

Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Αθανάσιος Κουσουλός, 9^ο Δημοτικό Σχολείο Αγίου

Κωνστατίνος Μπούνιας, 2^ο Δημοτικό Σχολείο Αγίου

Γεώργιος Καμπουρίδης, Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών

Περίληψη

Ο σύλλογος διδασκόντων παρά το γεγονός ότι αποτελεί βασικό παράγοντα στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου δεν συνιστά όργανο διοίκησης από το οποίο θα ζητηθούν ευθύνες και θα αποδοθούν τυχόν παραλείψεις. Ο σύλλογος διδασκόντων επιλύει τα προβλήματα του σχολείου μέσω της διαδικασίας λήψης και της ποιότητας των αποφάσεων και συμβάλλει σημαντικά στη λειτουργία του σχολείου.

Στην εργασία αυτή αναλύονται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

1. Τα ατομικά στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επηρεάζουν και με ποιο τρόπο τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.
2. Οι στόχοι που συνήθως θέτει ο σύλλογος και η ποιότητα των αποφάσεων κατά πόσο επιδρούν στην απόδοση των σχολείων.
3. Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών επηρεάζουν και με ποιο τρόπο τη λειτουργία των σχολείων.
4. Ο ρόλος της ηγετικής προσωπικότητας του διευθυντή στο πλαίσιο του συλλόγου διδασκόντων.

Ο κ. Αθανάσιος Κουσουλός είναι Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ο κ. Κωνστατίνος Μπούνιας είναι Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ο κ. Γεώργιος Καμπουρίδης είναι Αντιπρόεδρος Ακαδημαϊκών Υποθέσεων, Αναπληρωτής Καθηγητής Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών.

Τα συμπεράσματα της εργασίας αναδεικνύουν τις αδυναμίες της συμμετοχικής διοίκησης να λειτουργήσει αποτελεσματικά λόγω της συνεχούς αλλαγής των μελών του συλλόγου και της μη δημιουργικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων.

1. Εισαγωγή

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber αποτελεί την επιλογή διοίκησης της εκπαίδευσης πολλών χωρών, όπως για παράδειγμα της Τσεχίας, της Κίνας (Bush, 1998), της Ελλάδας (Bush, 2001· Persianis, 1998), του Ισραήλ (Gaziel, 1998), της Πολωνίας (Klus-Stanska and Olek, 1998), της Νοτίου Αφρικής (Sebakwane, 1997), της Σλοβενίας (Becaj, 1994) και πολλών χωρών της Νοτίου Αμερικής. Το αμιγές γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης από τεχνικής απόψεως είναι ικανό να δώσει το μέγιστο βαθμό απόδοσης και την πιο λογική επίδραση στους ανθρώπους. Λειτουργεί σε καθιερωμένη οργανωτική δομή εργασιακών σχέσεων και περιγράφει τόσο τα καθήκοντα όσο και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μία πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου. Εξαίρεση αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια δομή και ως εκ τούτου οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002). Το σύστημα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου αποτελεί μία προσπάθεια αναδιανομής της εξουσίας που θεσμοθετημένα συνδέεται με τη θέση του διευθυντή, σε ένα συλλογικό όργανο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τις αποφάσεις που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα προβλήματα του σχολείου.

Το μοντέλο του Vroom και Yetton (1973) διακρίνει τρία μοντέλα διοίκησης:

- α) το αυταρχικό μοντέλο (ο ηγέτης παίρνει απόφαση με τα δικά του στοιχεία και πληροφορίες),
- β) το συμβουλευτικό (ο ηγέτης αναζητά και ανταλλάσσει απόψεις αλλά στο τέλος αποφασίζει μόνος του) και
- γ) το συμμετοχικό στο πλαίσιο του οποίου τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν από κοινού.

Στο τελευταίο μοντέλο τα μέλη δεσμεύονται, ενισχύουν το θεσμό της οργάνωσης και συνειδητοποίησης του στόχου, αυξάνεται η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση της ευθύνης, το κλίμα της εμπιστοσύνης και του διαλόγου, η ανάπτυξη κινήτρων και

αλληλεπίδρασης στην ομάδα. Τα συλλογικά διοικητικά όργανα εκφράζουν τη σύγχρονη διοικητική τάση και αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημοκρατικής διοίκησης των οργανισμών. Η λειτουργία λήψης αποφάσεων εμπλέκεται σ' όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, όπως είναι ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος επίτευξης των στόχων. Η συμμετοχική διοίκηση εξασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην αμοιβαία κατανόηση των στόχων του σχολείου (Bush, 1995).

Η λειτουργία μιας ομάδας για να είναι αποτελεσματική σ' ένα συλλογικό όργανο εξαρτάται και επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες: το μέγεθος της ομάδας, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, τη συνοχή της, την ποιότητα της ηγεσίας και το γενικότερο κλίμα. Η συμμετοχική διοίκηση στηρίζεται στην ενεργητική συμμετοχή, τη συνεργασία, τη νοητική και συναισθηματική δέσμευση των συμμετεχόντων μελών στους ίδιους στόχους και τον καταμερισμό της ευθύνης των ενεργειών τους. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ξεπερνά τη συμφωνία για κάτι το οποίο έχει αποφασιστεί, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα του σχολείου ως «δικά μας» κι όχι «δικά τους». Επίσης έχει πολλαπλή επίδραση στην εκπαιδευτική κοινότητα, διότι συμβάλλει τα μέγιστα στη συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων. Τρία είναι τα σημαντικότερα επιχειρήματα της συμμετοχικής διοίκησης, τα οποία αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία:

- α) Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelech, 1997).
- β) Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται, όταν σε αυτές συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί (Bush, 1995).
- γ) Επιτυγχάνεται αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου «δικές τους», (Poo & Hoyle, 1995, σ. 86).

Ο τρόπος εφαρμογής της συμμετοχικής διοίκησης και η λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων στο πλαίσιο του δημοτικού σχολείου αποτελούν τα αντικείμενα αυτής της εργασίας.

2. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα κατατάσσεται στις επισκοπικές, διότι περιγράφει τη φύση των υφιστάμενων συνθηκών λειτουργίας του συλλόγου των διδασκόντων στην Πρωτοβάθμια

Εκπαίδευση. Διερευνά τις στάσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη χρήση ερωτηματολογίου, του οποίου ο απρόσωπος χαρακτήρας και το γεγονός ότι μπορεί ν' απαντηθεί ανώνυμα, διευκολύνει τους ερωτώμενους στο να είναι απόλυτα ειλικρινείς. Το ερωτηματολόγιο αποτελούσαν οι παρακάτω επτά ενότητες.

1. Τα βιογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων.
2. Οι στόχοι που ετίθεντο στις συνεδριάσεις.
3. Η μεθοδολογία οργάνωσης των συνεδριάσεων.
4. Η επίδραση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και ο τρόπος που επηρεάζει τη λειτουργία του συλλόγου.
5. Η ποιότητα των αποφάσεων.
6. Η επίδραση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών και τέλος
7. Η δυνατότητα έκφρασης προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας του συλλόγου.

Για να επιτευχθεί η σε βάθος ανάλυση των απόψεων που καταγράφηκαν στα ερωτηματολόγια και να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας πραγματοποιήθηκαν δειγματοληπτικές συνεντεύξεις. Στην έρευνα συμμετείχαν εκατό (100) εκπαιδευτικοί και το δείγμα θεωρείται στατιστικά επαρκές.

Περιοχή δείγματος: Το επιλεγμένο δείγμα αναφέρεται κατά 63% σε αστικές περιοχές. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται: 30% σε ημιαστικές και 7% σε αγροτικές. Το δείγμα επιλέχθηκε σε αναλογία με τη συγκέντρωση του πληθυσμού σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές.

Βιογραφικά στοιχεία: Το δείγμα κάλυπτε όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών τόσο τους νεότερους συναδέλφους (προϋπηρεσία 0-5 έτη 22%) όσο και τους έχοντες πολυετή προϋπηρεσία. Το 54% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες όσο είναι και το αντίστοιχο ποσοστό γυναικών που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (56,4%), σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας του 2000. Το σημαντικότερο εύρημα για την έρευνα αυτή ήταν το γεγονός ότι 47% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα υπηρετεί στο ίδιο σχολείο λιγότερο από πέντε (5) έτη. Ένα ποσοστό 12% υπηρετεί στο σχολείο μόνο ένα έτος. Μεγάλο μέρος του συλλόγου διδασκόντων (χωρίς να λάβουμε υπ' όψιν τους συναδέλφους ειδικοτήτων – μουσικούς, γυμναστές και ξένης γλώσσας – οι οποίοι σχεδόν, όπως μας ενημέρωσαν οι εκπαιδευτικοί, αλλάζουν κάθε έτος) ανανεώνεται με συχνότητα ενός έτους. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σημαντικά το βαθμό συνοχής των μελών του

συλλόγου διδασκόντων και κατ' επέκταση τη συνολική απόδοση του σχολείου.

3. Ανάλυση-συζήτηση

Η ανάλυση των δεδομένων και των άμεσων εμπειριών καταλήγει σε μια βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης και σε μια «νέα» πρακτική θεωρία, που μας βοηθά να κατανοήσουμε περισσότερα. Μέσα από την ανάλυση ανασυνθέτουμε δεδομένα και εμπειρίες και επεξεργαζόμαστε τις πρακτικές θεωρίες μας.

3.1. Αποδοχή των στόχων που ετίθεντο στις συνεδριάσεις: Ο αριθμός των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων κρίνεται ικανοποιητικός από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Οι στόχοι των συνεδριάσεων ήταν κατανοητοί και αποδεκτοί σε ποσοστό 90%. Το ποσοστό αυτό δείχνει απόλυτη αποδοχή των στόχων. Η δέσμευση των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν τις επιλογές των στόχων του συλλόγου είναι υψηλή (80%). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τον παραμερισμό των προσωπικών στόχων προς επίτευξη των συλλογικών επιλογών.

3.2. Η μεθοδολογία οργάνωσης των συνεδριάσεων: Σε μεγάλο ποσοστό δεν διατυπώνονται διαφωνίες για τη μέρα και ώρα της συνεδρίασης (79%). Το 75% των ερωτηθέντων εξέφρασαν την άποψη ότι οι συνεδριάσεις του συλλόγου ήταν καλά οργανωμένες, ήσαν αποδοτικές και κύλησαν ομαλά, ενώ το 25% τις κρίνει ως μέτρια οργανωμένες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι οι καλά οργανωμένες συνεδριάσεις δεν περιελάμβαναν ημερήσια διάταξη θεμάτων, εισηγητή για κάθε θέμα, αλλά οι εκπαιδευτικοί έκριναν αυτές από το χρόνο διάρκειάς τους. Στις μέτρια οργανωμένες συνεδριάσεις κατατάσσουν -σύμφωνα με τις διευκρινίσεις που έδωσαν στις συνεντεύξεις- τις συνεδριάσεις στις οποίες υπήρχαν έντονες διαφορές απόψεων και τελικά συγκρούσεις.

Το 80% των ερωτηθέντων ισχυρίστηκε ότι δεν σπαταλήθηκε χρόνος σε θέματα χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο. Η διαδικασία έκφρασης γνώμης από το σύνολο των εκπαιδευτικών ακολουθήθηκε μόνο στο 1/3 των συνεδριάσεων.

Η παρουσία κοινωνικών και πολιτιστικών προβλημάτων στις συνεδριάσεις κρίνεται μέτρια έως ελάχιστη σε ποσοστό 68%. Εδώ αναδεικνύεται η αδυναμία ή ο φόβος των συλλόγων διδασκόντων να αξιοποιήσουν επαρκώς τις δυνατότητες συνεργασίας με τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς της εκπαίδευσης (Σύμβουλο Εκπαίδευσης, Προϊστάμενο Γραφείου, Εκπροσώπους Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Σύλλογο γονέων).

Το 88% των εκπαιδευτικών δεν μετείχε επαρκώς στις συζητήσεις και το 77% υπέβαλε ελάχιστες έως καμία προτάσεις. Στο σημείο αυτό γίνεται εμφανής η αδυ-

ναμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν δημιουργικά σε μία απολύτως δημοκρατική διαδικασία. Η έλλειψη πρωτοβουλιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο συνδέεται άμεσα με την αντίληψη ότι η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση του διευθυντή του σχολείου. Η στάση αυτή δεν έρχεται σε αντίθεση με την προηγούμενη άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί ανέλαβαν να εκπληρώσουν τους στόχους που αποφασίστηκαν στη συνεδρίαση. Απλά θεωρούν υποχρέωσή τους να εκτελέσουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

3.3. Η επίδραση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και ο τρόπος που επηρεάζει τη λειτουργία του συλλόγου: Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής κατέδειξαν την ύπαρξη υψηλής συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων (92%). Οι συνάδελφοι διατύπωσαν την άποψη ότι ουδέποτε έκριναν τη στάση ή τη συμπεριφορά συναδέλφων στο πλαίσιο της λειτουργίας του συλλόγου (άσχετα αν είχαν διατυπωθεί παράπονα). Το καλό φιλικό κλίμα υπερτερεί (89%) της σωστής αντιμετώπισης των θεμάτων, όταν αυτά τα δύο έρχονται σε αντίθεση. Οι διαφωνίες που εκφράζονται στο σύλλογο είναι αμελητέες. Η έλλειψη διαφωνιών αποτελεί ένδειξη έλλειψης προβληματισμού για την επίτευξη της καλύτερης λύσης και πολλές φορές αδιαφορία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου (Καμπουρίδης, 2002). Οι εκπαιδευτικοί κατά 60% αποδέχονται απόψεις διαφορετικές από τις δικές τους και συμμετέχουν στην υλοποίησή τους.

3.4. Η ποιότητα των αποφάσεων: Η αποτελεσματικότητα των συλλογικών οργάνων κρίνεται από την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται. Η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετίζεται με την επιλογή εκείνης της εναλλακτικής πρότασης που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συγκριτικά με τις λοιπές εναλλακτικές λύσεις στις δεδομένες συνθήκες (Σαϊτής, 2000). Οι αποφάσεις σχεδόν στο σύνολό τους (92%) ήταν σύμφωνες με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Οι αποφάσεις των συλλόγων διδασκόντων ελήφθησαν κατόπιν μελέτης και τεκμηρίωσης (66,9%), με βάση την πλειοψηφούσα άποψη (30%) και κατόπιν συμβιβασμού σε ποσοστό (3,1%). Σύμφωνα με τις παραπάνω εκτιμήσεις και τις διευκρινίσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις η μελέτη και η τεκμηρίωση ταυτίζονταν με την αναλυτική συζήτηση που διεξήχθη στο πλαίσιο της συνεδρίασης. Η λήψη αποφάσεων με βάση την πλειοψηφούσα άποψη μάλλον κρίνεται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβολή των απόψεων μιας ομάδος συναδέλφων στο σύνολο του συλλόγου.

Οι αποφάσεις υλοποιούνται κατά 88%, είναι σύμφωνες με την εκπαιδευτική πολιτική (91%) και συναποφασίζονται (σύλλογος – διευθυντής) σε ποσοστό

(92%).

3.5. Η επίδραση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών: Το σύνολο των ερωτηθέντων διατύπωσε την άποψη ότι τις περισσότερες φορές ο διευθυντής λειτουργεί ως απλό μέλος του συλλόγου και όχι ως ο ηγέτης που έχει συγκεκριμένο όραμα για το σχολείο και προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών.

Τα προβλήματα συζητούνται διεξοδικά κατά 59% και προτιμώνται ο συμβιβασμός (79%) και οι εφαρμόσιμες λύσεις έναντι των καλύτερων (88%). Το 68% των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο σύλλογος έκανε την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων.

3.6. Προτάσεις που διατυπώθηκαν από μέρους των ερωτηθέντων: Οι εκπαιδευτικοί κρίνουν απαραίτητη τη συμμετοχή κοινωνικών και πολιτιστικών φορέων στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, την παραχώρηση περισσότερων δικαιωμάτων στο σύλλογο και τη διεξαγωγή των συνεδριάσεων εντός του ωραρίου. Η τελευταία διαπίστωση αποτελεί μάλλον μια ατυχή προσπάθεια να παγιωθεί, αν όχι να γίνει νομικό πλαίσιο, αυτό που είναι κοινό μυστικό: Οι συνεδριάσεις του συλλόγου πραγματοποιούνται (ατύπως και με τη συνενοχή όλων των εμπλεκομένων) στο πλαίσιο του κανονικού ωραρίου, κατά παράβαση της σχετικής νομοθεσίας.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν σε μεγάλο ποσοστό ότι οι στόχοι των συνεδριάσεων είναι σαφείς και κατανοητοί. Σε γενικές γραμμές η έρευνα ανέδειξε τις φιλικές και συναδελφικές σχέσεις των διδασκόντων. Η διατήρηση των φιλικών σχέσεων και του καλού κλίματος επιτυγχάνεται με τη θυσία των καλύτερων λύσεων και την επιλογή των συμβιβαστικών. Οι διδάσκοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη δόμηση και λειτουργία των συνεδριάσεων. Οι διαφωνίες σε μεγάλο ποσοστό συζητούνται διεξοδικά, αλλά πολλές φορές για χάρη της ηρεμίας εξομαλύνονται οι όποιες διαφορές. Μεγάλο ποσοστό των διδασκόντων θεωρεί το διευθυντή ηγέτη που οι αποφάσεις του εκφράζουν τη συναίνεση της πλειοψηφίας. Οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από κοινού, από το διευθυντή και τους διδάσκοντες.

4. Συμπεράσματα

Η απόδοση της συμμετοχικής διοίκησης στο πλαίσιο του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, δεν είναι ικανοποιητική στο βαθμό τουλάχιστον που θα αναμενόταν. Ένα μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών επιλέγει για την άσκηση της διοίκησης της σχολικής μονάδας τη συνεργασία του συλλόγου διδασκόντων (συλ-

λογικού οργάνου) με το διευθυντή (μονομελές όργανο). Ο σύλλογος διδασκόντων λειτουργεί αρκετά ικανοποιητικά σε ό,τι αφορά την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων του δημοτικού σχολείου. Ωστόσο, τα μέλη του διοικητικού αυτού οργάνου δεν φαίνεται να αναλαμβάνουν, σε ικανοποιητικό βαθμό, πρωτοβουλίες για την οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων και να αξιοποιούν όλες τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ σχολείου και φορέων της τοπικής κοινωνίας.

Ο περιορισμένος αριθμός και η ελάχιστη χρονική διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου, σε συνδυασμό με την πλημμελή προετοιμασία τους φαίνεται ότι είναι οι αιτίες της χαμηλής απόδοσης των συλλόγων διδασκόντων.

Η συνεχής μετακίνηση των δασκάλων καταργεί τη βασική διοικητική αρχή «της ενότητας προσωπικού», που υπαγορεύει την ανάγκη για ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και δημιουργικών πρωτοβουλιών μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας. Αν στόχος της διοίκησης είναι η ενίσχυση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των σχολείων μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας των συλλόγων, κρίνεται ως απολύτως αναγκαίο να πραγματοποιούνται οι απολύτως αναγκαίες μετακινήσεις.

Η έρευνα απέδειξε ότι η πλέον σημαντική αντίθεση σχετικά με τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων είναι ότι από τη μια οι εκπαιδευτικοί ισχυρίζονται ότι πρέπει να αναβαθμιστεί ο ρόλος του συλλόγου, ενώ από την άλλη επιθυμούν οι συνεδριάσεις να πραγματοποιούνται εντός του χρόνου διδασκαλίας και ένα μεγάλο ποσοστό αρνείται να συμμετάσχει δημιουργικά, με προτάσεις και πρωτοβουλίες.

Σ' όλες τις περιπτώσεις των σχολείων που ερευνήθηκαν διαπιστώθηκε ότι ο διευθυντής δεν αναλαμβάνει τον ηγετικό του ρόλο αλλά προτιμά να είναι ένα απλό μέλος του συλλόγου. Αυτό είναι το αποτέλεσμα μιας στερεότυπης κατάληξης για το ρόλο του διευθυντή που κυριάρχησε σε ορισμένα εκπαιδευτικά συστήματα, μετά την εξέγερση του Μάη του 1968 στη Γαλλία. Ο διευθυντής είναι απλά ο ενδιαμέσος κρίκος μεταξύ της εξουσίας που τον έχει διορίσει και των συναδέλφων που εκτιμά ότι αντιπροσωπεύει.

Όταν οι άνθρωποι διατηρούν στερεότυπα για ένα ρόλο (του διευθυντή, σ' αυτή την περίπτωση), αναμένουν τα μέλη της ομάδας «διευθυντές» να έχουν χαρακτηριστικά και συμπεριφορά η οποία επιβεβαιώνει αυτά τα στερεότυπα. Υπάρχει μια πραγματική έλλειψη γνήσιων ηγετικών χαρακτηριστικών, τα οποία πρέπει να είναι εύκολα διακριτά και να γίνονται αντιληπτά σ' όλες τις δραστηριότητες του σχολείου και των συνεδριάσεων του συλλόγου συμπεριλαμβανομένων.

Η συμμετοχική διοίκηση είναι μία εξαιρετικά δύσκολη λειτουργία αλλά είναι απολύτως αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των σχολείων. Η εκπαίδευση των διευθυντών και των εκπαιδευτικών σε θέματα συμμετοχικής διοίκησης θα βοηθούσε σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και της ενεργής

συμμετοχής των εκπαιδευτικών στην επίλυση των προβλημάτων των σχολείων.

Βιβλιογραφία

- Becaj, J. (1994). Changing bureaucracy to democracy. *Educational Change and Development*, 15 (1), 7-14.
- Bridges, E. M. (1995). Teacher participation in decision-making. *Administration Notebook*, 1 (1-4).
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, 2nd edition. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (1998). Organisational culture and strategic management. In D. Middlewood and J. Lumby (Eds), *Strategic Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (2001). *School organisation and management: international perspectives*. Paper presented at the Federation of Private School Teachers, Annual Conference, Athens.
- Gaziel, H. (1998). School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education*, 44 (4), 319-33.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Klus-Stanska, D., & Olek, H. (1998). Private Education in Poland: breaking the mould. *International Review of Education*, 44 (2-3), 235-41.
- Persianis, P. (1998). Compensatory legitimization in Greek educational policy: an explanation for the abortive educational reforms in Greece in comparison with those in France. *Comparative Education*, 33 (1), 71-84.
- Poo, B., & Hoyle, E. (1995). Teacher involvement in decision making. In D. Johnson (Eds), *Educational Management and Policy: Research, theory and Practice in South Africa*. Bristol: University of Bristol.
- Σαΐτης, Χρ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός, 105-132.
- Sebakwane, S. (1997). The contradictions of scientific management as a mode of controlling teachers, work in black secondary schools: South Africa. *International Journal of Educational Management*, 17 (4), 391-404.
- Steyn, G., & Squelch, J. (1997). Exploring the perceptions of teacher empowerment in South Africa: a small-scale study. *South African Journal of Education*, 17 (1), 1-6.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.