



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

του

**ΑΝΔΡΕΑ ΚΟΤΙΚΑ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στις Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης  
(με ειδίκευση στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία)

Ιούνιος 2019

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2019

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (ΜΔΕ), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Διά Βίου Μάθησης, (στην Κατεύθυνση: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία), και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η ΜΔΕ καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

του

ΑΝΔΡΕΑ ΚΟΤΙΚΑ

**Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή**

Επιβλέπων Καθηγητής: Βαλκάνος Ευθύμιος

Μέλη: Καθηγητής: Ζαφειρόπουλος Κωνσταντίνος

Επικ. Καθηγητής: Σταμπουλής Μιλτιάδης

Ιούνιος 2019

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συμμετοχή αποτελεί διαρθρωτικό στοιχείο της σύγχρονης σχολικής πραγματικότητας και συγχρόνως αντικείμενο έρευνας για πολλούς μελετητές. Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική διαδικασία φορέων πρέπει να είναι ένας γενικός εκπαιδευτικός στόχος για την ποιοτική ανάπτυξη και αποτελεσματικότητα των σχολικών οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια αρκετοί ερευνητές έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον τους στην έννοια της συμμετοχικής ηγεσίας και στην επισήμανση των αξιώσεων που αυτή εγείρει. Σε αντίθεση με χώρες του εξωτερικού, στην Ελλάδα έχουν γίνει ελάχιστες ερευνητικές προσπάθειες σε σχέση με το θέμα αυτό. Η έλλειψη θεωρητικής βάσης και δεδομένων για την αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης, αποτέλεσε τη βάση για τη διεξαγωγή αυτής της εργασίας.

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης σχετικά με την αξιοποίηση της συμμετοχικής ηγεσίας. Επιδιώξη μου είναι πέρα από την καταγραφή των απόψεων να αναδειχτεί και να αναγνωριστεί μέσα από την εργασία, η αξία και η σημασία που αποκτά η συμμετοχική διοίκηση σε ένα σχολείο το οποίο εμπλέκει ενεργά όλα τα μέλη του και επιδιώκει να ανταποκριθεί στο πολυδιάστατο και πολύπλοκο ρόλο που έχει αναλάβει.

Με την παράδοση αυτής της εργασίας αφήνω ένα δρόμο πίσω μου, στον οποίο συγκέντρωσα πολύτιμες εμπειρίες και γνώσεις. Αισθάνομαι ειλικρινά την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους, χωρίς την βοήθεια των οποίων θα ήταν αδύνατο να ολοκληρώσω αυτό τον σημαντικό προσωπικό στόχο. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Καθηγητή κ. Βαλκάνο του οποίου η συνεχής υποστήριξη και συμπαράσταση καθώς και οι επιστημονικές συμβουλές με βοήθησαν να ολοκληρώσω αυτή την εργασία.

Ευχαριστώ επίσης τον κ. Ζαφειρόπουλο και τον κ. Σταμπούλη για την αρμονική συνεργασία και τις συμβουλές που μου παρείχαν σ' όλη αυτή την διαδρομή. Ακόμη ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς που με βοήθησαν στη διακίνηση και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων βοηθώντας έτσι τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου, καθώς και τα παιδιά μου, για την υπομονή και την έμπρακτη συμπαράστασή τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σχολείο αποτελεί μέρος ενός ανοικτού συστήματος που επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Σε αυτό το πλαίσιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λαμβάνονται οι απόψεις όλων των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κάτι το οποίο συνηγορεί υπέρ του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Έρευνες, ωστόσο, έχουν καταδείξει την έλλειψη συμμετοχής των μαθητών και των γονέων στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων, παρά τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή ενός συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί το ζήτημα της αξιοποίησης της συμμετοχικής διοίκησης σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Η έρευνα διεξήχθη μέσω της ποσοτικής μεθόδου με ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα 151 εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Από την έρευνα βρέθηκε πως οι εκπαιδευτικοί είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν και δε θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι χρειάζονται βελτιώσεις. Σημαντικά οφέλη του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων είναι η αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και η αυξημένη εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Οι εκπαιδευτικοί και έπειτα οι μαθητές και τέλος οι γονείς είναι εκείνοι που συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής λήψης αποφάσεων είναι η αντιμετώπιση συγκρούσεων και η ηγετική ικανότητα, ενώ αντίθετα κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά είναι η συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και το ότι ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, το επίπεδο εκπαίδευσης και το σχολικό κλίμα είναι εκείνες οι μεταβλητές που επηρεάζουν περισσότερο τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Στη βάση αυτών, διαπιστώνεται η σημαντικότητα ενθάρρυνσης και ενδυνάμωσης των ενδιαφερομένων μερών από τον διευθυντή ούτως ώστε να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά και η αναγκαιότητα κατάρτισης του διευθυντή και των εκπαιδευτικών.

**Λέξεις-κλειδιά:** λήψη αποφάσεων, συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, σχολικός οργανισμός δευτεροβάθμιας.

## ABSTRACT

School is part of an open system that affects and is affected by the environment in which it operates. In this context, it is of particularly importance to take into account the opinions of all stakeholders in the decision-making process, which advocates a participatory management model. Studies, however, have demonstrated the lack of participation of students and parents in decision-making in the schools due to various factors, despite the benefits of implementing a participatory management model. The purpose of this research is to examine the issue of the use of participatory management model in secondary schools in the prefecture of Thessaloniki. The survey was conducted through the quantitative method with a questionnaire in a sample of 151 teachers serving in secondary schools in Western Thessaloniki. The study found that teachers are largely satisfied with the participatory administration model applied to the school in which they serve and do not consider to a great extent that improvements are needed. Significant benefits of the participatory management model in decision-making are increased co-operation between the members of the teachers' association and the parents' and guardians' association, and increased trust among the parties involved. Those who are most involved in the decision-making process are the teachers, then the students and finally the parents. The main factors that contribute to the implementation of the participatory decision-making model are conflict management and leadership. On the other hand, the main factors that influence negatively the implementation of the participatory decision-making model are the constant change of the members of the teaching staff, and the fact that the principal does not seem to respect and understands the value of the participation of other parties in the decision-making process. In addition, the level of teachers' education and the school climate are those variables that influence most the opinions expressed by the teachers. On this basis, one confirms the importance of encouraging and empowering all the stakeholders by the principal so as to be involved in the decision-making process, as well as the need to train both the principal and the teachers.

**Key words:** decision making, participatory management model, secondary schools in Western Thessaloniki

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	vii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
Τοποθέτηση του προβλήματος.....	1
Θεωρητικό πλαίσιο .....	3
Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.....	5
Προσδοκώμενα αποτελέσματα .....	5
Διάρθρωση της εργασίας.....	6
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>8</b>
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Η συμμετοχική διοίκηση .....</b>	<b>9</b>
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου.....	9
1.1.1 Τι είναι «απόφαση- λήψη απόφασης στην εκπαίδευση» .....	10
1.1.2 Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς .....	11
1.1.3 Η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση .....	12
1.2 Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	13
1.3 Τα κίνητρα των συμμετεχόντων στη λήψη αποφάσεων .....	15
1.3.1 Διαφοροποιήσεις στο βαθμό συμμετοχής στο σχολικό περιβάλλον .....	16
1.4 Έρευνες και θεωρητικό υπόβαθρο συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.....	18
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Πλεονεκτήματα του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς .....	22
2.1 Η Λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου στο σχολείο .....	22
2.1.1 Αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας.....	23
2.1.2 Συνεργασία και δεσμεύσεις των συμμετεχόντων .....	24
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Συμμετοχική διοίκηση και κοινωνικό κεφάλαιο.....</b>	<b>27</b>
3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση και οριοθέτηση του όρου Κοινωνικό κεφάλαιο .....	27
3.2 Τα συνολικά οφέλη για τον σχολικό οργανισμό .....	28
3.2.1 Οφέλη για τους Μαθητές από το συμμετοχικό μοντέλο .....	29
3.2.2 Οφέλη για τους Γονείς από το συμμετοχικό μοντέλο .....	29

<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Παράγοντες που διευκολύνουν και εμποδίζουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς.....</b>	<b>31</b>
4.1 Κατηγοριοποίηση παραγόντων .....	31
4.1.1 Έρευνα για παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης.	31
4.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης .....	32
4.2.1 Μελέτες για το ρόλο της ηγεσίας στην άσκηση της συμμετοχικής λήψης απόφασης .....	33
4.3 Έρευνες για το βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών λήψη στη αποφάσεων .....	34
4.3.1 Έρευνα για άλλους ανασταλτικούς παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή του μοντέλου .....	35
4.4 Η Συμμετοχή των Γονιών στη λήψη αποφάσεων .....	37
4.5 Σύνοψη παραγόντων με αρνητική επίδραση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων .....	38
4.5.1 Έρευνες για τα δημογραφικά στοιχεία καθώς και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων .....	40
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>43</b>
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5 :Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>44</b>
5.1 Στάδια της έρευνας.....	44
5.2 Διαμόρφωση ερευνητικών ερωτημάτων .....	45
5.3 Μέθοδος της έρευνας .....	46
5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	46
5.5 Δείγμα της έρευνας .....	51
5.5.1 Δεοντολογία της έρευνας .....	53
5.6 Διαδικασία της έρευνας.....	54
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 6 : Παρουσίαση αποτελεσμάτων .....</b>	<b>56</b>
6.1 Περιγραφική στατιστική .....	56
6.2 Επαγωγική στατιστική.....	65
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Συζήτηση - Συμπεράσματα .....</b>	<b>87</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>98</b>
Ελληνόγλωσση.....	98
Ξενόγλωσση.....	99
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>105</b>



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	105
Ενότητα Ι. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και στοιχεία σχολικών μονάδων ...	106
Ενότητα ΙΙ. Απόψεις εκπαιδευτικών για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης .....	107

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-Χαρακτηριστικά εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων.....	41
Πίνακας 2-Αντιστοίχιση αξόνων του ερωτηματολογίου, ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων .....	49
Πίνακας 3-Πηγές ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	50
Πίνακας 4-Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και στοιχεία σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	52
Πίνακας 5-Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των ιδίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	56
Πίνακας 6- Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	58
Πίνακας 7-Πίνακας 7. Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	59
Πίνακας 8-Απόψεις εκπαιδευτικών για τη συμβολή του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης.....	60
Πίνακας 9-Απόψεις εκπαιδευτικών για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.....	62
Πίνακας 10-Απόψεις ερωτηθέντων για τους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης .....	63
Πίνακας 11-Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης..	65
Πίνακας 12-Ποσοστό ερωτηθέντων που κρίνει πως χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.....	65
Πίνακας 13-Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων .....	66
Πίνακας 14-Επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων στις απόψεις τους για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.....	71
Πίνακας 15-Επίδραση των οργανωτικών χαρακτηριστικών των σχολικών μονάδων στις απόψεις των ερωτηθέντων για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης .....	81
Πίνακας 16-Σύγκριση συμμετοχής εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για διάφορα θέματα .....	89

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Τοποθέτηση του προβλήματος

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο στη βάση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber. Το σύστημα αυτό, που ονομάζεται βεμπεριανό από τον Weber, βασίζεται στην ιδέα ότι ένα γραφειοκρατικό σύστημα έχει την ικανότητα να επιτύχει τον πιο υψηλό βαθμό απόδοσης (Σαΐτης 2005). Σύμφωνα με τον Κέφη (2003), η γραφειοκρατία βάσει της βεμπεριανής ανάλυσης διέπεται από τα εξής χαρακτηριστικά, όπως αυτά απεικονίζονται παρακάτω:

- Εξειδίκευση και καταμερισμός της εργασίας από τους εργαζομένους, αλλά και προσανατολισμός προς την καριέρα και την επαγγελματική ανέλιξη από μέρους των στελεχών
- Λειτουργία με βάση την προσκόλληση σε συγκεκριμένους κανόνες και όχι ως σύστημα διοίκησης με βάση στόχους
- Ιεραρχική δομή οργάνωσης (πυραμίδα) βάσει της ιεράρχησης καθηκόντων, συγκεντρωτισμός, οι σημαντικές λειτουργίες ρυθμίζονται σε κεντρικό επίπεδο
- Απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης στη βάση γενικών και εθιμοτυπικών κανόνων, χωρίς να δίνεται έμφαση στη διαπροσωπική επαφή, καθώς θεωρείται ότι οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αντανακλάται η γενικότερη εικόνα της δημόσιας διοίκησης, η οποία στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ενίσχυση της εκτελεστικής εξουσίας, αναποτελεσματικότητα και υψηλές περιφερειακές ανισότητες. Τα πορίσματα μεγάλης έρευνας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2008) δείχνουν, ότι παρά τις θεσμικές βελτιώσεις που έχουν επιχειρηθεί, το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας εξακολουθεί να εμφανίζει συγκεντρωτικό χαρακτήρα, αφού ελάχιστες ουσιαστικές αρμοδιότητες διοίκησης έχουν μεταφερθεί σε τοπικό σχολικό επίπεδο, καθώς η εκπαιδευτική πολιτική παράγεται μόνο στην κορυφή της πυραμίδας της διοίκησης (Υπουργείο). Το σύστημα δεν ευνοεί την αμφίδρομη και αποκεντρωμένη λειτουργία ή την ανατροφοδότηση του εκ των κάτω προς τα άνω της πυραμιδοειδούς ιεραρχίας. Εφόσον οι εντολές στέλνονται πάντοτε ιεραρχικά, οι περιπτώσεις ανάληψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων από τη βάση της σχολικής μονάδας είναι μάλλον μηδαμινές (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, το γραφειοκρατικό πρότυπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα συνδέεται με υψηλό λειτουργικό κόστος, ανεπαρκή δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και έλλειψη δημιουργικότητας, αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή – κάτι που θεωρείται απαραίτητο για την επιβίωση των οργανισμών σήμερα – που τις περισσότερες φορές ενισχύεται μέσα από τη φωνή των συνδικαλιστικών φορέων, αλλά και έλλειψη ανταπόκρισης στα προσωπικά αιτήματα των πολιτών, κάτι που δικαιολογείται από τον προσανατολισμό στο κοινωνικό συμφέρον .

Η δυσκαμψία που χαρακτηρίζει τη λειτουργία του δημοσίου τομέα, η αυστηρή προσκόλληση σε συγκεκριμένα οργανογράμματα και τύπους που δεν αφήνουν περιθώρια ευελιξίας, η έλλειψη αρκετές φορές οργανογραμμάτων και ο ορισμός δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις με βάση την κρίση διευθυντών και προϊσταμένων, η κάθετη ιεραρχική δομή, αλλά και ο μεγάλος χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών και επίλυσης των προβλημάτων, είναι μερικά ακόμα από τα προβλήματα και τις ανεπάρκειες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα λόγω του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η δυσκαμψία αυτή χαρακτηρίζει και το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ιδιαίτερα την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση που παρά τις τάσεις αποκέντρωσης που επιχειρήθηκαν με τους Νόμους :1566/85, Ν 2043/1992, Ν 2986/2002, Ν 3848/2010 παραμένει συγκεντρωτικό και απόλυτα ιεραρχημένο, η δε σχολική μονάδα παραμένει τελικός αποδέκτης των αποφάσεων της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2008 , Αθανασούλα – Ρέππα ,2008)

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, αλλά και τον ισχυρισμό των Κουσουλό και συν. (2004) ότι η σχολική μονάδα αποτελεί έναν οργανισμό στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνονται και με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, στο πλαίσιο της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, τίθεται το ερώτημα του κατά πόσο αυτό το μοντέλο μπορεί να συνεισφέρει ώστε να μειωθεί ο αρνητικός αντίκτυπος από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.

Στο συμμετοχικό μοντέλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων λαμβάνουν μέρος όλα, ή σχεδόν όλα, τα μέλη του σχολικού οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο σχολικός οργανισμός λειτουργεί στη βάση των δημοκρατικών αξιών, σε αξίες που είναι αποδεκτές από όλο το προσωπικό, σε αποφάσεις που λαμβάνονται συλλογικά, και που επομένως γίνονται αποδεκτές από όλα τα μέλη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ενισχύεται η δέσμευση των μελών του σχολικού οργανισμού απέναντι στις αποφάσεις που λαμβάνονται και επομένως να υλοποιούνται στην πραγματικότητα .Η επιχειρηματολογία υπέρ ενός συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες βασίζεται στην έννοια του

σχολείου ως μέρος ενός ανοικτού συστήματος που επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (Grasy, 2004).

Για τη δημοκρατική εκπαίδευση και τη δημοκρατική ανάπτυξη του σχολείου, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών είναι σημαντική, όπως επισημαίνεται από τους Huppert και Abs (2008), αλλά οι διαφορετικές προσεγγίσεις για τη συμμετοχική διοίκηση (π.χ. προοδευτική εκπαίδευση, δημοκρατική θεωρία, νέα δημόσια διοίκηση) συνεπάγονται διαφορετικές μορφές συμμετοχής και συγκρούσεις όσον αφορά στους λόγους συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και στη σχέση μεταξύ της αξίωσης των εκπαιδευτικών και των μαθητών στη συμμετοχή. Ως εκ τούτου, το ερώτημα που εγείρεται είναι το κατά πόσο αυτός ο τρόπος διοίκησης πράγματι εφαρμόζεται στην πράξη, κατά πόσο αξιοποιείται και κατά πόσο αποτελεσματικός είναι.

Αφιετηρία για τα ερωτήματα αυτά είναι καταρχήν η διαπίστωση των Χατζηγιάννη και Αγγελίδη (2008) πως το ζήτημα της συμμετοχικής διοίκησης δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην ελληνική βιβλιογραφία, κάτι το οποίο μπορεί να αποδειχθεί και μέσα από τον μικρό αριθμό σχετικών μελετών, έπειτα από αναζήτηση στο διαδίκτυο και σε βάσεις δεδομένων. Επιπρόσθετα, οι Κουσουλός και συν. (2004) αναφέρουν πως η συμμετοχική διοίκηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά εξαιτίας της συνεχούς αλλαγής των μελών του συλλόγου και της μη δημιουργικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Εκτός των παραπάνω, ο Somech (2010) αναφέρει πως υπάρχει μία διαφορά μεταξύ των θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων σχετικά με τα πλεονεκτήματα της συμμετοχικής διοίκησης. Ωστόσο, αρκετές έρευνες (Αβραμίδου 2016; Καστανίδου & Τσικαντέρη; 2015 Κουσουλός και συν., 2004; Grundmann/Kötters/Krüger (2000) ; Mokoena, 2012) , επισημαίνουν τα θετικά αποτελέσματα του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες σε επίπεδο ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών, εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μερών στο σχολείο, αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού και συνολικά στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

## **Θεωρητικό πλαίσιο**

Αρκετές έρευνες έχουν ασχοληθεί με τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στην εσωτερική επίδοση των σχολικών μονάδων Grundmann/Kötters/Krüger (2000), Παναγοπούλου (2006), στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού ,στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών και στην

αύξηση της συνεργασίας τους στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων στην εκπαίδευση (Καστανίδου & Τσικαντέρη 2015; San Antonio & Gamage; 2007), στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και συνολικά στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων ( Graesel ,2006; Τζιρούδης ,2008 Grundmann/Kötters/Krüger 2000).

Σε ερευνητικό επίπεδο επίσης έχει απασχολήσει ορισμένους ερευνητές ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης. Οι Κουσουλός και συν. (2004) αναφέρονται στον περιορισμένο χρόνο και στον μικρό αριθμό μελών του συλλόγου διδασκόντων και στη μη ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν στη συνεργασία σχολείου και τοπικής κοινωνίας, κάτι το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Οι Χατζηγιάννη και Αγγελίδης (2008) αναφέρονται στη σημασία της ύπαρξης ενός κοινού οράματος, μίας συλλογικής δέσμευσης, μία αίσθησης ταυτότητας και μίας κοινότητας μάθησης για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης. Οι Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015) δίνουν έμφαση στον ρόλο του διευθυντή, στην αποδοχή της συμμετοχικής απόφασης από τα μέλη της σχολικής μονάδας, αλλά και στην ύπαρξη εμπιστοσύνης. Οι Grundmann/Kötters/Krüger (2000) , αναφέρουν την εφαρμογή συγκεκριμένων παραγόντων της συμμετοχικής διοίκησης (εμπιστοσύνη, λήψη αποφάσεων, ομαδικό έργο, διαμοίραση δύναμη, υποκίνηση, επικοινωνία, συμμετοχή, συνεργασία, δημοκρατία, διαφάνεια, καινοτομία, σεβασμός, επίλυση προβλημάτων, προσδιορισμός κοινού στόχου) προκειμένου αυτό το μοντέλο να μπορέσει να αξιοποιηθεί.

Η κοινοποιηθείσα πληροφορία από τις αποφάσεις που λαμβάνονται, η επάρκεια του χρόνου, η επίδραση στη διδασκαλία και τη μάθηση αποτελούν στοιχεία της συμμετοχικής διοίκησης που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τους( Mokoena 2012; Παναγοπούλου,2006). Οι απόψεις των εκπαιδευτικών ότι η εφαρμογή αυτού του μοντέλου θα οδηγήσει σε αλλαγές που δεν είναι προς όφελός τους, όπως αύξηση του φόρτου εργασίας, βρέθηκαν ότι επηρεάζουν τη συμμετοχική διοίκηση στην έρευνα των Shagholi et al. (2011β).

Τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών βρέθηκαν στην έρευνα των Shagholi et al. (2011α) και του Somech (2010) ότι επηρεάζουν το επίπεδο εφαρμογής και αξιοποίησης του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά του σχολείου όπως η συνεργασία διευθυντή-εκπαιδευτικών, η δομή του σχολείου και η

σχολική κουλτούρα βρέθηκαν στην έρευνα του Somech (2010) ότι επηρεάζουν την αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

### **Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί το ζήτημα της αξιοποίησης της συμμετοχικής διοίκησης σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης. Οι επί μέρους στόχοι της έρευνας είναι οι εξής: α) να εξεταστούν οι απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με το κατά πόσο ο συμμετοχικός τρόπος διοίκησης μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, β) να διερευνηθεί κατά πόσο υπάρχει αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, γ) να προσδιοριστούν οι διευκολυντικοί και ανασταλτικοί παράγοντες στην εφαρμογή και αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, δ) να εξεταστεί κατά πόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, ε) να εξεταστεί κατά πόσο τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Στη βάση αυτή, τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται έχουν ως εξής:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
3. Σε ποιο βαθμό τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
4. Σε ποιο βαθμό τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

### **Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Καθώς η βιβλιογραφία αναφέρεται στη θετική συμβολή της συμμετοχικής διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, αλλά τονίζεται η απόκλιση μεταξύ της θεωρητικής βάσης αυτού του μοντέλου και των εμπειρικών δεδομένων, αλλά και με

δεδομένο ότι το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχει εξεταστεί στην Ελληνική βιβλιογραφία, η παρούσα έρευνα θα προσπαθήσει να συμπληρώσει αυτό το κενό. Επομένως, μέσα από τη διεξαγωγή της, αναμένεται να προσδιοριστεί κατά πόσο το μοντέλο αυτό αξιοποιείται από τις σχολικές μονάδες στον Ν. Θεσσαλονίκης, αλλά και κατά πόσο η αξιοποίηση αυτή συμβάλει στην αποτελεσματικότητά τους. Μέσα από τον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην αξιοποίηση αυτού του μοντέλου διοίκησης αναμένεται να κατατεθούν προτάσεις που θα επιτρέψουν την περαιτέρω εφαρμογή του και την πρακτική του αξιοποίηση στο μέλλον.

Επίσης, η έρευνα αυτή αναμένεται να οδηγήσει και στη διερεύνηση του υπό εξέταση ζητήματος και σε σχολικές μονάδες σε άλλες γεωγραφικές περιφέρειες της Ελλάδος, ή ακόμα και σε μία μεγάλη κλίμακας έρευνα στο σύνολο των σχολικών μονάδων της Ελλάδος, σε μία προσπάθεια συνολικής αποτύπωσης της εικόνας της συμμετοχικής διοίκησης και γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Τέλος, υπάρχει η φιλοδοξία να εγείρουμε το ζήτημα της συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία στο πλαίσιο του δημοσίου διαλόγου για τη βελτίωση του υφιστάμενου μοντέλου διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

## **Διάρθρωση της εργασίας**

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο αυτής της εργασίας. Το δεύτερο εξετάζει το μεθοδολογικό πλαίσιο αυτής της εργασίας. Στο τμήμα αυτό αρχικά παρουσιάζεται ο συλλογισμός που οδήγησε στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζονται σε αυτήν την εργασία. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μέθοδος της έρευνας, το εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς και το δείγμα της έρευνας. Ζητήματα που σχετίζονται με τις ηθικές κατευθυντήριες γραμμές της έρευνας, καθώς και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, δηλαδή της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, επίσης εξετάζονται σε αυτή την ενότητα.

Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, και διεξάγεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου τα ευρήματα της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται σε αντιπαραβολή και τα με τα όσα έχουν αναφερθεί στο θεωρητικό πλαίσιο αυτής της εργασίας. Αρχικά παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα ευρήματα αυτής της έρευνας σε μορφή σύντομων και σαφώς προσδιορισμένων συμπερασμάτων. Στη συνέχεια, εξετάζεται η θεωρητική και η πρακτική συμβολή αυτής της έρευνας, όπου εξετάζεται η συνεισφορά της στη διεθνή βιβλιογραφία και την ήδη κεκτημένη



γνώση, καθώς και το πώς μπορούν αυτά τα αποτελέσματα να μεταφραστούν σε πρακτικούς όρους, καταθέτοντας προτάσεις πρακτικής εφαρμογής. Τέλος, καταγράφονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και στη βάση τόσο αυτών των περιορισμών, όσο και των ευρημάτων της έρευνας, κατατίθενται προτάσεις πρακτικής εφαρμογής.

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**  
**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

# ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Η συμμετοχική διοίκηση

## 1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου

Η έννοια της συμμετοχικής ηγεσίας δεν είναι και τόσο καινούρια. Στις αρχές της δεκαετίας του '70 είχε τεθεί επί τάπητος η ιδέα της ανακατανομής της ηγετικής δύναμης και ευθύνης σε μια πιο σύνθετη βάση. Η εργασία των ηγετών ενός οργανισμού είναι πολύ μεγάλη, και ως εκ τούτου, ένα άτομο δεν μπορεί να κατέχει όλες τις δεξιότητες και τις ιδιότητες που απαιτούνται.

Η συμμετοχική ηγεσία, είναι το κέντρο ενός διαφορετικού προτύπου μέσα στο σχολείο, όπου οι διακρίσεις ανάμεσα σε ηγέτες και υφισταμένους, τείνουν να εξαλείφονται. Μπορεί να θεωρηθεί ως η σπονδυλική στήλη στη σχολική βελτίωση, ή η «κόλλα» ενός κοινού σκοπού και το κοινό πλαίσιο αξιών για την επίτευξή του. Υπάρχουν πολλοί ηγέτες, όχι μόνο ένας, αφού η ηγεσία μοιράζεται. Δεν κατοικεί στην κορυφή, αλλά σε κάθε πρόσωπο (Goleman, 1999).

Συμμετοχική θεωρείται μία διαδικασία, στην οποία λαμβάνουν μέρος όλα τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις προκύπτουν με συναίνεση [...] Στο συμμετοχικό μοντέλο η εξουσία και η λήψη αποφάσεων λαμβάνεται από κοινού από όλα τα μέρη της ομάδας. Είναι ο ιδανικότερος τρόπος διοίκησης των σχολικών μονάδων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους, (Καμπουρίδης, 2012)

Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης εντός ενός οργανισμού μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα που θεωρεί τους εργαζόμενους ως πρόθυμους συν-δημιουργούς ενός καλύτερου μέλλοντος, που ενσωματώνει διάφορα προγράμματα εμπλοκής των εργαζομένων για τον συνυπολογισμό των συνθηκών εργασίας, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων ( Huber, 2006 ; Schwarz/Schratz, 2012).

Σε αυτό το μοντέλο οι διευθυντές έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και μεγάλο μέρος της λήψης αποφάσεων γίνεται μέσω της συμμετοχής στην ομάδα. Επομένως, πρόκειται για μια διαδικασία όπου οι υφιστάμενοι μοιράζονται σημαντικό βαθμό εξουσίας λήψης αποφάσεων με τους άμεσους ανώτερους τους. αυτό οδηγεί στη διαμοίραση της επιρροής μεταξύ ατόμων που διαφορετικά είναι ιεραρχικά άνω. Καθώς ο διευθυντής εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς σε ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οργανωσιακοί στόχοι και οι στρατηγικές εφαρμογής προέρχονται από μια ομαδική διαδικασία (Mokoena, 2012,)

Η συμμετοχική ηγεσία δεν είναι τίποτα άλλο από μια μορφή ηγεσίας, η οποία, όμως, χαρακτηρίζεται από δημοκρατικές δομές και προϋποθέσεις, που κάνουν δυνατή τη

συμμετοχή, την αντιπροσώπευση και την προαγωγή όλων των εμπλεκομένων ενός σχολικού οργανισμού. Είναι, με λίγα λόγια και σύμφωνα η ηγεσία των πολλών έναντι των λίγων. Ο Goleman (1999) αναφέρει, σχετικά, πως απευθύνεται ιδιαίτερα στον κάθε εκπαιδευτικό που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο συμπεριφέρεται ως ηγέτης, στοχεύοντας στην επιδεξιότητα και προσφέροντας ρόλους ανάλογα με τις ικανότητες και τα προσωπικά ενδιαφέροντα των ατόμων. Δεν είναι κάτι που ασκείται από ένα άτομο έναντι άλλων, αλλά αποτελεί χαρακτηριστικό μιας ομάδας ατόμων στην οποία το κάθε άτομο αξιοποιεί τις δυνατότητές του (Bennett et al., 2003).

### **1.1.1 Τι είναι «απόφαση- λήψη απόφασης στην εκπαίδευση»**

Σύμφωνα με την Αθανασούλα - Ρέππα (2008) «εκπαιδευτική απόφαση είναι συνειδητή έκφραση βούλησης επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) για να εκφράσει αυτή τη βούληση, και οποία, ανάλογα με τη μορφή και το όργανο που αποφασίζει στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά: • στη συμπεριφορά είτε του συνόλου των εργαζομένων εμπλεκομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα στον εκπαιδευτικό οργανισμό, είτε μιας ομάδας εργαζομένων, είτε ενός ατόμου, • στα κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιεί το εκπαιδευτικό σύστημα εκπαιδευτική μονάδα και • στις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος της εκπαιδευτικής μονάδας με παράγοντες εκτός αυτού αυτής» (σελ. 250).

Ως λήψη απόφασης θα μπορούσε να ορισθεί μια διαδικασία επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος, μέσω της επιλογής και της εφαρμογής της προσηγορύτερης από τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις (Τύπας & Κατσαρός, 2003 σελ 84) Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η καρδιά της διοίκησης γιατί η διεύθυνση του σχολείου καθημερινά πρέπει να παίρνει αποφάσεις για το μέλλον και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Η λήψη ομαδικών αποφάσεων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση, όπου τα προβλήματα των σχολικών μονάδων είναι συνήθως σύνθετα και χρειάζονται συντονισμό και αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών λειτουργιών στην αντιμετώπισή τους. Με την ψήφιση του Ν.1566/1985, η πολιτεία επεδίωξε την προώθηση της διοικητικής αποκέντρωσης και του δημοκρατικού προγραμματισμού στο χώρο της εκπαίδευσης, εισήχθη ο θεσμός του Συλλόγου Διδασκόντων ως όργανο σχολικής διοίκησης. Με την ενεργή συμμετοχή και στη λήψη της απόφασης, τα εμπλεκόμενα μέρη δεσμεύονται στην εφαρμογή της απόφασης, αναπτύσσεται αίσθημα ευθύνης,

γίνονται κοινωνοί της επερχόμενης αλλαγής πορείας και συνειδητοποιείται ο στόχος που επιδιώκεται.

### **1.1.2 Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς**

Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα σχολικά συστήματα παγκοσμίως είναι ο τρόπος βελτίωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων, αλλά και η διευκόλυνση της ανάπτυξης του σχολικού οργανισμού. Η επίτευξη αυτών απαιτεί μεγαλύτερη δεξιότητα, καινοτομία, ενθάρρυνση το προσωπικό και των μαθητών να λαμβάνουν αποφάσεις και να τις εφαρμόζουν χωρίς περιττές καθυστερήσεις και εποπτεία. Η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη τόσο για τον διευθυντή όσο και για το προσωπικό και τους μαθητές προκειμένου να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους για μέγιστη παραγωγικότητα και ποιότητα (Mulwa & Julius, 2010).

Στην επιδίωξη σχετικών βελτιώσεων εισάγονται διάφορες καινοτομίες, ιδίως στον τομέα της εκπαιδευτικής διαχείρισης για την ενθάρρυνση της αποκέντρωσης και της εφαρμογής της συνεργατικής σχολικής διακυβέρνησης. Η συνήθης εκδήλωση αυτής της παγκόσμιας τάσης αποκέντρωσης της εξουσίας στο σχολικό επίπεδο μπορεί να αναφέρεται ως το φαινόμενο του συμμετοχικού μοντέλου της σχολικής διαχείρισης. Αυτό περιλαμβάνει την επίσημη αλλαγή στις δομές της σχολικής διακυβέρνησης που οδηγεί σε μια πιο δημοκρατική διοικητική προσέγγιση όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων, μεταξύ άλλων (Huber 2006 ; Grasy, B. 2004).

Αυτή η δομή διακυβέρνησης περιλαμβάνει σχολικά συμβούλια που αποτελούνται από εκπροσώπους διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων (π.χ. εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές). Ακριβώς αυτή η νέα προσέγγιση επιχειρείται στη νέα υπουργική απόφαση (Υ.Α 10645/ΓΔ όπως δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 120/23 Ιανουαρίου 2018), όπου η παρουσία αυτών των συμβουλίων διοίκησης παρέχει άφθονες ευκαιρίες και δράσεις για την πρακτική της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων .

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός σχολείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ομάδες που συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και για τον λόγο αυτό η εφαρμογή ενός μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί καθοριστική προτεραιότητα για τους σχολικούς οργανισμούς. Η αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης ενισχύει τη λήψη αποφάσεων για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να αναφερθεί ότι στα σχολεία όπου η συμμετοχική διοίκηση εφαρμόζεται αποτελεσματικά, τα ενδιαφερόμενα μέρη θα συμμετάσχουν επαρκώς στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και θα υπάρξει δέσμευση με ουσιαστική

υποστήριξη για την επίτευξη των θεσμικών στόχων, με την ελαχιστοποίηση της απάθειας και της αντίστασης σε ενδεχόμενες αλλαγές και καινοτομίες( Schmidt, 2001).

Οι Van der Westhuizen et al. (2008) αναφέρουν πως μια απόφαση που προκύπτει από την εφαρμογή της αποτελεσματικής συμμετοχικής διοίκησης μπορεί να διαμορφωθεί με τους εξής τρόπους: με συναίνεση, με πλειοψηφία, με απόφαση που λαμβάνεται μετά από εισήγηση ενός μέλους της ομάδας που διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις, με μια έγκυρη απόφαση του προεδρεύοντος μέλους μετά από ομαδικές συζητήσεις, με έγκυρη απόφαση χωρίς ομαδική συζήτηση. Οι Van der Westhuizen et al. (2008) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή συμμετοχικής διαχείρισης καλλιεργεί και προωθεί διαδικασίες λήψης αποφάσεων που μπορούν να οδηγήσουν στη βέλτιστη λειτουργία των σχολείων.

Η έννοια της αποτελεσματικής εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης περιλαμβάνει την ανάθεση και τη διανομή εξουσίας και την ενδυνάμωση των μελών σε έναν οργανισμό ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση και διακυβέρνηση του σχολικού περιβάλλοντος. Αποδεικνύεται ότι η μεταβολή προς την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης στην εκπαίδευση συνοδεύει τον προσανατολισμό των κεντρικών αρχών (αρχές που χαράζουν την εκπαιδευτική πολιτική) σε όλο τον κόσμο για να δοθεί περισσότερη αυτονομία, ευθύνη και εξουσία στα σχολεία. Αυτός ο προσανατολισμός υποδηλώνει ότι η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης βασίζεται στις αρχές της δημοκρατικής συμμετοχής των ενδιαφερομένων στην εκπαίδευση και στην αποκέντρωση της εξουσίας στα σχολεία, η οποία θεωρείται θεμελιώδης αλλαγή (Stevenson, 2001).

### **1.1.3 Η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση**

Ο Maile (2004) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές δεν μπορούν πλέον να λαμβάνουν αποφάσεις μονομερώς, διότι οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς στο πλαίσιο της σχολικής διακυβέρνησης και διαχείρισης θα πρέπει να συμμετέχουν πλήρως στην εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης. Η αποκέντρωση της ευθύνης στους σχολικούς οργανισμούς για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους είναι απαραίτητη και πρέπει να βασίζεται σε διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Η έννοια της αποκέντρωσης των εξουσιών λήψης αποφάσεων βασίζεται στην υπόθεση ότι η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στα σχολεία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της διαχείρισης της εκπαίδευσης και της διακυβέρνησης.

Ένας ακόμη λόγος που συνηγορεί υπέρ του συμμετοχικού μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται με την εμφάνιση κρίσεων. Οι διευθυντές καλούνται να λάβουν αποφάσεις βάσει της θέσης τους, αλλά ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις είναι θέμα επιλογής. Όταν ο διευθυντής επιλέγει να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και αποκλείει εντελώς τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπορεί να προκληθεί κρίση, διακόπτοντας την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όπου υπάρχει κρίση σε κάποιο συγκεκριμένο θεσμικό όργανο, οι διευθυντές δέχθηκαν κριτική ότι δεν ενθάρρυναν όλα τα μέλη του οργανισμού να συμμετέχουν πλήρως στη διαμόρφωση πολιτικής, τον καθορισμό στόχων και τη λήψη αποφάσεων για τον εαυτό τους όσον αφορά στην εργασία τους και τον σχολικό οργανισμό στο σύνολό του (Mulwa & Julius, 2010).

## **1.2 Οι συμμετέχοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελείται από δύο κατηγορίες (Gichohi, 2015). Η πρώτη κατηγορία είναι ο τεχνικός πυρήνας, που ασχολείται με τους μαθητές και τις εκπαιδευτικές πολιτικές, τις πολιτικές πειθαρχίας στην τάξη και την επίλυση μαθησιακών προβλημάτων. Η δεύτερη κατηγορία αφορά διαχειριστικά ζητήματα, όπως οι σχολικές λειτουργίες και τα διοικητικά ζητήματα όπως ο καθορισμός σχολικών στόχων, η πρόσληψη προσωπικού, η κατανομή του προϋπολογισμού και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Συνολικά, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνίσταται στα εξής:

- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου
- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο

- Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο
- Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο
- Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα
- Οι εκπαιδευτικοί υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή
- Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης (Muruga, 2013).

Συμμετοχική διοίκηση είναι η πρακτική εξουσιοδότησης του ανθρωπίνου δυναμικού να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση των σχολικών μονάδων, η συμμετοχική διοίκηση δίνει τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν πλήρως στη διαχείριση των σχολείων, ώστε το σχολείο να μπορεί να επιτύχει τους στόχους του. Η συμμετοχή ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αποδεχθούν την ευθύνη τους στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της ομάδας τους. Είναι μια διαδικασία που οι άνθρωποι που εντάσσονται σε αυτή θέλουν να είναι και επιτυχημένη (Καμπουρίδης, 2012).

Αυτή η πρακτική εξελίχθηκε από το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων της δεκαετίας του 1920 και βασίζεται σε μερικές από τις αρχές που καταδείχθηκαν από τους μελετητές που ασχολούνται με την έρευνα σε οργανωτικές και διοικητικές μελέτες. Ενώ οι διευθυντές σχολείων εξακολουθούν να διατηρούν την τελική εξουσία λήψης αποφάσεων όταν ασκείται συμμετοχική διοίκηση, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι μαθητές και οι σχολικές διευθύνσεις καλούνται να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου και τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων του.

Συγκεκριμένα, το «συμμετοχικό μοντέλο» λήψης αποφάσεων αφορά στο σύνολο των ατόμων ενός οργανισμού και είναι άμεσα συνυφασμένο με μορφές συμμετοχικής διοίκησης. Καθοριστική σημασία, βέβαια, για την αποτελεσματική εφαρμογή του έχει η στάση του διευθυντή και οι καθημερινές πρακτικές που χρησιμοποιεί, μέσω των οποίων δίνεται στο υφιστάμενο προσωπικό η ευκαιρία να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του και να συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση και τις καθημερινές αποφάσεις που λαμβάνονται στο σχολείο και αφορούν στη λειτουργία του. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων συνδέεται άμεσα και με την κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί σε έναν οργανισμό και είναι συνυπεύθυνη για την εφαρμογή αλλαγών και καινοτομιών που επιχειρούνται σε αυτόν. Ωστόσο, πάντα ενέχουν οι



κίνδυνοι της αποποίησης ατομικών ευθυνών, τόσο του στελέχους όσο και των υπολοίπων μελών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), όπως επίσης και της εμφάνισης διαφωνιών στο σύλλογο.

Το συμμετοχικό μοντέλο είναι η δημιουργία ενός χώρου και ενός συστήματος όπου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν και συνεργάζονται στη διαχείριση ενός οργανισμού και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και επίλυσης προβλημάτων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην επιθυμία των μελών του οργανισμού να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες, τις προτάσεις τους, την ευρηματικότητα και την ικανότητά τους να λύσουν προβλήματα στον οργανισμό για συνεχείς δραστηριότητες βελτίωσης (Safari & Sarcheghaie, 2016).

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων είναι ένα είδος διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τα χαρακτηριστικά της είναι η συλλογή δεδομένων από τους εκπαιδευτικούς σε επίπεδο σχολείου, η παροχή συμβουλευτικής λήψης αποφάσεων και η επίλυση των τυχόν προβλημάτων από κοινού από όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας και πρωτίστως τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς (Abbasi & Noori, 2016).

Η λήψη αποφάσεων στα σχολεία υπό το πρίσμα του συμμετοχικού μοντέλου χαρακτηρίζεται από τη μεγαλύτερη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων. Οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί, οι εκπαιδευόμενοι και το μη διδακτικό προσωπικό αποτελούν ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο όρος "ενδιαφερόμενα μέρη" βασίζεται στην παραδοχή ότι ορισμένες ομάδες και άτομα έχουν συμφέρον και ενδιαφέρον από τις δραστηριότητες του σχολικού οργανισμού. Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι όλοι εκείνοι οι άνθρωποι που έχουν έννομο συμφέρον για τη συνέχιση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας του σχολικού οργανισμού (Mokoena, 2012).

### **1.3 Τα κίνητρα των συμμετεχόντων στη λήψη αποφάσεων**

Τα κίνητρα για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο των σχολικών μονάδων μπορούν σε γενικές γραμμές να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες (Gichohi, 2015). Η πρώτη μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανθρωπιστική ή δημοκρατική. Ουσιαστικά, αυτή η λογική υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους. Υποθέτει ότι τα άτομα έχουν την ικανότητα, ή τουλάχιστον το δυναμικό, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η δεύτερη κατηγορία μπορεί να χαρακτηριστεί ως πραγματιστική ή η κατηγορία των ανθρωπίνων σχέσεων. Προτείνει ότι η συμμετοχική

διαχείριση είναι ένας σημαντικός τρόπος για την επίτευξη παραγωγικότητας, αποδοτικότητας ή άλλων αξιολογών οργανωτικών στόχων.

Επιπλέον, και ειδικά σε σχέση με τα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, η λογική για την αύξηση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη σχολικών αποφάσεων απορρέει από το ότι η εκπαιδευτική καινοτομία είναι απίθανο να επιτευχθεί χωρίς τη στήριξη των εκπαιδευτικών. Από πρακτική άποψη, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών θεωρείται ότι βελτιώνει την ποιότητα των εκπαιδευτικών αποφάσεων, καθώς παρέχει στους διευθυντές πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες κοντά στην πηγή τυχόν προβλημάτων σχολικής εκπαίδευσης, δηλαδή στην τάξη. Η αυξημένη πρόσβαση και η χρήση αυτών των πληροφοριών θεωρείται ότι οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στο σχολικό πλαίσιο. Ακόμη, η συμμετοχή ποικίλων ομάδων, ιδίως των γονέων, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων μέσω της παροχής εξειδικευμένων γνώσεων (Gichohi, 2015).

Συνολικά, η συμμετοχή των γονιών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνίσταται στα εξής:

- Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων
- Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου
- Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα
- Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο
- Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο
- Οι γονείς σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή
- Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης (Muruga, 2013).

### **1.3.1 Διαφοροποιήσεις στο βαθμό συμμετοχής στο σχολικό περιβάλλον**

Ωστόσο, δε συμμετέχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη το ίδιο. Μειωμένη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων υπάρχει ιδίως από τους μαθητές. Η συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία αντιμετωπίζεται συχνά ως προβληματική για τους διευθυντές των σχολείων, τους γονείς και την κοινωνία γενικότερα. Γενικά η συμμετοχή των μαθητών στη σχολική διοίκηση αναφέρεται στη συμμετοχή των μαθητών στη συλλογική λήψη αποφάσεων σε επίπεδο τάξης και σχολείου, καθώς και

στον διάλογο μεταξύ των ιδίων των μαθητών και των άλλων φορέων λήψης αποφάσεων στο σχολείο. Πρακτικά, όμως, η συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων περιορίζεται συχνά σε θέματα που άπτονται της ευημερίας των μαθητών και όχι σε βασικά ή σημαντικά ζητήματα διοίκησης (Schmidt, 2001; Grundmann/Kötters/Krüger; 2000).

Ωστόσο, οι απόψεις των μαθητών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, διότι μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη δημιουργία μιας ζωντανής σχολικής κοινότητας, αλλά και να οδηγήσουν σε αυξημένη ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Ο κυριότερος λόγος για την μειωμένη συμμετοχή των μαθητών στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης είναι η παγιωμένη νοοτροπία από μέρους κυρίως των εκπαιδευτικών σχετικά με το ότι οι μαθητές θα πρέπει μάλλον να αποτελούν παθητικούς δέκτες των αποφάσεων που λαμβάνονται σε ανώτερο επίπεδο, αντί ενεργό μέρος στη διαμόρφωση αυτών των αποφάσεων ( Eder, F, 1998a).

Η μελέτη των Bisschoff και Phakoa (2009) αναφέρεται στη συμμετοχή των μαθητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα όργανα διοίκησης σχολικών μονάδων στην Αγγλία και την Ιαπωνία. Βρέθηκε ότι οι μαθητές δεν είναι ικανοποιημένοι με το καθεστώς που απολαμβάνουν σήμερα στα διοικητικά όργανα, δηλαδή σε επίπεδο συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και ότι επιθυμούν να τους δοθεί το ίδιο καθεστώς με αυτό που απολαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στην έρευνα των ( Schmidt, 2001; Mulwa και Julius 2010) σύμφωνα με τη γνώμη των μαθητών οι κύριοι φορείς λήψης αποφάσεων στον τομέα των προγραμμάτων σπουδών και των προγραμμάτων διδασκαλίας ήταν οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές. Οι μαθητές θεωρούνταν μεταξύ των λιγότερο εμπλεκόμενων, μόνο λίγο περισσότερο από τους υπαλλήλους του υπουργείου Παιδείας.

Στον τομέα της διαχείρισης και ευημερίας των μαθητών, η λιγότερο εμπλεκόμενη ομάδα ήταν και πάλι οι ίδιοι οι μαθητές, οι οποίοι θεωρούν ότι οι διευθυντές, οι καθηγητές, τα μέλη διοικητικών συμβουλίων και οι υπάλληλοι του υπουργείου Παιδείας ασχολήθηκαν περισσότερο με τη λήψη αποφάσεων σε αυτούς τους τομείς. Οι μαθητές ήταν επίσης μεταξύ των ομάδων που εμπλέκονταν λιγότερο στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στις σχέσεις σχολείου-κοινότητας ενώ οι υπεύθυνοι και οι εκπαιδευτικοί ήταν οι πιο εμπλεκόμενοι. Συνολικά, η συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνίσταται στα εξής:

- Οι μαθητές ενθαρρύνονται από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων

- Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο
- Οι μαθητές συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή
- Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο
- Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο
- Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή
- Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα
- Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης (Schmidt,2001; Muruga, 2013).

Στη βάση αυτή, επομένως, είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί ότι η εξουσιοδότηση και η ανάθεση εξουσιών στο πλαίσιο της εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία είναι μια διαδικασία στην οποία η επιρροή μεταξύ των ατόμων είναι ιεραρχικά άνιση. Αυτή η κατανομή της εξουσίας διασφαλίζει ότι οι ιεραρχικές ανισότητες είναι ισορροπημένες, όπου η ηγεσία προσαρμόζεται στην αλλαγή μέσω της χρήσης και της εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία (Kim, 2002).

Στο επίκεντρο της προσέγγισης της συμμετοχικής διοίκησης είναι η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ενδιαφερομένων μερών στη βάση του ρόλου τους στον σχολικό οργανισμό. Μέσω της συμμετοχικής διαχείρισης, όλοι οι σχετικοί ενδιαφερόμενοι, όπως οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές μπορούν να αισθάνονται ασφαλείς, πολύτιμοι και πάντα αποδεκτοί στο σχολικό περιβάλλον

#### **1.4 Έρευνες και θεωρητικό υπόβαθρο συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης**

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί και το θεωρητικό υπόβαθρο του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη των Mualuko et al. (2009) που εξέτασε τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στις σχολικές μονάδες βασίστηκε στις ανθρώπινες σχέσεις και τα μοντέλα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα μοντέλα αποτελούν τη θεωρία διπλού μοντέλου που προωθήθηκε από τον Miles το 1975. Σύμφωνα με τον Miles, οι διευθυντές καλούνται να επιλέξουν μεταξύ τριών μοντέλων διοίκησης: το παραδοσιακό μοντέλο, το μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων και το μοντέλο ανθρώπινων πόρων.

Το παραδοσιακό μοντέλο δίνει έμφαση στον έλεγχο και την κατεύθυνση. Η υποκείμενη υπόθεση είναι ότι τα μέλη του οργανισμού, τα οποία είναι κατάλληλα

εκπαιδευμένα, συμμορφώνονται με την περίπτωση που καθορίζονται τα καθήκοντα και οι διαδικασίες από τον διευθυντή. Το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων τροποποιείται και δίνει προσοχή στις κοινωνικές και προσωπικές (εγωιστικές) ανάγκες. Αναγνωρίζει το γεγονός ότι η δίκαιη μεταχείριση και η αμοιβή δεν επαρκούν για την υποκίνηση, τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι διευθυντές στην περίπτωση αυτή υπογραμμίζουν τον έλεγχο, αν και λαμβάνουν επίσης προληπτικά μέτρα για να αποκτήσουν την επιθυμητή συμβολή των μελών του οργανισμού.

Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τον ορισμό των (Jakson &Schuler, 2000 ) είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» ,θεωρεί τον διευθυντή ως υπεύθυνο ανάπτυξης και διευκόλυνσης για να βοηθήσει τους υφιστάμενους να επιτύχουν τους στόχους τόσο τους δικούς τους, όσο και του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μεγάλη συμμετοχή στον προσδιορισμό των στόχων από όλα τα μέλη του οργανισμού. Περαιτέρω, εάν προκύψουν προβλήματα, πολλοί παράγοντες ενδεχομένως να θεωρηθούν ως πιθανοί λόγοι για τις δυσκολίες που ανακύπτουν.

Η εκτεταμένη έρευνα του Miles 1975 οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές, στη βάση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, εφαρμόζουν είτε το μοντέλο ανθρώπινων σχέσεων, είτε το μοντέλο ανθρώπινων πόρων. Τα μοντέλα αυτά διαφοροποιούνται στη βάση των εξής στοιχείων: τη στάση απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, το ποσοστό συμμετοχής και τις προσδοκίες. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται εν συντομία αμέσως παρακάτω, στη βάση των όσων ισχυρίζονται οι (Τζωρτζάκης, 2014 ; Mualuko et al. 2009).

Στάση απέναντι στους ανθρώπους: Το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων θεωρεί ότι οι άνθρωποι μοιράζονται ένα κοινό σύνολο αναγκών: να ανήκουν, να αρέσκονται και να γίνονται σεβαστοί, ενώ το μοντέλο ανθρώπινων πόρων δηλώνει ότι τα άτομα επιθυμούν επίσης να συμβάλλουν αποτελεσματικά και δημιουργικά στην επίτευξη αξιόλογων οργανωσιακών στόχων.

Δεύτερον, οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται χρήσιμοι για τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται σύμφωνα με το πρότυπο των ανθρώπινων σχέσεων. Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων έχει ως αποτέλεσμα ότι οι άνθρωποι όχι μόνο νιώθουν χρήσιμοι για τους οργανισμούς στους οποίους υπηρετούν, αλλά είναι ικανοί να ασκούν πολύ μεγαλύτερο ρόλο σε επίπεδο πρωτοβουλίας, ευθύνης και δημιουργικότητας από ό, τι η τρέχουσα εργασία τους, ή οι συνθήκες εργασίας απαιτούν ή επιτρέπουν. Σύμφωνα με το

πρότυπο των ανθρώπινων σχέσεων, οι άνθρωποι τείνουν να συνεργάζονται με πρόθυμο τρόπο και να συμμορφώνονται με τους στόχους. Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων δηλώνει ότι οι ικανότητες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αντιπροσωπεύουν αναξιοποίητους πόρους, οι οποίοι σήμερα σπαταλούνται.

**Βαθμός συμμετοχής:** Σύμφωνα με το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, το καθήκον του διευθυντή του σχολείου είναι να κάνει τους υφιστάμενους να γνωρίζουν ότι είναι χρήσιμοι και σημαντικά μέλη της ομάδας, να εξηγήσει τις αποφάσεις του και να συζητήσει τις αντιρρήσεις των εκπαιδευτικών με τα σχέδιά του. Σε καθημερινή βάση, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του κατά τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο ανθρώπινων πόρων προωθεί την άποψη ότι το βασικό καθήκον της εκτελεστικής εξουσίας σε σχέση με τους υφισταμένους είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι υφισταμένοι μπορούν να συνεισφέρουν το πλήρες φάσμα των ταλέντων τους στην εκπλήρωση των στόχων της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής επιτρέπει και ενθαρρύνει τους υφισταμένους να συμμετέχουν σε σημαντικές αλλά και συνήθεις αποφάσεις και εργάζεται για την επέκταση των περιοχών όπου οι υφισταμένοι ασκούν αυτοέλεγχο καθώς αναπτύσσουν και επιδεικνύουν μεγαλύτερη γνώση και ικανότητα.

**Προσδοκίες:** Σύμφωνα με το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων, οι προσδοκίες των υφισταμένων είναι να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους και να τις εμπλέκουν στη λήψη σχολικών αποφάσεων για να βοηθήσουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών θα βελτιώνει το ηθικό των εκπαιδευτικών και θα μειώσει την αντίσταση σε ενδεχόμενες αποφάσεις.

Από την άλλη πλευρά, οι προσδοκίες των εκπαιδευτικών στο μοντέλο ανθρώπινων πόρων σχετίζεται με το ότι η συνολική ποιότητα των αποφάσεων και των επιδόσεων θα βελτιωθεί καθώς τα στελέχη του σχολείου κάνουν χρήση του πλήρους φάσματος εμπειριών, διορατικότητας και δημιουργικής ικανότητας που υπάρχει στις σχολικές μονάδες. Οι υφισταμένοι θα ασκούν αυτοέλεγχο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τα μέλη του οργανισμού θα ικανοποιηθούν χάρη στις βελτιωμένες επιδόσεις και την ευκαιρία να συνεισφέρουν δημιουργικά σε αυτή τη βελτίωση.

Τα μοντέλα ανθρώπινων σχέσεων και ανθρώπινων πόρων υπογραμμίζουν την ανάγκη να εξεταστεί η εμπειρία, η δημιουργικότητα, η προθυμία και όλες οι θετικές πτυχές των υφισταμένων σε έναν οργανισμό, συνεπώς η ανάγκη να θεωρηθούν οι εκπαιδευτικοί ως ικανοί και πρόθυμοι να συμμετάσχουν εποικοδομητικά στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία. Τα μοντέλα ανθρώπινων σχέσεων και ανθρώπινων πόρων

παρέχουν οδηγίες στους διευθυντές να επικεντρωθούν στους εκπαιδευτικούς ως σημαντικοί εταίροι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ιορδάνογλου, 2008).

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων οδηγεί σε αυξημένη ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα ισχυρότερη συναισθηματική αντίδραση στην εργασία. Επίσης, οι συγγραφείς τονίζουν πως η συμμετοχική διοίκηση στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την αίσθηση του «ανήκειν» από μέρους των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό, με αποτέλεσμα να λαμβάνονται πρωτοβουλίες αλλαγής στον οργανισμό, αλλά και να υλοποιούνται αυτές οι αλλαγές με επιτυχία.

## **Περίληψη**

Στην πρώτη ενότητα εξετάστηκε συνολικά, το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης που θεωρείται ευρέως ως ένα χαρακτηριστικό των κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών, κεντρικό στο δημοκρατικό όραμα και με σημαντικά οφέλη για το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας, καθώς παράγει ευρέως αποδεκτές πολιτικές και αποφάσεις. Επίσης παρουσιάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο για τη λήψη συλλογικών αποφάσεων στο σχολείο με την περιγραφή της διαδικασίας και με την μεγάλη σημασία που αποκτά αυτή στο συγκεντρωτικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα πλεονεκτήματα καθώς και τα οφέλη που αποκτά ο εκπαιδευτικός οργανισμός μέσα από την εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Πλεονεκτήματα του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς**

### **2.1 Η Λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου στο σχολείο**

Μέσα από τη συνετή χρήση του συμμετοχικού μοντέλου, οι ηγέτες μπορούν να λαμβάνουν πιο σωστές αποφάσεις αξιοποιώντας την συλλογική εμπειρία όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας και ιδίως των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής είναι επίσης σε θέση να σχηματίζει ομάδες ατόμων με διαφορετικές δυνατότητες και ικανότητες, με αποτέλεσμα να αξιοποιούνται τα προσόντα όλων των μελών και να ενισχύονται οι ικανότητες των εκπαιδευτικών (Huber 2006).

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων παρέχει στους εκπαιδευτικούς την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και να μοιραστούν τις γνώσεις τους τόσο με τους διευθυντές σχολείων όσο και με τους συναδέλφους καθηγητές. Ενώ αυτό βελτιώνει τη σχέση μεταξύ ηγετών των σχολείων και των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνει επίσης μια ισχυρή αίσθηση ομαδικής εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, αυτό έχει ως συνέπεια οι εκπαιδευτικοί να αντιλαμβάνονται τη διοίκηση του σχολείου σαν λειτουργία. (Huber 2006).

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτη (2012), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι ένας καλός τρόπος για τους διευθυντές των σχολείων να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους εκπαιδευτικούς ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους και να προσδιορίζουν τομείς όπου είναι απαραίτητη η κατάρτιση, τα οποία οδηγούν σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και τελικά σε αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία στα οποία υπηρετούν, ώστε να αξιοποιήσουν το ευρύ φάσμα της εμπειρίας και των προσωπικών τους χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη αποφάσεων ως ευκαιρία για την περαιτέρω προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, κάτι που θα τους οδηγήσει στο να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Καμπουρίδης, 2012).

Εκτός των παραπάνω, οι διευθυντές που προσπαθούν να προσφέρουν στους εκπαιδευτικούς τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιτρέπουν την ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσω ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας και παροχής εξουσίας, ελευθερίας και αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν το έργο τους (Shagholi et al., 2011α).



Κατά συνέπεια, το συμμετοχικό μοντέλο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην επικοινωνία εντός του σχολικού οργανισμού, μέσα από την ανταλλαγή ιδεών και τις διαβουλεύσεις εκπαιδευτικών και διευθυντών Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι το συμμετοχικό μοντέλο οδηγεί σε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού, κάτι το οποίο επηρεάζει θετικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Καμπουρίδης, 2012).

### **2.1.1 Αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας**

Ο Mokoena (2012) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εμπιστοσύνη που δημιουργείται στον σχολικό οργανισμό μέσω του συμμετοχικού μοντέλου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παράλληλα οι Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015) αναφέρονται στο ότι η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εμπλεκόμενους αποτελεί σημαντική προϋπόθεση λήψης συμμετοχικών αποφάσεων. Η επέκταση της σχέσης εμπιστοσύνης σε μια σχολική κοινότητα προκαλεί την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτό οφείλεται στο ότι, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι άνθρωποι είναι σε θέση να συνεργαστούν για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων.

Στις ομάδες υψηλής εμπιστοσύνης, η κοινωνικά δημιουργούμενη αβεβαιότητα είναι ελάχιστη και η επίλυση προβλημάτων είναι πιο αποτελεσματική. Επιπρόσθετα, τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης επιταχύνουν τη δημιουργία ισχυρών δικτύων και συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των μελών και των ενδιαφερομένων σε ένα σχολείο πλούσιο σε κοινωνικό κεφάλαιο. Υπάρχουν ακόμα στοιχεία που συνδέουν την εμπιστοσύνη με ένα υγιές σχολικό κλίμα, με υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών και τη συνολική αποτελεσματικότητα του σχολείου (Grasy, 2004).

Η διαφάνεια στο σχολικό κλίμα και οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις τείνουν να ενθαρρύνουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Η αποτελεσματικότητα του σχολείου έχει συνδεθεί και με την ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή η σχέση αυτή μεταξύ συναδέλφων έχει διαπιστωθεί ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία των μαθητών (Παναγιωτίδου,2012).

Παράλληλα, οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις έχουν σχέση με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που απορρέει από την εμπιστοσύνη που δημιουργείται στη βάση του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων είναι η ικανότητα δημιουργίας πιο αυθεντικών μορφών συνεργασίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, μεταξύ συναδέλφων εκπαιδευτικών και

μεταξύ γονέων και σχολείου. Ως εκ τούτου, η εμπιστοσύνη επιφέρει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό με τη μορφή καλύτερων επιδόσεων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Περαιτέρω, μέσα από τη συνεργατική προσέγγιση λήψης αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί επωφελούνται από τις εμπειρίες των υπολοίπων μελών και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας προσφέροντας επικοδομητικές προτάσεις και κατάλληλες ανατροφοδοτήσεις μεταξύ τους. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευτικοί που λαμβάνουν αποφάσεις ομαδικά μπορούν να επιφέρουν μετασχηματισμό του σχολείου και θετικές αλλαγές (Ngussa & Gabriel, 2017).

Ενώ υπάρχουν πολλοί τομείς στους οποίους οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τα σχολεία μπορούν να ενθαρρύνουν και να ανοίξουν ιδιαίτερα δρόμους για τους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες έξω από την τάξη, όπως επιλογή βιβλίων, ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών, αξιολόγηση μάθησης, στελέχωση προσωπικού και επαγγελματική ανάπτυξη (Lin, 2014). Καθώς οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναμένεται να καταβάλουν πιο ειλικρινείς προσπάθειες για την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων, το συμμετοχικό μοντέλο μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή αλλαγών και καινοτομιών (Gichohi, 2015).

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη, η συμμετοχική διοίκηση στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στην εκπαίδευση έχει αναγνωριστεί ως ένα κρίσιμο συστατικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός πιο ικανοποιημένου ανθρώπινου δυναμικού. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η σκόπιμη, πειθαρχημένη προσέγγιση για την παραγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί. Αναφέρεται ως "ο τρόπος γνώσης" που βοηθά τους managers και τον ηγέτη να αντιμετωπίσει σημαντικά ζητήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

### **2.1.2 Συνεργασία και δεσμεύσεις των συμμετεχόντων**

Επίσης, σε μεμονωμένα μέλη μιας ομάδας, το μοντέλο αυτό δημιουργεί μια αίσθηση συμμετοχής, ιδιαίτερα σε μεγάλες σχολικές μονάδες που οδηγεί σε περισσότερη συνεργασία και στην προσπάθεια των μελών να εργασθούν ώστε να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Τα άτομα που έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων και αποφάσεων (Huber, 2006).

Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης έχει βρεθεί ότι αυξάνει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Οι εκπαιδευτικοί έχουν τον έλεγχο του

έργου τους και συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικοί δεσμεύονται για την επιτυχία των σχολείων τους και είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με το εκπαιδευτικό τους έργο (McCaul et al., 1995, οπ. αν. στο Falkenburg & Schyns, 2007).

Έχει βρεθεί σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και της δέσμευσης από μέρους των εκπαιδευτικών, δηλαδή καθώς αυξάνεται το επίπεδο συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυξάνεται και το επίπεδο δέσμευσής τους (Gichohi, 2015; Ngussa & Gabriel, 2017).

Η σημασία της αυξημένης οργανωσιακής δέσμευσης από μέρους των εκπαιδευτικών απορρέει από τα οφέλη που αυτή ενέχει για τον σχολικό οργανισμό και πιο συγκεκριμένα από το ότι η δέσμευση των εκπαιδευτικών καθοδηγεί τις προσπάθειές τους να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα των σχολικών ομάδων που με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της μαθησιακής απόδοσης.

Η οργανωσιακή δέσμευση των εκπαιδευτικών αναφέρεται σε κάθε ενέργεια που αναλαμβάνεται στο παρόν και που στοχεύει σε μια θετική μελλοντική πορεία δράσης στον σχολικό οργανισμό (Sull, 2003). Η οργανωτική δέσμευση περιγράφεται περαιτέρω ως ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών του οργανισμού. Οι εκπαιδευτικοί διακατέχονται από την προθυμία να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες εκ μέρους του οργανισμού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Πρόκειται για την αποδοχή από μέρους των εργαζομένων των στόχων και των αξιών που προωθούνται στα πλαίσια της εργασίας, η οποία συχνά συνοδεύεται από την πρόθεση να συνεχίσουν να αποτελούν μέρος της ομάδας του οργανισμού (Μπουραντάς, 2001). Δεδομένου ότι τα σχολεία είναι συστήματα αποτελούμενα από ανθρώπους που αλληλοεπιδρούν, οι εκάστοτε στάσεις των εργαζομένων μέσα σε αυτές επηρεάζουν την αποδοτικότητά τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης οδηγεί ακόμη σε αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των μελών του οργανισμού, δηλαδή των εκπαιδευτικών. Συμμετέχοντας στη λήψη αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται σαν να αποτελούν μέρος μιας ομάδας με κοινό στόχο με αποτέλεσμα να αισθάνονται αυτοπεποίθηση, δημιουργική εκπλήρωση και ικανοποίηση των αναγκών τους, που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Ngussa & Gabriel, 2017).

Σε ατομικό επίπεδο, η συμμετοχική διοίκηση έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, υψηλό κίνητρο και ηθικό των εργαζομένων, καθώς και αυξημένα επίπεδα επαγγελματικής αυτοπεποίθησης. Οι οργανισμοί που

ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχουν υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας και απόδοσης, αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, αυξημένη συναισθηματική δέσμευση έναντι του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα ποσοστά απουσίας και πρόθεση αποχώρησης από την εργασία.

Τα ευρήματα της έρευνας του Muindi (2011) δείχνουν μια σημαντική ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική για τη διδασκαλία της αποτελεσματικότητας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις μέρες μας αναγνωρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, άρα και με την βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο πλαίσιο της συμμετοχικής διοίκησης δίνεται από τους Bojadziew και Stefanovska (2014). Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, σύμφωνα με τους συγγραφείς, αποτελεί βασικό συστατικό για την οργανωσιακή επιτυχία. Με την επιρροή της στη συνολική απόδοση της οργάνωσης, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει τα επίπεδα δυσαρέσκειας, απουσίας, έκφρασης παραπόνων, καθυστέρησης, χαμηλού ηθικού, υψηλού κύκλου εργασιών και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.

## **Περίληψη**

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει το συμμετοχικό μοντέλο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ενίσχυση των σχέσεων στον οργανισμό, για την αύξηση των κινήτρων για την εργασία των εργαζομένων και για την ανταλλαγή πληροφοριών σε ολόκληρο τον σχολικό οργανισμό. Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις, ενισχύουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης εντός της σχολικής κοινότητας για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων. Επίσης, ο βαθμός στον οποίο ο εκπαιδευτικός συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό θα έχει θετική επίδραση στο επίπεδο ατομικής απόδοσής του καθώς και ικανοποίησής του από την εργασία του. Στην επόμενη ενότητα μέσα από τη θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου θα παρουσιαστούν τα οφέλη για την σχολική μονάδα.

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Συμμετοχική διοίκηση και κοινωνικό κεφάλαιο**

### **3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση και οριοθέτηση του όρου Κοινωνικό κεφάλαιο**

Στο πλαίσιο της ικανοποίησης των αναγκών των εκπαιδευτικών μέσα από την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου, αξίζει να τονιστεί η συμβολή αυτού του μοντέλου στην ενίσχυση των γνώσεων των εκπαιδευτικών και επομένως την ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου (Abbasi & Noori, 2016).

Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι η δυνητική συσσώρευση ή πραγματικές πηγές (όπως γνώσεις και δεξιότητες) που σχετίζονται με την ιδιοκτησία ενός διαρκούς δικτύου θεσμοποιημένων σχέσεων μεταξύ των μελών που ανήκουν σε μια ομάδα. Το κοινωνικό κεφάλαιο ενσωματώνεται στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και συμβαίνει όταν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων μετασχηματίζονται με τρόπο που να διευκολύνει τη δράση. Η σημασία της προσοχής στο κοινωνικό κεφάλαιο βασίζεται στον ρόλο που διαδραματίζει στην παραγωγή και στην αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια έννοια που ξεπερνά την απλή γνώση και τις ικανότητες των ατόμων και επεκτείνεται και στις σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Επομένως, το κοινωνικό κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στους οργανισμούς και τις κοινότητες, καθώς οδηγεί σε συνοχή των μελών. Η σχέση μεταξύ του κοινωνικού κεφαλαίου και του συμμετοχικού μοντέλου έγκειται στη διαμεσολαβητική επίδραση των εξής παραγόντων που αποτελούν στοιχεία του συμμετοχικού μοντέλου (Putnam, 2000):

α) Δίκτυα: μία από τις πιο σημαντικές πτυχές του κοινωνικού κεφαλαίου είναι η ένταξη στα δίκτυα. Τα δίκτυα είναι σημαντικά στην ανάπτυξη της ταυτότητας και της αυτο-πεποίθησης από μέρους των εκπαιδευτικών. Τα δίκτυα είναι σημαντικά διότι δημιουργούν διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, αλλά και γιατί δημιουργούν το αίσθημα του «ανήκειν» και επομένως οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά και η προσπάθειά τους.

β) Εμπιστοσύνη: όταν οι προσωπικές ή θεσμικές σχέσεις εμπιστοσύνης είναι υψηλές, οι άνθρωποι γενικά τείνουν να συμμετέχουν στις κοινωνικές ανταλλαγές και, ειδικότερα, στη συνεργασία, την αύξηση της δέσμευσης, τη μείωση του ομορτισμού και τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Τα στοιχεία αυτά αναφέρθηκαν και παραπάνω ότι αποτελούν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου.

γ) Σχέσεις και συνεργασία: οι κοινωνικές σχέσεις είναι πληροφοριακά κανάλια που μειώνουν το χρόνο και το κόστος που απαιτούνται για τη συλλογή δεδομένων. Η συνεργασία είναι η έκφραση μιας συλλογικής δράσης με άλλους στην κοινότητα, όπου τα μέλη της ομάδας ενεργούν από κοινού. Η συνεργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την καινοτομία, που με τη σειρά της μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ομαδική εργασία στο πλαίσιο του συμμετοχικού μοντέλου, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Επίσης, η συμμετοχή σε μία κοινότητα, όπως είναι η εκπαιδευτική, οδηγεί σε αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των μελών αυτής, καθώς και σε βελτιωμένη επικοινωνία.

Μέσα από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς, δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να επηρεάσει τις αποφάσεις της διοίκησης και να συμβάλλει στη βελτίωση του οργανισμού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν μόνο σε διαχειριστικές αποφάσεις, αλλά δίνεται επίσης η ευκαιρία να διατυπώσουν μία ενδεχομένη ατομική δυσαρέσκεια, να λειτουργήσουν ως πηγή πληροφοριών για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και για το αν υπάρχουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

### **3.2 Τα συνολικά οφέλη για τον σχολικό οργανισμό**

Συνολικά, από την προηγηθείσα ανάλυση αυτής της ενότητας διαπιστώνεται πως, εφαρμόζοντας το συμμετοχικό μοντέλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δημιουργούνται σημαντικά οφέλη για το σύνολο του σχολικού οργανισμού. Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν τα εξής: 1) αυξημένη παραγωγικότητα, 2) καλύτερος προσδιορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών της κάθε απόφασης, 3) μεγαλύτερη δέσμευση για το καθήκον, την ομάδα και τον οργανισμό (υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης από μέρους των εκπαιδευτικών), 4) αυξημένη συνεργασία με μέλη της διοίκησης και του προσωπικού, 5) μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από μέρους των εργαζομένων από τον σχολικό οργανισμό και μείωση του αριθμού των απουσιών των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, 6) αύξηση των ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών από την ανταλλαγή γνώσεων στο πλαίσιο του διαλόγου και της ομαδικής εργασίας, 7) υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, 8) μειωμένος αριθμός παραπόνων, 9) μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και πρωτίστως από τους εκπαιδευτικούς και κατάθεση προτάσεων για αλλαγές, 10) υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία για τους εκπαιδευτικούς, 11) υψηλότερο επίπεδο αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης, 12) καλύτερες

σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και συνολικά βελτιωμένες σχέσης μεταξύ διευθυντή, εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών, 13) υψηλότερο επίπεδο υποκίνησης, ηθικού και αυτό-πεποίθησης από μέρους των εργαζομένων, 14) μικρότερη δυνατότητα του διευθυντή να χειραγωγήσει τους εκπαιδευτικούς, 15) δυνατότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού να αποκτήσει επιπρόσθετες γνώσεις (Καμπουρίδης, 2012; Ngussa & Gabriel, 2017; Σαΐτη & Σαΐτης, 2012; Schwarz/Schratz, 2012).

### **3.2.1 Οφέλη για τους Μαθητές από το συμμετοχικό μοντέλο**

Εκτός από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως, έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες σχετικά με τον αντίκτυπο που έχει η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη σχολική διοίκηση και την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Αρχικά, ο Armstrong (2004) διαπίστωσε ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στο ότι, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αυξάνει το ηθικό και τη δέσμευση των ιδίων των εκπαιδευτικών απέναντι στο εκπαιδευτικό τους έργο και τον σχολικό οργανισμό, ενισχύοντας έτσι τις επιδόσεις τους που οδηγούν κατά συνέπεια σε αυξημένη ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών.

Ο Lahler (2006) κατέδειξε στη δική του μελέτη ότι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να συμμετέχουν στις σχολικές δραστηριότητες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιδίως αν έχουν την προθυμία αυτή και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου τους, ούτως ώστε να οδηγούν οι μαθητές σε αυξημένη ακαδημαϊκή επίδοση.

Η Brigitte Steinert (2006) καθώς και η Cornelia Gräsel et al (2006) σε μια σειρά μεμονωμένων μελετών, διαπίστωσαν ότι η συνεργασία των εκπαιδευτικών συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και συνεπώς στη μάθηση και την επιτυχία των μαθητών. Αποφασιστικό, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι το επίπεδο συνεργασίας.

### **3.2.2 Οφέλη για τους Γονείς από το συμμετοχικό μοντέλο**

Εκτός από την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και η συμμετοχή των γονέων στη λήψη αποφάσεων έχει θετικό αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, σύμφωνα με τις απόψεις αρκετών ερευνητών (Phillipson, 2010). Οι γονείς θεωρούνται ως νόμιμοι εταίροι και σημαντικό ενδιαφερόμενο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να τους δοθεί η

δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις στη διοίκηση του σχολείου μέσω της εκπροσώπησής τους στα όργανα διοίκησης (π.χ. Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων).

Η μάθηση καθίσταται πιο αποτελεσματική στην περίπτωση που οι γονείς συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς με τον τρόπο αυτό συμμετέχουν πιο ενεργά στη σχολική ζωή του παιδιού τους, κάτι το οποίο έχει θετικό αντίκτυπο στην ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Επίσης, υποστηρίζεται πως η ποικιλία των απόψεων που εκφράζονται στις σχολικές μονάδες μέσα από την συμμετοχή των γονέων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων και κατ' επέκταση σε αύξηση της ακαδημαϊκής απόδοσης των μαθητών (Poster, 2006).

## **Περίληψη**

Στην παρούσα ενότητα περιλαμβάνεται η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς και η προστιθέμενη αξία για τους ανθρώπους που συνδέονται με τα κοινωνικά δίκτυα όπως είναι το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Ύστερα από αυτή τη μορφή συλλογικότητας παρουσιάστηκαν τα οφέλη της συμμετοχικής λήψης απόφασης για τους μαθητές και για τους γονείς. Στην επόμενη ενότητα θα περιλαμβάνονται διάφοροι παράγοντες που επιδρούν είτε θετικά, είτε αρνητικά στη λήψη αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία σε αυτή τη διαδικασία.



## **ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Παράγοντες που διευκολύνουν και εμποδίζουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς**

### **4.1 Κατηγοριοποίηση παραγόντων**

Οι παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς σύμφωνα με τους Mokoena (2012) και Shagholi et al. (2011β) διακρίνονται σε τρεις ομάδες. Η πρώτη ομάδα είναι οι ελεγχόμενοι παράγοντες, που μπορεί να περιλαμβάνουν ανεπαρκή χρόνο των εργαζομένων να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και έλλειψη κατάρτισης και ενδιαφέροντος εκ μέρους των εργαζομένων. Η δεύτερη ομάδα είναι οι μη ελεγχόμενοι παράγοντες που μπορεί να είναι η φήμη του σχολικού οργανισμού, καθώς και η δομή των υπηρεσιών εντός του οργανισμού.

Η τελευταία ομάδα περιλαμβάνει τους παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν, όπως είναι η έλλειψη γνώσης σχετικά με το συμμετοχικό μοντέλο, ένα οργανωσιακό κλίμα που δεν μπορεί να οδηγήσει και να υποστηρίξει το συμμετοχικό μοντέλο, αλλά και η ύπαρξη ενός διευθυντή-ηγέτη που δεν επιθυμεί να αφιερώσει χρόνο στην πρακτική του συμμετοχικού μοντέλου.

Σύμφωνα με τους Safari και Sarcheghaie (2016) τα εμπόδια κατά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι το οργανωσιακό περιβάλλον και η δεύτερη είναι οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχική διαχείριση, όπως η σχέση μεταξύ στρατηγικής, δομής, κουλτούρας και συμπεριφοράς, ο σχεδιασμός εργασίας, οι αξίες και η οργανωσιακή νοοτροπία. Επομένως, υπάρχει η ανάγκη για την ύπαρξη της απαραίτητης κουλτούρας στον οργανισμό, αλλά και την υποστήριξη από μέρους της ανώτερης διοίκησης, δηλαδή από μέρους του διευθυντή.

#### **4.1.1 Έρευνα για παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή συμμετοχικής διοίκησης**

Στην έρευνα των Shagholi et al. (2011β) διαπιστώθηκε πως τα εμπόδια για την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις απόψεις γυναικών εκπαιδευτικών είναι τα εξής: α) η έλλειψη κατάλληλου σχεδιασμού αναγκάζει τις ομάδες να λειτουργούν υπό άτυπες πρακτικές που δεν προάγουν την εμπιστοσύνη και περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους, β) ο περιορισμένος χρόνος εμποδίζει τους εκπαιδευτικούς να παραστούν στις διάφορες συναντήσεις που είναι απαραίτητες για τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων, γ) ο διευθυντής της σχολικής ομάδας δεν εφαρμόζει το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

λόγω έλλειψης οργανωτικής αδυναμίας δεν υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Αντίθετα, δε βρέθηκαν εμπόδια ως προς τα εξής: α) οι εκπαιδευτικοί δε φοβούνται ότι η αποτελεσματική εμπλοκή τους στο συμμετοχικό μοντέλο θα οδηγήσει σε αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας που δεν θα είναι προς όφελός τους, όπως αυξημένο σε φόρτο εργασίας ή ακόμα και σε απώλεια των θέσεων εργασίας, β) ο διευθυντής των σχολικών οργανισμών δε θεωρεί ότι το συμμετοχικό μοντέλο αποτελεί μία γρήγορη λύση, υποτιμώντας την πολυπλοκότητα της από κοινού λήψης αποφάσεων που αναπόφευκτα έχει ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των εκπαιδευτικών.

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο, όμως, είναι πως η έρευνα αυτή διεξήχθη μόνο σε γυναίκες εκπαιδευτικούς. Αυτό εγείρει ερωτήματα ως προς το κατά πόσο οι απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης λήψης αποφάσεων διαφέρουν ανάμεσα στα δύο φύλα.

## **4.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης**

Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων διαδραματίζει και η κατάλληλη ηγεσία και δομή του σχολικού περιβάλλοντος. Οι Abbasi και Noori (2016) αναφέρονται στη συμμετοχική ηγεσία, που αποτελεί ένα είδος ηγεσίας που τα χαρακτηριστικά της είναι η παρακίνηση των εκπαιδευτικών να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η πραγματοποίηση εργασιών με βάση την εμπιστοσύνη και την ευθύνη που αποδέχονται οι εκπαιδευτικοί, η προσοχή και η σημασία της ομαδικής εργασίας, σύμφωνα με τις ικανότητες, τη γνώση, την ανεξαρτησία και την αυτονομία των εκπαιδευτικών.

Η ηγεσία αυτή, με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μίας συμμετοχικής δομής στον σχολικό οργανισμό, ένα είδος δομής που αποσκοπεί στη κατανομή ευθυνών, εξουσιών και αρμοδιοτήτων από μέρος του διευθυντή στους εκπαιδευτικούς. Στο πλαίσιο αυτής της δομής μπορεί να προστεθεί και ο συμμετοχικός έλεγχος, που σύμφωνα με τους Abbasi και Noori (2016) αναφέρεται στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην παρακολούθηση του ελέγχου στη σχολική μονάδα και στην αυτοαξιολόγησή της, που μπορεί να παράσχει πληροφορίες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στον σημαντικό ρόλο του διευθυντή αναφέρονται και οι Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015). Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς τονίζουν πως οι διευθυντές που επενδύουν

στην εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δείχνουν ενδιαφέρον για την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών, που θέτει στόχους και όραμα, που υποκινεί τους εκπαιδευτικούς, που αναπτύσσει σχέσεις σεβασμού και συνεργασίας, που δημιουργεί εμπιστοσύνη και που επενδύσει στην οργανωσιακή δέσμευση.

Αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που επιθυμούν να εφαρμόσουν αυτό το μοντέλο διοίκησης θα πρέπει να επενδύσουν στα παραπάνω, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να διαμοιράσουν ευθύνες και αρμοδιότητες, αλλά και να ενδυναμώσουν τους εκπαιδευτικούς ώστε να τους δημιουργήσουν την επιθυμία να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να εμπλακούν ενεργά σε αυτή τη διαδικασία.

#### **4.2.1 Μελέτες για το ρόλο της ηγεσίας στην άσκηση της συμμετοχικής λήψης απόφασης**

Η έρευνα του Mumbé (2008) για το στυλ ηγεσίας και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στα σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαπίστωσε ότι η εξουσιοδότηση από μέρους του διευθυντή στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επιτυχής μόνο όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν τις απαραίτητες ικανότητες, πληροφορίες και γνώσεις για το έργο που επιτελούν, καθώς και την προθυμία να αναλαμβάνουν καθήκοντα και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Εξετάστηκε κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στη σχολική διοίκηση στο πλαίσιο της λήψης αποφάσεων συνδέονταν με υψηλότερα επίπεδα αλληλεπίδρασης, επικοινωνίας, επιρροής και επίδρασης στις αποφάσεις. Η επικοινωνία με τη διοίκηση βρέθηκε να συνδέεται θετικά με όλα τα στάδια της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η επικοινωνία με τη διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος μιας συνολικής διαδικασίας συμμετοχής που αποσκοπεί στην ενίσχυση των συναισθημάτων της συμμετοχής των εργαζομένων. Η αλληλεπίδραση με έναν χαρισματικό ηγέτη θα μπορούσε να δημιουργήσει αυτό το συναίσθημα.

Η επίδραση του διευθυντή ως διαμεσολαβητή μεταξύ της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και της ακαδημαϊκής απόδοσης των μαθητών ήταν το αντικείμενο μίας άλλης μελέτης του Bonsen et al (2002a). Στη μελέτη αυτή διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ της εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη σχολική διαχείριση και της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών.

Πιο αναλυτικά, η μελέτη αυτή κατέδειξε ότι εκείνοι οι διευθυντές που είχαν την πιο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αντιλαμβάνονταν συγκεκριμένες οργανωτικές συνθήκες, προβλήματα ως

εμπόδια στη συμμετοχή. Αντίθετα, οι διευθυντές εκείνοι που είχαν λιγότερο ευνοϊκή στάση απέναντι στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν αντιλαμβάνονταν τις οργανωτικές συνθήκες ως εμπόδια στη συμμετοχή αυτή. Από αυτό μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι, παρ' όλο που οι διευθυντές έδειξαν μια μέτρια υποστήριξη στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αρνήθηκαν να δεχτούν ότι υπήρχαν εμπόδια στη συμμετοχή, ιδιαίτερα από την πλευρά τους.

### **4.3 Έρευνες για το βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών λήψη στη αποφάσεων**

Εκτός των παραπάνω, η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, υποστηρίζεται παράλληλα από τους Frase και Sorenson (1992), οι δύο αυτοί παράγοντες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Αυτό βασίζεται στον ισχυρισμό ότι οι εκπαιδευτικοί σε ορισμένες περιπτώσεις είναι γενικά δυσαρεστημένοι από την απουσία ανατροφοδότησης, αυτονομίας και αλληλεπίδρασης που σχετίζεται με την εργασία τους. Στην έρευνά τους βασίζονται στο Jobs Characteristics Model.

Η θεωρία που υπογραμμίζει αυτό το μοντέλο προτείνει ότι θετικά προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα, όπως το υψηλό εσωτερικό κίνητρο εργασίας και ικανοποίηση από την εργασία, λαμβάνονται όταν υπάρχουν οι κατάλληλες ψυχολογικές καταστάσεις, οι οποίες δημιουργούνται από την παρουσία των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας. Δεδομένου ότι τα άτομα αντιδρούν διαφορετικά στις διαστάσεις της εργασίας, αναγνωρίζονται τρεις διαστάσεις: η ανάπτυξη / δύναμη, οι γνώσεις / δεξιότητες και οι παράγοντες του περιβάλλοντος εργασίας. Το μοντέλο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μια βασική παραδοχή της θεωρίας υγιεινής του Herzberg ότι η ίδια η δουλειά είναι ένα ισχυρό κίνητρο, όπως συμβαίνει στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι Frase και Sorenson (1992) στην έρευνά τους εξετάζουν τρία στοιχεία της εργασίας που επηρεάζουν αρνητικά την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων: την ανατροφοδότηση, την αυτονομία, καθώς και την αλληλεπίδραση και ανάγκες ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

α) Η ανατροφοδότηση αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα για την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά οι εκπαιδευτικοί συνήθως λαμβάνουν ελάχιστα

ακριβή και χρήσιμα σχόλια σχετικά με τη διδασκαλία τους. Επομένως, οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν δομές στα σχολεία τους για να εξασφαλίσουν ότι οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν επαρκή και τακτική ανατροφοδότηση.

Αυτό μπορεί να σημαίνει εποπτεία από ειδικούς, διάφορες μορφές συμβουλευτικής ή συλλογικής διευθέτησης, άτυπη αλληλογραφία, σχολικές επισκέψεις ή οποιαδήποτε μορφή ανατροφοδότησης που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού. Ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα ανατροφοδότησης αναφέρονται ως επί το πλείστον από νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς. Αυτό συνδέεται με τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών, ως παράγοντας που σχετίζεται με την ανατροφοδότηση, την ικανοποίηση από την εργασία και το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων.

β) Η αυτονομία συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία στην περίπτωση αρκετών εκπαιδευτικών, αλλά το νόημα που αποδίδεται στην έννοια της αυτονομίας διαφέρει ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Επί παραδείγματι, για ορισμένους η αυτονομία σχετίζεται με την ευκαιρία να έχουν ουσιαστική ελευθερία και ανεξαρτησία στην τάξη, χωρίς καμία παρέμβαση ή εποπτεία, ενώ για άλλους σχετίζεται με την ελευθερία να αναπτύσσουν συλλογικές σχέσεις για να εκπληρώσουν καθήκοντα που εκτείνονται πέρα από την τάξη.

γ) Αλληλεπίδραση και ανάγκες ανάπτυξης: οι εκπαιδευτικοί που έχουν έντονη επιθυμία για επαγγελματική ανάπτυξη και επιτεύγματα (υψηλές ανάγκες ανάπτυξης) έχουν περισσότερο θετική άποψη για το συμμετοχικό μοντέλο. Το εύρημα αυτό βασίζεται στο ότι η δυσαρέσκεια από την εργασία οφείλεται στη μη ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο αυτό οι διευθυντές θα πρέπει να εντοπίσουν τις ανάγκες ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και να τους προσφέρουν ευκαιρίες που σχετίζονται με την εργασία, προσανατολισμένες σε συλλογικές ευκαιρίες, όπως είναι η δημιουργία σχεδίων σχολικής βελτίωσης, η μάθηση νέων τεχνικών διδασκαλίας, αλλά και η ηγεσία μιας ομάδας ανάπτυξης προγράμματος σπουδών.

#### **4.3.1 Έρευνα για άλλους ανασταλτικούς παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή του μοντέλου**

Οι Safari και Sarcheghaie (2016) εξέτασαν και αυτοί στην έρευνά τους τα εμπόδια κατά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης υπό το πρίσμα του σχολικού περιβάλλοντος. Οι συγγραφείς αρχικά αναφέρουν πως οι προκλήσεις κατά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες.

Η πρώτη είναι οι προκλήσεις που σχετίζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και περιλαμβάνει την έλλειψη επαρκούς αιτιολογίας για την απόρριψη προτάσεων των ενδιαφερομένων μερών και τη δυσπιστία από μέρους της διοίκησης. Η δεύτερη αφορά τη διαδικασία και περιλαμβάνει έλλειψη επαρκούς χρόνου και ευκαιριών, αναντιστοιχία μεταξύ χαρακτηριστικών και προτεινόμενου συστήματος, έλλειψη πραγματικής συμμετοχής των διαφόρων μονάδων στο σχεδιασμό της πρότασης και στις διαδικασίες της, καθώς και ελλιπή εξέταση των προτάσεων.

Η επόμενη ομάδα αφορά το περιβάλλον του σχολικού οργανισμού και περιλαμβάνει την αναποτελεσματικότητα της διοίκησης και του προσωπικού, έλλειψη δικαιωμάτων για τους περισσότερους εργαζομένους, έλλειψη επαρκούς οργάνωσης, τη γραφειοκρατική και μακρά ιεραρχική δομή, την άνιση κατανομή της οργανωτικής εξουσίας, τη διαφωνία μεταξύ των στόχων του ατόμου και του οργανισμού, καθώς και το συγκεντρωτικό σύστημα. Στην έρευνά τους βρήκαν ότι τα εμπόδια για την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης διακρίνονται στις εξής ομάδες:

α) Διαρθρωτικοί παράγοντες, όπως η ανασφάλεια στη θέση της εκτελεστικής διοίκησης, η έλλειψη κατάλληλου προσδιορισμού των καθηκόντων και ευθυνών του προσωπικού, η γραφειοκρατική και κεντρική διοίκηση, η γραφειοκρατική δομή, οι αδύναμοι κανονισμοί και οι διαδικασίες συμμετοχής των εργαζομένων, η μη προώθηση σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών, η διαφωνία μεταξύ των στόχων του προσωπικού και του οργανισμού, οι δυσκίνητοι κανονισμοί στα δημόσια σχολεία, η έλλειψη αποκέντρωσης στα σχολεία.

β) Ανθρώπινοι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της αδυναμίας των διευθυντών (εγωισμός), την έλλειψη προσανατολισμού στα συλλογικά συμφέροντα των εργαζομένων και αντίθετα τον προσανατολισμό στα ατομικά συμφέροντα, η έλλειψη εμπειρίας, η μη συλλογικότητα στον οργανισμό, η έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού, η έλλειψη εμπιστοσύνης του προσωπικού στις απόψεις τους, η έλλειψη εμπιστοσύνης των ανώτερων στελεχών για την επέκταση της συμμετοχής στο σχολείο, η έλλειψη κινήτρων για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη αλληλεπίδρασης, η μειωμένη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς και η έλλειψη συμμετοχής στην αξιολόγηση των επιδόσεων.

γ) Σύστημα σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένων της λήψης αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο, του μεγάλου αριθμού βραχυπρόθεσμων αναγκών και περιορισμών στην εκπαίδευση, της καθυστέρησης στον προγραμματισμό των κοινοτικών ζητημάτων, της έλλειψης κατάρτισης σχετικά με τον τρόπο συμμετοχής και την έλλειψη απτών οφελών για τους εκπαιδευτικούς.

δ) Σύστημα πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας του προσωπικού, της έλλειψης πρόσβασης σε επαρκή πληροφόρηση, της έλλειψης κατάλληλης κουλτούρας, της έλλειψης έρευνας στην εκπαίδευση.

ε) Η φύση της εργασίας που περιλαμβάνει μια ανισορροπία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, το εργασιακό περιβάλλον, την έλλειψη ασφάλειας στην εργασία, την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού, την έλλειψη ελευθερίας για την παροχή σχολίων και προτάσεων που σχετίζονται με την εργασία, την έλλειψη ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση του έργου, τις αθέμιτες πολιτικές και την έλλειψη δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.

#### **4.4 Η Συμμετοχή των Γονιών στη λήψη αποφάσεων**

Στο πλαίσιο της μειωμένης συμμετοχής των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι Hatry, Morley, Ashford και Wyatt (2004) διερεύνησαν στην μελέτη τους την συμμετοχή των γονέων στην εκπαιδευτική διοίκηση σε σχολεία της Αμερικής. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι γονείς εξακολουθούν να μην ασχολούνται ή να μην συμμετέχουν σε σχολικές δραστηριότητες, παρά την ύπαρξη σχετικών προγραμμάτων ή πολιτικών.

Μάλιστα, οι γονείς συμμετέχουν λιγότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της συμμετοχής τους σε σχολικά όργανα διοίκησης όπως τα συμβούλια και οι σχολικές ομάδες διαχείρισης. Για τον λόγο αυτόν, ορισμένα σχολεία διαμόρφωσαν τα συμβούλια διακυβέρνησής τους με τρόπο τέτοιο ώστε να συμπεριλάβουν περισσότερους γονείς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακόμα και στην περίπτωση που οι γονείς συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή, οι εκπαιδευτικοί δεν αντιλαμβάνονται ουσιαστική επιρροή των γονέων στις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των Η.Π.Α., όπου με τον νόμο NCLB (No Child Left Behind) δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση της συνεργασίας γονέων και σχολείου. Αυτό επιτυγχάνεται με τις παρακάτω τακτικές που πρέπει να εφαρμόζουν οι διευθυντές: α) να παρέχουν στους γονείς ευκαιρίες να συμμετέχουν ενεργά, β) να τους βοηθούν να προετοιμάσουν τα παιδιά για την ετήσια αξιολόγηση, γ) να διασφαλίζουν ότι οι γονείς κατανοούν τις αναφορές επίδοσης που αποστέλλονται από το σχολείο, δ) να τους πληροφορούν για επιπρόσθετες υπηρεσίες στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση, ε) να τους εμπλέκουν στην ανάπτυξη σχολικής ευελιξίας, ε) να τους προτείνουν τρόπους ώστε να διατηρούν τους ικανούς εκπαιδευτικούς στο σχολείο (Igo, 2002).

Ένας ακόμα λόγος που οδηγεί σε μειωμένη συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ότι οι γονείς δεν έχουν γενικά επαρκή γνώση των δικαιωμάτων

και των υποχρεώσεών τους στα όργανα διαχείρισης σχολείων. Οι γονείς έχουν την αντίληψη ότι μόνο οι εκπαιδευτικοί έχουν μια επαγγελματική κατανόηση των προβλημάτων των παιδιών στο σχολείο.

Επομένως, οι γονείς θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν πρωταρχικό και κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων και τους αποδίδουν μεγάλη αυτονομία. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί δεν διέπονται πάντα από προθυμία συναντήσεων με τους γονείς και χαρακτηρίζονται από έλλειψη διαθεσιμότητας, σύμφωνα με τους γονείς, κάτι που οδηγεί σε περαιτέρω μείωση της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Εκτός των παραπάνω, ορισμένοι γονείς αισθάνονται ότι οι διευθυντές προσπαθούν να περιορίσουν τη συμμετοχή τους στη σχολική διοίκηση. Ο ρόλος του διευθυντή στην ενίσχυση της γονεϊκής εμπλοκής είναι καίριος, κυρίως μέσα από τον συντονισμό των οργάνων στα οποία συμμετέχουν οι γονείς, όπως οι Σύλλογοι Γονέων, τα Σχολικά Συμβούλια και οι Σχολικές Επιτροπές (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Μάλιστα, αυτό ισχύει και από μέρους ορισμένων εκπαιδευτικών, οι οποίοι θεωρούν τους γονείς ως ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα να μην τους προτρέπουν να συμμετέχουν στη σχολική διοίκηση μέσα από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνολικά, επομένως, παράγοντες που έχουν βρεθεί να οδηγούν σε περιορισμένη συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι: μη ρεαλιστικές προσδοκίες από μέρους των γονέων, σύγκρουση ρόλων, ανεπαρκής κατάρτιση γονέων σχετικά με τον ρόλο τους, ανεπαρκής κατάρτιση και μη επαρκής υποστήριξη από μέρους του διευθυντή και των γονέων (Muruga, 2013).

Οι σχολικοί οργανισμοί οφείλουν να εμπλέξουν τους γονείς σε θέματα λήψης αποφάσεων μέσα από την συμμετοχή τους σε επιτροπές ή ομάδες δράσης. Κατά τον τρόπο αυτόν είναι σε θέση να εκπροσωπούν και άλλους γονείς, να μοιράζονται κοινούς στόχους μαζί τους και να αγωνίζονται για την πραγματοποίηση αλλαγών για την βελτίωση του σχολείου.

#### **4.5 Σύνοψη παραγόντων με αρνητική επίδραση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων**

Συνολικά, οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων είναι οι εξής, όπως απορρέει από την προηγηθείσα ανάλυση και τους διάφορους ερευνητές (Huber, 2006; Κουσουλός και συν., 2004; Shagholi et al. 2011b):

- Μειωμένος χρόνος



- Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών
- Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή
- Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των γονέων
- Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των μαθητών
- Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων
- Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων
- Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα συνεδριάσεων
- Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον
- Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)
- Πολιτισμικές διαφορές
- Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης
- Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή
- Εκπαιδευτική πολιτική
- Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων
- Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο
- Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή
- Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή
- Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του
- Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας
- Μια περιορισμένη αντίληψη για το σχολείο στο πνεύμα «Εγώ και η τάξη μου».

Τέλος, ο Lichtenstein (2000) αναφέρει και αυτός με τη σειρά του ορισμένους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων. Ο πρώτος παράγοντας είναι ότι η εφαρμογή αυτού του μοντέλου θα πρέπει να βασιστεί στη συμμετοχή των άμεσων ενδιαφερομένων μερών, με συγκεκριμένα όρια, δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η κατάλληλη και επαρκής επιμόρφωση των ενδιαφερομένων μερών που θα συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό. Επίσης, ως τρίτος παράγοντας, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως όλοι οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να μην επιθυμούν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων και δεν πρέπει να εξαναγκάζονται να αναλάβουν αυτόν τον ρόλο περισσότερο από ό, τι το απαιτεί η θέση τους.

Ο τέταρτος παράγοντας είναι ότι η συμμετοχική διοίκηση είναι μία χρονοβόρα διαδικασία και ενώ μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και ενέργεια στο μέλλον, δεν θα συμβεί το ίδιο και κατά τα αρχικά στάδια εφαρμογής αυτού του μοντέλου. Αυτό σημαίνει πως τόσο οι διευθυντές, όσο και οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να διαθέτουν υπομονή και επιμονή για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού.

Εκτός των παραπάνω, θα πρέπει να καταστεί γνωστό πως, η κακή εφαρμογή ή η προσωρινή χρήση μοντέλων συμμετοχικής διαχείρισης μπορεί να προκαλέσει σοβαρή δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, θα πρέπει να καταστεί σαφές, ιδίως στους διευθυντές των οργανισμών, πως η συμμετοχική διαχείριση δεν μπορεί να χρησιμεύσει για να καλύψει την αναποτελεσματική ηγεσία. Στην περίπτωση που εφαρμοστεί με αυτόν τον σκοπό, τότε θα προκαλέσει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο τόσο στις σχέσεις των μελών του οργανισμού, όσο και στη λειτουργία του.

#### **4.5.1 Έρευνες για τα δημογραφικά στοιχεία καθώς και τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων**

Σύμφωνα με τους Shagholi et al. (2011a) παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών. Η έρευνα των Shagholi et al. (2011a) διεξήχθη σε ένα δείγμα γυναικών εκπαιδευτικών και εξέτασε την επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου, της ηλικίας και της διδακτικής εμπειρίας στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας κατέδειξαν τα εξής: α) δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εκπαιδευτικών διαφορετικών ειδικοτήτων σε σχέση με την αντίληψή τους για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, β) βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ομάδων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας. Οι εκπαιδευτικοί που είχαν χρόνια υπηρεσίας μεταξύ 21 και 30 ετών είχαν πιο θετική άποψη για το συμμετοχικό μοντέλο από όσους είχαν υπηρετήσει 10 χρόνια ή λιγότερο, αλλά είχαν χαμηλότερο από εκείνους που ήταν σε υπηρεσία για 31 ή περισσότερα χρόνια, γ) βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων. Οι εκπαιδευτικοί που ήταν 41 έως 50 ετών είχαν πιο θετική άποψη για το συμμετοχικό μοντέλο από εκείνους που ήταν ηλικίας 20 έως 31 ετών, αλλά είχαν χαμηλότερο από εκείνους που ήταν 51 ετών και άνω.

Ο Smallwood (χ.χ.) διερεύνησε τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό ούτως ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Τα κυριότερα εξ αυτών των χαρακτηριστικών σχετίζονται άμεσα με τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και επικοινωνίας, όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό από την παράθεση αυτών των χαρακτηριστικών στον πιο κάτω πίνακα. Άλλα χαρακτηριστικά που θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικά είναι η δημιουργία ομάδων, η συγκέντρωση, η ανάλυση και η παρουσίαση δεδομένων, η ομαδική διαδικασία, ο καθορισμός στόχων, ο εντοπισμός και η επιλογή αιτιών των προβλημάτων, καθώς και η ηγετική ικανότητα.

Πίνακας 1-Χαρακτηριστικά εργαζομένων για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου λήψης αποφάσεων

Brainstorming
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
Δεξιότητες επικοινωνίας
Δημιουργία ομάδας
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων
Αντίληψη και Ακρόαση
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων
Συλλογή πληροφοριών
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών
Προσδιορισμός στόχων
Εφαρμογή αλλαγών
Αντιμετώπιση συγκρούσεων
Υποκίνηση
Υπομονή / Επιμονή
Δυναμική ομάδας
Ηγετική ικανότητα
Επιθυμία / Δέσμευση
Συναινετική λήψης αποφάσεων
Ικανότητες διαπραγμάτευσης

Πηγή: Smallwood, χ.χ.

Επίσης, παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι και τα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων. Για παράδειγμα, η έρευνα των Ngussa και Gabriel (2017) εξέτασε την επίδραση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των σχολικών μονάδων (δημοσίων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων) ως προς τη δέσμευση και την εμπλοκή των εκπαιδευτικών στο συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από μέρους των εκπαιδευτικών, και κατ' επέκταση και η δέσμευση των εργαζομένων, ήταν υψηλότερη στα ιδιωτικά σχολεία σε σύγκριση με τα δημόσια.

## **Περίληψη**

Τα ζητήματα που αφορούν μία σχολική μονάδα είναι περίπλοκα και αλληλένδετα ώστε να μπορούν να επιλυθούν μόνο από ένα εξουσιοδοτημένο πρόσωπο (διευθυντής) ή μόνο από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, χωρίς τη συμμετοχή των μαθητών και των γονέων, που αποτελούν και αυτοί ενδιαφερόμενα μέρη. Όπως προέκυψε από την συγκεκριμένη ενότητα ο διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει πώς να εφαρμόζει την κατάλληλη καθοδήγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να συμπεριλάβει τους εκπαιδευτικούς στο συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, τόσο ο διευθυντής, όσο και οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες, ούτως ώστε να μπορούν να υποκινήσουν και να ενδυναμώσουν μαθητές και γονείς για να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακολουθεί η ερευνητική μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα εργασία. Παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή του δείγματος, το δείγμα, το ερωτηματολόγιο καθώς και τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**  
**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 5 :Μεθοδολογία έρευνας**

### **5.1 Στάδια της έρευνας**

Το πρώτο στάδιο της έρευνας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό μίας ερευνητικής περιοχής που ενδιαφέρει τον ερευνητή και είναι συναφές με το αντικείμενό της. Στην περίπτωση της παρούσας μελέτης η συγκεκριμένη ερευνητική περιοχή σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών και ειδικότερα με την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου. Στη συνέχεια, διεξάγεται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση για την υπό εξέταση ερευνητική περιοχή, ούτως ώστε να προσδιοριστεί το κενό που υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και να αναδειχθούν και να καταδειχθούν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των απόψεων των ερευνητών που έχουν ήδη μελετήσει το συγκεκριμένο θέμα. Αυτό συγκροτεί το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

Η συλλογή των δευτερογενών δεδομένων έγινε χρησιμοποιώντας το GoogleScholar, τη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, αλλά και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων ακαδημαϊκών περιοδικών και πιο συγκεκριμένα τις εξής: Science Direct, SSRN. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν πλατφόρμες διαμοίρασης ερευνητικών εργασιών: Research Gate, Academia.

Στη συνέχεια, το δεύτερο στάδιο της έρευνας είναι ο προσδιορισμός του μεθοδολογικού πλαισίου. Στη βάση των όσων αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τις μεθόδους έρευνας, αλλά και στη βάση προηγούμενων ερευνών που έχουν διεξαχθεί για το συγκεκριμένο ζήτημα, προσδιορίζεται η μέθοδος έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς και το εργαλείο συλλογής δεδομένων. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο ως μεθοδολογικό εργαλείο, όπως θα περιγραφεί στις επόμενες ενότητες αυτού του κεφαλαίου.

Το τρίτο στάδιο αυτής της έρευνας αφορά τη δειγματοληψία και τον τρόπο με τον οποίον θα διεξαχθεί η έρευνα. Στη βάση της πρόσβασης του ερευνητή, επιλέγεται η δειγματοληψία και τα υποκείμενα της έρευνας. Δεδομένου ότι ο ερευνητής κατοικεί στον Νομό Θεσσαλονίκης και πιο συγκεκριμένα στη Δυτική Θεσσαλονίκη, επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή. Καθώς το θέμα αφορά το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς, επιλέχθηκαν οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εδρεύουν στη Δυτική Θεσσαλονίκη.

Στη συνέχεια, επιλέχθηκε ο τρόπος διαμοίρασης των ερωτηματολογίων (π.χ. από τον ερευνητή ή μέσω ηλεκτρονικού ή συμβατικού ταχυδρομείου) καθώς και ο τρόπος επιστροφής των ερωτηματολογίων στον ερευνητή. Καθώς ο ερευνητής ήθελε να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του ιδίου και των συμμετεχόντων στην έρευνα, επέλεξε να μοιράσει ο ίδιος τα ερωτηματολόγια στις σχολικές μονάδες και να συνομιλήσει δια ζώσης με τους διευθυντές των σχολείων.

Το τέταρτο και στάδιο αυτής της έρευνας αφορά την ανάλυση των δεδομένων. Επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο για τους σκοπούς αυτής της εργασίας με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν. Στη συνέχεια, προσδιορίστηκε ο τρόπος διεξαγωγής της ανάλυσης, δηλαδή οι έλεγχοι που θα χρησιμοποιηθούν.

Το τελευταίο στάδιο αυτής της έρευνας αφορά την ερμηνεία των δεδομένων. Τα ευρήματα αυτής της έρευνας παρουσιάζονται σε αντιπαραβολή με τα ευρήματα άλλων μελετητών που έχουν εξετάσει το συγκεκριμένο ζήτημα. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να διαπιστωθούν ομοιότητες και διαφορές, προκειμένου να προσδιοριστούν τυχόν νέες περιοχές που χρήζουν περισσότερης διερεύνησης, να προσδιοριστεί η τυχόν νέα γνώση που αποκτήθηκε από την έρευνα και στη βάση αυτή να κατατεθούν προτάσεις πρακτικής εφαρμογής.

## **5.2 Διαμόρφωση ερευνητικών ερωτημάτων**

Σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
3. Σε ποιο βαθμό τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;
4. Σε ποιο βαθμό τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

### **5.3 Μέθοδος της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος και πιο συγκεκριμένα η δημοσκοπική και συσχετιστική μέθοδος.

Συνολικά, δύο λόγοι συνηγορούν υπέρ της δημοσκοπικής μεθόδου, δηλαδή της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου από ένα δείγμα υποκειμένων, και της συσχετιστικής μεθόδου, δηλαδή τη διεξαγωγή συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών:

α) μία δημοσκοπική έρευνα στο πλαίσιο της ποσοτικής μεθόδου παρέχει μια ποσοτική, αριθμητική περιγραφή των τάσεων, των στάσεων, των απόψεων ενός πληθυσμού μελετώντας ένα δείγμα αυτού του πληθυσμού. Από τα αποτελέσματα αυτού του δείγματος είναι εν μέρει δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του πληθυσμού.

β) μία ποσοτική συσχετιστική μέθοδος επιτρέπει τη συσχέτιση των μεταβλητών μεταξύ τους, προκειμένου να είναι δυνατή η διερεύνηση της επίδρασης μίας μεταβλητής επάνω σε μία άλλη, όπως είναι η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών και των οργανωτικών χαρακτηριστικών των σχολείων στην αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης (Creswell, 2015; Ζαφειρόπουλος, 2015).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί και ένας σημαντικός περιορισμός αυτής της μεθόδου έρευνας, που αφορά στο ότι η ποσοτική έρευνα δε δίνει τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ προκαθορισμένων από τον ερευνητή απαντήσεων. Αυτό δε δίνει τη δυνατότητα εις βάθος διερεύνησης των απόψεων των ερωτηθέντων, στη βάση του νοήματος που αποδίδουν στο φαινόμενο που εξετάζεται και στη βάση του ευρύτερου ιστορικού, κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού πλαισίου (Dawson, 2009).

Αν και η ποσοτική έρευνα δεν μπορεί να συλλάβει το νόημα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στο υπό εξέταση ζήτημα και δεν μπορεί να ερμηνεύσει τους λόγους και τα κίνητρα των ερωτηθέντων που καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους, μπορεί να οδηγήσει στη διερεύνηση των απόψεων, των στάσεων και των αντιλήψεών τους, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

### **5.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Η διεξαγωγή μίας δημοσκοπικής, αλλά και εν μέρει και της συσχετιστικής, έρευνας είναι η πλέον συχνή στο πλαίσιο της ποσοτικής μεθόδου και λαμβάνει χώρα μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, ως επί το πλείστον δομημένο. Αυτό σημαίνει ότι τίθενται συγκεκριμένες ερωτήσεις, με συγκεκριμένη σειρά σε όλους τους συμμετέχοντες στην



έρευνα. Αυτό επιτρέπει την πιο εύκολη στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων (Creswell, 2015)

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς αυτής της έρευνας (Παράρτημα) αποτελείται από συνολικά 14 ερωτήσεις που εντάσσονται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1-8) περιέχει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο, έτη προϋπηρεσίας γενικά, ιδιότητα) και τα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων (τοποθεσία, σχολικό κλίμα).

Η δεύτερη ενότητα (ερωτήσεις 9-14) περιέχει ερωτήσεις που εξετάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται στη βάση τεσσάρων αξόνων, όπως περιγράφεται παρακάτω, που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και δίνουν απάντηση σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 1.

### **Άξονας 1. Απόψεις των εκπαιδευτικών για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης**

Ο άξονας αυτός διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη που εξετάζονται είναι οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι μαθητές. Επίσης, ο άξονας αυτός εξετάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά στα αποτελέσματα (οφέλη) από το υφιστάμενο μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες.

Εκτός των παραπάνω, ο συγκεκριμένος άξονας εξετάζει τη συνολική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν, καθώς και τον βαθμό στον οποίον κρίνουν πως χρειάζονται βελτιώσεις προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν.

Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτόν τον άξονα είναι οι 9, 10, 13 και 14. Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής για την ερώτηση 9: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα και ως εξής για τις ερωτήσεις 10, 13 και 14: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ. Οι ερωτήσεις αυτού του άξονα απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας.

### **Άξονας 2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης**

Ο άξονας αυτός στόχο έχει να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες. Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτόν τον άξονα είναι οι 11 και 12. Η ερώτηση 11 εξετάζει τον βαθμό στον οποίον οι ερωτηθέντες κρίνουν πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από μέρους των εμπλεκομένων είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Η ερώτηση 12 εξετάζει τον βαθμό στον οποίον οι ερωτηθέντες κρίνουν πως συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων.

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ. Οι ερωτήσεις αυτού του άξονα απαντούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας.

### **Άξονας 3. Επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης**

Ο άξονας αυτός στοχεύει στο να διερευνήσει σε ποιο βαθμό τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο άξονας αυτός απαντά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας, μέσα από τις συσχετίσεις των απόψεων που εξέφρασαν οι ερωτηθέντες και των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο, έτη προϋπηρεσίας γενικά, ιδιότητα).

### **Άξονας 4. Επίδραση των χαρακτηριστικών των σχολικών μονάδων στην εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης**

Ο άξονας αυτός στοχεύει στο να διερευνήσει σε ποιο βαθμό τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο άξονας αυτός απαντά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της εργασίας, μέσα από τις συσχετίσεις των απόψεων που εξέφρασαν οι ερωτηθέντες και των χαρακτηριστικών των σχολικών μονάδων (τοποθεσία, σχολικό κλίμα).

Πίνακας 2-Αντιστοίχιση αξόνων του ερωτηματολογίου, ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων

<b>Άξονας</b>	<b>Ερευνητικό ερώτημα</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
<b>Πρώτος</b>	Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	9, 10, 13, 14
<b>Δεύτερος</b>	Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	11, 12
<b>Τρίτος</b>	Σε ποιο βαθμό τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Συσχετίσεις ερωτήσεων 1-6 με 9-14
<b>Τέταρτος</b>	Σε ποιο βαθμό τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	Συσχετίσεις ερωτήσεων 7-8 με 9-14

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε από τον ερευνητή στη βάση προηγούμενων ερευνών και στη βάση του σκοπού της παρούσας έρευνας και των ερωτημάτων που διαμορφώνονται. Πιο συγκεκριμένα, στη βάση της βιβλιογραφίας, έχουν συμπεριληφθεί ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο από τις εξής έρευνες: Asgari και Mahjoob (2013), Bojadzic και Stefanovska (2014), Harnitz, (2013), Καστανίδου και Τσικαντέρη (2015), Κουσουλός, Μπούνιας και Καμπουρίδης (2004), Mokoena (2002), Mulwa και Julius (2010), Schmidt (2001), Χατζηγιάννη και Αγγελίδης (2008). Επίσης,

έχουν μεταφραστεί / χρησιμοποιηθεί και items από συγκεκριμένες έρευνες, όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα, για ορισμένες από τις ερωτήσεις.

Πίνακας 3-Πηγές ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Ερώτηση	Πηγή
<b>Ερ. 1-8</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="499 439 1367 645">1. Harnitz, Stefanie (2013). Schulleitungshandeln zur Verbesserung der Unterrichtsqualitaet - Untersuchungen zur Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen. Disseration, Technische Universitaet Dortmund, S 320-323.</li> <li data-bbox="499 656 1367 880">2. Shagholi, R., Abdolmalki, R., &amp; Moayed, A. A. (2011α). New Approach in Participatory Management, Concepts and Applications. <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>, 15, 251-255.</li> </ol>
<b>Ερ. 9</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="499 880 1367 925">1. R.Schmidt, (2001).Partizipation in Schule und Unterricht.</li> <li data-bbox="499 936 1367 1160">2. Muruga, M. M. (2013). <i>Influence of head teachers' participatory management practices on pupils' performance at Kenya certificate of primary education in Kirinyaga east district, Kenya</i>. MA Thesis, University of Nairobi</li> </ol>
<b>Ερ. 10</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="499 1160 1367 1417">1. Καστανίδου, Σ., &amp; Τσικαντέρη, Ρ. (2015). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας. <i>Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»</i>, 3(3), 19-38.</li> <li data-bbox="499 1429 1367 1709">2. Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M., &amp; Stefanovska, V.V. (2014). <i>The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees</i>. Maastricht School of Management, Working Paper No. 2014/27.</li> </ol>
<b>Ερ. 11</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="499 1709 1367 1933">1. Smallwood, J. E. (n.d.). Curricular Implications for Participative Management in Technology Education. (<a href="https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v2n2/pdf/smallwood.pdf">https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v2n2/pdf/smallwood.pdf</a>)</li> </ol>
<b>Ερ. 12</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="499 1933 1367 2040">1. Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., &amp; Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης στην</li> </ol>

Ερώτηση	Πηγή
	<p>Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. <i>Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων</i>, 9, 33-41.</p> <p>2. Shagholi, Zabihi, M.R., Atefi, M., Y Moayedi, A. A. (2011β). Female Teachers and Barriers of Participatory Management. <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>, 15, 241-245.</p> <p>3. Harnitz, Stefanie (2013). Schulleitungshandeln zur Verbesserung der Unterrichtsqualitaet - Untersuchungen zur Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen. Dissertation, Technische Universitaet Dortmund, S 320-323.</p>
<b>Ερ. 13, 14</b>	Ερευνητής

Αρχικά πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε 12 εκπαιδευτικούς στο σχολείο όπου υπηρετεί ο ερευνητής για να υποστηρίξει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Τέλος, εξετάστηκε η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της έρευνας για να διαπιστωθεί κατά πόσο μπορεί να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης, ως τρόπος ελέγχου επιλέχθηκε ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach. Ο δείκτης αυτός βρέθηκε ίσος με 0.958, κάτι το οποίο σημαίνει πως τα δεδομένα διέπονται από υψηλό βαθμό εσωτερικής αξιοπιστίας τα δεδομένα θεωρούνται αποδεκτά και είναι κατάλληλα προς στατιστική ανάλυση (Ζαφειρόπουλος, 2015).

### 5.5 Δείγμα της έρευνας

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας. Το δείγμα σκοπιμότητας είναι ένα μη τυχαίο δείγμα, το οποίο επιλέγεται στη βάση των χαρακτηριστικών του (Palys, 2008). Στη συγκεκριμένη περίπτωση το δείγμα αποτελείται από εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Νομό Θεσσαλονίκης, ανεξάρτητα από άλλα χαρακτηριστικά (π.χ. έτη εμπειρίας, φύλο, ηλικία).

Ο Νομός αυτός επιλέχθηκε καθώς αποτελεί τόπο διαβίωσης του ερευνητή. Αναφορικά με τον αριθμό των υποκειμένων σε μία ποσοτική έρευνα, οι απόψεις των διαφόρων ερευνητών δίστανται. Οι Cohenetal (2008) και ο Creswell (2015) αναφέρουν πως αυτό εξαρτάται από το μέγεθος του πληθυσμού και την πρόσβαση του

εκάστοτε ερευνητή στο δείγμα. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), ένα μέγεθος δείγματος 3% ή 5%, όταν αφορά συγκεκριμένο τμήμα πληθυσμού, θεωρείται αποδεκτό.

Για την παρούσα έρευνα συλλέχθηκαν 151 ερωτηματολόγια από εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αυτό θεωρείται ικανοποιητικό, δεδομένου ότι το σύνολο του πληθυσμού (δηλαδή το σύνολο των εκπαιδευτικών σε μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) ανέρχεται σε 3.066 οργανικά ανήκοντες εκπαιδευτικούς (ΠΥΣΔΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης).

Ο πιο κάτω πίνακας απεικονίζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και τα στοιχεία των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 2, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες (60,3%) εκπαιδευτικοί (89,4%), ηλικίας 46-55 ετών (47%), κάτοχοι του βασικού τίτλου σπουδών (72,2%), με 0-5 έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο (46,4%) και 11-15 έτη προϋπηρεσίας γενικά (36,4%). Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές του δείγματος, η πλειοψηφία - αν και με ελάχιστη διαφορά μεταξύ των υπολοίπων - βρίσκεται σε αστική περιοχή (34,4%), έχοντας θετικό σχολικό κλίμα (70,2%) σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών.

Πίνακας 4-Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και στοιχεία σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα

	Συχνότητα	Ποσοστό
<b>Φύλο</b>		
▪ Άντρας	60	39.7
▪ Γυναίκα	91	60.3
<b>Ηλικία</b>		
▪ 26-35	6	4.0
▪ 36-45	52	34.4
▪ 46-55	71	47.0
▪ Άνω των 55	22	14.6
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>		
▪ ΑΕΙ (βασικός τίτλος σπουδών)	109	72.2
▪ Μεταπτυχιακό	38	25.2
▪ Διδακτορικό	3	2.0
▪ ΔΑ	1	0.7

<b>Έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο</b>		
▪ 0-5	70	46.4
▪ 6-10	40	26.5
▪ 11-15	23	15.2
▪ 16-20	11	7.3
▪ Άνω των 20	6	4.0
▪ ΔΑ	1	0.7
<b>Έτη προϋπηρεσίας γενικά</b>		
▪ 6-10	17	11.3
▪ 11-15	55	36.4
▪ 16-20	41	27.2
▪ Άνω των 20	37	24.5
▪ ΔΑ	1	0.7
<b>Ιδιότητα</b>		
▪ Εκπαιδευτικός	135	89.4
▪ Διευθυντής	16	10.6
<b>Τοποθεσία σχολείου</b>		
▪ Αστική περιοχή	52	34.4
▪ Ημιαστική περιοχή	48	31.8
▪ Αγροτική περιοχή	50	33.1
▪ ΔΑ	1	0.7
<b>Σχολικό κλίμα</b>		
▪ Θετικό	106	70.2
▪ Αρνητικό	5	3.3
▪ Ουδέτερο	39	25.8
▪ ΔΑ	1	0.7

### 5.5.1 Δεοντολογία της έρευνας

Στο πλαίσιο τήρησης των ηθικών κατευθυντήριων γραμμών που τονίζονται από διάφορους ερευνητές στο πλαίσιο διεξαγωγής μίας έρευνας, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν μέσω μία επιστολής που συνόδευε το ερωτηματολόγιο σχετικά με την ταυτότητα του ερευνητή, τον σκοπό της έρευνας, την εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα, την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, τη χρήση των απαντήσεων συνολικά στο πλαίσιο μόνο της συγκεκριμένης έρευνας, τον εκτιμώμενο χρόνο

συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς και το δικαίωμα των εκπαιδευτικών να αποσύρουν την συμμετοχή τους έως μία συγκεκριμένη ημερομηνία, κατά την οποία θα ξεκινήσει η στατιστική επεξεργασία των συλλεχθέντων δεδομένων (Dawson, 2009; Creswell, 2015).

Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί πως ο ερευνητής προσπάθησε να ερμηνεύσει τα δεδομένα με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό τρόπο. Σε αυτό συνέβαλε και το γεγονός πως ο ερευνητής δε διέπεται από σύγκρουση συμφερόντων και επομένως δεν είχε την πρόθεση μονομερούς ερμηνείας των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός πως η ερμηνεία αυτή έγινε στη βάση της αλληλεπίδρασης των ευρημάτων άλλων ερευνών και των γνώσεων και προσωπικών εμπειριών του ερευνητή, κάτι το οποίο ενέχει ως έναν βαθμό υποκειμενικότητα. Συνολικά, όμως, κρίνεται πως υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό αμεροληψία στην ερμηνεία των δεδομένων.

## **5.6 Διαδικασία της έρευνας**

Αρχικά, ο ερευνητής ήρθε σε επαφή με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Θεσσαλονίκης προκειμένου να τους εξηγήσει τον σκοπό της έρευνας, τον τρόπο συλλογής δεδομένων, καθώς και το γεγονός πως δεν θα κοινοποιηθούν στοιχεία των επί μέρους σχολικών μονάδων και των συμμετεχόντων. Τους ενημέρωσε πως η παρουσίαση των ευρημάτων θα γίνει ανώνυμα και ομαδικά, για το σύνολο των σχολικών μονάδων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα. Στόχος αυτής της ενημέρωσης ήταν να λάβει τη συγκατάθεση ο ερευνητής να μοιράσει τα ερωτηματολόγια, διασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των διευθυντών των σχολικών μονάδων αρχικά και εν συνεχεία και των εκπαιδευτικών που θα λάμβαναν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια, μοίρασε στις σχολικές μονάδες τα ερωτηματολόγια, τα οποία και συνέλεξε μετά το πέρας μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, αφήνοντας το περιθώριο στους εκπαιδευτικούς και στους διευθυντές να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Κατά τη διαδικασία αυτή δε σημειώθηκαν δυσκολίες προσέλκυσης του δείγματος, καθώς υπήρξε προθυμία από μέρους των διευθυντών για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, ενώ ορισμένοι εξέφρασαν το ενδιαφέρον τους για την κοινοποίηση των τελικών συμπερασμάτων μετά το πέρας της έρευνας. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι διαπιστώθηκαν ορισμένοι ενδοιασμοί από μέρους των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην αποτύπωση των απόψεών τους. Οι ενδοιασμοί αυτοί, όμως, έπαψαν να υφίστανται μετά τη γνωστοποίηση από μέρους του ερευνητή πως θα τηρηθεί η



ανωνυμία τους και πως οι απόψεις τους, όπως αυτές εκφράζονται μέσω των απαντήσεών τους στο ερωτηματολόγιο, θα αναλυθούν ομαδικά.

Οι ερωτήσεις κωδικοποιήθηκαν και τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 21. Το πρόγραμμα αυτό αναφέρεται ως το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα και εύκολα διαχειρίσιμο πρόγραμμα για την ανάλυση και απεικόνιση δεδομένων στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας (Blessing & Chakrabarti, 2009). Η ανάλυση των δεδομένων έγινε χρησιμοποιώντας την περιγραφική και την επαγωγική στατιστική, στη βάση των όσων αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία (Blessing & Chakrabarti, 2009; Ζαφειρόπουλος, 2015).

Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει την απεικόνιση των απόψεων των ερωτηθέντων με γραφήματα και / ή πίνακες, στη βάση είτε ποσοστών / συχνοτήτων, είτε περιγραφικών μέτρων (μέσων όρων / τυπικών αποκλίσεων). Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν οι ερωτήσεις των συμμετεχόντων, δίνοντας απάντηση στο πρώτο και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.

Η επαγωγική στατιστική περιλαμβάνει τη διεξαγωγή συσχετίσεων, προκειμένου να δοθεί απάντηση στο τρίτο και στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα. Για τη διεξαγωγή των συσχετίσεων απαραίτητο είναι να προσδιοριστούν οι έλεγχοι που θα χρησιμοποιηθούν. Για τον σκοπό αυτό, αρχικά διεξήχθη έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων, ούτως ώστε να προσδιοριστεί αν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Στην περίπτωση που τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p > 0.05$ ), θα γίνει χρήση παραμετρικών τεστ και πιο συγκεκριμένα των independent samples t-test (στην περίπτωση που η εξαρτημένη μεταβλητή έχει δύο επίπεδα όπως στην περίπτωση του φύλου των ερωτηθέντων) και one-way Anova (στην περίπτωση που η εξαρτημένη μεταβλητή έχει περισσότερα από δύο επίπεδα όπως στην περίπτωση της τοποθεσίας του σχολείου).

Στην περίπτωση που τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ) τότε θα γίνει χρήση των αντίστοιχων μη παραμετρικών τεστ Mann-Whitney (στην περίπτωση που η εξαρτημένη μεταβλητή έχει δύο επίπεδα) και Kruskal-Wallis (στην περίπτωση που η εξαρτημένη μεταβλητή έχει περισσότερα από δύο επίπεδα). Για όλους τους ελέγχους το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε ίσο με  $\alpha=0,05$ .

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6 : Παρουσίαση αποτελεσμάτων

### 6.1 Περιγραφική στατιστική

Αρχικά εξετάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα αποτελέσματα δίνονται μέσω περιγραφικών μέτρων και πιο συγκεκριμένα μέσω όρων και τυπικών αποκλίσεων, τα οποία παρατίθενται στους Πίνακες 5-7. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα όσον αφορά στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα συμμετοχής των ιδίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι εκπαιδευτικοί τείνουν να συμφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου ( $M=4,12$ ,  $TA=0,810$ ), αλλά και ότι συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων ( $M=4,03$ ,  $TA=0,871$ ). Επίσης, τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του ( $M=1,98$ ,  $TA=0,993$ ). Ωστόσο, τείνουν να διαφωνούν με την άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο ( $M=2,31$ ,  $TA=1,087$ ), ότι συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου ( $M=2,62$ ,  $TA=1,260$ ), αλλά και ότι μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο ( $M=2,86$ ,  $TA=1,049$ ).

Πίνακας 5-Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των ιδίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	149	2.62	1.260
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	150	3.60	.948
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	150	3.72	.942
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων	148	3.54	1.026
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων	151	4.03	.871

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)	148	3.74	.889
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου	150	4.12	.810
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο	145	3.52	1.048
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	148	2.31	1.087
Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο	150	2.86	1.049
Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	150	3.35	.956
Οι εκπαιδευτικοί υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	149	3.21	1.129
Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	150	3.16	.935
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	150	3.70	.954
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του	146	1.98	.993
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	148	3.16	.871

\*1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα όσον αφορά στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα συμμετοχής των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό που αρχικά παρατηρείται είναι πως οι μέσοι όροι που αφορούν την συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μικρότεροι από τους μέσους όρους που αφορούν την συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Με εξαίρεση την άποψη «Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων» (M=3,03, TA=1,058), στις υπόλοιπες προτάσεις οι απόψεις των εκπαιδευτικών κυμαίνονται μεταξύ του ‘διαφωνώ’ και του ‘ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ’. Σε μικρότερο βαθμό οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου (M=2,04, TA=1,022) και ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης (M=2,19, TA=0,939). Συνολικά, όμως, οι γονείς δε φαίνεται να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 6- Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	150	3.03	1.058
Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	151	2.34	1.071
Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	150	2.04	1.022
Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	151	2.54	1.076
Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	148	2.47	1.026
Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	151	2.48	1.012
Οι γονείς σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	150	2.60	1.099
Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	151	2.92	1.062
Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	149	2.52	.934
Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο	150	2.19	.939

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
διοίκησης			

1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα όσον αφορά στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματικότητα συμμετοχής των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εκπαιδευτικοί τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο (M=1,87, TA=0,921). Παράλληλα, όμως, τείνουν να συμφωνούν με το ότι οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (M=3,65, TA=0,911) και με το ότι συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων (M=3,61, TA=0,952). Επίσης, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης (M=2,57, TA=1,025) σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι γονείς και σε μικρότερο βαθμό από ότι οι εκπαιδευτικοί.

Πίνακας 7-Πίνακας 7. Απόψεις εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	151	3.65	.911
Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	151	3.61	.952
Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	151	1.87	.921
Οι μαθητές συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή	151	3.35	.974
Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	150	2.99	1.030
Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	151	3.03	1.026

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	151	3.42	.926
Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	150	3.45	1.007
Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	151	3.03	.864
Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	150	2.57	1.025

1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τις απόψεις των εκπαιδευτικών (μέσω περιγραφικών μέτρων μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων) όσον αφορά στα οφέλη του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης. Σε μικρό προς αρκετά μεγάλο βαθμό οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν τους παρέχει ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης (M=2,83, TA=1,017). Αντίθετα, σε αρκετά προς πολύ μεγάλο βαθμό παρέχει αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων (M=3,60, TA=0,976). Συνολικά, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων κυμαίνονται μεταξύ του 'αρκετά' και 'πολύ'.

Πίνακας 8-Απόψεις εκπαιδευτικών για τη συμβολή του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	146	3.30	.942
Αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών	147	3.42	.986
Αύξηση της παραγωγικότητας	146	3.19	1.012
Καλύτερος ορισμός προβλημάτων,	143	3.45	1.019

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών			
Μεγαλύτερη δέσμευση στο εκπαιδευτικό έργο	147	3.31	1.024
Μεγαλύτερη δέσμευση στον σχολικό οργανισμό	144	3.31	1.021
Αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	148	3.37	1.071
Αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων	150	3.60	.976
Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και απουσιών από τον σχολικό οργανισμό	141	3.06	1.034
Ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης	144	2.83	1.017
Μειωμένος αριθμός παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών	149	3.05	.954
Μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών	146	3.18	.907
Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία	146	3.19	1.033
Αυξημένη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	144	3.17	1.033

1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πέρα πολύ

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το πόσο απαραίτητα κρίνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την αποτελεσματικότητα της αξιοποίησης της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Τα πέντε κυριότερα χαρακτηριστικά που κρίθηκαν απαραίτητα σε πολύ προς πολύ μεγάλο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς είναι τα εξής: α) Αντιμετώπιση συγκρούσεων (M=4,53, TA=0,711), β) Ηγετική ικανότητα (M=4,50, TA=0,750), γ) Ικανότητες διαπραγμάτευσης (M=4,50, TA=0,694), δ) Συναινετική λήψη αποφάσεων (M=4,48, TA=0,785) και ε) Προσδιορισμός στόχων (M=4,38, TA=0,732). Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά που κρίθηκαν ως λιγότερο απαραίτητα είναι: α) Υποκίνηση (M=3,77, TA=1,047) και β) Brainstorming (M=3,71, TA=1,105).

Πίνακας 9-Απόψεις εκπαιδευτικών για τα απαραίτητα χαρακτηριστικά προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Brainstorming	145	3.71	1.105
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	151	4.34	.791
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων	150	4.33	.766
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων	146	4.32	.759
Δεξιότητες επικοινωνίας	148	4.35	.755
Δημιουργία ομάδας	149	4.05	.853
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων	148	4.17	.860
Αντίληψη και Ακρόαση	147	4.26	.812
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων	150	4.31	.794
Συλλογή πληροφοριών	150	4.16	.820
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών	149	4.13	.816
Προσδιορισμός στόχων	149	4.38	.732
Εφαρμογή αλλαγών	147	4.11	.837
Αντιμετώπιση συγκρούσεων	150	4.53	.711
Υποκίνηση	147	3.77	1.047
Υπομονή / Επιμονή	149	4.32	.816
Δυναμική ομάδας	150	4.13	.864
Ηγετική ικανότητα	149	4.50	.750
Επιθυμία / Δέσμευση	145	4.22	.731
Συναινετική λήψη αποφάσεων	149	4.48	.785
Ικανότητες διαπραγμάτευσης	149	4.50	.694

\*1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Σε μικρό προς αρκετά μεγάλο βαθμό οι ερωτηθέντες ανέφεραν πως εμπόδιο αποτελούν οι πολιτισμικές διαφορές (M=2,85, TA=0,961).



Αντίθετα, σε πολύ προς πάρα πολύ μεγάλο βαθμό εμποδίζουν τα εξής: συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων (M=4,40, TA=1,040), ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (M=4,18, TA=1,330), έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή (M=4,18, TA=1,336), έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών (M=4,15, TA=1,157), μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (M=4,15, TA=1,036), η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή (M=4,14, TA=1,331), μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή (M=4,12, TA=1,274), μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο (M=4,09, TA=1,287), έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή (M=4,07, TA=1,274), ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του (M=4,05, TA=1,396), έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης (M=4,03, TA=1,240) και τέλος μειωμένος χρόνος (M=4,03, TA=1,143).

Πίνακας 10-Απόψεις ερωτηθέντων για τους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μειωμένος χρόνος	151	4.03	1.143
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών	151	4.15	1.157
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή	150	4.18	1.336
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των γονέων	151	3.60	1.007
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των μαθητών	149	3.58	.974
Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων	151	4.40	1.040
Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	147	4.15	1.036
Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα συνεδριάσεων	147	3.33	1.028
Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό	149	3.58	1.134

	Αριθμός δείγματος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
ενδιαφέρον			
Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)	147	3.58	1.085
Πολιτισμικές διαφορές	150	2.85	.961
Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης	144	4.03	1.240
Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή	149	4.14	1.331
Εκπαιδευτική πολιτική	146	3.51	.949
Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων	148	3.91	.999
Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο	147	4.09	1.287
Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή	146	4.07	1.274
Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή	145	4.12	1.274
Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	148	4.18	1.330
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του	148	4.05	1.396
Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας	148	3.97	1.438

\*1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

Συνολικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν πως είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι (37,1%) από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν, όπως φαίνεται από τον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 11-Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	5	3.3	3.3	3.3
Λίγο	37	24.5	24.5	27.8
Αρκετά	56	37.1	37.1	64.9
Πολύ	43	28.5	28.5	93.4
Πάρα πολύ	10	6.6	6.6	100.0
Σύνολο	151	100.0	100.0	

Τέλος, σε μικρό βαθμό θεωρεί η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (39,7%) πως χρειάζονται βελτιώσεις προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν.

Πίνακας 12-Ποσοστό ερωτηθέντων που κρίνει πως χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	6	4.0	4.0	4.0
Λίγο	60	39.7	39.7	43.7
Αρκετά	52	34.4	34.4	78.1
Πολύ	27	17.9	17.9	96.0
Πάρα πολύ	6	4.0	4.0	100.0
Σύνολο	151	100.0	100.0	

## 6.2 Επαγωγική στατιστική

Αρχικά διεξάγεται ο έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων, ούτως ώστε να προσδιοριστεί αν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή, προκειμένου να προσδιοριστούν τα τεστ για τους στατιστικούς ελέγχους συσχέτισεων. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του τεστ, από όπου παρατηρείται πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την

κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ). Επομένως, θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικά τεστ για τους ελέγχους συσχετίσεων.

Πίνακας 13-Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	.215	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	.278	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	.268	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων	.244	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων	.319	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)	.293	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου	.248	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο	.230	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	.262	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο	.217	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	.263	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.246	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.209	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές	.305	94	.000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή			
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του	.225	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	.276	94	.000
Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	.191	94	.000
Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	.213	94	.000
Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	.269	94	.000
Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	.246	94	.000
Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	.211	94	.000
Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	.207	94	.000
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	.221	94	.000
Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.185	94	.000
Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.245	94	.000
Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	.215	94	.000
Οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	.287	94	.000
Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	.283	94	.000
Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	.249	94	.000
Οι μαθητές συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε	.243	94	.000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή			
Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	.203	94	.000
Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	.210	94	.000
Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	.223	94	.000
Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.261	94	.000
Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	.252	94	.000
Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	.209	94	.000
Αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	.260	94	.000
Αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων μερών	.211	94	.000
Αύξηση της παραγωγικότητας	.218	94	.000
Καλύτερος ορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών	.205	94	.000
Μεγαλύτερη δέσμευση στο εκπαιδευτικό έργο	.196	94	.000
Μεγαλύτερη δέσμευση στον σχολικό οργανισμό	.222	94	.000
Αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	.219	94	.000
Αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων	.243	94	.000
Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και απουσιών από τον σχολικό οργανισμό	.210	94	.000
Ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης	.222	94	.000
Μειωμένος αριθμός παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών	.239	94	.000
Μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών	.213	94	.000
Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία	.221	94	.000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Αυξημένη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	.194	94	.000
Brainstorming	.253	94	.000
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	.318	94	.000
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων	.306	94	.000
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων	.276	94	.000
Δεξιότητες επικοινωνίας	.301	94	.000
Δημιουργία ομάδας	.247	94	.000
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων	.267	94	.000
Αντίληψη και Ακρόαση	.256	94	.000
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων	.299	94	.000
Συλλογή πληροφοριών	.242	94	.000
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών	.238	94	.000
Προσδιορισμός στόχων	.328	94	.000
Εφαρμογή αλλαγών	.232	94	.000
Αντιμετώπιση συγκρούσεων	.401	94	.000
Υποκίνηση	.219	94	.000
Υπομονή / Επιμονή	.309	94	.000
Δυναμική ομάδας	.262	94	.000
Ηγετική ικανότητα	.406	94	.000
Επιθυμία / Δέσμευση	.256	94	.000
Συναινετική λήψη αποφάσεων	.412	94	.000
Ικανότητες διαπραγμάτευσης	.381	94	.000
Μειωμένος χρόνος	.285	94	.000
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών	.340	94	.000
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή	.406	94	.000
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των γονέων	.209	94	.000
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των μαθητών	.203	94	.000
Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων	.451	94	.000
Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	.326	94	.000
Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα συνεδριάσεων	.210	94	.000

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον	.255	94	.000
Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)	.299	94	.000
Πολιτισμικές διαφορές	.232	94	.000
Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης	.329	94	.000
Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή	.395	94	.000
Εκπαιδευτική πολιτική	.224	94	.000
Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων	.228	94	.000
Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο	.345	94	.000
Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή	.341	94	.000
Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή	.347	94	.000
Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	.391	94	.000
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του	.377	94	.000
Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας	.359	94	.000
Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	.192	94	.000
Χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης	.228	94	.000

Αρχικά εξετάζεται το αν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην περίπτωση του φύλου και της ιδιότητας χρησιμοποιήθηκε το τεστ Mann-Whitney, ενώ για τις άλλες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis.



Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα, με τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ( $p < 0.005$ ) να σημειώνονται με έντονη γραφή. Η ηλικία και ιδιαίτερα το φύλο είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που επηρεάζουν λιγότερο τις απόψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η ιδιότητα, τα έτη προϋπηρεσίας γενικά και συγκεκριμένα στη σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες κατά τον χρόνο διεξαγωγής αυτής της έρευνας επηρεάζουν περισσότερες απόψεις από ότι η ηλικία και το φύλο, με τα έτη προϋπηρεσίας γενικά να είναι εκείνη η μεταβλητή που δεν φαίνεται να επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό σε σύγκριση με την ιδιότητα και τα έτη προϋπηρεσίας στο σχολείο. Αντίθετα, το επίπεδο εκπαίδευσης είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που επηρεάζει τις περισσότερες από τις απόψεις των ερωτηθέντων, ιδίως σε ότι αφορά την συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών.

Πίνακας 14-Επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων στις απόψεις τους για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	0.326	0.805	<b>0.038</b>	0.142	0.854	<b>0.002</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	0.191	0.134	<b>0.001</b>	0.096	<b>0.029</b>	<b>0.001</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	0.765	0.440	<b>0.000</b>	0.630	0.265	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων	0.955	0.269	<b>0.000</b>	0.555	0.091	<b>0.000</b>

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων	0.549	0.598	0.058	0.091	0.696	<b>0.003</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)	0.262	0.118	<b>0.000</b>	<b>0.019</b>	<b>0.017</b>	<b>0.013</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου	0.501	0.759	<b>0.009</b>	0.326	0.797	<b>0.006</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο	0.751	0.836	<b>0.003</b>	0.174	0.679	<b>0.002</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	0.997	0.087	<b>0.000</b>	0.838	0.131	<b>0.006</b>
Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο	0.101	<b>0.006</b>	<b>0.017</b>	0.408	<b>0.001</b>	<b>0.047</b>
Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	0.135	0.061	<b>0.006</b>	0.297	<b>0.018</b>	<b>0.039</b>
Οι εκπαιδευτικοί	0.392	0.404	<b>0.010</b>	0.100	0.897	<b>0.001</b>

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα						
Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.641	0.217	0.053	0.312	0.888	0.990
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	0.235	0.397	<b>0.008</b>	0.169	0.715	<b>0.013</b>
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του	0.620	0.108	<b>0.047</b>	0.524	<b>0.034</b>	<b>0.001</b>
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.340	0.500	0.809	0.813	0.947	0.181
Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	0.811	0.414	<b>0.030</b>	0.861	<b>0.046</b>	<b>0.006</b>
Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	0.921	0.934	0.117	0.865	0.488	0.262
Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	0.846	0.594	<b>0.048</b>	0.138	<b>0.033</b>	0.477
Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν	0.063	0.561	<b>0.005</b>	<b>0.027</b>	<b>0.013</b>	0.064

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
τα σχολικά θέματα						
Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	<b>0.023</b>	0.708	<b>0.045</b>	0.060	<b>0.013</b>	0.124
Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	0.052	0.694	0.204	0.357	<b>0.011</b>	0.197
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	0.170	0.523	0.598	0.461	0.134	0.064
Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.663	0.887	<b>0.011</b>	0.138	0.585	0.074
Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.982	0.079	<b>0.040</b>	0.671	<b>0.004</b>	0.280
Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.285	0.297	<b>0.012</b>	0.924	<b>0.003</b>	0.203
Οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	0.719	0.791	<b>0.002</b>	0.925	0.599	<b>0.004</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	<b>0.023</b>	0.705	0.161	0.969	0.739	<b>0.046</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	0.621	0.532	<b>0.000</b>	0.807	0.128	0.061
Οι μαθητές συναντιούνται	0.500	0.412	<b>0.004</b>	0.612	0.918	<b>0.025</b>

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή						
Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	0.060	0.857	<b>0.003</b>	0.312	<b>0.033</b>	<b>0.007</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	0.545	0.990	<b>0.029</b>	0.497	0.325	<b>0.026</b>
Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	0.654	0.254	0.642	0.681	0.434	0.248
Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.357	0.711	<b>0.009</b>	0.653	0.778	<b>0.043</b>
Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.900	0.379	<b>0.017</b>	0.577	0.724	<b>0.010</b>
Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.817	0.201	<b>0.046</b>	0.175	0.104	0.556
Αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	0.449	0.075	0.079	0.795	0.253	<b>0.025</b>
Αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών	0.993	0.529	<b>0.006</b>	0.192	0.389	<b>0.006</b>
Αύξηση της	0.638	0.184	0.217	0.106	0.320	0.133

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
παραγωγικότητας						
Καλύτερος ορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών	0.151	0.256	<b>0.001</b>	<b>0.046</b>	<b>0.038</b>	<b>0.002</b>
Μεγαλύτερη δέσμευση στο εκπαιδευτικό έργο	0.721	0.469	<b>0.027</b>	0.057	0.246	<b>0.046</b>
Μεγαλύτερη δέσμευση στον σχολικό οργανισμό	0.823	0.510	<b>0.010</b>	0.077	0.353	0.095
Αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	0.319	0.904	0.115	0.217	0.943	<b>0.047</b>
Αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων	0.168	0.481	0.075	0.154	0.315	<b>0.025</b>
Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και απουσιών από τον σχολικό οργανισμό	0.897	0.458	0.191	<b>0.045</b>	0.353	0.249
Ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης	0.332	0.117	0.222	<b>0.007</b>	<b>0.041</b>	<b>0.003</b>
Μειωμένος αριθμός παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών	0.890	0.155	<b>0.042</b>	<b>0.007</b>	<b>0.022</b>	<b>0.002</b>
Μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών	0.415	0.352	<b>0.042</b>	<b>0.008</b>	<b>0.040</b>	<b>0.032</b>
Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία	0.865	0.725	<b>0.014</b>	<b>0.018</b>	0.538	0.216
Αυξημένη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	0.905	0.588	0.078	0.053	0.527	<b>0.039</b>

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
Brainstorming	0.057	<b>0.031</b>	0.117	0.399	<b>0.014</b>	0.294
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	0.343	0.072	0.414	0.314	0.259	0.120
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων	0.360	0.126	0.371	0.309	0.569	0.090
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων	0.531	0.634	0.126	<b>0.023</b>	0.742	<b>0.013</b>
Δεξιότητες επικοινωνίας	0.837	0.131	0.222	0.087	0.862	<b>0.006</b>
Δημιουργία ομάδας	0.700	0.683	0.206	0.276	0.281	0.286
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων	0.339	0.134	0.259	0.392	0.739	0.950
Αντίληψη και Ακρόαση	0.413	0.193	0.717	0.206	0.622	0.092
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων	0.697	0.688	0.273	0.572	0.967	0.293
Συλλογή πληροφοριών	0.388	0.798	0.559	0.299	0.410	0.147
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών	0.531	0.614	0.841	0.531	0.443	0.710
Προσδιορισμός στόχων	0.136	0.414	0.726	0.274	0.923	<b>0.033</b>
Εφαρμογή αλλαγών	0.525	0.949	0.420	0.445	0.923	0.469
Αντιμετώπιση συγκρούσεων	0.108	0.067	0.669	0.061	0.856	0.622
Υποκίνηση	0.336	0.080	0.688	0.207	0.547	0.899
Υπομονή / Επιμονή	0.348	0.606	0.159	0.116	0.307	0.520
Δυναμική ομάδας	0.525	0.249	0.835	0.364	0.734	0.527
Ηγετική ικανότητα	0.156	0.057	0.947	0.102	0.674	0.317
Επιθυμία / Δέσμευση	0.669	0.369	0.685	0.550	0.370	<b>0.028</b>
Συναινετική λήψη αποφάσεων	0.613	0.151	0.347	0.316	0.317	0.735
Ικανότητες διαπραγμάτευσης	0.995	0.132	0.635	0.310	0.320	0.087
Μειωμένος χρόνος	0.777	<b>0.038</b>	<b>0.026</b>	0.282	0.615	0.541

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών	0.243	0.056	0.094	<b>0.043</b>	0.473	0.494
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή	0.350	0.147	<b>0.043</b>	0.941	0.525	0.073
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των γονέων	0.842	0.416	0.460	<b>0.032</b>	<b>0.018</b>	0.439
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των μαθητών	0.374	0.226	0.613	0.125	<b>0.005</b>	0.214
Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων	0.074	0.102	0.960	<b>0.022</b>	0.132	<b>0.031</b>
Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	0.204	0.090	0.219	<b>0.008</b>	0.104	0.136
Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα συνεδριάσεων	0.434	0.623	0.337	0.157	0.915	0.342
Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον	0.224	0.134	0.772	0.356	0.240	0.674
Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)	0.078	0.386	0.695	<b>0.015</b>	0.404	0.054
Πολιτισμικές διαφορές	0.922	<b>0.018</b>	0.717	0.248	0.090	0.420
Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης	0.367	<b>0.021</b>	0.079	0.478	0.111	0.281
Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι	0.488	0.209	<b>0.001</b>	0.509	0.307	0.748



	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
υπόθεση μόνο του διευθυντή						
Εκπαιδευτική πολιτική	0.907	0.913	<b>0.010</b>	0.405	0.298	0.397
Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων	0.072	<b>0.045</b>	0.182	<b>0.010</b>	0.190	0.856
Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο	0.054	0.165	<b>0.014</b>	0.140	0.276	0.246
Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή	0.102	0.096	0.060	0.087	0.052	0.096
Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή	0.297	0.129	<b>0.036</b>	0.105	<b>0.035</b>	0.629
Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	0.567	0.594	0.142	0.699	0.395	0.381
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του	0.472	0.239	0.317	0.506	0.139	0.092
Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας	0.278	0.080	<b>0.007</b>	0.231	<b>0.048</b>	0.496
Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο	0.397	0.479	<b>0.000</b>	0.217	0.339	0.094

	Φύλο	Ηλικία	Επ. Εκπ.	Πρ/σία στο σχολείο	Πρ/σία γενικά	Ιδιότητα
συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης						
Χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης	0.274	0.809	<b>0.036</b>	0.362	0.897	0.571

Τέλος, εξετάζεται αν τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων, και πιο συγκεκριμένα η τοποθεσία και το σχολικό κλίμα, επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal-Wallis.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα, με τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ( $p < 0.005$ ) να σημειώνονται με έντονη γραφή. Αυτό που παρατηρείται είναι πως η τοποθεσία του σχολείου επηρεάζει περισσότερο αρκετές από τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη συμμετοχή των ιδίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Επίσης, επηρεάζουν πολύ λίγες από τις απόψεις τους αναφορικά με την συμμετοχή των μαθητών, αλλά και των απαραίτητων χαρακτηριστικών για την αποτελεσματική αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Αντίθετα, το σχολικό κλίμα επηρεάζει όλες σχεδόν - με ελάχιστες εξαιρέσεις - τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη συμμετοχή των ιδίων, των γονέων και των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αρκετές από τις απόψεις των ερωτηθέντων όσον αφορά στη συμβολή της εφαρμογής του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, και λιγότερες από τις απόψεις τους σχετικά με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Επίσης, τόσο το κλίμα όσο και η τοποθεσία του σχολείου επηρεάζουν την ικανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, αλλά και το αν χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Πίνακας 15-Επίδραση των οργανωτικών χαρακτηριστικών των σχολικών μονάδων στις απόψεις των ερωτηθέντων για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

	Τοποθεσία σχολείου	Σχολικό κλίμα
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	0.994	0.192
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	<b>0.001</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	<b>0.039</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων	0.089	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων	0.054	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)	<b>0.011</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου	<b>0.001</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο	0.237	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	0.138	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο	<b>0.043</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	<b>0.001</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.163	<b>0.012</b>
Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	<b>0.037</b>	<b>0.000</b>
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως	<b>0.015</b>	<b>0.000</b>

	Τοποθεσία σχολείου	Σχολικό κλίμα
απειλή για την εξουσία του		
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.059	<b>0.025</b>
Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	0.903	<b>0.000</b>
Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	0.426	<b>0.002</b>
Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου	0.764	<b>0.004</b>
Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα	0.785	<b>0.000</b>
Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	0.483	<b>0.000</b>
Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	0.327	<b>0.005</b>
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	0.119	0.180
Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.553	<b>0.001</b>
Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.908	<b>0.003</b>
Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.621	<b>0.003</b>
Οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	<b>0.046</b>	<b>0.000</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	<b>0.026</b>	<b>0.000</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	0.181	<b>0.001</b>
Οι μαθητές συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή	0.639	<b>0.002</b>

	Τοποθεσία σχολείου	Σχολικό κλίμα
Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	0.056	<b>0.000</b>
Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	0.174	<b>0.000</b>
Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	0.224	<b>0.007</b>
Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.905	<b>0.000</b>
Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	0.750	<b>0.000</b>
Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	0.794	0.070
Αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	0.730	<b>0.000</b>
Αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων μερών	0.423	<b>0.000</b>
Αύξηση της παραγωγικότητας	0.828	<b>0.000</b>
Καλύτερος ορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών	0.552	<b>0.000</b>
Μεγαλύτερη δέσμευση στο εκπαιδευτικό έργο	0.474	<b>0.000</b>
Μεγαλύτερη δέσμευση στον σχολικό οργανισμό	0.745	<b>0.000</b>
Αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων	1.000	<b>0.000</b>
Αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων	0.254	<b>0.000</b>
Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και απουσιών από τον σχολικό οργανισμό	0.816	<b>0.000</b>
Ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης	0.377	<b>0.000</b>
Μειωμένος αριθμός παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών	<b>0.020</b>	<b>0.000</b>
Μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών	0.074	<b>0.000</b>
Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία	0.347	<b>0.000</b>

	Τοποθεσία σχολείου	Σχολικό κλίμα
Αυξημένη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών	0.998	<b>0.000</b>
Brainstorming	0.186	0.542
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	0.737	0.793
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων	0.662	0.723
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων	0.815	0.663
Δεξιότητες επικοινωνίας	0.628	0.845
Δημιουργία ομάδας	0.791	<b>0.020</b>
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων	0.604	0.836
Αντίληψη και Ακρόαση	0.620	0.844
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων	0.499	0.900
Συλλογή πληροφοριών	0.528	0.390
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών	0.658	0.749
Προσδιορισμός στόχων	0.604	0.854
Εφαρμογή αλλαγών	0.530	0.530
Αντιμέτωπιση συγκρούσεων	0.554	0.764
Υποκίνηση	<b>0.015</b>	0.664
Υπομονή / Επιμονή	0.808	0.899
Δυναμική ομάδας	0.344	0.377
Ηγετική ικανότητα	<b>0.003</b>	0.346
Επιθυμία / Δέσμευση	0.904	0.956
Συναινετική λήψη αποφάσεων	<b>0.025</b>	0.384
Ικανότητες διαπραγμάτευσης	0.058	0.455
Μειωμένος χρόνος	<b>0.020</b>	0.591
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος των εκπαιδευτικών	<b>0.001</b>	0.080
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος του διευθυντή	<b>0.000</b>	<b>0.008</b>
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος των γονέων	0.586	0.065
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος των μαθητών	0.519	0.227
Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων	<b>0.001</b>	0.099
Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων	<b>0.011</b>	0.110
Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα	<b>0.038</b>	0.410

	Τοποθεσία σχολείου	Σχολικό κλίμα
συνεδριάσεων		
Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον	<b>0.043</b>	0.235
Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)	0.501	0.626
Πολιτισμικές διαφορές	0.074	0.485
Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης	<b>0.015</b>	<b>0.044</b>
Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή	<b>0.001</b>	<b>0.017</b>
Εκπαιδευτική πολιτική	0.803	0.870
Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων	0.111	0.858
Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο	<b>0.000</b>	0.064
Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή	<b>0.000</b>	0.051
Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή	<b>0.000</b>	<b>0.036</b>
Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	<b>0.008</b>	<b>0.021</b>
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του	0.205	0.112
Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας	<b>0.036</b>	<b>0.006</b>
Ίκανοποίηση ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	<b>0.003</b>	<b>0.000</b>
Χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης	<b>0.009</b>	<b>0.000</b>

## Περίληψη

Μετά την ολοκλήρωση των στατιστικών ελέγχων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, ακολουθεί η ερμηνεία αυτών, έτσι ώστε να

εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Με γνώμονα τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας ακολουθούν στην επόμενη ενότητα προτάσεις με στόχο τη βελτίωση της λειτουργικότητας του σχολείου και της καθημερινής εκπαιδευτικής διαδικασίας.



## ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Συζήτηση - Συμπεράσματα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στις οποίες υπηρετούν. Συνολικά, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν και πως δεν χρειάζονται σε μεγάλο βαθμό βελτιώσεις προκειμένου το συμμετοχικό μοντέλο να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

Πιο αναλυτικά, βάσει των αποτελεσμάτων καταδείχθηκε ότι το σημαντικότερο όφελος από την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης λήψης αποφάσεων είναι η αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων, η αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, η αυξημένη εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, καθώς και ο καλύτερος ορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών. Αντίθετα, δε παρέχει σε τόσο μεγάλο βαθμό ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, όπως θα έπρεπε σύμφωνα με τον ισχυρισμό των Mualuko et al. (2009).

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν μία περισσότερο ουδέτερη άποψη ως προς το ότι το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης οδηγεί σε μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό, καθώς και σε μειωμένο αριθμό παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών. Πάντως διαπιστώθηκε πως τα οφέλη από την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης που προέκυψαν στη βάση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών συνάδουν με τα αποτελέσματα άλλων ερευνητών, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Γόγολα & Κατσή, 2017; Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015; Κουσουλός και συν., 2004; Abbasi & Noori, 2016; Gamage, 2006; Gichohi, 2015; Mokoena, 2012; Ngussa & Gabriel, 2017; Schmidt, 2001; Shagholi et al., 2011α, 2011β).

Τα αποτελέσματα αυτά ενδεχομένως να οφείλονται στον βαθμό αποτελεσματικότητας της συμμετοχής των ιδίων και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Πιο αναλυτικά, μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου και στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων. Αντίθετα, δε συμμετέχουν παρά σε μικρό βαθμό στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο και στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου. Επίσης, βρέθηκε πως οι εκπαιδευτικοί δε μοιράζονται την ευθύνη και την

εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο σε μεγάλο βαθμό, παρά το γεγονός ότι ο διευθυντής δεν θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του.

Οι γονείς βρέθηκε ότι συμμετέχουν ακόμα λιγότερο από τους εκπαιδευτικούς σε όλες τις ενέργειες της σχολικής μονάδας που εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία. Παρά το γεγονός ότι οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, συμμετέχουν σε μικρό βαθμό στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου, στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο, στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων, ενώ παράλληλα σε μικρό βαθμό συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα, συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο, σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή και ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Παρομοίως, οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και συμμετέχουν ακόμα λιγότερο στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο, στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο και στον καθορισμό στόχων για το σχολείο. Αντίθετα, συμμετέχουν περισσότερο στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο πιο κάτω πίνακας, ο οποίος συγκρίνει την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών, βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών. Αυτό που θα πρέπει αρχικά να επισημανθεί είναι πως οι μαθητές ενθαρρύνονται περισσότερο από τους γονείς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Επίσης σε μεγαλύτερο βαθμό από τους γονείς αλλά σε μικρότερο σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο, στον καθορισμό στόχων για το σχολείο, στον σχεδιασμό σχολικών δραστηριοτήτων μαζί με τον διευθυντή, και ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης. Επίσης, έχει ενδιαφέρον το ότι υποκινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα, ανεξάρτητα από το ότι είναι σε μικρότερο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα.

Εκτός των παραπάνω, συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα στον ίδιο βαθμό με τους εκπαιδευτικούς και σε μεγαλύτερο βαθμό από τους γονείς. Τέλος συμμετέχουν περισσότερο στον σχεδιασμό / εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων - αν και σε μικρότερο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς - αλλά λιγότερο στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο και από τις δύο άλλες ομάδες. Το γεγονός ότι παρουσιάζεται άνιση συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς και το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που ουσιαστικά συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή δεν έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα προηγούμενων σχετικών μελετών (Γόγολα & Κατσή,2017; Bisschoff & Phakoa, 2009; Eder, 1998a; Kim, 2002; Mulwa & Julius, 2010; Muruga, 2013; Schmidt, 2001 ).

Πίνακας 16-Σύγκριση συμμετοχής εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για διάφορα θέματα

	Εκπαιδευτικοί	Γονείς	Μαθητές
Ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	-	3.03	3.65
Συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων	4.03	2.34	3.61
Συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου / στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο	2.62 / 2.31	2.04	1.87
Συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα (που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή)	3.35	2.54	3.35
Συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο	3.60	2.47	2.99
Συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο	3.72	2.48	3.03
Σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή	3.70	2.60	3.42
Υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	3.21	2.92	3.45
Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα	3.16	2.52	3.03
Ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	3.16	2.19	2.57

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σκοπό είχε να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Από τη μία πλευρά, οι κυριότεροι παράγοντες που βρέθηκαν να επιδρούν θετικά για την εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής διοίκησης είναι οι εξής: α) η αντιμετώπιση συγκρούσεων, β) η ηγετική ικανότητα, γ) οι ικανότητες διαπραγμάτευσης, δ) η συναινετική λήψη αποφάσεων και ε) ο προσδιορισμός στόχων. Τα στοιχεία αυτά έχουν αναφερθεί και από τον Smallwood (χ.χ.). Ο συγγραφέας τόνισε ιδιαίτερα τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και επικοινωνίας, κάτι το οποίο βρέθηκε και σε αυτήν την εργασία, αν και χωρίς ιδιαίτερη έμφαση στις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Από την άλλη πλευρά, οι κυριότεροι παράγοντες που βρέθηκαν να εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων είναι οι εξής: α) συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων, β) ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, γ) έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος του διευθυντή, δ) έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος των εκπαιδευτικών, ε) μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, στ) η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή, ζ) μη υποστήριξη από μέρος του διευθυντή, η) μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο, θ) έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή, ι) ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του, κ) έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης και τέλος λ) μειωμένος χρόνος.

Τα αποτελέσματα αυτά δεν έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα της μελέτης των Γόγολα & Κατσης, (2017); Κουσουλός και συν.(2004). Επίσης ο Τζιρούδης (2008), υπογράμμισε τη συνεχή αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων και την μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας ως προς τους ανασταλτικούς παράγοντες της εφαρμογής του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης συνάδουν και με τα όσα αναφέρονται στις έρευνες των Shagholi et al. (2011β) και του Muruga (2013).

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε το αν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η ηλικία και ακόμα λιγότερο το φύλο δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Τα έτη προϋπηρεσίας και στο σχολείο και γενικά επηρεάζουν ορισμένες από τις απόψεις των εκπαιδευτικών, αν

και λιγότερες από ότι επηρεάζει η ιδιότητα των ερωτηθέντων, δηλαδή αν είναι εκπαιδευτικοί ή διευθυντές.

Τέλος, το επίπεδο εκπαίδευσης είναι εκείνο το δημογραφικό χαρακτηριστικό που φαίνεται να επιδρά περισσότερο στις απόψεις των εκπαιδευτικών. Το γεγονός ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών μπορεί να επηρεάσει τις απόψεις τους σχετικά με το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αναφέρεται και από τους Shagholi et al. (2011α).

Σε αντίθεση με την έρευνα αυτή, όμως, στην παρούσα εργασία βρέθηκε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρά στις απόψεις τους, ενώ υπάρχει ομοιότητα ως προς την επίδραση των ετών προϋπηρεσίας. Επίσης, η έρευνα των Shagholi et al. (2011α) βρήκε σημαντικές διαφορές στη βάση της ηλικίας, κάτι το οποίο δεν βρέθηκε σε αυτήν την εργασία. Ωστόσο, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή και αξιόπιστα συμπεράσματα, δεδομένου ότι δεν υπάρχει ισοκατανομή ως προς το δείγμα (για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότεροι σε αριθμό από ότι οι διευθυντές).

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε το αν τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων επιδρούν στη λειτουργία του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το σχολικό κλίμα επιδρά σε μεγάλο βαθμό στις απόψεις που εξέφρασαν οι ερωτηθέντες, καθώς επηρεάζει σχεδόν όλες τις απόψεις των εκπαιδευτικών, με κυριότερη εξαίρεση τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στις σχολικές μονάδες, αλλά και τους κυριότερους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο, και σε αυτήν την περίπτωση δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, διότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσε πως το κλίμα στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν είναι θετικό. Αντίθετα, η τοποθεσία του σχολείου δε φαίνεται να επηρεάζει πολλές από τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό επηρεάζει αρκετές από τις απόψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες όσον αφορά στην συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τους κυριότερους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων.

Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως τόσο η τοποθεσία, όσο και το σχολικό κλίμα επηρεάζουν την άποψη των εκπαιδευτικών ότι ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας, επηρεάζει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από το υφιστάμενο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, αλλά και την άποψή τους σχετικά με το

αν χρειάζονται βελτιώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Στη βάση της ανάλυσης και της συζήτησης που προηγήθηκε, μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα:

1) Οι εκπαιδευτικοί είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν

2) Οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι χρειάζονται βελτιώσεις ούτως ώστε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν

3) Το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων οδηγεί σε αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων και με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, σε αυξημένη εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, αλλά και σε καλύτερο ορισμό προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών

4) Το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων δεν οδηγεί στην παροχή ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

5) Οι εκπαιδευτικοί και έπειτα οι μαθητές και τέλος οι γονείς είναι εκείνοι που συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βάσει των απόψεων των εκπαιδευτικών

6) Κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής λήψης αποφάσεων είναι α) η αντιμετώπιση συγκρούσεων, β) η ηγετική ικανότητα, γ) οι ικανότητες διαπραγμάτευσης, δ) η συναινετική λήψη αποφάσεων και ε) ο προσδιορισμός στόχων

7) Κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής λήψης αποφάσεων είναι α) συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων, β) ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, γ) έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος του διευθυντή, δ) έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρος των εκπαιδευτικών

8) Το επίπεδο εκπαίδευσης και το σχολικό κλίμα είναι εκείνες οι μεταβλητές που επηρεάζουν περισσότερο τις απόψεις των εκπαιδευτικών

## **Θεωρητική και πρακτική συμβολή των αποτελεσμάτων της έρευνας**

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων στα σχολεία του Νομού Θεσσαλονίκης. Το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην ελληνική βιβλιογραφία. Σε θεωρητικό επίπεδο, επομένως, η μελέτη αυτή οδηγεί στον εμπλουτισμό όχι μόνο της ελληνικής, αλλά και της διεθνούς βιβλιογραφίας, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα αφορούν μία συγκεκριμένη κουλτούρα, σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε έναν συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για μία περαιτέρω διερεύνηση του αν εφαρμόζεται το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης λήψης αποφάσεων σε άλλες σχολικές μονάδες, καθώς και της ωφέλειας που απορρέει από αυτό, αλλά και των παραγόντων που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην αποτελεσματική εφαρμογή του.

Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα εργασία οδήγησε στον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και πως δεν χρειάζονται σε μεγάλο βαθμό βελτιώσεις. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν και ορισμένα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Επί παραδείγματι, διαπιστώθηκε ότι το συμμετοχικό μοντέλο οδηγεί σε αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και του συλλόγου διδασκόντων, σε αυξημένη εμπιστοσύνη και στον καλύτερο προσδιορισμό και επίλυση προβλημάτων, αλλά δεν οδηγεί στην παροχή ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Επομένως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και αυτή η παράμετρος, ούτως ώστε να υπάρξει πλήρης αξιοποίηση των οφελών που απορρέουν από το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.

Επίσης σε πρακτικό επίπεδο ένα δεύτερο σημείο που θα πρέπει να επισημανθεί είναι ότι οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες συνδέονται περισσότερο με τον ρόλο του διευθυντή (π.χ. έλλειψη ενδιαφέροντος, μη αναγνώριση της αξίας της συμμετοχής άλλων ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έλλειψη υποκίνησης των ενδιαφερομένων μερών). Αυτό εφιστά την προσοχή στον σημαντικό ρόλο του διευθυντή για την αποτελεσματική εφαρμογή του μοντέλου συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα, όμως, διαπιστώνεται πως και οι εκπαιδευτικοί δε φαίνεται να δείχνουν το απαιτούμενο ενδιαφέρον, δηλαδή το να συμμετέχουν δημιουργικά και να

χαρακτηρίζονται από αυξημένη συναδελφικότητα και αλληλεγγύη. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσα από την αναγνώριση, από μέρους των εκπαιδευτικών, της σημασίας και της αξίας της συμμετοχής των ιδίων, των μαθητών και των γονέων στη λήψη αποφάσεων για διάφορες δραστηριότητες του σχολείου. Επίσης, μπορούν να ξεπεραστούν μέσα από την κατάλληλη παρακίνηση από μέρους του διευθυντή. Η ικανότητα του Διευθυντή να μεταδώσει στα ενδιαφερόμενα μέρη την αίσθηση της κοινής αποστολής και να δημιουργήσει ένα όραμα σε όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία (εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές) θα αποτελέσει σημαντική συμβολή στην επιτυχία της προσπάθειας. Απαιτείται η αλλαγή νοοτροπίας και η εγκατάλειψη της δημοσιόπαλληλικής συμπεριφοράς των Διευθυντών με στόχο την παροχή ποιοτικότερης εκπαίδευσης .

Οι διευθυντές θα πρέπει να αλλάζουν τη στάση τους απέναντι στους εκπαιδευτικούς και να τους αντιμετωπίσουν ως συναδέλφους και συν-διαχειριστές στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Αυτό θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να αισθάνονται ότι είναι μέρος των σχολείων και θα τους οδηγήσει στο να υποστηρίζουν τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί. Επομένως, θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η κατάρτιση των διευθυντών σχετικά με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Mualuko et al., 2009).

Σε αυτό το πλαίσιο, υποστηρίζεται από τους Κουσουλό και συν. (2004), αλλά και από τους Mualuko et al. (2009) πως η επιμόρφωση τόσο των διευθυντών, όσο και των εκπαιδευτικών σε ζητήματα συμμετοχικής διοίκησης θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της ενεργού συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας αυτής και των αποφάσεων που εν τέλει λαμβάνονται.

Ένα ακόμα σημείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι πως οι μαθητές συμμετέχουν περισσότερο από τους γονείς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό εν μέρει μπορεί να φαίνεται λογικό καθώς οι μαθητές αποτελούν άμεσο ενδιαφερόμενο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της σχολικής κοινότητας.

Ωστόσο η συμμετοχή των γονέων δεν θα πρέπει να παραβλέπεται, καθώς οι απόψεις τους μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην κατάθεση προτάσεων για την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών στη σχολική μονάδα, αλλά και στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων, αυξημένης συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών: διευθυντή, εκπαιδευτικών, γονέων και μαθητών. Επίσης, οι γονείς θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς με τον τρόπο αυτόν αυξάνεται η συμμετοχή τους στη σχολική ζωή των παιδιών τους, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη



ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών και στην καλύτερη κοινωνική και συναισθηματική τους ανάπτυξη (Phillipson, 2010; Eder, 1998a).

Στο πλαίσιο αυτό, οι Hatry et al. (2004) προτείνουν την αύξηση της συμμετοχής των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στους σχολικούς οργανισμούς, μέσα από τη δημιουργία συνδέσμων μεταξύ των τοπικών / κοινοτικών συμβουλίων και των σχολικών συλλόγων και συλλόγων γονέων και κηδεμόνων. Οι συγγραφείς αναφέρουν επίσης ότι οι γονείς θα πρέπει να προσκαλούνται από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, να παρευρίσκονται στις συνεδριάσεις των τοπικών συμβουλίων, να μιλούν και να παρουσιάζουν θέματα, να τους κρατούν ενήμερους για θέματα που επηρεάζουν τα σχολεία, να τους κοινοποιούν αντίγραφα των πρακτικών των συνεδριάσεων, αλλά και αποτελέσματα τυχόν αξιολογήσεων.

Τέλος, σε πρακτικό επίπεδο θα πρέπει να σημειωθεί πως η προηγηθείσα ανάλυση κατέδειξε ότι υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές που επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Οι κυριότερες εξ αυτών είναι το σχολικό κλίμα και το επίπεδο εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. Στη βάση αυτή, επομένως, τα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την αποτελεσματική εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Αντίστοιχα, ενδεχομένως να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών και που δεν εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία, όπως είναι το στυλ ηγεσίας του διευθυντή. Επίσης, ενδεχομένως τα χαρακτηριστικά των μαθητών και των γονέων (π.χ. οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο, ύπαρξη μαθησιακών δυσκολιών) να επηρεάζουν τις απόψεις των συγκεκριμένων ενδιαφερόμενων μερών ως προς την αποτελεσματική εφαρμογή και τα οφέλη του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, κάτι το οποίο θα πρέπει να εξεταστεί και ίσως να ληφθεί υπόψη κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου.

### **Προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές**

Ως εκ τούτου, μία μελλοντική έρευνα που θα εμπεριέχει και τις απόψεις μαθητών και γονέων κρίνεται απαραίτητη. Άλλωστε, τόσο οι μαθητές όσο και οι γονείς αποτελούν σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επομένως, η άποψή τους κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να διερευνηθεί και να κατατεθεί, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή νέας γνώσης, υπό το δικό τους πρίσμα και στη βάση των δικών τους εμπειριών. Αυτό θα επιτρέψει παράλληλα και την καλύτερη κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής, στη βάση των απόψεων των ιδίων των ενδιαφερόμενων.

Παράλληλα, η έρευνα αυτή θα μπορούσε να οδηγήσει και σύγκριση των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών, ούτως ώστε να καταδειχθούν ομοιότητες και διαφορές και να εξεταστεί πού οφείλονται αυτές οι διαφορές και πώς μπορούν να εξαλειφθούν, αν διαπιστωθεί ότι προκαλούν προβλήματα στην πρακτική εφαρμογή και αξιοποίηση του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στη λήψη αποφάσεων.

Επιπρόσθετα, μία περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων. Από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώθηκε πως υπάρχει μία διαφοροποίηση μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων σχολικών μονάδων όσον αφορά την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και της δέσμευσης των εκπαιδευτικών να εφαρμόσουν το συμμετοχικό μοντέλο. Επομένως, μία έρευνα που θα περιλαμβάνει και αυτό το χαρακτηριστικό των σχολικών μονάδων, δηλαδή το ιδιοκτησιακό καθεστώς, στο ελληνικό πλαίσιο θα ήταν ενδιαφέρουσα.

Ο τρίτος περιορισμός της παρούσας έρευνας σχετίζεται με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της και το αντίστοιχο μεθοδολογικό εργαλείο. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα αυτή έγινε χρήση της ποσοτικής μεθόδου με ερωτηματολόγιο. Όπως, όμως, αναφέρθηκε και παραπάνω, η μέθοδος αυτή διέπεται από ορισμένους περιορισμούς, με σημαντικότερο το ότι δε δίνεται η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των συμμετεχόντων, αλλά και το ότι δε δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης του νοήματος που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στο υπό εξέταση φαινόμενο. Οι περιορισμοί αυτοί θέτουν όρια στην παραγωγή νέας γνώσης.

Κατά συνέπεια, στο μέλλον θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διεξαχθεί και μία ποιοτική έρευνα, ή ακόμα καλύτερα μία μικτή έρευνα, με τη χρήση ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου με ερωτηματολόγιο και συνέντευξη ταυτόχρονα. Επί παραδείγματι, θα μπορούσε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα σε ένα δείγμα διευθυντών, εκπαιδευτικών και γονέων και ποσοτική έρευνα σε ένα δείγμα εκπαιδευτικών γονέων και μαθητών. Η μικτή μέθοδος έρευνας ενέχει το σημαντικό πλεονέκτημα της τριγωνοποίησης των αποτελεσμάτων, που οδηγεί σε πιο έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Τέλος, μία ακόμα προτεινόμενη μελλοντική έρευνα είναι η διερεύνηση των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την εκπαιδευτική διαδικασία. Επομένως, θα πρέπει η έρευνα να επεκταθεί και στην πρωτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης.

Παράλληλα, μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει και σε διαπίστωση τυχόν διαφορών που παρατηρούνται, οι οποίες θα μπορούσαν να συσχετισθούν με τις

ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, στη βάση του σκοπού και των στόχων της. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαν να κατατεθούν προτάσεις που θα αφορούν τόσο συνολικά το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, όσο και ειδικότερα τις δύο αυτές βαθμίδες εκπαίδευσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τόμος Α΄, *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Πάτρα, Ε.Α.Π. (2<sup>η</sup> έκδ.)

Γόγολα, Α. & Κατσής, Α. (2017). *Ρόλοι και διαδικασίες λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικού οργανισμού: Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Αργολίδας*. Ανακτήθηκε στις 15-12-18 από: (<http://orcid.org/0000-0002-9393-312X>), Doi: <http://dx.doi.org/10.12681/hjre.14322>

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία 2<sup>η</sup> έκδοση*. Εκδόσεις Κριτική.

Ιορδάνογλου, Δ.(2008).*Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ-ΙΩΝ.

Goleman, D. (1999). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καμπουρίδης, Γ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Καστανίδου, Σ., & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). *Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας*. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 3(3), 19-38.

Κέφης, Β. (2003). *Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του MaxWeber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας*. *Διοικητική Ενημέρωση*, 25, 33- 40.

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

Μιχαλόπουλος, Μ. (2003). *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ «θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές»* Α΄ έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παναγιωτίδου, Α. (2012). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού-διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Διπλωματική εργασία για το

- Π.Μ.Σ. «Εκπαίδευση και Πολιτισμός». Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας. Ανάκτηση 15-10-2018 στο [www.estia.hua.gr](http://www.estia.hua.gr)
- Παναγοπούλου, Ε. (2006). *Η λειτουργία και η δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων*. Βόλος : Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση κ Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τζιρούδης, Π. (2008). *Ο ρόλος και η συμβολή του συλλόγου των διδασκόντων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας: απόψεις των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπ/σης των πολυθέσιων σχολείων Αλεξ/πολης, Φερών και Σαππών* : Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Τζωρτζάκης, Κ.(2014). *Η Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- Χατζηγιάννη, Μ. & Αγγελίδης, Π. (2008). *Αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας όπως αυτές εμφανίζονται μέσα από την περίπτωση ενός σχολείου*. 10ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, 460-474.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

## **Ξενόγλωσση**

- Abbasi, E. & Noori, S.K. (2016). Study on the relationship between participatory management in schools and teachers' development of social capital from managers and teachers views of secondary school teachers Karaj district 3. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 230-246.
- Armstrong, M. (2004). *Human resource management theory and practice*. London: Bath Press.
- Asgari, M.H. & Mahjoob, S.H. (2013). Relationship between participatory management and teacher's organizational commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(2), 471-476..
- Benett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham, UK: NCSL. Available at: <http://www.ncsl.org.uk/index.cfm?pageID=literaturereviews>

- Bisschoff, T. & Phakoa, T.S. (2009). *The Status of Minors in governing bodies of public secondary schools*. Benett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham, UK: NCSL. Available at: <http://www.ncsl.org.uk/index.cfm?pageID=literaturereviews> *South African Journal of Education*, 19(1), 251-396
- Blessing, L.T.M. & Chakrabarti, A. (2009). *DRM, a design research methodology*. Luxembourg: Springer.
- Bonsen, M., Von der Gathen, J., Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002a): *Die Wirksamkeit von Schulleitung*. München: Juventa
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
- Creswell, J.W. (2015). *Research design*. Los Angeles: Sage.
- Dawson, C. (2009). *Practical research methods*. Oxford: How to Books.
- Eder, F. (1998a). *Linzer Fragebogen zum Schul- und Klassenklima die 8. -13. Klasse (LFSK 8-13)*. Göttingen: Hogrefe.
- Eikel, A. (2006). Demokratische Partizipation in der Schule. Beiträge zur *Partizipationsförderung in der Schule, BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“*. Ανακτήθηκε στις 5-10-2018 από: [https://www.schulentwicklung.nrw.de/q/upload/Demokr.\\_Partizipation\\_in\\_der\\_Schule.pdf](https://www.schulentwicklung.nrw.de/q/upload/Demokr._Partizipation_in_der_Schule.pdf)
- Elnar, R.D. (2014): *Participative Management, Organizational Procedures and Organizational Commitment in Higher Education Institutions*. Ανακτήθηκε 11-10-2018 από: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/77001/>
- Falkenburg K. & Schyns B., (2007). *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours*, *Management Research News*, Vol. 30 Issue: 10, pp.708723, doi: 10.1108/01409170710823430
- Frase, L.E., & Sorenson, L. (1992). Teacher Motivation and Satisfaction: Impact on Participatory Management. *NASSP Bulletin*, January, 37-43.
- Igo, S. (2002). Increasing parent involvement. *Principal Leadership (High School Ed.)*, 3(3), 10-12.
- Jackson S. & Schuler R. (2003). Managing Human Resources through Strategic Partnerships, 8th edition, *International Thomson Publishing Company*
- Gamage, D. (2006). *Effective Participatory School Administration, Leadership, and Management: Does It Affect The Trust Levels of Stakeholders?*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066691.pdf>

- Gichohi, G.W. (2015). Stakeholder involvement in Schools in 21st Century for Academic Excellence. *International Journal of Education and Research*, 3(2), 13-22.
- Grasy, B. (2004). *Das Modell der Partizipativen Grundschule. Neue Impulse für die Weiterentwicklung der Grundschule durch die Förderung der partizipativen Handlungskompetenz der Schüler*. Doktorgrades der Philosophie, Ludwig-Maximilians-Universität.
- Graesel, C., Fussangel, K. & Proebstel, C. (2006): Lehrkräfte zur Kooperation anregen - eine aufgabe fuer Sisyphos? *In Zeitschrift fuer Paedagogik*, Jg 52.S 205-219
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 423–451
- Grundmann, G., Kötters, C. & Krüger H.H. (2000a): *Schule - Lernort oder Lebenswelt? Ergebnisse aus einer repräsentativen Befragung von Schülern sowie Lehrern*. Halle/Saale.
- Hatry, H., Morley, E., Ashford, B. & Wyatt, T. (1994). *Implementing School-Based Management. Insights into Decentralization from Science and Mathematics Departments. Urban Institute Report 93-4*. Washington DC: The Urban Institute.
- Harnitz, S. (2013). *Schulleitungshandeln zur Verbesserung der Unterrichtsqualitaet - Untersuchungen zur Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen*. Dissertation, Technische Universitaet Dortmund.
- Huber, S. (2006). *Kooperative Fuehrung in der Schule: Entlastung oder Entmachtung von Schulleitung?* Ανάκτηση στις 5-10-2018 από το [www.praxiswissen-Schulleitung.de](http://www.praxiswissen-Schulleitung.de).
- Huppert, A., & Abs, H.J. (2008). Schulentwicklung und die Partizipation von Lehrkräften. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, 3, 8-15.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Journal Of Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Lahler S.J. (2006). Educator's perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark North District, South Africa. *South African Journal of Education*, 22(2), 88-94.
- Lichtenstein, A.A. (2000). Participatory Management: A Critical Look. *Journal of Library Administration*, 31(1), 29-40.
- Lin, J.Y., (2014). Teacher Involvement in School Decision making. *Journal of Studies in Education*, 4(3), 123-125.

- Maile, S. (2004). Accountability: an essential aspect of school governance. *South African Journal Of Education*, 22(4), 92-116.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?. *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53.
- Mualuko, N.J., Mukasa, S.A., & Judy, A.S.J. (2009). Improving decision making in schools through teacher participation. *Educational Research and Review*, 4(8), 391-397.
- Muindi, K. F. (2011). The Relationship between Participation in Decision-making and Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 16(11), 98-123.
- Mulwa, D., & Julius, M. (2010). Participatory decision making in secondary schools: case of students' involvement in Mwala division, Kenya. *Problems Of Education In The 21<sup>st</sup> century*, 21, 120-133.
- Muruga, M. M. (2013). *Influence of head teachers' participatory management practices on pupils' performance at Kenya certificate of primary education in Kirinyaga east district, Kenya*. MA Thesis, University of Nairobi.
- Ngussa, B.M., & Gabriel, L. (2017). Participation in Decision Making and Teachers' Commitment: A Comparative Study between Public and Private Secondary Schools in Arusha Municipality, Tanzania. *American Journal of Educational Research*, 5(7), 801-807.
- Palys, T. (2008). Purposive sampling. In Given, L.M. (Ed.), *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol.2) (pp. 697-398). Sage: Los Angeles.
- Phillipson, S. (2010). Modeling Parental Role in Academic Achievement: Comparing High-Ability to Low- and Average-Ability Students. *Talent Development & Excellence*, 2(1), 83-103.
- Poster, C. (2006). *Community Education. Its Development and Management*. London: Heinemann Educational Books.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster
- Safari, S., (2016). The Study of Barriers of Participative Management from the Perspective of School Administrators. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 89-94.
- San Antonio, D.M., & Gamage, D.T. (2007). Building trust among educational stakeholders through Participatory School Administration, Leadership and Management. *Management in Education*, 21(1), 15-22.
- Schmidt, R.(2001).Partizipation in Schule und Unterricht , *Politik und Zeitgeschichte B 44/2001 Ανακτήθηκε 08-10-2018 από: ganztaetig-lernen.de*



- Schwarz, J. & Schratz, M. Demokratisierung in der LehrerInnenbildung: Portfolioarbeit und ihr Potenzial. *In: Journal für LehrerInnenbildung 2012, S. 41-46.*
- Shagholi, R., Abdolmalki R., & Moayedi, A.A. (2011α). New Approach in Participatory Management, Concepts and Applications. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 251-255.
- Shagholi, Zabihi, M.R., Atefi, M., Y Moayedi, A.A. (2011β). Female Teachers and Barriers of Participatory Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 241-245.
- Smallwood, J. E. (n.d.). Curricular Implications for Participative Management in Technology Education. Ανακτήθηκε στις 10-12-2018 από <https://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v2n2/pdf/smallwood.pdf>
- Somech, A. (2010). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly* , 46(2), 174-209.
- Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M., & Stefanovska, V.V. (2014). *The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees*. Maastricht School of Management, Working Paper No. 2014/27.
- Steinert, B, Klieme, E., Maag M. & Katharina u.a (2006): Lehrerkooperation in der Schule: Konzeption, Erfassung, Ergebnisse. *In Zeitschrift fuer Paedagogik, Jg 52, S 185-204.*
- Stevenson, R.T. (2001). The economy and policy mood: A fundamental dynamic of democratic politics. *American Journal Of Political Science*, 45(3), 620-633.
- Sull, D. (2003). Organizational Culture. Managing by Commitments. *Harvard Business Review*, 5(6), 101-105.
- Swarnalatha, S.S. (2016). Work Commitment of Secondary School Teachers. *International Journal of Indian Psychology*, 3(4), 99-156.
- Topor, D.R., Keane, S.P., Shelton, T.L., & Calkins, S.D. (2010). Parent involvement and student academic performance: A multiple mediational analysis. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 38(3), 183-197.
- Van Der Westhuizen, P.C. (2008). *Effective educational management*. Pretoria: Kagiso Tertiary.

## **Θεσμικά κείμενα**

Νόμος 1566 (ΦΕΚ Α' 167/1985), Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος, 2043/92 (ΦΕΚ 79/Α./ 19.5.92).

Νόμος, 2986 (ΦΕΚ Α'24/13.2.2002), Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3848/2010. «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού-καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις». ΦΕΚ 71/τ. Α'/19-5-2010.

Υπουργική απόφαση: 10645/ΓΔ/ΦΕΚ/120/23-01-2018.

ΥΠ.Ε.Π.Θ./ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, (2008). Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Αξιολόγηση Ποιοτικών Χαρακτηριστικών του Συστήματος Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης. Αθήνα. ISBN: 978-960-407-194-4.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Συνοδευτική επιστολή

Θεσσαλονίκη 9-11-2018

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος επιστημονικής έρευνας που διεξάγεται στα σχολεία Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης σχετικά με την αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων. Η συγκεκριμένη έρευνα γίνεται στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο της Μακεδονίας στο τμήμα εκπαιδευτικής και κοινωνικής πολιτικής.

Σας παρακαλώ να διαθέσετε λίγο χρόνο και να απαντήσετε στις ερωτήσεις. Η συνεργασία σας κρίνεται καθοριστικής σημασίας τόσο για την επιτυχία της έρευνας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα απεικονίζουν τη σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!

Με εκτίμηση

Ανδρέας Κότικας

Mail:andykotikas@hotmail.com

## Ενότητα Ι. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών και στοιχεία σχολικών μονάδων

### 1. Φύλο

Άντρας	
Γυναίκα	

### 2. Ηλικία

Έως 25 ετών	
26-35	
36-45	
46-55	
Άνω των 55	

### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

ΑΕΙ (βασικός τίτλος σπουδών)	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

### 4. Έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο σχολείο

0-5	
6-10	
11-15	
16-20	
Άνω των 20	

### 5. Έτη προϋπηρεσίας γενικά

0-5	
6-10	
11-15	
16-20	
Άνω των 20	

### 6. Ιδιότητα

Εκπαιδευτικός	
Διευθυντής	

### 7. Τοποθεσία σχολείου

Αστική περιοχή	
Ημιαστική περιοχή	
Αγροτική περιοχή	

## 8. Σχολικό κλίμα

Θετικό	
Αρνητικό	
Ουδέτερο	

## Ενότητα II. Απόψεις εκπαιδευτικών για το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

1. Σημειώστε τον βαθμό στον οποίον συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

### Συμμετοχή εκπαιδευτικών

	1	2	3	4	5
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον προσδιορισμό και την κατανομή των ρόλων					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στο σχεδιασμό σχολικών προγραμμάτων					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου (π.χ. αποσαφήνιση αβεβαιοτήτων και κινδύνων, παροχή γνώσης, εμπειρίας και κρίσης)					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη πολιτικής για την πειθαρχία του σχολείου					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου για το σχολείο					
Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο					
Οι εκπαιδευτικοί μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία με τον διευθυντή στο σχολείο					
Οι εκπαιδευτικοί συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα					
Οι εκπαιδευτικοί υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι εκπαιδευτικοί σχεδιάζουν τις σχολικές					

δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή					
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών ως απειλή για την εξουσία του					
Οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης					

#### Συμμετοχή γονέων

	1	2	3	4	5
Οι γονείς ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
Οι γονείς συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων					
Οι γονείς συμμετέχουν στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού του σχολείου					
Οι γονείς συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα					
Οι γονείς συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο					
Οι γονείς συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο					
Οι γονείς σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή					
Οι γονείς υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι γονείς είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι γονείς ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης					

#### Συμμετοχή μαθητών

	1	2	3	4	5
Οι μαθητές ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
Οι μαθητές συμμετέχουν στην εκπόνηση σχολικών προγραμμάτων					
Οι μαθητές συμμετέχουν στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών στο σχολείο					
Οι μαθητές συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν τα σχολικά θέματα που εν συνεχεία κοινοποιούνται σε εκπαιδευτικούς/στον διευθυντή					
Οι μαθητές συμμετέχουν στην ανάπτυξη οράματος και αποστολής για το σχολείο					
Οι μαθητές συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων για το σχολείο					

Οι μαθητές σχεδιάζουν τις σχολικές δραστηριότητες μαζί με τον διευθυντή					
Οι μαθητές υποκινούνται για να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι μαθητές είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα					
Οι μαθητές ενθαρρύνουν τον διευθυντή να αποδεχθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης					

2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως το υφιστάμενο μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στο σχολείο συμβάλει στα παρακάτω (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων					
Αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων μερών					
Αύξηση της παραγωγικότητας					
Καλύτερος ορισμός προβλημάτων, μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων και καλύτερη κατανόηση των δυσμενών συνεπειών					
Μεγαλύτερη δέσμευση στο εκπαιδευτικό έργο					
Μεγαλύτερη δέσμευση στον σχολικό οργανισμό					
Αυξημένη συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων					
Αυξημένη συνεργασία μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων					
Μειωμένη πρόθεση αποχώρησης και απουσιών από τον σχολικό οργανισμό					
Ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης					
Μειωμένος αριθμός παραπόνων από μέρους γονέων και μαθητών					
Μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών					
Αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία					
Αυξημένη αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών					

3. Σε ποιο βαθμό κρίνετε πως τα παρακάτω χαρακτηριστικά από μέρους των εμπλεκομένων είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Brainstorming					
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων					
Προσδιορισμός αιτιών προβλημάτων					
Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων					
Δεξιότητες επικοινωνίας					

Δημιουργία ομάδας					
Συγκέντρωση, ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων					
Αντίληψη και Ακρόαση					
Προσδιορισμός και ανάλυση προβλημάτων					
Συλλογή πληροφοριών					
Εμφάνιση / οργάνωση και ανάλυση πληροφοριών					
Προσδιορισμός στόχων					
Εφαρμογή αλλαγών					
Αντιμετώπιση συγκρούσεων					
Υποκίνηση					
Υπομονή / Επιμονή					
Δυναμική ομάδας					
Ηγετική ικανότητα					
Επιθυμία / Δέσμευση					
Συναινετική λήψης αποφάσεων					
Ικανότητες διαπραγμάτευσης					
Άλλο					

4. Σε ποιο βαθμό κρίνετε πως τα παρακάτω χαρακτηριστικά εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
Μειωμένος χρόνος					
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών					
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους του διευθυντή					
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των γονέων					
Έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των μαθητών					
Συνεχής αλλαγή των μελών του συλλόγου διδασκόντων					
Μη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων					
Διαφωνίες σχετικά με την ημέρα και την ώρα συνεδριάσεων					
Θέματα που είναι χωρίς ουσιαστικό ενδιαφέρον					
Αδυναμία / Φόβος εκπαιδευτικών να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες συνεργασίας με άμεσα εμπλεκόμενους φορείς (π.χ. σύμβουλος εκπαίδευσης, σύλλογος γονέων)					
Πολιτισμικές διαφορές					
Έλλειψη συναδελφικότητας και αλληλεγγύης					
Η άποψη πως η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση μόνο του διευθυντή					
Εκπαιδευτική πολιτική					
Προτίμηση συμβιβαστικών και όχι καλύτερων λύσεων					
Μη λειτουργία του διευθυντή στη βάση οράματος για το σχολείο					
Έλλειψη παρακίνησης και ενθάρρυνσης από τον διευθυντή					
Μη υποστήριξη από μέρους του διευθυντή					



Ο διευθυντής δεν δείχνει να σέβεται και να αντιλαμβάνεται την αξία της συμμετοχής και άλλων μερών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων					
Ο διευθυντής θεωρεί τη συμμετοχική διοίκηση ως απειλή για την εξουσία/θέση του					
Ο διευθυντής δεν εκχωρεί καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς για να δημιουργήσει μια αίσθηση ανιδιοτέλειας, ενότητας και συνεργασίας					
Άλλο					

5. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης που εφαρμόζεται στο σχολείο στο οποίο υπηρετείτε;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

6. Σε ποιο βαθμό κρίνετε πως χρειάζονται βελτιώσεις προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης στο σχολείο στο οποίο υπηρετείτε;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ