

Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών δημόσιων σχολείων α/θμιας και β/θμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μια εμπειρική μελέτη

Θέκλα Β. Κασίρη

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών. Το άνοιγμα των αγορών και η διεθνοποίησή τους, ο διαρκής ανταγωνισμός, οι αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, η αύξηση των επενδυτικών κινδύνων, η απαίτηση για διαφοροποίηση και καινοτομία, είναι παράγοντες που επιβάλλουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο σύγχρονο γίγνεσθαι, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Οι οργανισμοί πρέπει να διακρίνονται από ταχύτητα, ικανότητα προσαρμογής και εκμάθησης, δυνατότητα βελτίωσης, συνεργατική διοίκηση και επικοινωνία, καινοτόμα προσέγγιση και προσανατολισμό στους πελάτες τους. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα.

Στη ΔΟΠ η ποιότητα δεν αναφέρεται μόνο στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά σε όλες τις διαδικασίες, δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού αποσκοπώντας στην ολοκληρωτική κάλυψη των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, τη δέσμευση όλων μέσα στον οργανισμό για ενεργητική συμμετοχή στην προσπάθεια βελτίωσης. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής-εργασιακής κουλτούρας, που συνεπάγεται την ενεργό υποστήριξη όλων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί βασικό στοιχείο της ΔΟΠ (Μερτζεμεκίδης, 2007). Η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και η αποδοχή της ανάγκης για βελτίωση αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι εξαναγκάζονται να εφαρμόσουν προαποφασισμένες διαδικασίες, χωρίς να έχουν πεισθεί για την αναγκαιότητά τους, από τη μια, ενώ οι βελτιώσεις έχουν βραχυπρόθεσμη και ευκαιριακή στόχευση, από την άλλη, δε συνάδει με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, που αποβλέπει σε βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροπρόθεση προοπτική, έχοντας τη δέσμευση όλων των εμπλεκομένων (Δερβιτσιώτης, 2001).

Ο Δερβιτσιώτης (2005) υποστηρίζει ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητη η τήρηση πέντε γενικών αρχών, με πρώτη την υποστήριξη, ενεργό συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις των διαδικασιών και της ποιότητας, συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων μέσω της ανάληψης ευθύνης, λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία. Στις παραπάνω αρχές ο Κέφης (2005) συμπεριλαμβάνει τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, ως το βασικότερο όπλο για την αλλαγή της νοοτροπίας της επιχείρησης.

Με δεδομένο ότι οι σχολικές μονάδες αποτελούν εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η φιλοσοφία και οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να έχουν σημαντικές εφαρμογές. Οι ποικίλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει τις τελευταίες δεκαετίες ο χώρος της εκπαίδευσης, προβάλλουν επιτακτική την ανάγκη προσαρμογής της στα δεδομένα της σύγχρονης κοινωνίας. Η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό σύστημα θα ενδυναμώσει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αφού θα εξασφαλίσει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων, τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες και στη γενικότερη προσπάθεια βελτίωσης, θα δώσει έμφαση στη συνολική προσέγγιση των εκπαιδευτικών ζητημάτων και στην έγκαιρη αντίδραση, συμβάλλοντας κατ' επέκταση στην παροχή ποιотικότερης εκπαίδευσης (Ζαβλανός, 2003).

Η αναγκαιότητα της εν λόγω έρευνας προέκυψε από τη γενικευμένη απαίτηση για αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και την παραδοχή ότι η ποιότητα έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Από τη δεκαετία του 1970, ήδη, διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., U.N.E.S.C.O., Διεθνής Τράπεζα συζητούν για την ποιότητα στην εκπαίδευση.

Στο νέο στρατηγικό πλαίσιο «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020» (ΕΚ 2020) για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης/κατάρτισης έως το 2020, η βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης/κατάρτισης στην Ε.Ε. αποτελεί στρατηγικό στόχο και προτείνεται ως αποφασιστικός μοχλός ανάπτυξης, δεδομένης της θεώρησης του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριου πόρου της Ε.Ε. Τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να εκσυγχρονιστούν, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητά τους και να εφοδιάζουν τα άτομα με τις δεξιότητες και ικανότητες, που χρειάζονται για την επιτυχία τους στην αγορά εργασίας. Αυτό θα ενισχύσει την πεποίθησή τους ότι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις σημερινές και μελλοντικές προκλήσεις, θα συμβάλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης και θα δημιουργήσει ανάπτυξη και απασχόληση (EUR-Lex, 2012α), (EUR-Lex, 2012β).

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού εφαρμογής δύο εκ των βασικών αρχών της ΔΟΠ σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφέρεια Πελοποννήσου (Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας, Λακωνίας). Οι αρχές που διερευνήθηκαν αφορούν στη συνολική και συστηματική συμμετοχή των εκπαιδευτικών και διευθυντών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας και τάξης και στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Στην παρούσα χρονική στιγμή θα παρουσιαστούν τα σχετικά με τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ευρήματα.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών, αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα της σχολικής μονάδας και σχολικής τάξης και η διερεύνηση της επίδρασης των ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών τους στη διαμόρφωση των αντιλήψεών τους.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρεί να απαντήσει είναι:

Σε ποιο βαθμό οι εκπαιδευτικοί/διευθυντές, ανά βαθμίδα εκπαίδευσης, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικών με εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά, διοικητικά, οικονομικά θέματα της σχολικής μονάδας/σχολικής τάξης και πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν στις διαδικασίες αυτές.

Σε ποιο βαθμό η βαθμίδα εκπαίδευσης επηρεάζει τις αντιλήψεις εκπαιδευτικών/διευθυντών για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στη σχολική μονάδα/σχολική τάξη και το πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν στις διαδικασίες αυτές.

Σε ποιο βαθμό τα ατομικά (φύλο, ηλικία) και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά εκπαιδευτικών/διευθυντών (χρόνια υπηρεσίας, θέση ευθύνης που κατέχουν) διαφορετικών βαθμίδων, επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν στη σχολική μονάδα/σχολική τάξη και το πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν στις διαδικασίες αυτές.

Αναγκαιότητα εφαρμογής της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα έχει οργανωθεί σύμφωνα με τις αρχές του Taylor. Οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν την εργασία τους, χωρίς καμία δικαιοδοσία παρέμβασης στην παραγωγή των αγαθών ή στην παροχή των υπηρεσιών. Η διοίκηση ακολουθεί ιεραρχική δομή και νομιμοποιείται στην παροχή εντολών, οδηγιών και κατευθύνσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, μη λαμβάνοντας, συνήθως, υπόψη παραμέτρους που επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών.

Οι αρχές του Taylor βρίσκουν εφαρμογή και στη διοίκηση του εκπαιδευτικού μας συστήματος, όπου η έμφαση δίνεται, κυρίως, στην ποσοτική διάσταση της εκπαίδευσης και λιγότερο έως καθόλου στην ποιοτική διάσταση. Η διοικητική κουλτούρα στηρίζεται σε μια οργάνωση γραμμική, συγκεντρωτική και ιεραρχική, που εξασφαλίζει στο Υπουργείο Παιδείας τον απόλυτο έλεγχο. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα, σύμφωνα με τον Παπακωνσταντίνου (2007), οργανώθηκε, αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε πάνω σε ένα αυστηρά γραφειοκρατικό σύστημα, που προωθεί την ομοιογένεια χωρίς να ενδιαφέρεται για την εξασφάλιση της ποιότητας. Αυτή η νοοτροπία διοίκησης περνά και στη διαχείριση της σχολικής τάξης με την αδυναμία παρέκκλισης από το αναλυτικό πρόγραμμα, τα περιορισμένα περιθώρια αυτενέργειας, τον προσανατολισμό των μαθητών στη στείρα απομνημόνευση χωρίς την ανάπτυξη κριτικής σκέψης. Η κοινωνία, ως τελικός αποδέκτης του προϊόντος του εκπαιδευτικού συστήματος, βιώνει τη χαμηλή ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, που απορρέει από τη χαμηλή ποιότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης που η ίδια παρέχει. Δεν είναι τυχαίο πως στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, αν και είναι αρκετά υψηλό το ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εισάγονται στην τριτοβάθμια βαθμίδα, από τη μια, και οι ελληνικές οικογένειες επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην εκπαίδευση των παιδιών τους, από την άλλη, εντούτοις οι δείκτες ποιότητας είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Η σχέση εκπαίδευσης, οικονομίας και κοινωνίας ήταν πάντοτε αμφίδρομη. Οι δυναμικές οικονομίες πάντα αντλούσαν την ισχύ τους από την ποιότητα της εκπαίδευσης των πολιτών και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται δυναμικά και άμεσα στις αλλαγές που συντελούνταν. Έτσι εξηγείται η αδυναμία του εκπαιδευτικού μας συστήματος να διαχειριστεί τις διεθνείς μεταβολές, να προσαρμοστεί σε αυτές και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του ανταγωνισμού, μέσα από πρακτικές συνεχούς βελτίωσης και εξασφάλισης της ποιότητας. Η διαμορφωμένη εκπαιδευτική κουλτούρα δεν υποστηρίζει τέτοιες πρακτικές (Ηργης και Μακρή, 2009).

Σύμφωνα με τις επιταγές της ΔΟΠ, η αναβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος προϋποθέτει *συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων*. Στο πλαίσιο κάθε οργάνωσης η λήψη ορθολογικών αποφάσεων αποτελεί βασική διαδικασία για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Ένα σύστημα λήψης αποφάσεων εξασφαλίζει στην οργάνωση, θεωρητικά τουλάχιστον, την αυτορρύθμισή της και την προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός της (Γιαννακοπούλου, 2008).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων για εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά, διοικητικά και οικονομικά θέματα της σχολικής μονάδας και σχολικής τάξης, ενισχύει τον ενθουσιασμό τους για τα εκπαιδευτικά έργα και

σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση που αντλούν από το επάγγελμά τους. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί αποκτούν λόγο στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση του έργου τους και ταυτόχρονα ένα αίσθημα αυτονομίας (Πασιαρδής, 2004). Η συμμετοχική συμφωνία στη διαμόρφωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της σχολικής μονάδας και στη λήψη αποφάσεων, βελτιώνει την επικοινωνία και τις ανθρώπινες σχέσεις στον εκπαιδευτικό οργανισμό, προάγει τη δημοκρατική σκέψη, αναβαθμίζει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, προσφέρει στους εκπαιδευτικούς εμπειρία σε θέματα σχολικής διοίκησης και τονώνει το ηθικό τους (Σαΐτης, 2001). Η συμμετοχή, επίσης, στη διαμόρφωση της πολιτικής του σχολείου, αυξάνει την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων και συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, άποψη που επιβεβαιώνουν τα μέχρι τώρα ερευνητικά δεδομένα (Preedy, 1993). Η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων προσδίδει στη σχολική μονάδα δημοκρατικό χαρακτήρα, αφού εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των μερών, τη δέσμευση και αφοσίωσή τους στην υλοποίηση στόχων, που προήλθαν από συλλογικές προτάσεις και αποφάσεις (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994).

Αν και ο Νόμος 1566/1985 έδωσε τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού μας συστήματος δεν έχει αφήσει τα περιθώρια στη σχολική μονάδα να αποκτήσει εμπειρία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 1999).

Το υλικό και η μέθοδος

Για τη διερεύνηση του υπό μελέτην θέματος πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με γραπτό, ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Συνολικά εστάλησαν 2.239 ερωτηματολόγια σε 91 αστικές και ημιαστικές σχολικές μονάδες Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 919, ποσοστό ανταπόκρισης 41%. Συγκεκριμένα, καλύφθηκαν όλες οι αστικές και κάποιες ημιαστικές σχολικές μονάδες των τεσσάρων Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας Πελοποννήσου (Αργολίδας, Αρκαδίας, Κορινθίας και Λακωνίας), προκειμένου το δείγμα μας να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερο, δεδομένου ότι εκεί υπηρετεί το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών της Περιφέρειας. Η κατανομή του δείγματος, βάσει των ατομικών και υπηρεσιακών του χαρακτηριστικών, φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν.

ΒΑΘΜΙΔΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	490	53,3	53,3	53,3
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	299	32,5	32,5	85,9
	ΓΕΛ	130	14,1	14,1	100,0
	Total	919	100,0	100,0	

ΦΥΛΟ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	290	31,6	31,8	31,8
	ΓΥΝΑΙΚΑ	621	67,6	68,2	100,0
	Total	911	99,1	100,0	
Missing	99	8	,9		
Total		919	100,0		

ΗΛΙΚΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23-34	125	13,6	13,7	13,7
	35-44	276	30,0	30,2	43,8
	45-54	448	48,7	49,0	92,8
	55-65	66	7,2	7,2	100,0
	Total	915	99,6	100,0	
Missing	99	4	,4		
Total		919	100,0		

ΘΕΣΗ_ΕΥΘΥΝΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	142	15,5	15,9	15,9
	ΟΧΙ	753	81,9	84,1	100,0
	Total	895	97,4	100,0	
Missing	99	24	2,6		
Total		919	100,0		

ΧΡΟΝΙΑ_ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	99	10,8	10,9	10,9
	6-10	151	16,4	16,6	27,4
	11-15	143	15,6	15,7	43,1
	16-20	165	18,0	18,1	61,3
	21-25	169	18,4	18,6	79,8
	26-30	184	20,0	20,2	100,0
	Total	911	99,1	100,0	
Missing	99	8	,9		
Total		919	100,0		

Η χρήση γραπτού, ανώνυμου ερωτηματολογίου έδωσε τη δυνατότητα ταυτόχρονης προσέγγισης μεγάλου πληθυσμού, που κλήθηκε να απαντήσει στις ίδιες ερωτήσεις, αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία και εγκυρότητα των μετρήσεων. Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για εκπαιδευτικούς και διευθυντές και αποτελείτο από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναφέρονταν τα ατομικά (φύλο, ηλικία) και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (βαθμίδα, χρόνια υπηρεσίας, θέση ευθύνης), ενώ το δεύτερο μέρος περιλάμβανε είκοσι επτά δηλώσεις, εκ των οποίων οι δώδεκα αναφέρονταν στη συμμετοχή στη λήψη παιδαγωγικών/διοικητικών/οικονομικών αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και τάξης (βαθμός συμμετοχής, πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν στη λήψη αποφάσεων, προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών σε επίπεδο σχολείου και τάξης, καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και αισθήματος ατομικής ευθύνης από τη Διεύθυνση), ενώ οι υπόλοιπες δέκα πέντε αναφέρονταν σε θέματα επιμόρφωσης.

Για τη διερεύνηση του βαθμού συμφωνίας/διαφωνίας των εκπαιδευτικών/διευθυντών με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου: 1=«Διαφωνώ πλήρως», 2= «Διαφωνώ εν μέρει», 3= «Δεν έχω γνώμη», 4= «Συμφωνώ εν μέρει» 5= «Συμφωνώ πλήρως».

Προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι η κατανόηση των δηλώσεων θα γίνει με τον ίδιο τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες, προηγήθηκε της χορήγησής του πιλοτική εφαρμογή σε 10 εκπαιδευτικούς και αφού αξιολογήθηκαν οι παρατηρήσεις και τα σχόλια τους, οριστικοποιήθηκε η έκταση, το περιεχόμενο και η δομή του ερευνητικού μας εργαλείου.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences).

Εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική για να διαπιστωθούν οι συχνότητες των απαντήσεων σε κάθε βαθμίδα της κλίμακας Likert και επαγωγική στατιστική για να διερευνηθεί κατά πόσο υπήρχαν διαφορές στους Μέσους Όρους των απαντή-

σεων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων του δείγματος. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο t (t -test) και η μέθοδος ανάλυσης της διασποράς (ANOVA).

Η έρευνα έλαβε χώρα από το Νοέμβριο του 2012 έως τον Ιανουάριο του 2013.

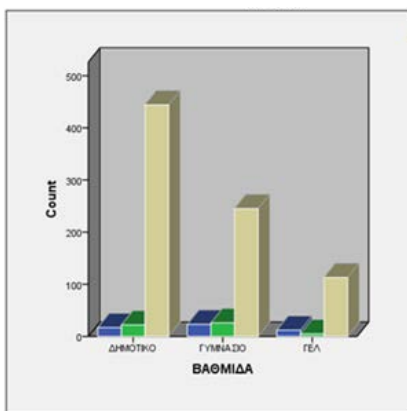
Αποτελέσματα

Επειδή, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί Γυμνασίων και ΓΕΛ απαντούν με διαφορετικό τρόπο, αν και ανήκουν στην ίδια βαθμίδα, γι' αυτό κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται ξεχωριστά. Επιπλέον, στην παρουσίαση των συχνοτήτων των απαντήσεων, για λόγους που εξυπηρετούν αποκλειστικά και μόνο την καλύτερη κατανόηση, χρησιμοποιείται κλίμακα με 3 βαθμίδες. Έτσι, οι βαθμίδες 1 και 2 της πενταβάθμιας κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου, που αντιστοιχούσαν σε «Διαφωνώ πλήρως» και «Διαφωνώ εν μέρει», αντιστοιχούν σε «Διαφωνώ». Οι βαθμίδες 4 και 5, που αντιστοιχούσαν σε «Συμφωνώ εν μέρει» και «Συμφωνώ πλήρως», αντιστοιχούν σε «Συμφωνώ», ενώ η βαθμίδα 3 που αντιστοιχούσε στο «Δεν έχω γνώμη» διατηρείται.

Ακολουθεί η παρουσίαση μέρους των αποτελεσμάτων της έρευνας.

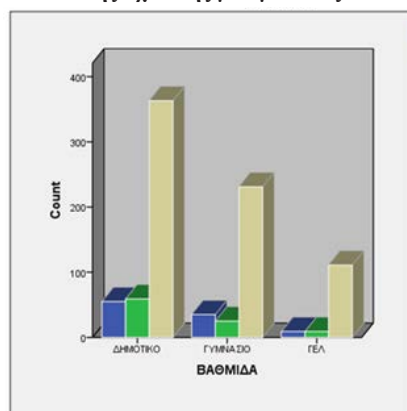
Στα παρακάτω ραβδογράμματα παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων εκπαιδευτικών/διευθυντών, ανά βαθμίδα εκπαίδευσης, αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων και το ρόλο που επιθυμούν να έχουν στις συμμετοχικές διαδικασίες.

Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά θέματα της σχολικής μου μονάδας



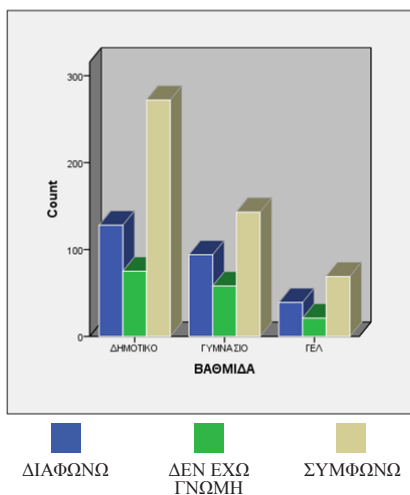
ΔΙΑΦΩΝΩ ΔΕΝ ΕΧΩ ΓΝΩΜΗ ΣΥΜΦΩΝΩ

Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά θέματα της σχολικής μου μονάδας

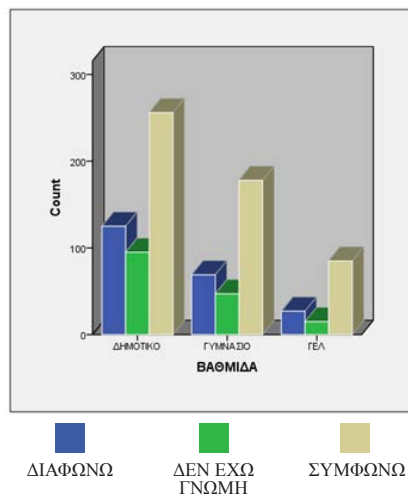


ΔΙΑΦΩΝΩ ΔΕΝ ΕΧΩ ΓΝΩΜΗ ΣΥΜΦΩΝΩ

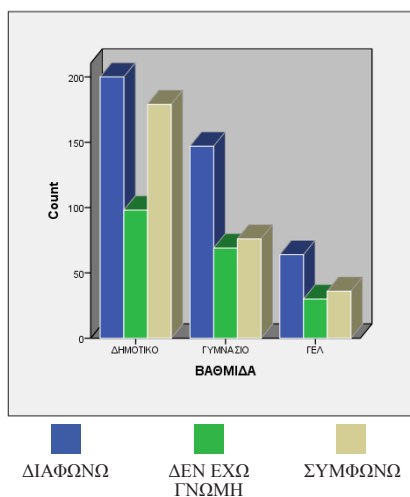
Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας



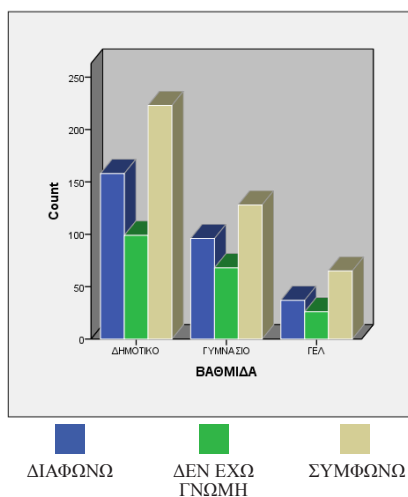
Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας

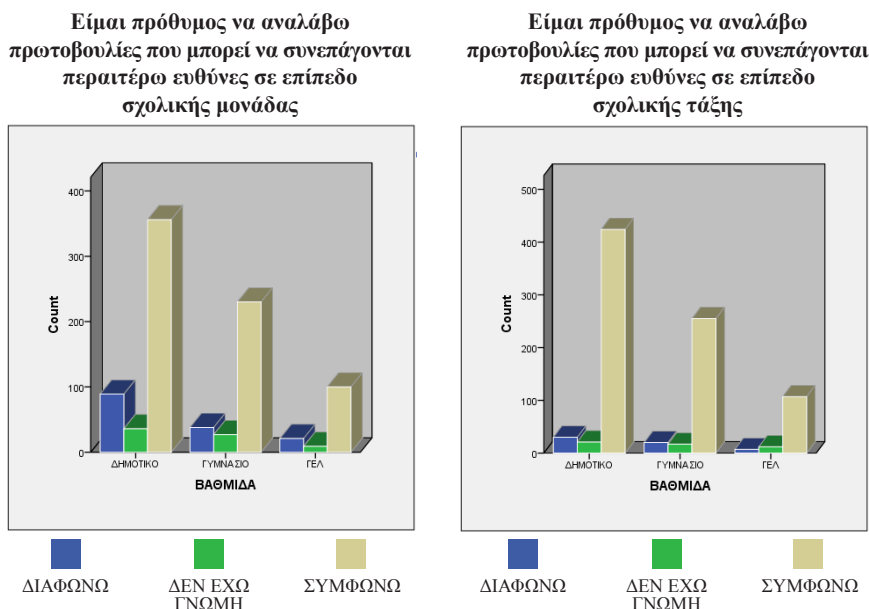


Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας



Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας





Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών/διευθυντών για το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με τη βαθμίδα όπου υπηρετούν. Ο Πίνακας 1, που ακολουθεί, παρουσιάζει τους στατιστικούς δείκτες, που έχουν προκύψει από την ανάλυση της διασποράς (ANOVA) και του δείκτη Scheffe, που χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό των συνδυασμών των βαθμίδων, όπου υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί/διευθυντές με διαφορετικές απόψεις.

Δήλωση	F	p	Σχολείο	Μέσος Όρος	Διαφορές μέσων όρων				p
ΣΥΜΜΕΤΕΧΩ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ/ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ	5,573	0,004	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,40	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,170	0,033	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,23		ΓΕΛ	0,236	0,025	
			ΓΕΛ	4,16	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,170	0,033	
						ΓΕΛ	0,066	0,772	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,236	0,025	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,066	0,772	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,43	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,246	0,042	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3,18		ΓΕΛ	0,197	0,324	
			ΓΕΛ	3,23	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,246	0,042	
ΣΥΜΜΕΤΕΧΩ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ	8,058	0,000	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	2,88		ΓΕΛ	-0,050	0,939	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	2,53	ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,197	0,324	
			ΓΕΛ	2,45		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,050	0,939	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,94	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,345	0,004	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,10		ΓΕΛ	0,430	0,008	
			ΓΕΛ	4,26	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,345	0,004	
						ΓΕΛ	0,085	0,848	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,430	0,008	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,085	0,848	
ΕΠΙΣΥΜΩ ΠΙΟ ΕΝΕΡΓΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ/ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ	5,147	0,006	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,94	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,157	0,143	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,10		ΓΕΛ	-0,317	0,012	
			ΓΕΛ	4,26	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,157	0,143	
						ΓΕΛ	-0,160	0,370	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,317	0,012	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,160	0,370	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,33	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,189	0,132	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3,52		ΓΕΛ	-0,389	0,009	
			ΓΕΛ	3,72	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,189	0,132	
ΕΠΙΣΥΜΩ ΠΙΟ ΕΝΕΡΓΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΥ ΜΟΝΑΔΑΣ	5,427	0,005	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,33		ΓΕΛ	-0,200	0,334	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3,52	ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,389	0,009	
			ΓΕΛ	3,72		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,200	0,334	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	3,75	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,216	0,041	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3,96		ΓΕΛ	-0,031	0,965	
			ΓΕΛ	3,78	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,216	0,041	
						ΓΕΛ	0,186	0,312	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	0,031	0,965	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,186	0,312	
ΣΥΜΜΕΤΕΧΩ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΤΑΞΗ ΜΟΥ	16,634	0,000	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,73	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,211	0,000	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,52		ΓΕΛ	0,317	0,000	
			ΓΕΛ	4,41	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,211	0,000	
						ΓΕΛ	0,106	0,315	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,317	0,000	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	-0,106	0,315	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,67	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,302	0,000	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,36		ΓΕΛ	0,296	0,001	
			ΓΕΛ	4,37	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,302	0,000	
Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΛΙΕΡΓΕΙ/ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	15,582	0,000	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,67		ΓΕΛ	-0,006	0,997	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,36	ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,296	0,001	
			ΓΕΛ	4,37		ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,006	0,997	
			ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,51	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,224	0,003	
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4,29		ΓΕΛ	0,167	0,170	
			ΓΕΛ	4,34	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,224	0,003	
						ΓΕΛ	-0,057	0,832	
					ΓΕΛ	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	-0,167	0,170	
						ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0,057	0,832	

Πίνακας 1: Στατιστικοί δείκτες από την ανάλυση της διασποράς για τις δηλώσεις που αφορούν στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανά βαθμίδα.

Η εφαρμογή του κριτηρίου t (t-test) έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των υπηρετούντων σε Δημοτικά σχολεία, ανάλογα με το φύλο και τη θέση ευθύνης που κατέχουν, όσον αφορά στο βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, στο πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν και στο πόσο πρόθυμοι δηλώνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες σε επίπεδο σχολείου. Οι στατιστικοί δείκτες που προέκυψαν παρουσιάζονται στους Πίνακες 2 και 3.

Δήλωση	Φύλο	Μέσος Όρος	Διαφορά Μέσων Όρων	t	p
I. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	3,78	0,483	3,607	0,000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	3,30	0		
II. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	3,20	0,437	3,019	0,003
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2,76	0		
III. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά θέματα της σχολικής μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	4,20	0,347	3,222	0,001
	ΓΥΝΑΙΚΑ	3,85	0		
IV. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	3,67	0,458	3,654	0,000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	3,21	0		
I. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	3,49	0,539	4,001	0,000
	ΓΥΝΑΙΚΑ	2,95	0		
II. Είμαι πρόθυμος/η να αναλάβω πρωτοβουλίες που μπορεί να συνεπάγονται περαιτέρω ευθύνες σε επίπεδο σχολικής μονάδας	ΑΝΔΡΑΣ	3,95	0,280	2,361	0,019
	ΓΥΝΑΙΚΑ	3,67	0		
VII. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την τάξη μου	ΑΝΔΡΑΣ	4,39	0,234	2,084	0,038
	ΓΥΝΑΙΚΑ	4,16	0		

Πίνακας 2: Σύγκριση μέσων όρων των απόψεων των εκπαιδευτικών/διευθυντών του Δημοτικού για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανάλογα με το φύλο τους.

Δήλωση	Θέση Ευθύνης	Μέσος Όρος	Διαφορά Μέσων Όρων	t	p
I. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	4,32	1,118	9,819	0,000
	ΟΧΙ	3,20	1,118		
II. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	3,78	1,139	7,312	0,000
	ΟΧΙ	2,64	1,139		
III. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	4,04	0,887	6,904	0,000
	ΟΧΙ	3,16	0,887		
IV. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	3,91	1,000	7,264	0,000
	ΟΧΙ	2,91	1,000		
V. Είμαι πρόθυμος/η να αναλάβω πρωτοβουλίες που μπορεί να συνεπάγονται περαιτέρω ευθύνες σε επίπεδο σχολικής μονάδας	ΝΑΙ	4,33	0,713	6,469	0,000
	ΟΧΙ	3,61	0,713		

Πίνακας 3: Σύγκριση μέσων όρων των απόψεων των υπηρετούντων σε Δημοτικά για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τη θέση ευθύνης που κατέχουν.

Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων οι απόψεις τους παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας. Οι Πίνακες 4 και 5, παρουσιάζουν τους στατιστικούς δείκτες, που προέκυψαν από την ανάλυση της διασποράς και τους δείκτες που αναφέρονται στο κριτήριο Scheffe, που εφαρμόστηκε για τον εντοπισμό των ομάδων εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων με διαφορετικές απόψεις, ανάλογα με την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας.

Δήλωση	F	p	Ηλικία	Μέσος Όρος	Διαφορά Μέσων Όρων		p	
I. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν εκπαιδευτικά/παιδαγωγικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	3,722	0,012	23-34	3,78	23-34	35-44	-0,405	0,194
			35-44	4,19		45-54	-0,569	0,023
			45-54	4,35		55-65	-0,650	0,063
			55-65	4,43	35-44	23-34	0,405	0,194
			45-54	45-54		-0,164	0,661	
				55-65		-0,245	0,688	
				55-65	23-34	0,569	0,023	
			55-65		35-44	0,164	0,661	
					55-65	-0,080	0,983	
				55-65	23-34	0,650	0,063	
			35-44		0,245	0,688		
			45-54		0,080	0,983		

Πίνακας 4: Στατιστικοί δείκτες από την ανάλυση της διασποράς για τη συμμετοχή εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων στη λήψη αποφάσεων, ανά ηλικιακή ομάδα.

Δήλωση	F	p	Χρόνια Υπηρεσίας	Μέσος Όρος	Διαφορά Μέσων Όρων	p	
I. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την τάξη μου	3,094	0,010	1-5	4,21	6-10	-0,309	0,499
			6-10	4,52	11-15	-0,402	0,247
			11-15	4,61	16-20	-0,211	0,876
			16-20	4,42	21-25	-0,294	0,614
			21-25	4,50	26-30	-0,610	0,020
			26-30	4,82	1-5	0,309	0,499
			6-10	11-15	-0,093	0,992	
				16-20	0,098	0,990	
				21-25	0,015	1,000	
				26-30	-0,301	0,490	
				1-5	0,402	0,247	
			11-15	6-10	0,093	0,992	
				16-20	0,191	0,870	
				21-25	0,108	0,988	
				26-30	-0,208	0,860	
				1-5	0,211	0,876	
			16-20	6-10	-0,098	0,990	
				11-15	-0,191	0,870	
				21-25	-0,083	0,997	
				26-30	-0,399	0,234	
				1-5	0,294	0,614	
			21-25	6-10	-0,015	1,000	
				11-15	-0,108	0,988	
				16-20	0,083	0,997	
				26-30	-0,316	0,497	
				1-5	0,610	0,020	
			26-30	6-10	0,301	0,490	
				11-15	0,208	0,860	
				16-20	0,399	0,234	
				21-25	0,316	0,497	
1-5	0,301	0,490					

Πίνακας 5: Στατιστικοί δείκτες από την ανάλυση της διασποράς για τη συμμετοχή εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων στη λήψη αποφάσεων, βάσει των χρόνων υπηρεσίας.

Η θέση ευθύνης, που κατέχουν όσοι υπηρετούν σε ΓΕΛ, επηρεάζει τις απόψεις τους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της εφαρμογής του κριτηρίου t (t-test) δείχνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον τρόπο που απαντούν οι συμμετέχοντες, ανάλογα με το αν υπηρετούν ή όχι σε θέση ευθύνης (Πίνακας 6).

Δήλωση	Θέση Ευθύνης	Μέσος Όρος	Διαφορά Μέσων Όρων	t	p
I. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν διοικητικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	4,58	1,496	7,782	0,000
	ΟΧΙ	3,09	1,496		
II. Συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	4,17	1,906	7,081	0,000
	ΟΧΙ	2,26	1,906		
III. Επιθυμώ πιο ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα της σχολικής μου μονάδας	ΝΑΙ	4,18	0,980	3,317	0,004
	ΟΧΙ	3,20	0,980		

Πίνακας 6: Σύγκριση μέσων όρων των απόψεων των υπηρετούντων σε ΓΕΛ για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τη θέση ευθύνης που κατέχουν.

Συμπεράσματα

1ο Ερευνητικό ερώτημα

Αναφορικά με το βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες, που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της σχολικής τους μονάδας και το πόσο ενεργό ρόλο επιθυμούν σε αυτές, σύμφωνα με τα ευρήματα το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης βρίσκει εφαρμογή, αλλά ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται ανάλογα με τα υπό συζήτηση θέματα και τη βαθμίδα. Έτσι, ενώ η λήψη εκπαιδευτικών/παιδαγωγικών αποφάσεων διέρχεται από συμμετοχικές διαδικασίες σε όλες τις βαθμίδες, δε συμβαίνει το ίδιο για αποφάσεις διοικητικής και πολύ περισσότερο οικονομικής φύσεως. Μια πιθανή ερμηνεία είναι πως οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως προς το εκπαιδευτικό/παιδαγωγικό κομμάτι της σχολικής ζωής και τον περιορίζουν μόνο σε αυτό. Αντιμετωπίζουν τα ζητήματα διοικη-

τικής και οικονομικής φύσεως έξω από τις αρμοδιότητές τους, για κάποιους ίσως και έξω από τα ενδιαφέροντά τους, γι' αυτό και θεωρούν εξ ολοκλήρου υπεύθυνη γι' αυτά τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Πολλές φορές οι ίδιοι οι Διευθυντές αποκλείουν τους εκπαιδευτικούς από τέτοιου είδους αποφάσεις, αντιμετωπίζοντας τη διοίκηση και οικονομική διαχείριση ως αποκλειστική τους ευθύνη και δικαίωμα. Αν και στην Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340, Β'/16-10-2002) αναφέρεται ότι «ο Διευθυντής του σχολείου μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων, καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας» και «ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει την ευθύνη για την ποιοτική βελτίωση και αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του Διευθυντή, την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη του συγκεκριμένες αρμοδιότητες», γεγονός που νομιμοποιεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε οικονομικές αποφάσεις, το πιθανότερο είναι πως οι εκπαιδευτικοί το αγνοούν. Βέβαια σε ό,τι αφορά στους εκπαιδευτικούς των Δημοτικών, τα ευρήματα δείχνουν πως συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους συναδέλφους τους των άλλων βαθμίδων στη λήψη οικονομικών αποφάσεων.

Για το ρόλο που επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί στις διαδικασίες αυτές, όλες οι ομάδες εκφράζουν την επιθυμία για ενεργητικότερη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές/παιδαγωγικές αποφάσεις, σε μικρότερο βαθμό σε διοικητικές και σε ακόμα μικρότερο βαθμό σε οικονομικές αποφάσεις. Οι μέχρι τώρα έρευνες για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων καταλήγουν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα. Σύμφωνα με τον Τσώνο (2006) οι εκπαιδευτικοί Α/θμιας Εκπ/σης μετέχουν στο διοικητικό προγραμματισμό κατά 75% και αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ως ιδιαίτερα σημαντική. Η έρευνα των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004) σε Δημοτικά σχολεία έδειξε πως οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από το διευθυντή και το Σύλλογο Διδασκόντων σε ποσοστό 92%. Αντίθετα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας της Γιαννακοπούλου (2008) σύμφωνα με τα οποία οι εκπαιδευτικοί του Δημοτικού υποβαθμίζουν τις δυνατότητες του Συλλόγου Διδασκόντων και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα να αποδέχονται παθητικά και χωρίς αντίλογο τις αποφάσεις του διευθυντή. Αλλά και η έρευνα της Χατζηπαναγιώτου (2003) έδειξε πως οι εκπαιδευτικοί της Β/θμιας Εκπ/σης δεν γνωρίζουν την εκπαιδευτική νομοθεσία ώστε να συνδιαμορφώσουν την ενδοσχολική πολιτική. Αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως διεκπεραιωτή νόμων και εγκυκλίων και αν και δεν τους ικανοποιεί ο βαθμός συμμετοχής τους στη διοίκηση, δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν δεσμεύσεις και ευθύνες απέναντι σε συλλογικές διαδικασίες.

Βέβαια σε ό,τι αφορά στη λήψη αποφάσεων για θέματα τάξης, οι εκπαιδευτικοί όλων των ομάδων συμμετέχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, όλοι εκδηλώνουν την επιθυμία να συμμετάσχουν ακόμα πιο ενεργά στις διαδικασίες που σχετίζονται με την τάξη τους.

Σε σχέση με την πρόθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών τόσο σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο σχολικής τάξης, όλες οι ομάδες εκδηλώνουν προθυμία σε υψηλά ποσοστά. Στην περίπτωση όμως του Δημοτικού σχολείου, περίπου ο ένας στους πέντε δεν είναι πρόθυμος να αναλάβει πρωτοβουλίες σε επίπεδο σχολικής μονάδας, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Κουσουλού, Μπούνια και Καμπουρίδη (2004).

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικά είναι τα ευρήματα εκείνα σύμφωνα με τα οποία η διεύθυνση της σχολικής μονάδας καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας και αίσθημα ατομικής ευθύνης σε όλες τις ομάδες. Σύμφωνα με το μοντέλο της ΔΟΠ ο Διευθυντής πρέπει να αποτελεί ηγετική φυσιογνωμία και να συμβάλει στη δημιουργία θετικού κλίματος, που προάγει τις ανθρώπινες και συναδελφικές σχέσεις, διατηρεί τη συνοχή όλων των εμπλεκομένων, εμπνέει, δίνει ώθηση και δυναμική, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

2ο Ερευνητικό ερώτημα

Σύμφωνα με τα ευρήματά μας, η βαθμίδα εκπαίδευσης επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπ/κών-δ/ντών σε ό,τι αφορά στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας οι συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων εφαρμόζονται περισσότερο ικανοποιητικά στην Πρωτοβάθμια βαθμίδα, τόσο σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όσο και σε επίπεδο σχολικής τάξης. Αυτό ενισχύουν και τα ευρήματα σύμφωνα με τα οποία οι διευθυντές των Δημοτικών σχολείων καλλιεργούν και ενθαρρύνουν πνεύμα συνεργασίας και αίσθημα ατομικής ευθύνης σε μεγαλύτερο βαθμό από τους διευθυντές Γυμνασίων και ΓΕΛ. Σύμφωνα με το μοντέλο διοίκησης της ΔΟΠ, απαιτείται η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, που εξασφαλίζει τη συμμετοχή, προάγει το διάλογο, τονώνει την αυτοεκτίμηση των συμμετεχόντων και αναπτύσσει κίνητρα για υγιή αλληλεπίδραση.

Οι υπηρετούντες σε ΓΕΛ εκδηλώνουν την πρόθεση για συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης εκπαιδευτικών και διοικητικών αποφάσεων σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των συναδέλφων τους στις υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης. Αυτό ενισχύει το εύρημα πως οι συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων υπολείπονται στην περίπτωση των ΓΕΛ.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα, που αφορά στην πρόθεση από μέρους των εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων για ανάληψη πρωτοβουλιών σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Σε συνδυασμό με τα ευρήματα,

σύμφωνα με τα οποία οι εκπαιδευτικοί των Γυμνασίων μετέχουν σε μικρότερο βαθμό στις συμμετοχικές διαδικασίες διοίκησης, μπορούμε να υποθέσουμε πως η πρόθεση ανάληψης πρωτοβουλιών, αποτελεί ένδειξη της προσπάθειας από μέρους τους για την ανατροπή αυτής της κατάστασης. Οι υπηρετούντες σε Γυμνάσια φαίνεται πως επιθυμούν περισσότερο ουσιαστική συμμετοχή, ποσοτική και ποιοτική, στα διαλαμβανόμενα στη σχολική τους μονάδα, γι' αυτό και παρουσιάζονται πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες που μπορεί να συνεπάγονται και περαιτέρω ευθύνες. Κατά τη γνώμη μας, τα δύο προηγούμενα ευρήματα εντάσσονται στο ίδιο πλαίσιο. Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στην περίπτωση των Γυμνασίων και ΓΕΛ φαίνεται να μην εφαρμόζεται ικανοποιητικά. Οι υπηρετούντες σε αυτά διεκδικούν την ουσιαστική τους συμμετοχή, οι μεν των ΓΕΛ εκφράζοντας την επιθυμία για ενεργητικότερο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, οι δε των Γυμνασίων εκδηλώνοντας την προθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών.

3ο Ερευνητικό ερώτημα

Τα ερευνητικά μας δεδομένα δείχνουν πως οι απόψεις των εκπ/κών-διευθυντών, που υπηρετούν σε διαφορετικές βαθμίδες, επηρεάζονται τόσο από τα ατομικά (φύλο, ηλικία) όσο και από τα υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους (χρόνια υπηρεσίας, θέση ευθύνης).

Επίδραση ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις εκπαιδευτικών/διευθυντών Δημοτικών Σχολείων

Οι άνδρες εκπαιδευτικοί σε Δημοτικά σχολεία έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης διοικητικών και οικονομικών αποφάσεων, επιθυμούν ακόμα πιο ενεργό ρόλο στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης και εκδηλώνουν προθυμία ανάληψης πρωτοβουλιών σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Επιπλέον, εκείνοι που κατέχουν θέση ευθύνης συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό στη λήψη διοικητικών και οικονομικών αποφάσεων και επιθυμούν ακόμα μεγαλύτερη συμμετοχή. Αυτό επιβεβαιώνει τα συμπεράσματά μας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τα οποία οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως προς το παιδαγωγικό κομμάτι και θεωρούν πως η διοίκηση και η οικονομική διαχείριση του σχολείου αποτελεί ευθύνη της διεύθυνσης.

Η ηλικία των συμμετεχόντων φαίνεται πως επηρεάζει τις απόψεις τους. Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 45-54 ετών έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης έναντι των νεότερων συναδέλφων τους. Κατά μία ερμηνεία οι εκπαιδευτικοί αυτών των ηλικιών κατέχουν οργανική θέση στη σχολική μονάδα, γι' αυτό και εμπλέκονται στις διαδικασίες σε μεγαλύτερο βαθμό από τους νεότερους συναδέλφους τους, των οποίων η σχέση με το σχολείο εν-

δέχεται να είναι προσωρινή. Αυτό αναδεικνύει και το ζήτημα που αφορά στο χρόνο παραμονής των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολείο. Η έρευνα των Δάρρα και Σαϊτή (2010) έδειξε ότι ποσοστό 58% των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης παραμένει λιγότερο από τέσσερα χρόνια στο ίδιο σχολείο, λόγω μεταθέσεων/αποσπάσεων, κάτι που επιβεβαιώνεται και από άλλες σχετικές έρευνες (Σαϊτής 2001, Φύκαρης 2002).

Τα ανωτέρω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τα ευρήματα, που αφορούν στην επίδραση των χρόνων υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στις συμμετοχικές διαδικασίες. Όσοι διαθέτουν από 26-30 χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας φαίνεται πως έχουν πιο δυναμική παρουσία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, συγκριτικά με τους νεότερους σε χρόνια υπηρεσίας συναδέλφους τους. Τα δύο ευρήματα συνδέονται μεταξύ τους δεδομένου πως, κατά κύριο λόγο, οι εκπαιδευτικοί με 26-30 χρόνια υπηρεσίας ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών.

Επίδραση ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις εκπαιδευτικών/διευθυντών Γυμνασίων

Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί Γυμνασίων δεν παρουσιάζονται ικανοποιημένες από το συνεργατικό πνεύμα, που καλλιεργεί η διεύθυνση του σχολείου.

Όσοι υπηρετούν σε θέση ευθύνης εμπλέκονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε συμμετοχικές διαδικασίες, όπως και στην περίπτωση του Δημοτικού σχολείου. Επιπλέον, εκφράζουν προθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών/ευθυνών, κάτι που γίνεται εύκολα κατανοητό ως απόρροια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι το εύρημα σύμφωνα με το οποίο όσοι δεν υπηρετούν σε θέση ευθύνης δεν παρουσιάζονται ικανοποιημένοι από το πνεύμα συνεργασίας που διαμορφώνει η διεύθυνση. Επομένως, όχι μόνο οι γυναίκες, όπως είδαμε προηγουμένως, αλλά γενικότερα όλοι όσοι υπηρετούν σε Γυμνάσια εκτός θέσης ευθύνης, θεωρούν πως η διεύθυνση δεν προάγει το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.

Οι εκπαιδευτικοί ηλικίας 45-54 ετών συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό στη λήψη αποφάσεων εκπαιδευτικού/παιδαγωγικού περιεχομένου, συγκριτικά με τους νεότερους συναδέλφους τους 23-34 ετών, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί, όπως και στην περίπτωση των εκπαιδευτικών σε Δημοτικά, στη μονιμότερη σχέση τους με τη σχολική μονάδα.

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Γυμνασίων διαφοροποιούνται και ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους. Όσοι έχουν 1-5 χρόνια υπηρεσίας δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό δυσαρεστημένοι από το βαθμό συμμετοχής τους σε αποφάσεις που αφορούν στην τάξη τους, συγκριτικά με τους συναδέλφους τους με 26-30 χρόνια υπηρεσίας. Ίσως γιατί οι εκπαιδευτικοί με 1-5 χρόνια υπηρεσίας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση υπηρετούν, κατά κύριο λόγο, ως αναπληρω-

τές ή ωρομίσθιοι. Ακόμα και αν υπηρετούν ως μόνιμοι, συνήθως δεν κατέχουν οργανική θέση στη σχολική μονάδα, με αποτέλεσμα τόσο τα ατομικά όσο και τα συλλογικά όργανα λήψης αποφάσεων να μην τους ενεργοποιούν στις διαδικασίες που σχετίζονται ακόμα και με την τάξη τους.

Επίδραση ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στις αντιλήψεις εκπαιδευτικών/διευθυντών ΓΕΛ

Το φύλο όσων υπηρετούν σε ΓΕΛ φαίνεται πως διαφοροποιεί το βαθμό συμμετοχής τους σε αποφάσεις οικονομικής φύσεως, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να έχουν μικρότερη συμμετοχή.

Ομοίως με όσους κατέχουν θέση ευθύνης σε Δημοτικά και Γυμνάσια, οι υπηρετούντες σε θέση ευθύνης σε ΓΕΛ μετέχουν περισσότερο στις διαδικασίες που σχετίζονται με διοικητικά και οικονομικά ζητήματα και επιθυμούν ακόμα πιο ενεργό ρόλο σε ό,τι αφορά θέματα οικονομικής φύσεως. Δεδομένου ότι στην οικονομική διαχείριση των σχολικών μονάδων εμπλέκονται, εκτός από το διευθυντή και οι σχολικές επιτροπές των Δήμων, μας βοηθά να κατανοήσουμε το εν λόγω εύρημα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης της διασποράς η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών/διευθυντών ΓΕΛ δεν διαφοροποιούν τις απόψεις τους, αντίθετα από ότι είδαμε να συμβαίνει με όσους υπηρετούν σε Δημοτικά και Γυμνάσια.

Επισημάνσεις

Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η δημιουργία και συσσώρευση του γίνεται μέσα από το μηχανισμό της εκπαίδευσης, η ποιότητά του δε, εξαρτάται από την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η επένδυση στην εκπαίδευση δεν αποδίδει μόνο στο παρόν, αλλά και στο μέλλον, καθώς τόσο το άτομο όσο και η κοινωνία οδεύουν προς μια ολιστική αναπτυξιακή τροχιά με διαστάσεις όχι μόνο οικονομικές, αλλά και κοινωνικές, πολιτικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές. Η ποιοτική εκπαίδευση αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης μιας χώρας. Ιδιαίτερα σήμερα, που η παγκοσμιοποίηση και ο ανταγωνισμός απαιτούν και επιβάλλουν αλλαγές όχι μόνο στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, αλλά και στα εθνικά εκπαιδευτικά συστήματα, η επίτευξη ποιοτικής εκπαίδευσης συνιστά επιτακτική και άμεση ανάγκη, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις αλλαγές και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Οι αποκλίσεις, που παρατηρούνται σήμερα, ανάμεσα σε αυτό που αναμένουν και χρειάζονται οι επιχειρήσεις και σε αυτό που το σχολείο προσφέρει, επιβάλλουν τον ανασχεδιασμό του εκπαιδευτικού

μας συστήματος. Έμφαση πρέπει να δοθεί στη δημιουργία «Σχολείων Ποιότητας», αφού η ποιότητα των σχολείων προσδιορίζει και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Για τον John Akers της IBM η εκπαίδευση δεν αποτελεί μόνο κοινωνική ανάγκη αλλά κυρίως οικονομική ανάγκη, γιατί αν οι μαθητές μας δεν μπορούν να ανταγωνιστούν σήμερα, πώς θα ανταγωνιστούν αύριο οι επιχειρήσεις μας; (Ζαβλανός, 2003).

Τα ερευνητικά μας δεδομένα μάς οδηγούν στο γενικό συμπέρασμα πως η βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που διερευνήσαμε, σε κάποιες περιπτώσεις εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό, σε κάποιες άλλες όχι. Το σίγουρο είναι πως το έδαφος είναι πρόσφορο και οι εκπαιδευτικοί/διευθυντές είναι πρόθυμοι να εντάξουν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διοίκηση των σχολικών τους μονάδων. Η υιοθέτηση της ΔΟΠ στην εκπαιδευτική διοίκηση θα δημιουργήσει σχολεία με κουλτούρα ποιότητας, αποτελεσματικά, ικανά να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στις διεθνείς αλλαγές, να ικανοποιούν τις προσδοκίες των μελών τους, τις ανάγκες των "πελατών" τους και της κοινωνίας γενικότερα. Σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε, η αναγκαιότητα εφαρμογής της ΔΟΠ στο εκπαιδευτικό μας σύστημα προβάλλει επιτακτική, μιας και "Οι συνθήκες επιβάλλουν να απαιτούμε Ποιότητα".

Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2008). Η λήψη αποφάσεων στη διοίκηση του Δημοτικού σχολείου: Τυπικές ρυθμίσεις και άτυπες πραγματικότητες. *Διοικητική Ενημέρωση*, 45, 105-111.
- Δάρρα, Μ., Σαϊτης, Χ. (2010). Η Επιμόρφωση ως βασικός παράγοντας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Ερευνητικές διαπιστώσεις. *Διοικητική Ενημέρωση*, 52, 83-111.
- Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- EUR-Lex (2012α). Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020 (ΕΚ 2020). Δικτυακός τόπος της Ε.Ε. Διαθέσιμο στο (http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/ef0016_el.htm). [Ημερομηνία πρόσβασης: 17 Νοεμβρίου, 2012].
- EUR-Lex (2012β). Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 8.3.2012 C 70/9. Δικτυακός τόπος της Ε.Ε. Διαθέσιμο στο (<http://eur-lex.europa>.

- eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:070:0009:0018:EL:PDF).
[Ημερομηνία πρόσβασης: 17 Νοεμβρίου, 2012].
- Ζαβλανός, Μ.Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ήργης, Α., Μακρή, Ό. (2009). Ολική Ποιότητα και Ποιότητα Εκπαίδευσης στα Ελληνικά Δημόσια Σχολεία. Στο Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας-Ε.Σ.Δ.Ο. Φλώρινα 18-20/9/2009, (Δημοσιευμένο από Ε.Σ.Δ.Ο.), 374-381.
- Κέφης, Β.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρίες και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
- Κουσουλός, Α., Μπούνιας, Κ., Καμπουρίδης, Γ. (2004). Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 33-41.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης, Δ., (Συντάκτες), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄*, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Μερτζεμεκίδης, Α. (2007). Management Ολικής Ποιότητας, η ανάγκη αναδιατύπωσης της "Δυτικής" επιχειρηματικής φιλοσοφίας ως προϋπόθεση εφαρμογής του TQM. *Διοικητική Ενημέρωση*, 43, 35-46.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2007). Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Τάσεις Νεο-τεϋλορισμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 41, 62-72.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ. (2001). *Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Ατραπός.
- Τσώνος, Μ. (2006). *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου και η Αποτελεσματικότητα της Σχολικής Μονάδας: Η Περίπτωση Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Φθιώτιδας*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Υ. Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄/16-10-2002) «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων».
- Φύκαρης, Γ. (2002). *Τα Ολιγοθέσια Δημοτικά Σχολεία στην Ελληνική Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκ-*

παιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
Preedy, M. (1993). *Managing the Effective School*. London: Paul Chapman
Publishing Ltd.

Abstract

Views of public schools teachers and headmasters of primary and secondary education in Peloponnese region for Total Quality Management. An empirical study

The TQM, as a management model with implementation in training organizations, can be a response to contemporary demands for quality and effectiveness of educational services.

The survey conducted from November 2012 to January 2013 attempted to explore the extent of application of TQM principles in public school units of Primary and Secondary education of the Peloponnese region. Among these principles is the comprehensive and systematic involvement of teachers and headmasters in decision-making within the school and class by taking responsibility and initiative.

Key words: Total Quality Management, Schools Management, Participative Management, Decision-making in the school, Quality in Education

Θέκλα Β. Κατσίρη

Εκπαιδευτικός Π.Ε. 70

Γ. Κολοκοτρώνη 3, 221 00 Τρίπολη

Τηλ.: 6973-018616, 2710-226555

E-mail: katsirith@gmail.com