδρας εκπαιδευτικός, ο οποίος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50, έχει 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής σχολικής μονάδας. Το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι 7 θέσεων. Θεωρεί πολύ σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων διότι πρόκειται για μια δημοκρατική διαδικασία που δημιουργεί ένα αίσθημα δικαίου στους

εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και μπορεί να εμπλέξει τους εκπαιδευτικούς στη συμμετοχή τους, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με το να θέτει θέματα προς αποδοχή ή όχι, όπως για παράδειγμα μια δράση , μια εκπαιδευτική επίσκεψη , η συμμετοχή του σχολείου σε κάποια δραστηριότητα κλπ. Ο διευθυντής αυτός επιδιώκει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων για τους λόγους που ανέφερε παραπάνω. Ο τρόπος που χρησιμοποιεί για να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς και να συμμετέχουν ενεργά είναι με το να τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους πάνω σε θέματα που προκύπτουν κάθε φορά . Υποστηρίζει ότι η στάση των περισσοτέρων εκπαιδευτικών είναι θετική και ανταποκρίνονται στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολλά σύμφωνα και με τον συγκεκριμένο ερωτηθέντα διευθυντή. Για αρχή επικρατεί ηρεμία στον Σύλλογο των Διδασκόντων , η οποία ευνοεί την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας . Στη συνέχεια όφελος έχουν και οι μαθητές διότι οι αποφάσεις των εκπαιδευτικών κατά κύριο λόγο εξυπηρετούν τις ανάγκες των μαθητών αλλά και οι εκπαιδευτικοί μέσω αυτής της διαδικασίας νιώθουν τον Διευθυντή πιο κοντά τους και δεν τον θεωρούν ως αποκομμένο μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων. Με αυτό τον τρόπο τον εμπιστεύονται περισσότερο. Το πρόβλημα που υπάρχει πηγάζει από το ότι αρκετοί εκπαιδευτικοί έχουν αρνητική στάση απέναντι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν επιθυμούν να παίρνουν μέρος. Τέλος άποψή του είναι ότι πρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα να αλλάξει τις δομές του και να δοθεί η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να επιλέγουν αυτοί τα βιβλία που τους εξυπηρετούν καλύτερα για την υλοποίηση των στόχων και των αναλυτικών προγραμμάτων.

Ο επόμενος εκπαιδευτικός , ο οποίος βοήθησε στην έρευνα είναι γυναίκα , η οποία ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών , με ειδικότητα ΠΕ11 δηλαδή εκπαιδευτικός φυσικής αγωγής με 21-30 έτη προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και 6-11 έτη προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεται αποτελείται από 12 θέσεις. Λόγω της εμπειρίας της οι απόψεις της είναι πολύ σημαντικές για το ζήτημα της συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η εν λόγω διευθύντρια θεωρεί πολύ σημαντική τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και ειδικά αν είναι δικές τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να εισακουστούν και να εφαρμοστούν. Ως εκ τούτου λοιπόν επιδιώκει τη συμμετοχή τους , ενημερώνοντάς τους συνεχώς, συζητώντας μαζί τους ό,τι προκύπτει , συγκαλεί τον Σύλλογο. Έτσι

τους ενθαρρύνει στο μέγιστο να συμμετέχουν και να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Τους προτρέπει να μιλήσουν και να πάρουν θέση στα διάφορα θέματα. Ως αποτέλεσμα αυτής της τακτικής οι εκπαιδευτικοί κρατούν πολύ θετική στάση απέναντι στην συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιο συγκεκριμένα οι παλαιότεροι είναι ποιο φοβισμένοι και ως εκ τούτου πιο πειθήνιοι. Οι νεότεροι λειτουργούν πιο καινοτόμα. Τα οφέλη και στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι πολλά και επηρεάζουν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Τα θετικά αποτελέσματα αυτής της τακτικής είναι ότι οι αποφάσεις είναι πιο ρεαλιστικές και βασίζονται σε υπαρκτές συνθήκες και εφαρμόζονται πιο γρήγορα. Οι μαθητές επωφελούνται διότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι βάσει των αναγκών των μαθητών και οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως παραδείγματα μίμησης σε θέματα συνεργασίας. Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί ωφελούνται μέσω της αύξησης της αυτοπεποίθησής τους και της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους. Υπάρχουν όμως και προβλήματα στην εφαρμογή της συμμετοχικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Συναντάται φόβος, διστακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης στους εκπαιδευτικούς, και κάποιες φορές επιπολαιότητα . Μία σημαντική αλλαγή η οποία πρέπει να επιβληθεί από το εκπαιδευτικό σύστημα είναι να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να αποφασίσουν και για θέματα οικονομικά και να τους δοθεί η δυνατότητα να είναι πιο αυτόνομοι σε θέματα που αφορούν την επιλογή βιβλίων και προγραμματισμού της ύλης.

Ο πέμπτος συμμετέχοντας στην έρευνα είναι γυναίκα ηλικίας 41-50 ετών με 21-30 έτη προϋπηρεσίας συνολικά ως εκπαιδευτικός και 0-5 έτη προϋπηρεσίας ως διευθύντρια. Η ειδικότητά της είναι ΠΕ70 και η σχολική μονάδα αποτελείται από 6 θέσεις. Και η ίδια θεωρεί πολύ σημαντική τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων διότι έτσι ο καθένας αναλαμβάνει την εκτέλεση τους προς όφελος των μαθητών και του κοινωνικού περίγυρου.. Ενθαρρύνει όλους να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή με το να τους προτρέπει σε κάθε συνεδρίαση να παίρνουν τον λόγο για τα υπό συζήτηση θέματα που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται με σεβασμό και κατανόηση των απόψεών τους κι έτσι ενθαρρύνονται να προτείνουν λύσεις. Η στάση που παρατηρεί από την πλευρά των εκπαιδευτικών είναι ότι δύσκολα συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων γιατί έχουν μάθει σε ένα καθετοποιημένο σύστημα διοίκησης. Η άποψή της για τα οφέλη της συμμετοχικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων είναι ότι όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας επωφελούνται. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν πιο κοντά με τον διευθυντή και δεν

τον θεωρούν αποκομμένο μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων , νιώθουν μεγαλύτερη αγάπη για το σχολείο και τον τρόπο άσκησης της δουλειάς τους , καθώς και ψυχολογική ανάταση ενώ οι μαθητές εισπράττουν αυτή την συλλογικότητα και αναπτύσσουν πιο σωστά δομημένες σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς τους. Κατά την εφαρμογή συναντώνται κάποια προβλήματα τα οποία προκύπτουν από την αποχή και την αδιαφορία κάποιων εκπαιδευτικών για τη συλλογική απόφαση για τα διάφορα θέματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Μία αλλαγή που κατά την άποψή της πρέπει να γίνει είναι να αλλάξει το καθετοποιημένο σύστημα διεύθυνσης στην Εκπαίδευση.

Η επόμενη διευθύντρια που συμμετείχε είναι γυναίκα ηλικίας μεταξύ 41-50 ετών , με ειδικότητα ΠΕ70 , με 11-20 έτη προϋπηρεσίας . Το μέγεθος της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζεται είναι 12 θέσεων. Η ίδια θεωρεί αρκετά σημαντικό το να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων γιατί έτσι αντιμετωπίζονται όλα τα προβλήματα αποτελεσματικά και δημοκρατικά για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ζητάει την άποψή τους να την εκφράσουν ελεύθερα και επιδιώκει σε κάθε περίπτωση τη συμμετοχή τους στη συλλογική διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί με τους οποίους συνεργάζεται κρατούν επιφυλακτική στάση απέναντι στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, και δύσκολα εκφέρουν τις απόψεις τους. Πιστεύει πως τα οφέλη από τη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι πολλά διότι η ψυχολογία των εκπαιδευτών ανεβαίνει διότι νιώθουν ότι η γνώμη τους εισακούγεται και δημιουργείται θετικό κλίμα στο σχολείο καθώς και κλίμα ασφάλειας και συνεργασίας. Τα παιδιά έχουν ως παράδειγμα τους εκπαιδευτικούς και είναι αποδέκτες της καλής συνεργασίας μεταξύ αυτών. Στους εκπαιδευτικούς βελτιώνεται η αυτοεκτίμησή τους και λειτουργούν μέσα σε δημοκρατικό κλίμα. Το πρόβλημα που παρατηρείται είναι οι έντονες διαφωνίες και η αδιαλλαξία του κάθε εκπαιδευτικού. Η αλλαγή που επιθυμεί να γίνει είναι η αλλαγή της νοοτροπίας των εκπαιδευτικών και όχι τόσο το εκπαιδευτικό σύστημα καθεαυτό.

Ο επόμενος διευθυντής είναι άνδρας , ηλικίας 51-60 ετών, με ειδικότητα ΠΕ 70 , 21-30 έτη προϋπηρεσίας γενικά ως εκπαιδευτικός και 0-5 έτη ως διευθυντής σχολικής μονάδας. Το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι 7 θέσεων. Ο ίδιος θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό το να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί στη λήψη αποφάσεων

γιατί πρόκειται μία δημοκρατική διαδικασία η οποία δημιουργεί καλό κλίμα συνεργασίας, διαπροσωπικών σχέσεων και δικαιοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ενθαρρύνει όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό να συμμετέχει και να εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις του στα σοβαρά θέματα που προκύπτουν ενώ στα πιο καθημερινά θέματα απλά ανακοινώνει την άποψή τους προσπαθώντας να τους πείσει για την ορθότητά τους. Όμως πάντα είναι διατεθειμένος να ρωτήσει και να ακούσει τις απόψεις των άλλων εκπαιδευτικών. Επιπλέον τους ενημερώνει εκ των προτέρων για το τι θα συζητηθεί έτσι ώστε να είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους και πλήρως ενημερωμένοι για την κατάσταση. Βάσει της εμπειρίας του, έχει παρατηρήσει ότι με τον τρόπο αυτό οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν θετική στάση απέναντι στη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις κάποιοι εκπαιδευτικοί αδιαφορούν. Σε ότι αφορά τα οφέλη από αυτή τη διαδικασία , είναι πολλά για όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Ακούγονται πολλές απόψεις, αξιολογούνται και υλοποιούνται καλύτερα περισσότερες λύσεις. Επικρατεί ηρεμία και δημοκρατικό κλίμα στο σχολείο, έχουν δημιουργηθεί καλές σχέσεις συνεργασίας , αγάπη για το σχολείο και για το αντικείμενο των εκπαιδευτικών , οι σχέσεις με τον διευθυντή είναι καλές και ισορροπημένες μιας και δεν θεωρούν ότι είναι απέναντί τους αλλά δίπλα τους. Από όλα αυτά φυσικό είναι να επωφελούνται και οι μαθητές οι οποίοι λαμβάνουν τα αποτελέσματα αυτού του θετικού, συνεργατικού και δημοκρατικού κλίματος που επικρατεί . Τους ενισχύεται η αγάπη για το σχολείο και τη μάθηση γενικότερα και συνεργάζονται περισσότερο και μεταξύ τους. Κάποιοι εκπαιδευτικοί ωστόσο είναι αρνητικοί απέναντι στη συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων διότι δεν διαθέτουν χρόνο πέραν του ωραρίου τους και προτιμούν τις αποφάσεις να τις παίρνει ο διευθυντής. Μία αλλαγή που προτείνει , η οποία θα ήταν χρήσιμη από το εκπαιδευτικό σύστημα είναι η καλύτερη αμοιβή των εκπαιδευτικών, η καλύτερη κατάρτιση τους και η βαθύτερη γνώση τους αντικειμένου τους.

Το επόμενο άτομο που συμμετείχε στην έρευνα είναι άνδρας και ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50, με ειδικότητα ΠΕ70 , με έτη προϋπηρεσίας γενικά στην εκπαίδευση 11-20 και ως διευθυντής 0-5 χρόνια. Το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι 12 θέσεων. Ο ίδιος θεωρεί ότι είναι η πιο σημαντική διαδικασία για κάθε σχολική μονάδα η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων διότι μόνο έτσι επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία του σχολείου κι έτσι αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο τρόπο τα προβλήματα. Έτσι ενημερώνει συνέχεια τους εκπαιδευτικούς για

τα τρέχοντα θέματα. Ο ίδιος επιδιώκει τη συμμετοχή τους με κάθε ευκαιρία ενημερώνοντάς τους και παροτρύνοντάς τους να εκφράζουν τις απόψεις τους. Έχει παρατηρήσει ότι η στάση των εκπαιδευτικών είναι αρνητική απέναντι στη λήψη αποφάσεων και προσπαθούν να την αποφύγουν με κάθε τρόπο. Ακόμη, πιστεύει ότι μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας τα οφέλη είναι πολλά διότι οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν σε κλίμα συνεργασίας και το ίδιο συμβαίνει και για τους μαθητές οι οποίοι μαθαίνουν να λειτουργούν σε κλίμα συνεργασίας και συνεργατικότητας και ηρεμίας χωρίς εντάσεις, και αντιλαμβάνονται καλύτερα την παρεχόμενη εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν να λειτουργούν σε οικείο περιβάλλον κι ότι οι ίδιοι έχουν δικαίωμα να διαμορφώσουν τη λειτουργία του σχολείου. Προκύπτουν όμως και κάποια προβλήματα λόγω των διαφόρων αντιπαραθέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η αλλαγή που προτείνει είναι τα σχολεία να γίνουν πιο αυτόνομα και να μην υπόκεινται τόσο αυστηρά στις νομοθετικές αποφάσεις της νομοτελειακής εξουσίας.

Ο επόμενος συμμετέχων που ερωτήθηκε είναι άνδρας διευθυντής , ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50, με ειδικότητα ΠΕ70 και 21-30 έτη προϋπηρεσίας γενικά στην εκπαίδευση και 11-15 έτη προϋπηρεσία ως διευθυντής. Το μέγεθος του σχολείου είναι 6 θέσεις. Ο ίδιος πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό στο σχολείο όλοι οι εκπαιδευτικοί να αποφασίζουν μαζί για τα θέματα που προκύπτουν γιατί έτσι οι εκπαιδευτικοί νιώθουν καλύτερα. Ο συγκεκριμένος διευθυντής λειτουργεί δημοκρατικά σε ότι αφορά τις αποφάσεις του σχολείου γιατί μέσω αυτού του τρόπου βλέπει και ενδιαφέρον και στήριξη από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Τους δίνει λοιπόν τη δυνατότητα να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις και τις γνώμες τους και στη συνέχεια τις λαμβάνει υπόψη της για την τελική της απόφαση, αν και πιστεύει ότι αυτό απαιτεί πολύ χρόνο στις συνεδριάσεις και είναι δύσκολο να ακουστούν όλες οι απόψεις τους. Ως εκ τούτου όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν διστακτική στάση. Έτσι, τα οφέλη είναι πολλά για όλους. Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ικανοποιημένοι στο περιβάλλον εργασίας τους, νιώθουν ότι οι γνώμες τους εισακούγονται και δημιουργούνται καλές συναδελφικές σχέσεις. Τα παιδιά επωφελούνται εξίσου γιατί νιώθουν την ηρεμία που επικρατεί στο σχολείο και έχουν υψηλότερες επιδόσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, κατά τις απόψεις του διευθυντή όλοι οι εκπαιδευτικοί έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εφαρμογή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και η αλλαγή που έχει να προτείνει είναι ο διαμοιρασμός της διοίκησης , όχι μόνο στον διευθυντή αλλά και στον Σύλλογο των Διδασκόντων.

Ο επόμενος συμμετέχοντας στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε είναι ένας διευθυντής, ο οποίος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 51-60 και έχει ειδικότητα ΠΕ70 . Τα έτη προϋπηρεσίας του ως εκπαιδευτικός γενικά είναι μεταξύ 21-30 και τα χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής 6-11. Το μέγεθος του σχολείου αποτελείται από 12 θέσεις. Ο ίδιος πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων που αφορούν την ομαλή λειτουργία του σχολείου και τους ενθαρρύνει αρκετά προς αυτή την κατεύθυνση με το να τους δίνει το δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και να τις παίρνει σοβαρά στην τελική του απόφαση. Ουσιαστικά συναποφασίζει μαζί τους. Η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτή την αντιμετώπιση είναι δυστυχώς αρνητική , διότι παρατηρείται φυγοπονία και αρνητισμός όμως όταν οι εκπαιδευτικοί γίνονται κοινωνοί στη διαμόρφωση και στο σχεδιασμό της λειτουργίας του σχολείου, μειώνονται οι πιθανότητες απόκλισής τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του πιστεύει πως τα οφέλη από τη συμμετοχική διαδικασία είναι πολλά και αφορούν όλους. Επικρατεί ηρεμία, ισονομία, συντονισμός και συλλογική δράση. Κατά κύριο λόγο οι εκπαιδευτικοί είναι κερδισμένοι διότι δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας και συλλογικότητας στο περιβάλλον του σχολείου, οι ίδιοι εκτελούν την εργασία τους με μεγαλύτερο κέφι, χαρά και ευκολία και αυξάνεται η αγάπη για το μάθημα. Ακόμη, είναι ενημερωμένοι πάντα για όλα τα τρέχοντα ζητήματα του σχολείου. Τα παιδιά από την άλλη πλευρά έχουν καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους , και αναπτύσσουν και τα ίδια μεγαλύτερη αγάπη για τη μάθηση και το σχολείο διότι γίνονται αποδέκτες αυτής της κατάστασης. Έτσι βελτιώνονται οι επιδόσεις τους. Επίσης, παρατηρούνται και κάποια προβλήματα τα οποία προέρχονται από την αδιαφορία ορισμένων εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μία αλλαγή η οποία θα πρέπει να γίνει στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι να δημιουργηθούν κίνητρα στους εκπαιδευτικούς και να υποστηρίζεται το έργο τους από τους Σχολικούς Συμβούλους.

Οι επόμενος συμμετέχων είναι άνδρας ηλικίας 51-60 ετών, με ειδικότητα ΠΕ70 και 30 και παραπάνω χρόνια γενικής προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και με 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντής. Το μέγεθος της σχολικής μονάδας είναι 9 θέσεων. Από τις απαντήσεις του παρατηρήσαμε ότι θεωρεί πολλή σημαντική την συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων για τα θέματα που προκύπτουν στο σχολείο διότι είναι

πολύ σημαντικό να ακούγονται πολλές προτάσεις και να αποφασίζεται η καλύτερη και ικανοποιείται επίσης η ανάγκη των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ελεύθεροι, αναπτύσσουν πιο σωστή σχέση με τον διευθυντή, διότι εκείνος δείχνει ότι τους εμπιστεύεται και συζητά μαζί τους τα προβλήματα που προκύπτουν. Οι περισσότεροι έχουν θετική στάση ενώ κάποιοι αρνητική. Τα οφέλη είναι πολλά σε όλους τους εμπλεκόμενους, εκπαιδευτικούς – μαθητές. Οι μαθητές έχουν περισσότερη όρεξη και αγάπη για το σχολείο και χτίζουν καλύτερες σχέσεις με τους δασκάλους τους. Οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούν την ανάγκη έκφρασης που έχουν και νιώθουν ότι όλα γίνονται με δημοκρατικές διαδικασίες. Επικρατεί ήρεμο κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους, δεν υπάρχουν συγκρούσεις, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται καλύτερα και προλαμβάνονται προβληματικές καταστάσεις. Το κυριότερο πρόβλημα που έχει παρατηρήσει είναι η απροθυμία των εκπαιδευτικών και το ότι κάποιες καταστάσεις απαιτούν χρόνο από αυτούς. Το εκπαιδευτικό σύστημα θα μπορούσε να αξιολογήσει τους εκπαιδευτικούς βάσει της πραγματικής τους προσφοράς και όχι βάσει των τυπικών τους προσόντων.

Ο τελευταίος διευθυντής που ερωτήθηκε για την παρούσα έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50, έχει ειδικότητα ΠΕ70, 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικός και 0-5 ως διευθυντής σχολικής μονάδας. Το μέγεθος τους σχολείου στο οποίο εργάζεται είναι 12 θέσεων. Θεωρεί ότι είναι σημαντική ως διαδικασία διότι διασφαλίζεται ο σεβασμός και η αυτονομία των εκπαιδευτικών , η συνεργασία μεταξύ τους και η βελτίωση του κλίματος του σχολείου. Επιδιώκει τη συμμετοχή τους και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των εκπαιδευτικών, οι οποίοι εκφράζονται ελεύθερα. Αρχικά είναι διστακτικοί οι εκπαιδευτικοί αλλά με χρόνο και επιμονή συμμετέχουν πιο ουσιαστικά με αποτέλεσμα αν νιώθουν και οι ίδιοι καλύτερα. Τα οφέλη σύμφωνα με τις απαντήσεις του είναι πολλά διότι προωθείται η δημοκρατία στα σχολεία έτσι και αξιοποιούνται οι δυνατότητες του κάθε εκπαιδευτικού. Οι μαθητές επωφελούνται εξίσου διότι δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες και επιτυγχάνεται η σχολική βελτίωση τους και το άνοιγμα προς την κοινωνία ενώ σε ότι αφορά τους εκπαιδευτικούς ενισχύεται η αυτοεκτίμησή τους και η αίσθηση επιρροής τους στο χώρο εργασίας τους και κατανοούν τα προβλήματα της σχολικής μονάδας είναι και δικά τους και πρέπει να συμβάλλουν στην προσπάθεια επίλυσής τους. Το πρόβλημα που παρατηρείται είναι ο χρόνος που δεν επαρκεί για τη

συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών και ότι υπάρχει μια παλιά νοοτροπία που δεν ταιριάζει στις σύγχρονες απαιτήσεις. Η αλλαγή που προτείνει είναι το σύστημα διοίκησης να γίνει πιο αποκεντρωτικό και να δοθούν αρμοδιότητες και στον Σύλλογο Διδασκόντων εκτός του Διευθυντή.

4.8 Προβλήματα και περιορισμοί

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται στη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με τον περιορισμένο χρόνο στον οποίο πρέπει να διεξαχθεί. Ένας περιορισμός είναι ότι δεν είναι εύκολο στο ίδιο χρονικό διάστημα να προσεγγιστούν και οι εκπαιδευτικοί των αντίστοιχων σχολικών μονάδων, έτσι ώστε να διερευνηθεί και η δική τους άποψη αναφορικά με τα όσα ανέφερε ο διευθυντής τους.

Τέλος, αναγκαστικός περιορισμός είναι η διεξαγωγή της έρευνας σε σχολεία μίας μόνο συγκεκριμένης περιοχής, που έχει ως αποτέλεσμα την καταγραφή απόψεων που ενδεχομένως να μην είναι εξίσου αντιπροσωπευτικά για περιοχές με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Επίλογος

Στα αποκεντρωμένα συστήματα διοίκησης ο διευθυντής μπορεί να αποφασίσει με ποιον τρόπο θα διοικήσει το σχολείο που έχει υπό την ευθύνη του, να επιλέξει και να οργανώσει τις εκπαιδευτικές μεθόδους αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί θα συμμετέχουν στη διοίκηση και τις λειτουργίες της (Σαΐτης, 2002). Για την περίπτωση της Ελλάδας, αρνητικό σημείο στην όλη διαδικασία είναι ο μάλλον εκτεταμένος ρόλος του Υπουργείου Παιδείας, ο οποίος δεν αφήνει πολλά περιθώρια στους διευθυντές των δημοτικών σχολείων να επιλέξουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει το σχολείο τους.

Η συμβολή της παρούσας έρευνας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία έγκειται στο γεγονός ότι μελετά τη μετάβαση από τον παλαιό τρόπο διοίκησης στον νέο αλλά και το οφέλη που οι σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης θα έχουν από αυτή. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η διερεύνηση των παραπάνω παραμέτρων θα γίνει υπό το πρίσμα των ίδιων των διευθυντών σχολικών μονάδων, οι οποίοι θα ερωτηθούν

αναφορικά με τις αντιλήψεις τους αλλά και με τις πρακτικές που εφαρμόζουν στην καθημερινότητά τους.

Ωφελούμενοι από την μελέτη αυτή θα είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που μπορεί να συναντήσουν μέσα στη μελέτη ορισμένες καλές πρακτικές με θετικά αποτελέσματα και οι εκπαιδευτικοί που θα βρουν όλα τα πλεονεκτήματα που μπορούν να έχουν μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους στις διοικητικές διαδικασίες και τη λήψη αποφάσεων, αλλά και το σύνολο των ενδιαφερομένων για τα εκπαιδευτικά θέματα που θα είναι σε θέση να αποκτήσουν γνώσεις συναφείς με τα ενδιαφέροντά τους, από μία διαφορετική οπτική, αυτή των διευθυντών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε 12 Διευθυντές σχολείων, άνδρες και γυναίκες, όλων των ηλικιών και ετών προϋπηρεσίας είτε γενικότερα ως εκπαιδευτικοί είτε πιο συγκεκριμένα ως διευθυντές σχολικών μονάδων, εξήχθησαν πολύ σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία θα παραθέσουμε παρακάτω.

Αρχικά από την επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών των Διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές είναι άντρες , ηλικίας 41-50 ετών με ειδικότητα ΠΕ70. Ακόμη έχουν από 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας ως εκπαιδευτικοί και 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας ως διευθυντές σχολείων. Τα περισσότερα σχολεία στα οποία οι εκπαιδευτικοί εργάζονται είναι 7/θέσια.

Από τις 10 ερωτήσεις που τέθηκαν στους εκπαιδευτικούς πήραμε πολύ σημαντικές και χρήσιμες απαντήσεις. Σε ότι αφορά την εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί-Διευθυντές θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό όλοι οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων στο σχολικό περιβάλλον διότι αυτό τους δημιουργεί μία αίσθηση δικαίου και ότι είναι συνοδοιπόροι του Διευθυντή και ότι δε βρίσκονται «απέναντί του» . Κάποιες φορές, υποστηρίζουν κάποιοι εκπαιδευτικοί, είναι δύσκολο να παίρνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων διότι πρέπει να αποφασίζει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας και υποστηρίζουν ότι όλες οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Στη συνέχεια, ο Διευθυντής μπορεί να εμπλέξει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων μέσω του να δίνει το δικαίωμα στους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και να αποφασίζουν για κάποια θέματα , μέσω του να αποδέχεται τις προτάσεις τους και να ακούει τις γνώμες και τις απόψεις τους και να συνδιαμορφώνει τις αποφάσεις του λαμβάνοντας υπόψη του τις γνώμες τους. Όλοι οι Διευθυντές παραδέχτηκαν ότι επιδιώκουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων ειδικά όταν οι απόψεις είναι συγκεκριμένες και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Ο τρόπος με τον οποίο ενθαρρύνονται οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων είναι ότι οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν εκ των προτέρων το θέμα και είναι προετοιμασμένοι ώστε να διατυπώσουν ελεύθερα την άποψή τους με σκοπό να συγκεντρωθούν όλες οι γνώμες και οι απόψεις και στη συνέχεια να προβούν στη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί, βάση της εμπειρίας των Διευθυντών, ως επί το πλείστον έχουν θετική στάση απέναντι στη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων , ειδικά αν ενθαρρύνονται και από τους διευθυντές τους να εκφράζονται ελεύθερα σε θέματα που προκύπτουν και τους αφορούν άμεσα, ενώ υπάρχουν και κάποιοι που σε αρκετές περιπτώσεις αδιαφορούν ,είναι βιαστικοί και αρνητικοί στην όλη διαδικασία διότι δεν ενδιαφέρονται για τα θέματα και θέλουν να τελειώνουν γρήγορα για να φύγουν.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα οφέλη τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς και την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία των σχολικών μονάδων μέσω της συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη συλλογική λήψη των αποφάσεων είναι πολλά και τα περισσότερα είναι ότι επικρατεί ηρεμία στον Σύλλογο των Διδασκόντων διότι οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ψυχολογική ανάταση επειδή ακούγονται οι απόψεις τους και αυτό δημιουργεί καλύτερα αποτελέσματα στο σχολείο διότι προάγεται η συνεργασία μεταξύ τους.

Οι μαθητές έχουν και εκείνοι πολλαπλά οφέλη από αυτή τη διαδικασία διότι δημιουργείται καλύτερη σχέση με τους εκπαιδευτικούς , καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ τους, οι σωστές αποφάσεις των εκπαιδευτικών τους επηρεάζουν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως παραδείγματα μίμησης για τους μαθητές.

Οι εκπαιδευτικοί έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική εξέλιξη , καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους και μεγαλύτερη αγάπη για το σχολείο και τη δουλειά τους. Δημιουργείται θετικό κλίμα μεταξύ τους , αυξάνεται η δημιουργικότητά τους και χτίζεται μια σωστή σχέση με τον Διευθυντή του σχολείου διότι τον αντιμετωπίζουν ως σύμμαχο τους και νιώθουν πιο κοντά του.

Ωστόσο συναντιούνται και κάποια προβλήματα στην εφαρμογή της συλλογικής διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και αυτά είναι ότι οι εκπαιδευτικοί ορισμένες φορές αρνούνται να συμμετέχουν στη διαδικασία και προτιμούν κάποιος άλλος να παίρνει τις αποφάσεις και αυτοί απλά να τις εγκρίνουν, και αυτό οφείλεται στην έλλειψη συνεργασίας μεταξύ τους και στο ότι πιστεύουν ότι ο Σύλλογος

Διδασκόντων είναι αρκετά αποδυναμωμένος στο να παίρνει αποφάσεις και ότι ο πλέον αρμόδιος για αυτή τη διαδικασία είναι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας.

Τέλος, εκφράζονται οι απόψεις των Διευθυντών πάνω στο τι πιστεύουν ότι μπορεί να αλλάξει στο εκπαιδευτικό σύστημα και τις δομές του, έτσι ώστε να ευνοείται περισσότερο η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων. Μέσω των απαντήσεων τους παρατηρήσαμε ότι μία πολύ ωφέλιμη αλλαγή θα ήταν να χαραχθεί από τον Σύλλογο των Διδασκόντων πορεία στις σχολικές μονάδες και πρέπει να εκλείψει ο ανταγωνισμός μεταξύ των εκπαιδευτικών και ο Διευθυντής να λειτουργεί ομαδικά και συνεργατικά ώστε όλοι να είναι ευχαριστημένοι και να ασκούν τα καθήκοντά τους με χαρά και συνεργασία.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο διερεύνησης απόψεων διευθυντών αναφορικά με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Αγαπητέ κύριε / Αγαπητή κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί ερευνητικό εργαλείο μελέτης με τίτλο «Από το καθετοποιημένο εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα στην κατανεμημένη ηγεσία και συμμετοχική λήψη αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση». Απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο σε διευθυντές σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και διερευνά τις απόψεις τους σχετικά με το ζήτημα της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στα σχολεία όπου υπηρετούν. Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη, το ίδιο και η ειλικρίνειά σας. Οι απόψεις των διευθυντών των σχολείων έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς αυτοί είναι που σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν το όραμα των εκπαιδευτικών μονάδων και τη φιλοσοφία τους. Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας ☐

Γυναίκα ☐

2. Ηλικία

31 – 40 ☐

41 – 50 ☐

51 – 60 ☐

60+ ☐

3. Ειδικότητα

…….

4. Έτη προϋπηρεσίας γενικά

0 – 10 ☐

11 – 20 ☐

21 – 30 ☐

30+ ☐

5. Έτη προϋπηρεσίας στη θέση του διευθυντή

0 – 5 ☐

6 – 11 ☐

11 – 15 ☐

16+

6. Μέγεθος σχολικής μονάδας

…….

Η ΕΦΑΡΜΟΓΉ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

7. Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων; Για ποιους λόγους;

…….

…….

…….

…….

…….

…….

8. Στα πλαίσια του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος, με ποιον τρόπο μπορεί ο διευθυντής να εμπλέξει τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων;

   …….
   …….
   …….
   …….
   …….
   …….

9. Εσείς προσωπικά επιδιώκετε τη συμμετοχή τους;

   …….
   …….
   …….
   …….
   …….
   …….

10. Με ποιον τρόπο ενθαρρύνετε τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων;

    …….
    …….
    …….
    …….
    …….
    …….

11. Με βάση την εμπειρία σας, ποια είναι η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτή τους τη συμμετοχή;

…….
…….
…….
…….
…….
…….

ΟΦΕΛΗ ΑΠΌ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

12. Ποια είναι τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων;

…….
…….
…….
…….
…….
…….

13. Με ποιον τρόπο επωφελούνται οι μαθητές από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων;

…….
…….
…….
…….
…….
…….

14. Με ποιον τρόπο επωφελούνται οι εκπαιδευτικοί από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων;

…….

…….
…….
…….
…….
…….

15. Ποια είναι τα προβλήματα που συναντάτε στην εφαρμογή της;

…….
…….
…….
…….
…….
…….

16. Τι πιστεύετε ότι μπορεί να αλλάξει στο εκπαιδευτικό σύστημα και τις δομές του, έτσι ώστε να ευνοείται περισσότερο η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων;

…….
…….
…….
…….
…….
…….

Βιβλιογραφία

Αθανασίου, Λ. & Σαμουηλίδου, Α. (2014). Στο Π. Γεωργογιάννης, *Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο 2013 – 2014 στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τη Διαπολιτισμική Πραγματικότητα*. Ελεύθερο Πανεπιστήμιο Πολιτών, 7 – 15.

Βασιλειάδου, Π. (2014). Διευθυντής σχολικής μονάδας και σχολική επιτροπή: ένα νέο μοντέλο συνδιοίκησης. Στο Π. Γεωργογιάννης, *Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο 2013 – 2014 στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τη Διαπολιτισμική Πραγματικότητα*. Ελεύθερο Πανεπιστήμιο Πολιτών, 22 - 29.

Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership.* Nottingham, UK: NCSL.

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd Edition, London: Paul Chapman Publishing.

Bush, T. (2001). *School organization and management: international perspectives.* Paper presented at the Federation of Private School Teachers Annual Conference, Athens.

Bush, T. & Middlewood, D. (2006). *Leading and managing people in education.* London: Sage Publications.

Carter, K., MacDonald, G. & A. Martin (2002). *Distributed leadership in discussion.* Nottingham, UK: NCSL.

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Copland, M. A. (2001). The myth of the Superprincipal. *Phi Delta Kappan, 82*(1), 528 – 533.

Cuban, I. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools.* Albany, NY: University of New York Press.

Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration, 43*(6), 573 – 583.

Day, C., Harris, A. & Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International Journal of Leadership in Education, 4*(1), 39 – 56.

Elmore, R. F. (2000). *Bringing a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.

Everard, K. B. & Morris, G. (1996). *Effective School Management.* London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Fiddler, B. (1997). School leadership: some key ideas. *School Leadership and Management, 17*(1), 23 – 24.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey Bass.

Glickman, C. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed.* Arlington, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Grace, G. (1995). *School leadership / beyond education management: an essay in policy scholarship*. London & Washington: Falmer Press.

Green, H. (2001). Ten questions for school leaders. *School Leadership and Management, 22*(2), 143 – 161.

Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it? *School Leadership and Management, 23*(3), 267 – 290.

Gunter, H. M. (2001). *Leaders and leadership in education.* London: Sage Publications.

Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies, 37.*

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real.* London: Routledge / Falmer.

Hoy, K. W. & Miskel, G. C. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice*. NY: McGraw Hill Publishing Company.

Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική οργάνωση και διοίκηση σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Λευκωσία.

Καλεράντε, Ε. (2014). Από τη διεύθυνση του τυπικού σχολείου στη διεύθυνση της πολύπλοκης σχολικής μονάδας. Δομικές αναδιατάξεις και

επαναπροσδιορισμοί ρόλων. Στο Π. Γεωργογιάννης, *Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο 2013 – 2014 στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τη Διαπολιτισμική Πραγματικότητα*. Ελεύθερο Πανεπιστήμιο Πολιτών, 16 – 21.

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

Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζομένους στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Ψυχολογία, 3*(2), 71 – 85.

Kimball, K. & Sirotnik, K. A. (2000). The urban school principalship: Take this job and…!. *Education and Urban Society, 32*(4), 535 – 543.

Κουλουμπαρίτση, Α. Χ., Αναστασάκη, Α., Αργυρούδη, Ε., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., Τριανταφυλλοπούλου, Π., & Τσιρίκος, Γ. (2007). Το διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 13*, 43 – 54.

Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Εκδόσεις Καντζηλάρη.

Leithwood, K. & Rielh, C. (2003). *What we know about successful school leadership.* Philadelphia, P.A.: Laboratory for students Success, Temple University.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham: NCSL.

Louis, K. S. & Miles, M. (1990). *Improving the urban high school: What works & why*. New York: Teachers College Press.

MacBeath, J. (2003). The alphabet soup of leadership. *Inform. Leadership for learning, 2,* ανακτήθηκε από https://www.educ.cam.ac.uk/centres/lfl/about/inform/PDFs/InForm_2.pdf, [15/11/2015].

Mc Glynn, C. (2008). Leading integrated schools: a study of the multicultural perspectives of Nothern Irish principals. *Journal of Peace Education, 5*(1), 3 – 16.

Mc Ewan, K. E. (2003). *10 Traits of highly effective principals.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική διοίκηση.* Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

Muijs, D. & Harris, A. (2003). Teacher leadership: improvement through empowerment. *Educational Management and Administration, 31*(4), 437 – 449.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Poo, B. & Hoyle, E. (1995). Teacher involvement in decision making. In D. Johnson (Ed.). *Educational Management and Policy: Research, theory and practice in South Africa.* Bristol: University of Bristol.

Rhodes, C., Nevill, A. & Allan, J. (2004). Valuing and supporting teachers: a survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention with an English Local Education Authority. *Research in education, 71*, 67 – 80.

Σαΐτης, Χ. Α. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. Α. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.* Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. Α. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο.* Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Servogianni, T. (2000). *The lifeworld of leadership: creating culture, community & personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Southworth, G. (2006). Σχολική ηγεσία και ανάπτυξη: στοχασμοί από την έρευνα, μτφρ. Ε. Γεωργίου & Χ. Αραβή, *School Organization, 13*(1), 73 – 87.

Steyn, G. & Squelch, J. (1997). Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small – scale study. *Study African Journal of Education, 17*(1), 1 – 6.

Stoll, L. Fink, P. & Earl, L. (2003). *It'about learning (and it's about time)*. London: Routledge.

Webb, P. T., Neumann, M. & Jones, C. L. (2004). Politics, school improvement and social justice: a triadic model of teacher leadership. *The Educational Forum, 68*(3), 254 – 262.

Ελληνόγλωσση

Βάμβουκας, Μ. (2006). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία.* Αθήνα: Γρηγόρη.

Βασιλειάδου, Π. (2014). Διευθυντής σχολικής μονάδας και σχολική επιτροπή: ένα νέο μοντέλο συνδιοίκησης. Στο Γεωργογιάννης, Π. *Ετήσιο Διαπανεπιστημιακό Διαδικτυακό Σεμινάριο 2013 – 2014 στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τη Διαπολιτισμική Πραγματικότητα*. Ελεύθερο Πανεπιστήμιο Πολιτών, 22 - 29.

Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, μτφρ. Α. Βακάκη, Αθήνα: Τυπωθήτω.

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Λευκωσία.

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

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα.* Αθήνα: Τυπωθήτω.

Σαΐτης, Χ. Α. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. Α. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ξενόγλωσση

Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd Edition, London: Paul Chapman Publishing.

Bush, T. (2001). *School organization and management: international perspectives.* Paper presented at the Federation of Private School Teachers Annual Conference, Athens.

Copland, M. A. (2001). The myth of the Superprincipal. *Phi Delta Kappan, 82*(1), 528 – 533.

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches.* Thousand Oaks. CA: SAGE Publication.

Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: leadership in English schools. *Journal of Educational Administration, 43*(6), 573 – 583.

Eisner, W. E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.

Everard, K. B. & Morris, G. (1996). *Effective School Management.* London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey Bass.

Glickman, C. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed.* Arlington, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Green, H. (2001). Ten questions for school leaders. *School Leadership and Management, 22*(2), 143 – 161.

Hargreaves, D. H. & Hopkins, D. (1998). *The empowered school*. London: Cassell.

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real.* London: Routledge / Falmer.

Kimball, K. & Sirotnik, K. A. (2000). The urban school principalship: Take this job and…!. *Education and Urban Society, 32*(4), 535 – 543.

Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Leithwood, K. & Rielh, C. (2003). *What we know about successful school leadership.* Philadelphia, P.A.: Laboratory for students Success, Temple University.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham: NCSL.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications.

Louis, K. S. & Miles, M. (1990). *Improving the urban high school: What works & why*. New York: Teachers College Press.

Mc Ewan, K. E. (2003). *10 Traits of highly effective principals.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches.* Boston: Allyn & Bacon.

Peshkin, A. (1985). Virtuous subjectivity in the participant observer's I's. in D. Berg & K. K. Smith (Eds.). *Exploring clinical methods for sound research*, Beverly Hills: SAGE Publications, 124 – 135.

Poo, B. & Hoyle, E. (1995). Teacher involvement in decision making. In D. Johnson (Ed.). *Educational Management and Policy: Research, theory and practice in South Africa.* Bristol: University of Bristol.

Servogianni, T. (2000). *The lifeworld of leadership: creating culture, community & personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Steyn, G. & Squelch, J. (1997). Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small – scale study. *Study African Journal of Education, 17*(1), 1 – 6.

Stoll, L. Fink, P. & Earl, L. (2003). *It'about learning (and it's about time)*. London: Routledge.