

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Εκπαιδευτική ηγεσία και

τεχνικές λήψης αποφάσεων

Μαντώ Αφροδίτη Α.Μ.: mpk00024

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

ΚΟΖΑΝΗ 2024

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Εκπαιδευτική ηγεσία και
τεχνικές λήψης αποφάσεων**

Μαντώ Αφροδίτη Α.Μ.: mpk00024

Επιβλέπων Καθηγητής:

Σερδάρης Παναγιώτης

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Τριαντάρη Σωτηρία

Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΜΑΝΤΩ ΑΦΡΟΔΙΤΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

10/06/2024

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
Κεφάλαιο 2ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	10
2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	10
2.2 Μέθοδος.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	12
3.1 Ορισμός της έννοιας	12
3.2 Μορφές αποφάσεων.....	13
3.3 Διαδικασία λήψης αποφάσεων	15
3.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων.....	19
3.5 Στυλ λήψης αποφάσεων.....	25
3.6 Τεχνικές λήψης αποφάσεων	29
3.7 Παράγοντες που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων	35
3.8 Εμπόδια και δυσκολίες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	41
4.1 Θεωρητικό πλαίσιο	41
4.2 Μορφές ηγεσίας.....	44
4.3 Στυλ ηγεσίας	50
4.4 Σύστημα διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	53
4.5 Νομοθετικό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων στις σχολικές μονάδες.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	58
5.1 Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων	58
5.2 Μαθητική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
7.1 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της έρευνας.....	71
7.2 Μελλοντικές έρευνες	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να συνθέσει τα συμπεράσματα που εξάγονται από την υπάρχουσα διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία που αφορούν στην εκπαιδευτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων και να αναδείξει τις τεχνικές λήψης αποφάσεων που αξιοποιούνται στα ελληνικά σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην ανασκόπηση συμπεριλήφθηκαν εμπειρικές έρευνες και θεωρητικές μελέτες, από τις οποίες αναδύθηκε η σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας και του συλλόγου διδασκόντων. Επιπλέον, προκειμένου να αποτυπωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα της τρέχουσας κατάστασης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, συμπεριλήφθηκαν πρόσφατες έρευνες της τελευταίας πενταετίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερευνών αυτών ήταν ενθαρρυντικά, καθώς διαπιστώθηκε πως οι μορφές ηγεσίας που κυριαρχούν στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό πεδίο ανήκουν στην κατηγορία των συναδελφικών μοντέλων και ότι οι διευθυντές υιοθετούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος. Επίσης, ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων φαίνεται πως έχει ενισχυθεί, καθώς οι εκπαιδευτικοί, ως ομάδα, εμπλέκονται περισσότερο ενεργητικά σε διαδικασίες συνεργατικής λήψης αποφάσεων, κάτι που έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους, καθώς και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Από την άλλη πλευρά, η μαθητική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων παραμένει αναξιοποίητη, κάτι που αντανακλάται και στην υποεκπροσώπηση των μαθητών στις σχετικές έρευνες. Παράλληλα, παρατηρήθηκε η προσκόλληση των διευθυντών και εκπαιδευτικών στο παραδοσιακό ορθολογικό στυλ λήψης αποφάσεων, αν και η επικοινωνία και ο διάλογος αναδείχθηκαν ως σημαντικά μέσα για την ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, ήταν εμφανής η έλλειψη αναφορών σε συγκεκριμένες τεχνικές που αξιοποιούνται, όπως και η απουσία των τεχνολογικών εργαλείων που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων.

Λέξεις- κλειδιά: εκπαιδευτική ηγεσία, διευθυντές, εκπαιδευτικοί, λήψη αποφάσεων, τεχνικές λήψης αποφάσεων

ABSTRACT

The aim of this literature review is to synthesize the conclusions drawn from the existing Greek and foreign literature on educational leadership and decision-making and to highlight the decision-making techniques utilized in Greek primary and secondary education schools. The review included empirical research and theoretical studies, which revealed the importance of decision-making, as well as the role of leadership and teachers' association. Moreover, in order to provide a comprehensive picture of the current state of the Greek educational system, recent research studies from the past five years were included. The results of the analysis of these studies are encouraging, as it was found that the forms of leadership dominating the contemporary Greek educational field belong to the category of collegial models and that principals adopt a democratic leadership style, despite the centralized nature of the educational system. Furthermore, the role of teachers' association appears to be enhanced, considering that teachers, as a group, are more actively engaged in collaborative decision-making processes, which has a positive impact on their satisfaction and commitment, as well as on school effectiveness. On the other hand, student participation in decision-making remains underutilized, which is reflected in their underrepresentation in relevant research. At the same time, principals and teachers' adherence to the traditional rational decision-making style was observed, although communication and dialogue were highlighted as important means of encouraging teachers to participate in decision-making processes. However, the lack of references to specific techniques, and the absence of technological tools facilitating decision-making were noticeable.

Key- words: educational leadership, principals, teachers, decision-making, decision-making techniques

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη, διαρκώς μεταβαλλόμενη εποχή, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κάτι που έχει άμεση και θετική επίδραση στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών (Bäckman & Trafford, 2007· Wang, Hou & Li, 2022). Σε ένα μεταβαλλόμενο και ρευστό κόσμο, στον οποίο κυριαρχούν οι πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, αλλά και οι ραγδαίες εξελίξεις στις επιστήμες και την τεχνολογία, αναδύονται προκλήσεις για την εκπαίδευση σε κάθε έκφασή της, από τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής έως τη διδασκαλία και τη μάθηση (Κοσμίδου-Hardy, 2005).

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές, οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί ηγέτες στρέφονται σε εναλλακτικούς τρόπους λήψης αποφάσεων, οι οποίοι θέτουν υπό αμφισβήτηση την παραδοσιακή έννοια της ηγεσίας (Sullivan, 2011). Είναι σαφές ότι η ρευστότητα της σύγχρονης εποχής δεν αφήνει το πεδίο της εκπαίδευσης ανεπηρέαστο, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία της παραδοσιακής μορφής διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας (Nwankwo et al., 2014· Sullivan, 2011· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, για να είναι αποτελεσματικοί, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία, καθώς η δυνατότητα προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλλει στην επιτυχημένη υλοποίηση της αποστολής τους και στην παροχή εκπαιδευτικού έργου υψηλής ποιότητας (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020). Δεδομένης της περιπλοκότητας του εκπαιδευτικού πλαισίου, απαιτούνται δυναμικοί ηγέτες, οι οποίοι είναι ικανοί να ικανοποιούν τις ακαδημαϊκές, ψυχολογικές, κοινωνικές και προσωπικές ανάγκες των μελών της σχολικής κοινότητας και, ταυτόχρονα, να επιτυγχάνουν τους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού (Mshelia & Emmanuel, 2021).

Η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία και η καινοτομία διαμορφώνουν κατάλληλες συνθήκες για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, κάτι που προϋποθέτει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Kolzow, 2014). Οι Doudouka et al. (2021) υποστηρίζουν ότι, πέραν της παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης, η αποτελεσματικότητα του σχολείου ενισχύεται όταν το διδακτικό προσωπικό συμμετέχει ενεργητικά και συνειδητά στη λήψη αποφάσεων, σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι όσο πιο δυναμική είναι η εμπλοκή, τόσο αποτελεσματικότερος είναι ο οργανισμός (Kolzow, 2014). Με αυτό το σκεπτικό, αναδύεται η ανάγκη διαμοιρασμού της εξουσίας, λόγω των πολλαπλών καθηκόντων και του φόρτου εργασίας των ηγετών (Ράπτης, 2006).

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό πυλώνα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες και πιο συχνές λειτουργίες της διοίκησης (Azeska, Starc & Kevereski, 2017· Σιδηροπούλου, 2015· Wang, Hou & Li, 2022),

καθώς η βιωσιμότητα, η επιτυχημένη πορεία και η εξέλιξη του οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται (Σιδηροπούλου, 2015). Η λήψη αποφάσεων είναι μια πολυεπίπεδη διεργασία, που επηρεάζεται από ποικίλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018), οι οποίοι, στο ήδη περίπλοκο εκπαιδευτικό πλαίσιο δημιουργούν επιπρόσθετες προκλήσεις. Άλλωστε, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αντανάκλα την περιπλοκότητα και έλλειψη σαφήνειας και σταθερότητας που χαρακτηρίζει κάθε έκφανση της ανθρώπινης ζωής (Frick, 2009).

Ειδικότερα στο ελεγχόμενο και καθοδηγούμενο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και γραφειοκρατία, καθώς η κεντρική διοίκηση καθορίζει την εκπαιδευτική πολιτική, ο ρόλος των ηγετών και των εκπαιδευτικών είναι περιορισμένος, όντας απλοί εκτελεστές των κυβερνητικών εντολών. Ακόμη και στελέχη ανώτερα των διευθυντών, όπως οι προϊστάμενοι και οι σχολικοί σύμβουλοι, στερούνται της δυνατότητας συμμετοχής σε αποφάσεις που αφορούν είτε τα αναλυτικά προγράμματα είτε τις σχολικές μονάδες της αρμοδιότητάς τους (Ράπτης, 2006).

Παρά τη συχνότητα και τη σημαντικότητα της λήψης αποφάσεων, ο αριθμός των ατόμων που διαθέτουν σχετικές γνώσεις και δεξιότητες είναι περιορισμένος, δεδομένου ότι, στην πράξη, παρατηρείται περισσότερο η αξιοποίηση της διαίσθησης και της εμπειρίας, παρά η εφαρμογή μοντέλων και μεθόδων, η αποτελεσματικότητα των οποίων έχει αποδειχθεί εμπειρικά (Ντιγκμπασάνης, 2017). Παραδοσιακά, η λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση γίνεται με συμβατικές μεθόδους και τεχνικές όπως η συζήτηση και ο καταγιτισμός ιδεών (Κασουλίδης, 2011· Νικήτα, 2018· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020· Shamsuddin & Razak, 2023· Χατζηνικολάου, 2021).

Ωστόσο, η λήψη αποφάσεων μπορεί να διευκολυνθεί με τη χρήση σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων, όπως τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία εξορύσσουν δεδομένα και τα συνδυάζουν για την εύρεση ικανοποιητικών λύσεων (Παπαδογιάννη, 2022· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017), αλλά και με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία ήδη αξιοποιείται κατά τη διδασκαλία και τη μάθηση (Triantari & Vavouras, 2024· Wang, 2021a· Wang, 2021b).

Τις δυνατότητες αυτές επιδιώκει να αναδείξει η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς, παρά την πλούσια ελληνική και ξένη βιβλιογραφία για τη λήψη αποφάσεων, υπάρχει έλλειψη μελετών που αφορούν αποκλειστικά τη διαδικασία και τις τεχνικές λήψης αποφάσεων. Επίσης, με βάση την επίγνωση ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειες των διευθυντών έχουν σημαντική επίδραση σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Arar & Saiti, 2022), στόχος της έρευνας είναι να συνθέσει τα συμπεράσματα που αντλούνται από τη σχετική βιβλιογραφία.

Λόγω της έλλειψης σχετικών ερευνών, η συγκεκριμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση θα εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία και ιδιαίτερα την ελληνική, καθώς η έμφαση δίνεται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να

αξιοποιηθούν από το Υπουργείο Παιδείας, δεδομένου ότι το εκπαιδευτικό σύστημα εξακολουθεί να είναι συγκεντρωτικό, ώστε οι εκπαιδευτικές πολιτικές που αφορούν την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να ενισχυθεί η αυτονομία της σχολικής μονάδας, προκειμένου οι διευθυντές και εκπαιδευτικοί να λαμβάνουν αποφάσεις που τους αφορούν, με στόχο τη σχολική βελτίωση. Παράλληλα, τα αποτελέσματα μπορούν να αξιοποιηθούν από διευθυντές, ώστε να εμπλακούν σε μια διαδικασία αναστοχασμού σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιούν και τον ρόλο των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και από εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αναζητούν τεχνικές και εργαλεία που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων.

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τον σκοπό της και τα ερευνητικά ερωτήματα που την κατηύθυναν. Το ακόλουθο κεφάλαιο αφορά τη λήψη αποφάσεων και περιλαμβάνει την εννοιολόγηση της, την περιγραφή των μορφών αποφάσεων, της διαδικασίας λήψης τους, τα θεωρητικά μοντέλα που προσεγγίζουν τη λήψη αποφάσεων και τις διαθέσιμες τεχνικές, καθώς και τους παράγοντες και τα εμπόδια που διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν, αντίστοιχα, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Το κεφάλαιο που ακολουθεί αφορά την εκπαιδευτική ηγεσία, επιδιώκοντας να συνθέσει τα θεωρητικά μοντέλα, τις μορφές και τα στυλ ηγεσίας, που αναδύονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, και να περιγράψει το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τον ρόλο των διευθυντών και του συλλόγου διδασκόντων. Ακολουθεί το κεφάλαιο που συνδέει τις δύο έννοιες της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων, με έμφαση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εστιάζοντας στην εμπλοκή των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι έρευνες που αφορούν στις μορφές ηγεσίας και τις τεχνικές λήψης αποφάσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, τα ευρήματα των οποίων συζητώνται στο επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται τα συμπεράσματα, οι θεωρητικές και πρακτικές συνέπειες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι να αναδειχθούν οι μορφές ηγεσίας και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες της χώρας, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις πρακτικές και τις μεθόδους που προωθούνται θεωρητικά ή εφαρμόζονται στην πράξη, κατά τη λήψη αποφάσεων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που κατηύθυναν την παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση είναι τα ακόλουθα:

- Ποιες μορφές ηγεσίας παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες της χώρας;
- Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων που υιοθετείται;
- Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων;
- Ποιος είναι ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων;
- Ποιες τεχνικές λήψης αποφάσεων χρησιμοποιούνται;

2.2 Μέθοδος

Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αρχικά υλοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα για τις βασικές έννοιες, αναζητώντας θεωρητικές μελέτες από την ελληνική και την ξενόγλωσση βιβλιογραφία, οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην οριοθέτηση των πεδίων της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων. Με στόχο να διαπιστωθεί η κατάσταση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, αναζητήθηκαν θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες, ώστε να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τις μορφές ηγεσίας, τα στυλ και τις τεχνικές λήψης αποφάσεων που παρατηρούνται στα ελληνικά σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, επειδή τα τελευταία χρόνια το Υπουργείο Παιδείας εισήγαγε μια σειρά μεταρρυθμίσεων, με κυριότερη την εφαρμογή της αξιολόγησης των διευθυντών και των εκπαιδευτικών και την συνακόλουθη αναβάθμιση των ρόλων τους, η αναζήτηση εμπειρικών ερευνών επικεντρώθηκε στην τελευταία πενταετία (2018-2023), καθώς εκτιμήθηκε ότι οι παλαιότερες έρευνες δεν θα μπορούσαν να αποτυπώσουν την τρέχουσα κατάσταση. Παρόλα αυτά, οι ελληνικές εμπειρικές έρευνες και οι θεωρητικές μελέτες που δημοσιεύτηκαν πριν το 2018 συνέβαλαν στην αποτύπωση της πορείας των θεμάτων υπό συζήτηση έως σήμερα.

Για την αναζήτηση σχετικών θεωρητικών και ερευνητικών μελετών της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, χρησιμοποιήθηκε η μηχανή αναζήτησης Google Scholar, καθώς

πρόκειται για ένα ελεύθερα προσβάσιμο εργαλείο, το οποίο λειτουργεί σαν αποθετήριο ακαδημαϊκών και επιστημονικών μελετών. Για την αναζήτηση της ξένης βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά «educational leadership», «decision-making», «primary and secondary education», «decision-making methods, techniques, strategies», ενώ η αναζήτηση ελληνικής βιβλιογραφίας περιλάμβανε τις λέξεις «εκπαιδευτική ηγεσία», «λήψη αποφάσεων», «πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση» και «μέθοδοι, τεχνικές, στρατηγικές λήψης αποφάσεων». Οι λέξεις κλειδιά εισήχθησαν στη μηχανή αναζήτησης με διαφορετικούς συνδυασμούς, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η δυνατότητα εντοπισμού καταλλήλων ακαδημαϊκών συγγραμμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν εκ των προτέρων.

Μετά τον εντοπισμό των κειμένων και αφού ελέγχθηκε η ποιότητά τους, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθούν μόνο δημοσιευμένα κείμενα σε επιστημονικά περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων, ώστε να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του περιεχομένου της παρούσας μελέτης. Ωστόσο, λόγω του περιορισμένου αριθμού δημοσιευμένων ερευνών σε επιστημονικά περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων που αφορούσαν την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων εντός του χρονικού πλαισίου που προκαθορίστηκε (2018-2023), συμπεριλήφθηκαν αδημοσίευτες διδακτορικές διατριβές και διπλωματικές εργασίες, οι οποίες αντλήθηκαν από τα αποθετήρια των ελληνικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρχικός στόχος ήταν να συμπεριληφθεί και το τρέχον έτος στο εύρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (2024), ωστόσο, δεν εντοπίστηκαν σχετικές μελέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 Ορισμός της έννοιας

Η περιπλοκότητα της λήψης αποφάσεων αντανακλάται στην ποικιλία και το εύρος των προσπαθειών εννοιολόγησής της, καθώς στη βιβλιογραφία αναδεικνύεται μεγάλος αριθμός ορισμών για μια φαινομενικά αυτονόητη έννοια. Για παράδειγμα, ο Πασιαρδής (2014, όπως αναφέρεται στο Καραγιάννης, 2020) ορίζει τη λήψη αποφάσεων ως την επιλογή και εφαρμογή μίας εναλλακτικής λύσης, αφού πρωτίστως έχουν εκτιμηθεί οι διαθέσιμες δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις που αναδύονται για τη διαχείριση ενός ζητήματος. Σε ανάλογο πνεύμα ο Sullivan, (2011) την όρισε ως τη συνειδητή επιλογή ενός ατόμου, μετά από μια διαδικασία προσεκτικής μελέτης των εναλλακτικών δράσεων, που βασίζεται στη λογική επίλυση προβλημάτων, με την αξιοποίηση της κριτικής σκέψης.

Η Τριαντάρη (2020) όρισε τη λήψη αποφάσεων ως μία διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ή οι ομάδες που εμπλέκονται αξιολογούν τις διαθέσιμες επιλογές και εναλλακτικές λύσεις και οι Nwankwo et al. (2014) ως μια διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται, μεταξύ άλλων, μία εναλλακτική λύση για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου. Ο πιο περιεκτικός ορισμός που συναντάται συχνότερα στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία είναι αυτός που ανέπτυξαν οι Rowe et al. (1984), σύμφωνα με τον οποίο, η απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων (Al-Omari, 2013· Ejimabo, 2015· Ντιγκμπασάνης, 2017· Ντίνου & Τσάγγα, 2017).

Η λήψη αποφάσεων είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία εκκινείται με ένα ερέθισμα για δράση και καταλήγει στη δέσμευση για την υλοποίησή της (Ejimabo, 2015· Kolzow, 2014· Olcum & Titrek, 2015). Η έννοιά της περιλαμβάνει την κοινωνική νόηση, η οποία αφορά τις γνωστικές διαδικασίες, τα κίνητρα και τα συναισθήματα, δεδομένου ότι τα άτομα κατά τη διαδικασία επιλέγουν ή απορρίπτουν εναλλακτικές λύσεις, με βάση τις σκέψεις, τους στόχους και το θυμικό τους (Sullivan, 2011). Επιπρόσθετα, η λήψη αποφάσεων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το αξιακό σύστημα των ατόμων που καθορίζει την ηθική συμπεριφορά τους (Arag & Saiti, 2022).

Ωστόσο, υποστηρίζεται πως οι αποφάσεις δεν είναι πάντοτε συνειδητές, καθώς πιθανά βασίζονται στη διαίσθηση, ενώ η περιπλοκότητα της έννοιας αυξάνεται, λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων που συνεργάζονται για τη λήψη αποφάσεων και της επίδρασης των συναισθημάτων, τα οποία αντιπαραβάλλονται με τη λογική και πιθανά θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα της απόφασης (Sullivan, 2011).

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί θεμελιώδη άξονα της διοίκησης σε κάθε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών (Nwankwo et al., 2014· Sullivan, 2011· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017) και, ταυτόχρονα, αποτελεί τη βασικότερη και πιο συχνή λειτουργία της διοίκησης (Ejimabo, 2015· Κιουλάφας, 2016· Wang, 2021a), καθώς η αποτελεσματικότητα, η βιωσιμότητα και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και από

την ορθότητα των επιλογών (Ejimabo, 2015· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017). Η ικανότητα και η προθυμία του ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις θεωρείται πως είναι μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες που απαιτείται να διαθέτει ο σύγχρονος ηγέτης. Παράλληλα, αν και η αποφασιστικότητα του ηγέτη ταυτίζεται συνειρμικά με την αποτελεσματικότητά του, η ικανότητά του να καθοδηγεί τους υφισταμένους τους σε μια απόφαση θεωρείται πως είναι σημαντικότερο προσόν (Ejimabo, 2015· Kolzow, 2014).

Οι αποφάσεις σε έναν οργανισμό στοχεύουν στην αλλαγή και την αποτροπή ή επίλυση προβλημάτων (Olcum & Titrek, 2015). Σε σχέση με τη διοίκηση του οργανισμού, οι αποφάσεις αφορούν κάθε λειτουργία του οργανισμού, από την ανάπτυξη στόχων και τον προσδιορισμό των καθηκόντων έως και την αξιολόγηση των δράσεων που υλοποιούνται για την επίτευξη των στόχων (Nwankwo et al., 2014).

3.2 Μορφές αποφάσεων

Οι αποφάσεις διακρίνονται σε διάφορες μορφές, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που λαμβάνουν την απόφαση, τη θέση του ατόμου ή των ατόμων στο επίπεδο διοίκησης, τους στόχους, τον βαθμό σταθερότητάς τους και τις συνθήκες (Ζιγκιρίδης, 2008· Κασουλίδης, 2011· Σαΐτης, 2008· Σιδηροπούλου, 2015).

Με βάση τον αριθμό ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις, διακρίνονται σε ατομικές και ομαδικές:

- Οι ατομικές λαμβάνονται από τον ηγέτη. Στην περίπτωση καλά εκπαιδευμένων και έμπειρων ηγετών, το πρόβλημα εντοπίζεται έγκαιρα και λαμβάνονται άμεσες και ορθές αποφάσεις. Στην αντίθετη περίπτωση, ωστόσο, οι ηγέτες που στερούνται αποφασιστικότητας δυσκολεύονται στον εντοπισμό προβλημάτων ή επιλέγουν μια ικανοποιητική λύση που πιθανά να μην είναι η πιο πρόσφορη.
- Οι ομαδικές αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται από ομάδες ατόμων, αν και χρονοβόρες, συνθέτουν τη συλλογική γνώση, προσφέρουν πολλαπλές οπτικές του προβλήματος και ποικίλες εναλλακτικές επιλογές. Με τις ομαδικές αποφάσεις, ενισχύεται η δέσμευση των μελών της ομάδας στην τελική απόφαση, κάτι που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της υλοποίησής της (Σιδηροπούλου, 2015).

Ανάλογα με το επίπεδο διοίκησης, οι αποφάσεις διαχωρίζονται σε στρατηγικές, τακτικές και λειτουργικές:

- Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από στελέχη στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης και αφορούν την ανάπτυξη γενικών κατευθυντήριων οδηγιών και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του οργανισμού. Οι στρατηγικές αποφάσεις σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού

- Οι τακτικές αποφάσεις αφορούν τον μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό του οργανισμού, που αναλαμβάνουν ανώτερα στελέχη και αφορούν τον συντονισμό των ενεργειών και των ατόμων για την υλοποίηση των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού
- Οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται από στελέχη στα μεσαία και κατώτερα επίπεδα διοίκησης και αφορούν τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων που προκαθορίστηκαν από τα ανώτερα κλιμάκια. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού (Σιδηροπούλου, 2015· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017).

Ανάλογα με τους στόχους, οι αποφάσεις χωρίζονται σε αυτές που αφορούν τους μακροχρόνιους στόχους και σε εκείνες που αφορούν τους βραχυπροθέσμους στόχους:

- Οι μακροχρόνιοι στόχοι καθορίζουν τη θέση του οργανισμού στο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται (στρατηγικό επίπεδο)
- Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι αφορούν τον τρόπο επίτευξης των αποφάσεων που λήφθηκαν στο στρατηγικό επίπεδο. Αυτές τις αποφάσεις τις αναλαμβάνουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη (λειτουργικό επίπεδο) και (Σαϊτής, 2008).

Με βάση τον βαθμό σταθερότητας, οι αποφάσεις διαχωρίζονται σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες:

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν αποφάσεις ρουτίνας και χαρακτηρίζονται από σταθερή επανάληψη και διάρκεια. Λαμβάνονται από άτομα στο χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.
- Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις χαρακτηρίζονται από την αδυναμία πρόβλεψης των αποτελεσμάτων τους, όπως, για παράδειγμα στην περίπτωση της εισαγωγής μιας καινοτομίας, και λαμβάνονται από ανώτατα στελέχη. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αξιοποίηση της εμπειρίας και των γνώσεων των ανώτατων στελεχών και η συνεργασία τους με ανώτερα στελέχη που ανήκουν στον τομέα τον οποίο αφορά η απόφαση (Ζιγκιρίδης, 2008· Σιδηροπούλου, 2015).

Σε σχέση με τις συνθήκες, οι αποφάσεις διακρίνονται σε εκείνες που λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας ή κινδύνου. Με δεδομένο ότι κάθε απόφαση ενέχει ένα βαθμό ρίσκου και αβεβαιότητας, οι συνθήκες βεβαιότητας, επικινδυνότητας και αβεβαιότητας εξαρτώνται από τον βαθμό επάρκειας των πληροφοριών και τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της:

- Στις συνθήκες βεβαιότητας, ο ηγέτης διαθέτει όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται και οι συνέπειες των εναλλακτικών λύσεων μπορούν να προβλεφθούν, δημιουργώντας βέβαιες προσδοκίες για την επίλυση του προβλήματος. Οι συνθήκες βεβαιότητας διαμορφώνουν ένα ιδανικό περιβάλλον,

το οποίο διευκολύνει τον ηγέτη ή την ομάδα να καταλήξει σε μία απόφαση και να αποφύγει τα λάθη, καθώς διαθέτει επαρκείς πληροφορίες και μπορεί να προβλέψει τις εκβάσεις της απόφασης.

- Στις συνθήκες αβεβαιότητας, οι πληροφορίες είναι περιορισμένες και υπάρχει αδυναμία πρόβλεψης των συνεπειών και αβέβαιες προσδοκίες για την επίλυση του ζητήματος. Οι συνθήκες αβεβαιότητας στερούν τον ηγέτη ή την ομάδα από τη δυνατότητα πρόβλεψης των αποτελεσμάτων της απόφασης, καθώς δεν υπάρχει πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες, με αποτέλεσμα η διαδικασία λήψης της απόφασης να στηρίζεται στη διαίσθηση ή τη δημιουργικότητα των ατόμων.
- Σε συνθήκες κινδύνου ή επικινδυνότητας, οι πιθανότητες και οι προσδοκίες για την επίλυση του προβλήματος είναι εν μέρει βέβαιες και εν μέρει αβέβαιες. Οι συνθήκες επικινδυνότητας δημιουργούνται κυρίως από τη μειωμένη δυνατότητα πρόβλεψης των συνεπειών της απόφασης, παρά από την έλλειψη επαρκών πληροφοριών, καθώς η μείωση της προβλεπτικότητας οδηγεί στην αύξηση του ρίσκου που καλείται να αναλάβει ο ηγέτης ή η ομάδα (Ζιγκιρίδης, 2008· Κασουλίδης, 2011· Σιδηροπούλου, 2015).

Σε σχέση με τις κατηγορίες των αποφάσεων που λαμβάνονται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το Υπουργείο Παιδείας υλοποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι μακροπρόθεσμος και αφορά κυρίως την ανάπτυξη εκπαιδευτικής πολιτικής, ενώ ο λειτουργικός σχεδιασμός αφορά τις σχολικές μονάδες και περιλαμβάνει την οργάνωση της σχολικής ζωής. Ο λειτουργικός σχεδιασμός είναι βραχυπρόθεσμος, καθώς υλοποιείται για κάθε σχολικό έτος (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017). Πιο αναλυτικά, ο λειτουργικός σχεδιασμός υλοποιείται σε συγκεκριμένα στάδια. Αρχικά, καθορίζονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού και προσδιορίζεται η κατάστασή του. Ακολούθως καταγράφονται προτάσεις και εναλλακτικές λύσεις και έπειτα επιλέγεται η πιο ικανοποιητική λύση ή πρόταση, η οποία στη συνέχεια εφαρμόζεται. Τέλος, τα αποτελέσματα και η διαδικασία υλοποίησης της απόφασης αξιολογούνται (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021).

3.3 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ως διαδικασία λήψης αποφάσεων ορίζεται η ακολουθία σταδίων ή φάσεων που οδηγούν στην επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης (Πασιαρδής, 2014, όπως αναφέρεται στο Καραγιάννης, 2020). Οι Rowe και Mason (1987, όπως αναφέρεται στο Al-Omari, 2013) όρισαν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως μια γνωστική διεργασία που αποτελείται από πέντε στοιχεία, το ερέθισμα, τον τρόπο αντίδρασης στο ερέθισμα, τη σκέψη για το πρόβλημα, την εκτέλεση της απόφασης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης, με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων.

Παρομοίως, οι Connor & Becker (2003) προσδιόρισαν τα γνωστικά στάδια της διαδικασίας, υπογραμμίζοντας πως παρά την ανάπτυξη συγκεκριμένων μεθοδολογιών για τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, με τη μορφή σταδίων, η λήψη αποφάσεων θεωρείται πως είναι μια συνεχής διεργασία. Τα γνωστικά στάδια της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:

- επίγνωση του προβλήματος, της απειλής, της πρόκλησης ή της ευκαιρίας,
- εντοπισμός και προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων,
- επιλογή της εναλλακτικής, με την οποία μια δυσκολία αντιμετωπίζεται αποτελεσματικότερα ή μια ευκαιρία αξιοποιείται στον μέγιστο βαθμό,
- δέσμευση των μελών του οργανισμού στην υλοποίηση της επιλογής και
- αξιολόγηση, κατά την οποία είτε ανανεώνεται η δέσμευση στην απόφαση, όταν η επιλογή ενεργειών έχει την προσδοκώμενη έκβαση, είτε η διαδικασία επιστέφει σε πρότερο στάδιο, ακόμη και στο αρχικό, εφόσον τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα (Connor & Becker, 2003)

Αν και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που αξιοποιούνται επιλέγονται ανάλογα με τη φύση και την περιπλοκότητα της απόφασης, μια κοινή μέθοδος λήψης αποφάσεων που αναδεικνύεται συχνά στη βιβλιογραφία περιλαμβάνει πέντε στάδια (Σιδηροπούλου, 2015· Ζιγκιρίδης, 2008), τα οποία περιγράφονται ως εξής:

- Το πρώτο στάδιο αφορά τον εντοπισμό και τον προσδιορισμό του προβλήματος: Οι ηγέτες αναγνωρίζουν το πρόβλημα, το οποίο ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και την επιθυμητή κατάσταση, και εντοπίζονται τα εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ των δύο καταστάσεων.
- Το δεύτερο στάδιο αφορά την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων: Απαραίτητη προϋπόθεση στο στάδιο αυτό είναι η προσέγγιση του προβλήματος να γίνεται από πολλαπλές οπτικές γωνίες και παράλληλα ο ηγέτης ή η ομάδα να εμπλέκονται σε μια διαδικασία διερεύνησης των συνεπειών, των προϋποθέσεων και του κόστους κάθε εναλλακτικής. Υποστηρίζεται ότι η ποικιλία απόψεων σχετίζεται θετικά με την ποιότητα της απόφασης, κάτι που σημαίνει ότι όσο περισσότερες είναι οι επιλογές, τόσο πιο εύστοχη θα είναι η τελική απόφαση. Είναι, επίσης, σημαντικό οι εναλλακτικές επιλογές να είναι ρεαλιστικές και να αποτυπώνουν τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.
- Το επόμενο στάδιο αφορά την επιλογή της πιο πρόσφορης εναλλακτικής λύσης: Εδώ ο ηγέτης ή η ομάδα επιλέγει την εναλλακτική που συμβάλλει

αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και έχει τις λιγότερες συνέπειες.

- Εφαρμογή της απόφασης: Κατά το στάδιο αυτό, εκπονείται η κατάρτιση σχεδίου δράσης για την υλοποίηση της απόφασης, μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και συντονισμού πόρων και ατόμων.
- Έλεγχος, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση: Στο τελικό στάδιο αξιολογείται η πορεία της υλοποίησης της απόφασης, καθώς και τα αποτελέσματά της, ώστε ο ηγέτης ή η ομάδα να λαμβάνουν ανατροφοδότηση (Σιδηροπούλου, 2015· Ζιγκιρίδης, 2008).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) τα στάδια αυτά ταυτίζονται με εκείνα που συνθέτουν τη διαδικασία του σχεδιασμού ή του προγραμματισμού, μια διαδικασία κατά την οποία, επίσης, λαμβάνονται αποφάσεις, μέσω των ακόλουθων σταδίων:

- καθορισμός στόχων,
- προσδιορισμός της κατάστασης του οργανισμού,
- καταγραφή προτάσεων και εναλλακτικών λύσεων,
- επιλογή βέλτιστης πρότασης ή λύσης,
- εφαρμογή της απόφασης,
- αξιολόγηση.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Rowe et al. (1984, όπως αναφέρεται στο Al-Omari, 2013) η διαδικασία λήψης αποφάσεων υλοποιείται σε πέντε στάδια:

- Στο πρώτο στάδιο, εντοπίζεται και ορίζεται το πρόβλημα,
- στο δεύτερο στάδιο, αναλύονται οι εναλλακτικές λύσεις,
- στο τρίτο στάδιο, υλοποιείται η απόφαση, λαμβάνοντας υπόψη την κατάλληλη στρατηγική, τον απαιτούμενο χρόνο, τις κατάλληλες ενέργειες και τους διαθέσιμους πόρους,
- το τέταρτο στάδιο εστιάζει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, κάτι που προϋποθέτει την αξιολόγησή τους, τις πιθανές τροποποιήσεις και τη συνέχιση των ενεργειών και
- στο τελικό στάδιο, η έμφαση δίνεται στις συνέπειες της απόφασης, συμπεριλαμβανομένης της μακροχρόνιας επίδρασής της.

Σύμφωνα με τους Rowe και Boulgarides (1983), η πρώτη φάση αφορά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση του ερεθίσματος, η δεύτερη φάση αφορά τον τρόπο αντίδρασης στο ερέθισμα, η τρίτη φάση περιλαμβάνει τις γνωστικές διαστάσεις της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και την κατανόηση και αξιοποίηση των πληροφοριών, η τέταρτη φάση αφορά τις ενέργειες που απορρέουν από την απόφαση και η τελική φάση την απόκριση στο ερέθισμα.

Ο Kolzow (2014) ανέπτυξε μια αναλυτικότερη περιγραφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η οποία συνίσταται σε δέκα στάδια. Τα στάδια αυτά, τα οποία, όπως υπογραμμίζει, είναι παρόμοια με εκείνα που υλοποιούνται κατά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός και επεξήγηση της απόφασης που πρόκειται να ληφθεί, αν και φαίνεται αυτονόητος ο σκοπός αυτός του σταδίου, δεν είναι λίγες οι φορές που υπάρχει σύγχυση και ασάφεια γύρω από την απόφαση.
- Ανάθεση της ευθύνης: Δεδομένου ότι την ευθύνη μιας απόφασης είναι πιθανό να αναλαμβάνει ένα ή περισσότερα άτομα, μία ομάδα ή το σύνολο του οργανισμού, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ποιος ή ποιοι την αναλαμβάνουν, καθώς θα πρέπει να αναλογιστούν το ρίσκο που πιθανά ενέχει η απόφαση. Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη εάν το άτομο ή τα άτομα αυτά έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, καθώς και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που είναι πιο κατάλληλες.
- Καταγραφή των πιθανών λύσεων: Είναι προτιμότερη η ομαδική παραγωγή και καταγραφή ιδεών και εναλλακτικών επιλογών, η οποία συνήθως γίνεται με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών. Σημαντικό είναι να συμπεριλαμβάνονται μόνο χρήσιμες λύσεις, καθώς μια εξαντλητική λίστα μπορεί να επιφέρει δυσκολίες κατά την εξέταση και επιλογή των εναλλακτικών.
- Προσδιορισμός χρονικού ορίου: Το χρονικό πλαίσιο είναι σημαντικό, καθώς οι αποτελεσματικές αποφάσεις δεν θα πρέπει να είναι βιαστικές, προκειμένου οι εναλλακτικές λύσεις να διερευνηθούν εις βάθος.
- Συλλογή πληροφοριών: Η συλλογή χρήσιμων και σαφών πληροφοριών που σχετίζονται με τις εναλλακτικές λύσεις και αντλούνται από κατάλληλες πηγές είναι σημαντική, προκειμένου η διαδικασία να μην καταλήξει σε λανθασμένη απόφαση. Ωστόσο, η συγκέντρωση πολλών πληροφοριών είναι χρονοβόρα και μπορεί να αποπροσανατολίσει τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία.
- Αξιολόγηση κινδύνων: Δεδομένου ότι οι κίνδυνοι που ενέχει μια απόφαση επηρεάζει τη στάση των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την προθυμία τους να αναλάβουν την ευθύνη, είναι σημαντικό να εξετάζεται η σοβαρότητα των συνεπειών και να λαμβάνονται υπόψη οι

πιθανότητες των αρνητικών επιπτώσεων μιας λανθασμένης απόφασης. Εξίσου σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη εάν τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν ρίσκα ή να επιλέξουν μια επιλογή που είναι ασφαλής, αλλά όχι ικανοποιητική.

- Προσδιορισμός των αξιών και άλλων παραγόντων: Δεδομένου ότι υπάρχει περίπτωση οι αξίες κάποιων ατόμων να μην είναι συμβατές με αυτές του οργανισμού ή των λοιπών μελών της ομάδας, είναι σημαντικό να υπάρξει ομοφωνία σχετικά με τις αξίες που προτεραιοποιούνται. Παράλληλα, θα πρέπει να εξετάζονται οποιοδήποτε άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση.
- Αξιολόγηση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων κάθε εναλλακτικής, προκειμένου να εκτιμηθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε πιθανής λύσης, είναι χρήσιμη η καταγραφή της ωφέλειας και του κόστους σε έναν πίνακα. Η εκτίμηση δεν θα πρέπει να είναι με βάση το πλήθος των θετικών και αρνητικών σημείων κάθε επιλογής, αλλά προτείνεται να δημιουργηθεί μια κλίμακα από το 1 έως το 10, ιεραρχώντας τη σημαντικότητα κάθε σημείου.
- Λήψη απόφασης: Υπογραμμίζεται ότι κατά τη λήψη μιας απόφασης, η λογική και η διαίσθηση θα πρέπει να αξιοποιούνται με ισορροπία και είναι απαραίτητο να εξετάζεται η επίδραση πιθανών προκαταλήψεων ή υπεραισιόδοξων σκέψεων. Επίσης, είναι σημαντικός ο έλεγχος των συναισθημάτων και του παρορμητισμού, όπως και ο αναστοχασμός, πριν την κοινοποίηση της απόφασης.
- Γνωστοποίηση της απόφασης: Αν και η κοινοποίηση της απόφασης φαίνεται αυτονόητη, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο κατάλληλος τρόπος επικοινωνίας των μηνυμάτων, λαμβάνοντας υπόψη το άτομο που θα κοινοποιήσει την απόφαση και τα άτομα στα οποία θα ανακοινωθεί. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την αποδοχή και εφαρμογή της απόφασης (Kolzow, 2014).

3.4 Μοντέλα λήψης αποφάσεων

Τα παραδοσιακά, συμβατικά μοντέλα λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από την έμφαση στη λογική, η οποία καθορίζει την ποιότητα των αποφάσεων, και τον τρόπο με τον οποίο οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τα παραδοσιακά μοντέλα, ωστόσο, αδυνατούν να αποδώσουν την περιπλοκότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς δεν λαμβάνουν υπόψη την αυτενέργεια των ατόμων, τη συνεργασία και το πλαίσιο. Τα μοντέλα αυτά διακρίνονται από την έμφαση στην αντικειμενικότητα και τα αναγνωρίσιμα αποτελέσματα, καθιστώντας τη λήψη αποφάσεων ως μια γραμμική, απρόσωπη και αποπλαισιωμένη διαδικασία, που υλοποιείται σε συγκεκριμένα διαδοχικά στάδια (Sullivan, 2011).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί που βασίζονται στα παραδοσιακά μοντέλα συνήθως χαρακτηρίζονται από το γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης, το οποίο εστιάζει στον έλεγχο και την καθοδήγηση. Τα μέλη των οργανισμών αυτών συμμορφώνονται με τους κανόνες λειτουργίας τους, εφόσον τα καθήκοντα και οι διαδικασίες έχουν εκ των προτέρων προσδιοριστεί με σαφήνεια και εφόσον είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και επαρκώς αμειβόμενοι (Nwankwo et al., 2014· Sullivan, 2011). Έτσι, καταφεύγουν σε συγκεκριμένες ρουτίνες και στρατηγικές που ανταποκρίνονται στο ελάχιστο των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, αποφεύγοντας περισσότερο δημιουργικές λύσεις (Sullivan, 2011).

Τα σύγχρονα, εναλλακτικά μοντέλα λήψης αποφάσεων απορρίπτουν την εξιδανικευμένη, μη ρεαλιστική διαδικασία που βασίζεται στη λογική, αναδεικνύοντας την επίδραση των συναισθημάτων, του πλαισίου και των συνθηκών, καθώς και τη συνεργατική λήψη αποφάσεων και τον συνδυασμό στρατηγικών. Η λήψη αποφάσεων γίνεται αντιληπτή ως μια πλαισιοθετημένη κοινωνική πρακτική, που προϋποθέτει την ερμηνεία του εκάστοτε περιβάλλοντος και των συνθηκών από τους ηγέτες και τους εμπλεκομένους στη διαδικασία (Sullivan, 2011).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα μοντέλα λήψης αποφάσεων διαχωρίζονται στο κλασικό, το διοικητικό, το πολιτικό και το μεικτό μοντέλο (Chaffee, 1983, όπως αναφέρεται στο Ντιγκμπασάνης, 2017), τα οποία έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Το κλασικό μοντέλο προϋποθέτει την ορθολογική προσέγγιση, προκειμένου η διαδικασία λήψης αποφάσεων να οδηγηθεί στην ιδανική λύση που συμβάλλει αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η λήψη αποφάσεων υλοποιείται μέσω σταδίων που περιλαμβάνουν την αναγνώριση του προβλήματος, τον προσδιορισμό των στόχων, τη διερεύνηση των εναλλακτικών, τον έλεγχο των συνεπειών κάθε εναλλακτικής, την επιλογή της βέλτιστης λύσης και την εφαρμογή και αξιολόγηση της απόφασης. Το συγκεκριμένο μοντέλο στη σύγχρονη εποχή θεωρείται μη ρεαλιστικό, καθώς βασίζεται στην ύπαρξη μιας ιδανικής λύσης και η διαδικασία ακολουθεί μια γραμμική πορεία, αδυνατώντας να συνεκτιμήσει τους ποικίλους παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.
- Το διοικητικό μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Simon (1947, όπως αναφέρεται στο Ντιγκμπασάνης, 2017) και βασίζεται στην πεποίθηση ότι δεν υπάρχει μία ιδανική επιλογή, αλλά μία βέλτιστη λύση για κάθε κατάσταση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί μια συνεχώς εξελισσόμενη πορεία, καθώς κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας απόφασης αναδύονται νέα προβλήματα που χρήζουν αντιμετώπισης. Με βάση αυτό το σκεπτικό, η λήψη αποφάσεων είναι μια κυκλική, παρά γραμμική, διαδικασία. Σημαντική παραδοχή αποτελεί η ύπαρξη της ηθικής διάστασης σε κάθε απόφαση.

- Το πολιτικό μοντέλο προτείνει ότι οι αποφάσεις αναδύονται μέσα από τις διαπραγματεύσεις μεταξύ ομάδων, σε περιπτώσεις συστημάτων με αποκεντρωμένη εξουσία. Στην ουσία, η λήψη αποφάσεων ταυτίζεται με τη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων, με το κύριο μέσο επίλυσης τον συμβιβασμό.
- Το μεικτό μοντέλο ενσωματώνει το κλασικό και το πολιτικό μοντέλο. Θεωρείται κατάλληλο για καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από ασάφεια και για περιβάλλοντα στα οποία παρατηρείται αλληλεπικάλυψη προβλημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές, προκειμένου να αποφευχθούν τα κόστη της διεξοδικής διερεύνησης των εναλλακτικών, που προαπαιτείται με την ορθολογική προσέγγιση, επιδιώκεται ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, το οποίο εστιάζει μόνο στα πεδία στα οποία εμφανίζονται προβλήματα (Ντιγκμπασάνης, 2017).

Επίσης, η βιβλιογραφία αναδεικνύει πέντε πιο σύγχρονα μοντέλα λήψης αποφάσεων, τα οποία αποτελούν απόρροια του μοντέλου που αρχικά ανέπτυξε ο Simon (1960, όπως αναφέρεται στο Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017):

- **Το μη ορθολογικό μοντέλο** αφορά αποφάσεις, για τη λήψη των οποίων δεν ακολουθείται κάποια λογική διεργασία, αλλά βασίζεται στη διαίσθηση ή την εμπειρία, και, ως εκ τούτου, αναδύονται ζητήματα που αφορούν την αιτιολόγηση για την ανάγκη λήψης της απόφασης, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια, επηρεάζοντας αρνητικά τη δέσμευση των εργαζομένων, οι οποίοι απλά καλούνται να συμμορφωθούν και να υλοποιήσουν την απόφαση.
- **Το ορθολογικό μοντέλο** περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια που παραπέμπουν στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Αρχικά, εντοπίζεται και προσδιορίζεται το πρόβλημα και προτείνονται εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες αξιολογούνται. Με βάση αυτή την αξιολόγηση, λαμβάνεται η απόφαση, η οποία στη συνέχεια υλοποιείται και ακολούθως αξιολογείται η αποτελεσματικότητά της.
- **Το περιορισμένα ορθολογικό μοντέλο** αφορά περιστάσεις περίπλοκες, όπως αυτές που συχνά ενυπάρχουν στο πεδίο της εκπαίδευσης, κατά τις οποίες η αξιοποίηση του ορθολογικού μοντέλου δεν είναι εφικτή. Για παράδειγμα, η λανθασμένη εκτίμηση των εναλλακτικών επιλογών, λόγω αδυναμίας πρόβλεψης των συνεπειών, και η ύπαρξη προκαταλήψεων καθιστούν μάλλον αδύνατη τη λήψη εύστοχης απόφασης. Σε αυτό συμβάλλει το παρόν μοντέλο, το οποίο είναι περισσότερο ρεαλιστικό, δεδομένου ότι στηρίζεται στις παραδοχές ότι η ολιστική φύση ενός προβλήματος είναι αδύνατο να κατανοηθεί και επομένως είναι αδύνατο να εξετάζονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις, και ότι είναι αδύνατο να προβλεφθούν όλες οι συνέπειες κάθε εναλλακτικής επιλογής και ως εκ τούτου, επιλέγεται μια ικανοποιητική, παρά η βέλτιστη, λύση, η οποία ανταποκρίνεται στο ελάχιστο των απαιτήσεων. Για τη λήψη των περιορισμένα ορθολογικών αποφάσεων αξιοποιούνται και η λογική και η διαίσθηση.

- **Η συνεργατική λήψη απόφασης** προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συλλογικού οργάνου. Οι αποφάσεις βασίζονται στη συναίνεση και αξιοποιούν τις δυνατότητες όλων των εμπλεκόμενων. Ωστόσο, είναι περισσότερο χρονοβόρες και για αυτό δεν προτιμώνται όταν το χρονικό πλαίσιο είναι περιορισμένο (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017).

Τέλος, περιγράφονται τα πιο πρόσφατα μοντέλα λήψης αποφάσεων, ήτοι το μοντέλο διπλής διαδικασίας και το μοντέλο της συνεργατικής - συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο διπλής διαδικασίας

Οι θεωρίες διπλής διαδικασίας βασίζονται στην πεποίθηση ότι η επεξεργασία πληροφοριών επιτυγχάνεται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, η επεξεργασία είναι αυτόματη και στηρίζεται σε δεξιότητες που υπερβαίνουν τη συνειδητή επίγνωση και τον έλεγχο του ατόμου, επιτρέποντας στα άτομα να επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες πληροφοριών τάχιστα και με ελάχιστη προσπάθεια, ενώ στο δεύτερο, βαθύτερο επίπεδο, η επεξεργασία είναι ελεγχόμενη και συνειδητή και προϋποθέτει τη διεξοδική και ορθολογική ανάλυση των πληροφοριών (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018).

Με άλλα λόγια, οι θεωρίες διπλής διαδικασίας αποδίδουν τις διαφοροποιήσεις στη λήψη αποφάσεων στην εμπλοκή δύο ξεχωριστών μορφών επεξεργασίας πληροφοριών, τη διαισθητική και την αναστοχαστική, οι οποίες, σύμφωνα με έρευνες της νευροφυσιολογίας, απορρέουν από διαφορετικά νευρολογικά συστήματα. Η διαισθητική επεξεργασία πληροφοριών είναι αυτόματη, γρήγορη, συνειρμική και αυτόνομη, χωρίς δηλαδή να απαιτείται η εργάζουσα μνήμη, ενώ η στοχαστική είναι συνειδητή, βασίζεται σε κανόνες, απαιτεί προσπάθεια και την εμπλοκή της εργάζουσας μνήμης (Phillips et al., 2016).

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι οι δύο διαδικασίες λειτουργούν παράλληλα και ότι η μία υπερισχύει της άλλης, ανάλογα με το πλαίσιο και την κατάσταση. Κάποιοι άλλοι, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι ενεργοποιούνται σε διαδοχικές φάσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με τη διαισθητική απόκριση να τροποποιείται ή να γίνεται αποδεκτή, κατά τη στοχαστική επεξεργασία (Phillips et al., 2016).

Το μοντέλο διπλής διαδικασίας αναπτύχθηκε από τον Miles (1975 όπως αναφέρεται στο Nwankwo et al., 2014), ο οποίος ανέδειξε τη δυαδικότητα στη λήψη αποφάσεων, υποστηρίζοντας ότι απαιτούνται δύο μορφές γνωστικής ικανότητας, οι οποίες, αν και διαφορετικές, συμπληρώνουν η μία την άλλη. Οι αναλυτικές δεξιότητες χρησιμεύουν στην επεξεργασία λεπτομερειών, ενώ ένα σύνολο δεξιοτήτων που βασίζεται στη διαίσθηση επιτρέπει στα άτομα να συλλάβουν μια πιο σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018).

Το μοντέλο διπλής διαδικασίας βασίζεται στην πεποίθηση ότι η λήψη αποφάσεων αποτελείται από δύο συστήματα, με το ένα να εστιάζει στη λογική και το δεύτερο σε άλλους παράγοντες, όπως το συναίσθημα και τη διαίσθηση. Σύμφωνα με το μοντέλο, ακόμη και οι αυτόματες, προγραμματισμένες και επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ρουτίνας μπορούν να έχουν χαρακτηριστικά και των δύο συστημάτων. Ωστόσο, οι διαισθητικές αποφάσεις, αντίθετα με τις ορθολογικές, λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα και βασίζονται στην εμπειρία και την ικανότητα των ατόμων για δράση σε ποικίλες συνθήκες (Sullivan, 2011).

Επισημαίνεται ότι υπάρχουν ατομικές διαφορές ως προς την αξιοποίηση των δύο διαδικασιών, οι οποίες οφείλονται στον τρόπο που έχουν συνηθίσει τα άτομα να αποκρίνονται στα ερεθίσματα. Αυτή η τάση φαίνεται πως είναι σταθερή στον χρόνο και ανεξάρτητη από το πλαίσιο (Phillips et al., 2016).

Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η βιβλιογραφία αναδεικνύει πως η στοχαστική σκέψη οδηγεί σε ορθολογικές ή ορθές αποφάσεις, ενώ η διαισθητική προσέγγιση είναι πιθανό να οδηγεί σε γνωστικές προκαταλήψεις, δεδομένου ότι τα άτομα που αξιοποιούν τη στοχαστική επεξεργασία επηρεάζονται από τις προκαταλήψεις σε μικρότερο βαθμό (Phillips et al., 2016).

Το μοντέλο συνεργατικής- συμμετοχικής λήψης αποφάσεων

Το μοντέλο συμμετοχικής λήψης αποφάσεων βασίζεται στην πεποίθηση ότι ένα σύνολο είναι σημαντικότερο του αθροίσματος των μελών του (Νικήτα, 2018). Η αξιοποίηση του μοντέλου οδηγεί στην έκφραση πολλών διαφορετικών απόψεων, καθώς όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν ισότιμα στη διαδικασία, και, ως εκ τούτου, είναι περισσότερο πιθανό να οδηγήσει σε εύστοχες και υψηλής ποιότητας αποφάσεις. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου αυξάνεται σε συνθήκες που ευνοούν τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων, όταν η σχολική κουλτούρα είναι συνεργατική, όταν υπάρχουν σαφείς οδηγίες και ξεκάθαρα χρονικά πλαίσια, όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες και επαρκής χρόνος για συζητήσεις και συνεδριάσεις, και όταν οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με τα θέματα υπό συζήτηση (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι σύνηθες η λήψη αποφάσεων να αποτελεί συλλογική ευθύνη, κάτι που ενισχύει τη δέσμευση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία και συμβάλλει στην αποδοχή και αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων (Sullivan, 2011). Αυτό γίνεται επειδή η συζήτηση και η αντιπαράθεση οδηγούν σε κοινή κατανόηση του προβλήματος και κοινές συντονισμένες προσπάθειες επίλυσής του (Kolzow, 2014).

Είναι σημαντικό να αναπτύσσεται η ικανότητα των ομάδων να λαμβάνει αποφάσεις, καθώς μια συλλογική οντότητα δεν συνεπάγεται αυτονομία την ικανότητα λήψης

κοινών αποφάσεων. Μάλιστα, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των μελών για τη λήψη αποφάσεων θεωρούνται βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής ηγεσίας (Sullivan, 2011). Επιπλέον, μεταξύ των δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες που επιδιώκουν το συμμετοχικό στυλ λήψης αποφάσεων είναι το σαφές όραμα, η καινοτομικότητα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η αναγνώριση των θετικών στοιχείων και των αδυναμιών των μελών της ομάδας και η κριτική σκέψη (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020).

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων έχει σημαντικά οφέλη, καθώς ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τη συνεργασία και ενισχύει το αίσθημα ευθύνης, την αυτοεκτίμηση, την παρακίνηση, την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εκπαιδευτικών, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μέσο ενδυνάμωσής τους, καθώς αναπτύσσουν εντονότερα την αίσθηση ότι συμβάλλουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τοπίου (Alwaely et al., 2024· Kolzow, 2014· Nwankwo et al., 2014· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020· Sullivan, 2011).

Κάποια από τα επιπρόσθετα πλεονεκτήματα της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα:

- *η ποιότητα και η ακρίβεια της απόφασης:* Συγκριτικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται από ένα άτομο, ο όγκος των γνώσεων και απόψεων που παράγονται στην ομάδα είναι μεγαλύτερος και, επομένως, οι πληροφορίες συνθέτουν μια αρτιότερη βάση δεδομένων, ενώ η αξιολόγηση από πολλαπλά άτομα είναι περισσότερο αξιόπιστη. Παράλληλα, η δυνατότητα αξιολόγησης των πληροφοριών από κάθε μέλος αποτρέπει τις πιθανότητες λανθασμένων αποφάσεων
- *η δημιουργικότητα και η κριτική σκέψη:* Μέσω της συζήτησης και της ανταλλαγής ιδεών, το κάθε μέλος εμπνέεται νέες, δημιουργικές ιδέες, ενώ η κριτική σκέψη συμβάλλει στην αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
- *η κατανόηση και αποδοχή της απόφασης:* Ως μέλη της ομάδας λήψης αποφάσεων, τα μέλη του οργανισμού κατανοούν τους λόγους που οδηγούν σε μία απόφαση, μέσω της ενεργητικής συμμετοχής τους στη διαδικασία, κάτι που συμβάλλει στη θετικότερη αποδοχή της, ακόμη και εάν ορισμένα μέλη διαφωνούσαν προηγουμένως (Κασουλίδης, 2011).

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα που αναδύονται στη βιβλιογραφία, τα οποία συνόψισε ο Κασουλίδης (2011) στη διδακτορική διατριβή του. Τα αρνητικά ζητήματα που προκύπτουν έχουν σχέση με τα ακόλουθα:

- *Χρονικά όρια:* Η πίεση χρόνου έχει συνήθως αρνητική επίδραση στην ποιότητα μιας απόφασης, ενώ παρατηρείται πως η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι περισσότερο χρονοβόρα από την ατομική, ειδικότερα εάν στην ομάδα

συμμετέχουν ανεκπαιδευτα μέλη ή όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων, διαδικασιών και στόχων.

- *Σύνδρομο ομαδικής σκέψης*: Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται σε ομάδες, οι οποίες χάνουν τη δυναμική τους, καθώς τα μέλη τους έχουν χαρακτηριστικά που παραπέμπουν σε ένα άτομο, παρά σε ένα σύνολο ατόμων, λόγω της ταύτισης των απόψεών τους, του υψηλού βαθμού συνοχής τους και της απομόνωσής τους από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από αυτό που οι Fullan και Hargreaves (1992, όπως αναφέρεται στο Κασουλίδης, 2011) ονόμασαν «τυφλή δέσμευση», λόγω της αδυναμίας τους να αξιολογούν κριτικά διαφορετικές απόψεις.
- *Παρακινδυνευμένη μετατόπιση*: Το φαινόμενο αυτό αναδύθηκε χάρη σε ευρήματα ερευνών, στις οποίες βρέθηκε ότι τα μέλη μιας ομάδας καταλήγουν σε περισσότερο ριψοκίνδυνες αποφάσεις, τις οποίες πιθανά δεν θα λάμβαναν εάν αποφάσιζαν σε ατομικό επίπεδο. Αυτή η τάση οφείλεται, μεταξύ άλλων, στο γεγονός ότι κανένα μέλος της ομάδας δεν αισθάνεται απολύτως υπεύθυνο για την απόφαση.

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι διατηρούνται ορισμένες επιφυλάξεις για την αποτελεσματικότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων, καθώς η επίτευξη της ομοφωνίας μπορεί να είναι χρονοβόρα διαδικασία, ενώ κάποιες φορές παρατηρείται ασυνέπεια μεταξύ της απόφασης που λαμβάνεται από την ομάδα και της στρατηγικής που εφαρμόζεται στην πράξη (Sullivan, 2011).

3.5 Στυλ λήψης αποφάσεων

Το στυλ λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με τους Rowe et al. (1984, όπως αναφέρεται στο Al-Omari, 2013), αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάποιος διαχειρίζεται τις πληροφορίες και το νόημα που αποδίδει σε αυτές. Όπως υποστηρίζουν, τα άτομα κινούνται σε ένα συνεχές, το ένα άκρο του οποίου καταλαμβάνουν τα άτομα που λαμβάνουν τις λιγότερες πληροφορίες και εξοικονομούν χρόνο, λαμβάνοντας γρήγορες αποφάσεις, και το άλλο άκρο καταλαμβάνουν τα άτομα που αξιοποιούν τη μέγιστη ποσότητα πληροφοριών και στοχεύουν στην εύρεση της βέλτιστης λύσης, παρά τη χρονοβόρα διαδικασία.

Οι ατομικές διαφορές στο στυλ αφορούν τους συνήθεις τρόπους με τους οποίους τα άτομα αξιολογούν τις διαθέσιμες εναλλακτικές και επιλέγουν μια συγκεκριμένη λύση (Alaybek, Dalal & Dade, 2023· Olcum & Titrek, 2015). Αυτοί οι τρόποι απόκρισης στο ερέθισμα δημιουργούν μοτίβα, τα οποία εξαρτώνται από την κατάσταση, το πρόβλημα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου που λαμβάνει αποφάσεις (Olcum & Titrek, 2015). Επομένως, το στυλ λήψης απόφασης είναι ο τρόπος απόκρισης των ατόμων σε ένα

συγκεκριμένο πλαίσιο, που εξαρτάται από τους στόχους, τις εμπειρίες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους (Connor & Becker, 2003).

Τα άτομα υιοθετούν συγκεκριμένες συνήθειες και αναπτύσσουν ένα συγκεκριμένο στυλ λήψης αποφάσεων, που αντανακλά έναν γενικότερο προσανατολισμό ή τάση, το στυλ. Στην ουσία, το στυλ λήψης αποφάσεων ενός ατόμου είναι η φυσική, συνήθης προσέγγισή του να κάνει μια επιλογή και, στη συνέχεια, να ενεργεί βάσει αυτής της επιλογής (Connor & Becker, 2003). Το στυλ λήψης αποφάσεων αποκτάται με την εμπειρία και επιδεικνύεται από τα άτομα κάθε φορά που έρχονται αντιμέτωπα με μια κατάσταση που απαιτεί να λάβουν αποφάσεις (Cerutti, Macke & Sarate, 2020). Μάλιστα, οι Rowe και Boulgarides (1983) υπογραμμίζουν ότι ελάχιστα άτομα αλλάζουν το στυλ τους κατά τη διάρκεια της ζωής τους.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Rowe και Boulgarides (1983), αναδύονται τέσσερα στυλ λήψης αποφάσεων, ανάλογα με το τεταρτημόριο του εγκεφάλου που ενεργοποιείται. Έτσι, το αναλυτικό και καθοδηγητικό στυλ σχετίζονται με το αριστερό ημισφαίριο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη λογική σκέψη, την ανάλυση, την επεξεργασία πληροφοριών, τη διαχείριση λόγου και την αφηρημένη σκέψη. Το διανοητικό και το συμπεριφορικό στυλ σχετίζονται με το δεξί ημισφαίριο, το οποίο ευθύνεται για τη διαίσθηση και την δημιουργικότητα.

Οι Rowe και Boulgarides (1983) καθόρισαν τα στυλ λήψης αποφάσεων, συνδυάζοντας την έννοια της γνωστικής περιπλοκότητας και τον προσανατολισμό των ατόμων προς τους ανθρώπους ή το έργο. Έτσι, τα άτομα που έχουν ανοχή στην ασάφεια και την αβεβαιότητα τείνουν να υιοθετούν το αναλυτικό ή το διανοητικό στυλ, ενώ τα άτομα που προτιμούν τη σαφήνεια και τη σταθερότητα υιοθετούν το καθοδηγητικό ή το συμπεριφορικό στυλ. Επιπλέον, τα άτομα που προσανατολίζονται προς το έργο υιοθετούν το αναλυτικό ή το καθοδηγητικό στυλ, ενώ τα άτομα που προσανατολίζονται προς τους ανθρώπους υιοθετούν το συμπεριφορικό ή το διανοητικό στυλ (Rowe & Boulgarides, 1983).

Οι ίδιοι (Rowe & Boulgarides, 1983) περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των ατόμων που υιοθετούν καθένα από τα τέσσερα στυλ:

Το καθοδηγητικό (directive) στυλ: Το στυλ αυτό υιοθετείται από άτομα που έχουν χαμηλή ανοχή στην ασάφεια και εστιάζουν σε τεχνικά προβλήματα, έχουν ανάγκη για εξουσία και προτιμούν υλικές ανταμοιβές, προτιμούν τη δράση και την ταχύτητα και, επομένως, κατά τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιούν περιορισμένες πληροφορίες και ελάχιστες εναλλακτικές. Έχουν, επίσης, την τάση να είναι επιθετικοί και αυταρχικοί, αλλά είναι αποτελεσματικοί στην επίτευξη αποτελεσμάτων (Rowe & Boulgarides, 1983).

Το αναλυτικό (analytic) στυλ: Τα άτομα που αξιοποιούν αυτό το στυλ έχουν υψηλή ανοχή στην ασάφεια και εξετάζουν προσεκτικά τις εναλλακτικές. Διαχειρίζονται τις

προκλήσεις με αποτελεσματικότητα, παράγουν καινοτομικές λύσεις, αλλά έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τις εναλλακτικές. Συνήθως φτάνουν σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις και επιζητούν την ποικιλία στην εργασία τους.

Το διανοητικό (conceptual) στυλ: Με προσανατολισμό στους ανθρώπους και έχοντας υψηλό βαθμό γνωστικής περιπλοκότητας, τα άτομα που χρησιμοποιούν το διανοητικό στυλ έχουν την τάση να χρειάζονται μεγάλο αριθμό εναλλακτικών λύσεων, πριν αποφασίσουν. Διαθέτουν συστηματική σκέψη και εκτιμούν την ποιότητα, την ανοικτότητα και τους κοινούς στόχους με τους υφισταμένους. Είναι δημιουργικοί, χαρακτηρίζονται από υψηλή οργανωσιακή δέσμευση και επιζητούν την αναγνώριση και τον έπαινο. Επιπλέον, είναι ανεξάρτητοι και αποφεύγουν τις πιέσεις και τον έλεγχο.

Το συμπεριφορικό (behavioural) στυλ: Με προσανατολισμό στους ανθρώπους, τα άτομα που υιοθετούν το συμπεριφορικό στυλ έχουν ανάγκη να αναπτύσσουν σχέσεις με τους συναδέλφους τους και είναι υποστηρικτικοί, με ευρύτητα πνεύματος και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, ενώ δεν αξιοποιούν αρκετά δεδομένα κατά τη λήψη αποφάσεων και συνήθως θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους.

Σύμφωνα με τους Rowe και Boulgarides (1983), κάθε άτομο αξιοποιεί συνδυασμούς αυτών των στυλ, καθώς στην καθημερινότητα δεν εμφανίζονται στην απόλυτα αμιγή μορφή τους. Αν και μπορεί να υπάρχει ένα κυρίαρχο στυλ, τα άτομα αξιοποιούν συνήθως και ένα ή δύο ακόμη.

Με βάση τους τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν το στυλ σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, ήτοι την απόκριση του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον, τα μέλη του οργανισμού, την εργασία που σχετίζεται με την απόφαση και τις προσωπικές του ανάγκες (Rowe & Boulgarides, 1983), οι μετέπειτα ερευνητές περιέγραψαν το στυλ λήψης αποφάσεων των ηγετών:

Το καθοδηγητικό στυλ οποίο χρησιμοποιείται από αυταρχικούς ηγέτες που έχουν την τάση να συμπεριφέρονται επιθετικά και προτιμούν τη σταθερότητα, μέσω της επανάληψης και της σαφήνειας. Οι ηγέτες αυτοί δεν αποδέχονται τις ασαφείς πληροφορίες και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση μια μικρή σχετικά ποσότητα πληροφοριών και με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και τις πρότερες εμπειρίες τους. Χαρακτηρίζονται ως πρακτικοί, αυταρχικοί, αυστηροί, ανταγωνιστικοί, απρόσωποι και με ισχυρή επιθυμία για έλεγχο και εξουσία. Αν και λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις, έχουν δυσκολία διαχείρισης άγχους και χαμηλή ανθεκτικότητα.

Το αναλυτικό στυλ αναδεικνύει την περιπλοκότητα των ηγετών που το αξιοποιούν, οι οποίοι λαμβάνουν αποφάσεις έχοντας διερευνήσει πληθώρα πληροφοριών και δεδομένων και επιδεικνύουν ανοχή προς την ασάφεια των πληροφοριών. Υιοθετούν την ορθολογική προσέγγιση, είναι δογματικοί και απρόσωποι και αναζητούν πληροφορίες για διάφορες εναλλακτικές. Είναι, επίσης, προσαρμοστικοί και ικανοί να διαχειρίζονται νέες και περίπλοκες καταστάσεις, να αναλύουν λεπτομέρειες και να κάνουν εύστοχες

προβλέψεις. Αναζητούν πληροφορίες για να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους και έχουν την τάση να ελέγχουν τις περισσότερες διαστάσεις της διαδικασίας λήψης, ώστε να εξετάζονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Το διανοητικό στυλ αξιοποιείται από ηγέτες που έχουν την ανάγκη αναγνώρισης και επιτυχίας, λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τη λεπτομερειακή επεξεργασία δεδομένων και έχουν την τάση να είναι ευέλικτοι, δημιουργικοί και ευρηματικοί και να αναλαμβάνουν ρίσκα. Είναι ικανοί να κατανοούν περίπλοκες σχέσεις, καθοδηγούνται από τη διαίσθηση και αναζητούν πληροφορίες από ποικίλες πηγές, ενώ εστιάζουν στην ηθική και τις αξίες, ενθαρρύνουν τη δημιουργική σκέψη και τη συνεργασία και λαμβάνουν υπόψη ένα μεγάλο εύρος εναλλακτικών. Τα άτομα αυτά ανταπεξέρχονται ικανοποιητικά σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από αδυναμία πρόβλεψης και άγνωστες παραμέτρους και προϋποθέτουν δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις.

Το *συμπεριφορικό στυλ* υιοθετείται από ηγέτες με υπερβολικά μεγάλη ανάγκη για αποδοχή και δημοκρατικές σχέσεις με τους υφισταμένους. Λαμβάνουν αποφάσεις, δίνοντας έμφαση στη διατήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους τους και τους υπαλλήλους, είναι υποστηρικτικοί, φιλικοί και επικοινωνιακοί, εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για τους άλλους, αποφεύγουν τις συγκρούσεις και προτιμούν στις άμεσες αποφάσεις. Επίσης, διαθέτουν υψηλή ενσυναίσθηση, βασίζονται στην ομαδικότητα, διασφαλίζουν την ανοικτή επικοινωνία, τον διάλογο και τη συνεργασία και αναλογίζονται τα οφέλη και τις συνέπειες πριν καταλήξουν σε μία απόφαση (Al-Omari, 2013· Azeska, Starc & Kevereski, 2017· Malhotra, 2018).

Οι Scott και Bruce (1995) κατηγοριοποίησαν τα στυλ λήψης αποφάσεων με διαφορετικό τρόπο, αναδεικνύοντας πέντε στυλ, το ορθολογικό, το διαισθητικό, το εξαρτημένο, το αποφευκτικό και το αυθόρμητο:

Ορθολογικό (rational) στυλ: Χαρακτηρίζεται από τη διεξοδική διερεύνηση, την προσεκτική αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών και την ορθολογική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, κάτι που συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας.

Διαισθητικό (intuitive) στυλ: Βασίζεται στην προαίσθηση και τα συναισθήματα, τις εικασίες και τις εντυπώσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα είτε τα άτομα να καταλήγουν σε γνωστικές προκαταλήψεις και συχνά λανθασμένες αποφάσεις είτε να καταλήγουν σε αποτελεσματικές αποφάσεις με την ταχεία συλλογή σχετικών πληροφοριών.

Εξαρτημένο (dependent) στυλ: Χαρακτηρίζεται από την αναζήτηση κατευθύνσεων, συμβουλών και προτάσεων από άλλους, πριν την απόφαση. Τα άτομα που το υιοθετούν έχουν ισχυρή ανάγκη για αποδοχή από τους άλλους και κοινωνική υποστήριξη και αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, ενώ εμπιστεύονται τις ιδέες των άλλων περισσότερο από τις δικές τους.

Αποφευκτικό (avoidant) στυλ: Χαρακτηρίζεται από την τάση αποφυγής της λήψης αποφάσεων, με τα άτομα να αναθέτουν την ευθύνη της απόφασης σε άλλους ή να

καταλήγουν σε αναβολές και καθυστερήσεις, κάτι που έχει επιπτώσεις σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Αυθόρμητο (spontaneous): Τα άτομα που το υιοθετούν χαρακτηρίζονται από την επιθυμία για επίλυση του ζητήματος όσο το δυνατό πιο άμεσα και, ως εκ τούτου, έχουν την τάση να λαμβάνουν γρήγορες και παρορμητικές αποφάσεις, κάτι που οδηγεί σε χαμηλής ποιότητας αποφάσεις, καθώς δεν αξιοποιούν επαρκή χρόνο για την αναζήτηση εναλλακτικών, είναι ανυπόμονοι και αναποφάσιστοι και αποφεύγουν να εξετάσουν πολλές εναλλακτικές, επιλέγοντας την πιο άμεση και ικανοποιητική λύση (Alaybek, Dalal & Dade, 2023· Al-Omari, 2013· Cerutti, Macke & Sarate, 2020· Olcum & Titrek, 2015· Rehman & Waheed, 2012).

3.6 Τεχνικές λήψης αποφάσεων

Μεταξύ των μεθόδων και τεχνικών λήψης αποφάσεων που αναδύονται στη βιβλιογραφία σχετικά με το οργανωσιακό πλαίσιο (Ejimabo, 2015· Fernandes, 2023· Ζιγκιρίδης, 2008· Καραγιάννης, 2020· Κασουλίδης, 2011· Κιουλάφας, 2016· Νικήτα, 2018· Παπαδογιάννη, 2022· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020· Shamsuddin & Razak, 2023· Σιδηροπούλου, 2015· Triantari & Vavouras, 2024· Wang, 2021a· Wang, 2021b· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017· Χατζηνικολάου, 2021), οι ακόλουθες έχουν αναφερθεί στο πεδίο της εκπαίδευσης:

- **Επιχειρησιακή έρευνα:** Κατά την επιχειρησιακή έρευνα, αρχικά διατυπώνεται μια υπόθεση, για την οποία συλλέγονται στοιχεία, μέσω στατιστικών μεθόδων. Ακολούθως αυτή η υπόθεση επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται. Με την τεχνική αυτή, το πρόβλημα λαμβάνει τη μορφή μαθηματικού μοντέλου και προσδιορίζονται οι μεταβλητές, οι οποίες καθορίζουν τη λύση του, μέσω της χρήσης υπολογιστών. Από τις τιμές των μεταβλητών αναδύονται οι εναλλακτικές επιλογές και επιλέγεται η περισσότερο ικανοποιητική. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της τεχνικής είναι η σύνθεση μιας ομάδας ειδικών διαφόρων ειδικοτήτων. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι μειώνεται η πιθανότητα λάθους (Ζιγκιρίδης, 2008· Χατζηνικολάου, 2021).
- **Θεωρία των πιθανοτήτων:** Για την τεχνική αυτή αξιοποιούνται ο διαφορικός λογισμός και ο ολοκληρωτικός λογισμός. Μέσω υπολογιστών, προσδιορίζονται οι εναλλακτικές λύσεις που προκύπτουν, με βάση την αρχή ότι ο λόγος k/v , όπου k οι επιθυμητές πιθανότητες και v το πλήθος των πιθανοτήτων, δίνει τις επιθυμητές λύσεις. Ο υπολογισμός των πιθανοτήτων συμβάλλει στην ανάδυση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή εκείνης που βοηθά στη διαχείριση του προβλήματος με τον πιο ικανοποιητικό τρόπο (Ζιγκιρίδης, 2008).

- **Γραμμικός προγραμματισμός:** Πρόκειται για μια μαθηματική τεχνική, από την οποία προκύπτει η πιο ικανοποιητική λύση ενός προβλήματος, η οποία είναι η μέγιστη τιμή μιας γραμμικής συνάρτησης, οι περιορισμοί της οποίας έχουν τη μορφή γραμμικών ανισοτήτων (Ζιγκιρίδης, 2008).
- **Μη γραμμικός προγραμματισμός:** Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται όταν οι τιμές των συντελεστών των μεταβλητών δεν είναι σταθερές (Ζιγκιρίδης, 2008).
- **Δυναμικός προγραμματισμός:** Με την τεχνική αυτή διερευνάται η εξέλιξη κάθε συστήματος, κατά την οποία η κάθε φάση είναι ελεγχόμενη από ανθρώπινους ή τυχαίους παράγοντες. Σε κάθε φάση προκύπτουν οι μεταβλητές κατάστασης του συστήματος, από τις οποίες αναδύεται τελικά η απόφαση (Ζιγκιρίδης, 2008).
- **Εξομοίωση/ προσομοίωση:** Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει τη διερεύνηση εναλλακτικών επιλογών, με βάση ένα μαθηματικό μοντέλο που προσομοιώνει την οργανωσιακή πραγματικότητα, καταλήγοντας στην πιο ικανοποιητική λύση (Ζιγκιρίδης, 2008).
- **Ανάλυση κόστους- ωφέλειας:** Σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιοριστεί η δυνατή βελτίωση κατάστασης, μέσω της εφαρμογής μιας απόφασης. Η τεχνική συνίσταται στη σύγκριση του κέρδους και των ζημιών που επιφέρει μια απόφαση, με τη βοήθεια της τεχνολογίας και με βάση ένα μαθηματικό μοντέλο, στο οποίο οι εναλλακτικές προβάλλονται και γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας και ανάλυσης, προκειμένου να αναδυθεί η βέλτιστη λύση. Έτσι, οι εναλλακτικές εξετάζονται μέσω της σύγκρισής τους ως προς την αποτελεσματικότητά τους και το κόστος (Ζιγκιρίδης, 2008· Σιδηροπούλου, 2015· Χατζηνικολάου, 2021).
- **Δέντρο αποφάσεων ή οργανόγραμμα:** Οι εναλλακτικές λύσεις παρουσιάζονται με τη μορφή μιας γραφικής παράστασης, με τη μορφή δέντρου, η οποία αποτυπώνει τις πιθανές εκβάσεις κάθε εναλλακτικής, κάτι που διευκολύνει την αξιολόγηση των προτάσεων (Χατζηνικολάου, 2021).
- **Η ανάλυση SWOT:** Πρόκειται για αρκτικόλεξο, το οποίο προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές). Η ανάλυση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, λειτουργώντας ως συμπληρωματικό εργαλείο με άλλες μεθόδους. Για παράδειγμα, μπορεί να αξιοποιηθεί κατά το αρχικό στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, με στόχο την εξαγωγή πρωταρχικών συμπερασμάτων σχετικά με μία σχολική μονάδα. Τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού και αφορούν στοιχεία της λειτουργίας του και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται με το εξωτερικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού και τους παράγοντες που επιδρούν σε αυτό, όπως η νομοθεσία και οι τεχνολογικές εξελίξεις. Έτσι, το εργαλείο SWOT συμβάλλει

στην ανάλυση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της σχολικής μονάδας, καθώς και των ευκαιριών που καλείται να αξιοποιήσει και των απειλών που αντιμετωπίζει (Καραγιάννης, 2020· Κιουλάφας, 2016).

- **Το μοντέλο λήψης αποφάσεων που βασίζεται στα δεδομένα:** Το μοντέλο αυτό αποτελεί επέκταση του ορθολογικού μοντέλου, το οποίο εμπλουτίζεται με τη χρήση και επεξεργασία δεδομένων, μέσω της τεχνολογίας. Η λήψη αποφάσεων που βασίζεται στα δεδομένα είναι η διαδικασία συστηματικής συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων. Το μοντέλο αναδεικνύει τη σημαντικότητα της έρευνας και της συλλογής δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επισημαίνεται ότι, αν και τα δεδομένα και οι πρακτικές που βασίζονται σε επιστημονικά ευρήματα είναι σημαντικά για τη λήψη αποφάσεων, εξίσου σημαντικός είναι και ο τρόπος ερμηνείας τους. Παρόλο που η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ενημέρωση εκπαιδευτικών πολιτικών από τα ανώτατα στελέχη, μπορεί να αξιοποιηθεί και σε επίπεδο σχολικής μονάδας, προκειμένου να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.

Οι αποφάσεις που βασίζονται στα δεδομένα είναι ένα σημαντικό εργαλείο της σύγχρονης αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες μπορούν να κάνουν ενημερωμένες επιλογές, οι οποίες έχουν θετική επίδραση στη σχολική κουλτούρα και τη σχολική αποτελεσματικότητα. Με την αξιοποίηση των δεδομένων, είναι εφικτή μια σειρά από ενέργειες, όπως ο εντοπισμός περιοχών προς βελτίωση, η εποπτεία της πορείας των μαθητών, η ορθή κατανομή πόρων, η εμπλοκή της σχολικής κοινότητας και η απόδοση λόγου. Με την αξιοποίηση ποικίλων πηγών, οι ηγέτες μπορούν να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των δυνατών στοιχείων και αδυναμιών του σχολείου, καθώς και των στοιχείων που απαιτούν βελτίωση. Υπογραμμίζεται ότι η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα προϋποθέτει την ανάλυση αναγκών, δηλαδή τη συστηματική διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων με στόχο την αναγνώριση των αναγκών και των προβλημάτων που απαιτούν τη λήψη μιας απόφασης (Ejimabo, 2015· Fernandes, 2023· Shamsuddin & Razak, 2023· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017).

- **Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης:** Με την τεχνητή νοημοσύνη, είναι εφικτή η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων και ο εντοπισμός μοτίβων ή τάσεων. Οι σύγχρονοι ηγέτες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες της λήψης αποφάσεων που βασίζεται στα δεδομένα, αξιοποιώντας την τεχνητή νοημοσύνη, η οποία ήδη αξιοποιείται στο πεδίο της εκπαίδευσης. Αν και η συμβολή της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαιδευτική διοίκηση δεν έχει αξιοποιηθεί ή διερευνηθεί επαρκώς, οι δυνατότητές της σε άλλα πεδία αναδεικνύουν τα οφέλη που αναδύονται από τη χρήση της. Με την τεχνητή νοημοσύνη, οι ηγέτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών σε ελάχιστο

χρόνο, κάτι που επιτρέπει την ταχύτερη επεξεργασία, ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών. Επιπλέον, το εύρος των πληροφοριών που παρέχει η τεχνητή νοημοσύνη διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σε κάθε εκπαιδευτική απόφαση, που σχετίζεται με τη διοίκηση, τη μάθηση, την αξιολόγηση ή το σχολικό κλίμα, δεδομένου ότι οι προτάσεις που αναδεικνύονται αντλούνται από ενημερωμένες βάσεις δεδομένων. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να επεξεργαστεί οποιοδήποτε αρχείο, ενώ μπορεί να κάνει ρεαλιστικές προβλέψεις για οποιαδήποτε διάσταση της εκπαίδευσης ή της διοίκησης.

Μεταξύ των μειονεκτημάτων της αξιοποίησης της τεχνητής νοημοσύνης είναι τα ηθικά ζητήματα που αναδύονται. Οι ηγέτες θα πρέπει να κατανοούν το γεγονός ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορεί να συμπεριλάβει τη συναισθηματική διάσταση ή τις ηθικές αξίες κατά την επεξεργασία των δεδομένων, των προτάσεων και των προβλέψεων. Παράλληλα, όπως κάθε τεχνολογικό εργαλείο, ελλοχεύει ο κίνδυνος παραβίασης της ασφάλειας και της ιδιωτικότητας. Για τους λόγους αυτούς, υπογραμμίζεται ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα πρέπει να αξιοποιείται ως συμπληρωματικό εργαλείο κατά τη λήψη αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν λαμβάνει αποφάσεις, αλλά εξυπηρετεί τους ηγέτες και διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Άλλωστε, οι ηγέτες μπορούν να υπερβούν τα μειονεκτήματα της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, αξιοποιώντας την κριτική τους σκέψη και τους κώδικες ηθικής δεοντολογίας (Triantari & Vavouras, 2024· Wang, 2021a· Wang, 2021b).

- **Ευφυή πληροφοριακά συστήματα:** Μία ακόμη σύγχρονη τεχνική λήψης αποφάσεων είναι αυτή της χρήσης ευφυών πληροφοριακών συστημάτων, με τα οποία η συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση και ερμηνεία πολλαπλών δεδομένων από ποικίλες πηγές καθίσταται ευκολότερη. Ένα βασικό πλεονέκτημα των ευφυών πληροφοριακών συστημάτων είναι ότι η κατανόηση των πληροφοριών που συλλέγονται διευκολύνεται μέσω της δυνατότητας παραγωγής αναπαραστάσεων μεγάλου όγκου δεδομένων, με διαδραστικά στοιχεία και σε πραγματικό χρόνο. Τα δεδομένα μετασχηματίζονται σε γνώση που οδηγεί σε τεκμηριωμένες αποφάσεις και απομακρύνει την πιθανότητα ανθρώπινου λάθους, αυξάνοντας παράλληλα την πιθανότητα η απόφαση να είναι αποτελεσματική.

Ωστόσο, επισημαίνεται ότι τα τεχνολογικά εργαλεία δεν είναι δυνατό να αντικαταστήσουν τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις, καθώς για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων που εξάγονται από την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, απαιτούνται άτομα που διαθέτουν τεχνογνωσία, διεπιστημονική γνώση και δεξιότητες για τον εντοπισμό συσχετίσεων και, ακολούθως, για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αν και η αντικειμενική και τεκμηριωμένη γνώση θεωρείται προτιμότερη για τη λήψη αποφάσεων, συχνά δεν επαρκεί, καθώς

εξίσου σημαντική είναι και η υποκειμενική κρίση των ατόμων που λαμβάνουν αποφάσεις, δεδομένου ότι μπορούν να εκτιμούν και τις μη μετρήσιμες διαστάσεις κάθε ζητήματος (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017).

- **Η εξόρυξη δεδομένων:** Η επίσης σύγχρονη τεχνική της εξόρυξης δεδομένων βασίζεται στην αξιοποίηση πολλαπλών και ποικίλων εργαλείων και τεχνικών ανάλυσης δεδομένων, με στόχο την επίλυση προβλημάτων σε διάφορα επιστημονικά πεδία. Οι πληροφορίες που αναδύονται με τη μορφή μοτίβων, συσχετίσεων, ταξινομήσεων, ακολουθιών, συστάδων, κανόνων και προβλέψεων, διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε σημαντικό βαθμό και συμβάλλουν στην ανατροφοδότηση των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Ειδικότερα, η εκπαιδευτική εξόρυξη δεδομένων είναι ένα αναδύόμενο διεπιστημονικό πεδίο, το οποίο αξιοποιεί αρχές και μεθόδους από την πληροφορική, τη στατιστική και την ψυχολογία, με στόχο τον μετασχηματισμό μεγάλου όγκου δεδομένων που αφορούν την εκπαίδευση σε πολύτιμες πληροφορίες που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων (Παπαδογιάννη, 2022· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017).

Ειδικότερα για τις ομαδικές αποφάσεις προτείνονται οι ακόλουθες τεχνικές:

Ο καταγισμός ιδεών: Πρόκειται για μια συνήθη διαδικασία στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο, κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται σε μια αυθόρμητη και ανοικτή συζήτηση σχετικά με ένα θέμα που έχει προσδιοριστεί από τον ηγέτη της ομάδας, ο οποίος συνήθως αποτελεί τον συντονιστή της, με στόχο την παραγωγή πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων για ένα ζήτημα. Ο Osborn (1957, όπως αναφέρεται στο Κασουλίδης, 2011), ο οποίος ανέπτυξε την τεχνική αυτή, επισήμανε ως προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της τεχνικής την υπακοή των μελών σε τέσσερις κανόνες:

- Πρώτον, θα πρέπει να αποφεύγεται κάθε κριτική ή σχολιασμός κατά την καταγραφή των ιδεών, ώστε τα μέλη να ενθαρρύνονται να εκφράζουν τις ιδέες τους ελεύθερα.
- Δεύτερον, απαιτείται η καταγραφή όλων των ιδεών, ακόμη και όσων φαίνονται παράλογες, καθώς σε αντίθετη περίπτωση, υπάρχει η πιθανότητα να μην διαμορφώνονται καινοτόμες ιδέες.
- Τρίτον, είναι σημαντικό να υπάρχει πλήθος ιδεών και απόψεων, έτσι ώστε οι πιθανότητες να βρεθεί μια ικανοποιητική λύση να είναι μεγαλύτερες.
- Τέταρτον, η ενθάρρυνση των μελών να αναπτύσσουν τις ιδέες τους με αφετηρία τις ιδέες των άλλων είναι απαραίτητη, προκειμένου η τελική απόφαση να αποτελεί προϊόν της ομάδας, παρά ενός ατόμου.

Η παροχή οδηγιών, ο προσδιορισμός του χρονικού πλαισίου και η ανακοίνωση του θέματος εκ των προτέρων συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και την εξοικονόμηση χρόνου, καθώς τα μέλη της ομάδας έχουν ήδη προετοιμαστεί (Κασουλίδης, 2011· Νικήτα, 2018· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020· Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017· Χατζηνικολάου, 2021).

Η τεχνική της κατονομαζόμενης ομάδας: Πρόκειται για μια από τις συνηθέστερες τεχνικές, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως κατά τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Αν και η συγκεκριμένη τεχνική μοιάζει με αυτή του καταγισμού ιδεών, η βασική διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι προτεινόμενες λύσεις αξιολογούνται κατά τη διατύπωσή τους. Η τεχνική περιλαμβάνει μια ομαδική συζήτηση, στην οποία συμβάλλουν ισότιμα όλα τα μέλη της ομάδας. Στόχος της συζήτησης είναι η παραγωγή και ιεράρχηση ιδεών και εναλλακτικών λύσεων, ώστε τα μέλη της ομάδας να είναι ικανά να αναδείξουν προτάσεις και λύσεις υψηλής ποιότητας και να καταλήξουν σε μια ομόφωνη επιλογή. Πέραν της συνεισφοράς των μελών που έχουν γνώσεις και δεξιότητες για το ζήτημα για το οποίο αναζητείται λύση, ιδιαίτερα σημαντική είναι οι συμβολή των ειδικών επαγγελματιών και επιστημόνων, οι οποίοι μπορούν να παρέχουν διευκρινίσεις για την αποφυγή παρερμηνειών.

Η τεχνική υλοποιείται σε έξι στάδια:

- *Παρουσίαση του προβλήματος και καταγραφή ιδεών από κάθε μέλος:* Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη συζήτηση σχετικά με ένα προκαθορισμένο θέμα και την καταγραφή πιθανών επιλογών και εναλλακτικών λύσεων.
- *Συγκέντρωση, καταγραφή και παρουσίαση των ιδεών:* Στο δεύτερο στάδιο, κάθε πρόταση που έχουν ετοιμάσει τα μέλη παρουσιάζεται στην ολομέλεια της ομάδας και καταγράφεται από τον συντονιστή.
- *Συζήτηση και λεπτομερής ανάλυση των ιδεών:* Στο τρίτο στάδιο, οι προτάσεις που αναδύθηκαν γίνονται αντικείμενο συζήτησης, ανάλυσης και αξιολόγησης από τα μέλη της ομάδας.
- *Ιεράρχηση των ιδεών με μυστική ψηφοφορία:* Το τέταρτο στάδιο προϋποθέτει την ιεράρχηση των προτάσεων από κάθε μέλος σιωπηρά.
- *Διεξοδική συζήτηση για τις επικρατέστερες ιδέες:* Κατά το πέμπτο στάδιο, οι ιδέες που αναδύθηκαν από τη μυστική ψηφοφορία ως επικρατέστερες συζητώνται, προκειμένου να διευκρινιστούν οποιεσδήποτε λεπτομέρειες.
- *Μυστική ψηφοφορία για την τελική απόφαση:* Στο τελικό στάδιο, λαμβάνεται η απόφαση, μέσω μυστικής ψηφοφορίας προκειμένου να αναδειχθεί η προτιμότερη από τις επικρατέστερες ιδέες.

Η ερευνητική βιβλιογραφία αναδεικνύει πως πρόκειται για την αποτελεσματικότερη τεχνική, αν και δεν είναι τόσο δημοφιλής στην εκπαίδευση όσο αυτή του καταϊγισμού ιδεών, πιθανά επειδή είναι περισσότερο χρονοβόρα ή λόγω έλλειψης γνώσεων (Κασουλίδης, 2011· Νικήτα, 2018· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020· Shamsuddin & Razak, 2023· Χατζηνικολάου, 2021).

Η μέθοδος των Δελφών: Πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία βασίζεται στην επαναληπτική ανατροφοδότηση, μέχρι τα μέλη να καταλήξουν σε μια ομόφωνη επιλογή. Η εφαρμογή της μεθόδου διεξάγεται μέσω συγκεκριμένων σταδίων. Αρχικά, ορίζεται μια ομάδα ειδικών, οι οποίοι εργάζονται ανεξάρτητα, συλλέγοντας πληροφορίες που αφορούν τον οργανισμό. Ακολούθως, κάθε ειδικός συντάσσει μία ανώνυμη έκθεση, η οποία διαμοιράζεται στους υπόλοιπους, ώστε να διαμορφωθεί ένα ενιαίο κείμενο με τις απόψεις όλων. Με βάση το κείμενο αυτό, τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις καταλήγουν σε συμπεράσματα, τα οποία ο ηγέτης αξιολογεί, ώστε να επιλέξει την καλύτερη δυνατή λύση. Επισημαίνεται ότι η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρι να υπάρχει ομοφωνία επί της προτεινόμενης λύσης, καθώς τα συμπεράσματα κοινοποιούνται στους συμμετέχοντες, προκειμένου να αποστείλουν αναθεωρημένες εκτιμήσεις ή νέες ιδέες, μέχρι να καταλήξουν σε μία ενιαία απόφαση. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τεχνικής αυτής είναι ότι τα μέλη της ομάδας δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να μην επηρεάζονται ο ένας από τον άλλον και να αποφεύγονται οι αντιπαραθέσεις και οι συγκρούσεις, που πιθανά προκύπτουν κατά τη διαδικασία λήψης ομαδικών αποφάσεων. Παράλληλα, με το κάθε άτομο να εργάζεται ανεξάρτητα, δεν είναι απαραίτητες οι συνεδριάσεις, κάτι που συμβάλλει στη συμμετοχή περισσότερων ατόμων στην ομάδα, ακόμη και εκ του μακρόθεν (Ζιγκιρίδης, 2008· Κασουλίδης, 2011· Χατζηνικολάου, 2021).

3.7 Παράγοντες που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, που αφορούν στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο ανήκει ένας οργανισμός και από εσωτερικούς παράγοντες, που αφορούν στον οργανισμό, καθώς και από τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των αξιών, των αναγκών, των πεποιθήσεων και των γνώσεών τους (Al-Omari, 2013· Connor & Becker, 2003).

Το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, όπως την πρόσληψη προσωπικού, τις διδακτικές προσεγγίσεις, τα διδακτικά αντικείμενα, τα αναλυτικά προγράμματα, τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών και τις υποδομές. Παράλληλα, το πλαίσιο επιδρά στη διαδικασία ανάπτυξης κριτηρίων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού συστήματος εν γένει (Karampelas, Kouroutsidou & Raptis, 2018).

Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις οφείλουν να γνωρίζουν και να κατανοούν το πλαίσιο και τις πολλαπλές διαστάσεις του, οι οποίες

αφορούν τον οργανισμό, την ευρύτερη κοινότητα και τα κοινωνικά και πολιτισμικά στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν, τις πληροφορίες και τους πόρους που μπορούν να αξιοποιούνται, τους χρονικούς περιορισμούς και τους κινδύνους που ενέχει μια απόφαση. Οι διαστάσεις αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ο συνδυασμός τους αυξάνει την περιπλοκότητα της διαδικασίας, δημιουργώντας ένα πλαίσιο με ποικίλες συνθήκες που έχουν διαφορετική δυναμική (Sullivan, 2011).

Επιπλέον, ο βαθμός βεβαιότητας και περιπλοκότητας του πλαισίου επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ελλείψεις ή πλεονάζουσες πληροφορίες, τα αντικρουόμενα συμφέροντα ή κίνητρα, η ανεπάρκεια χρόνου, η ασάφεια των στόχων και η μεταβαλλόμενη φύση των συνθηκών και του πλαισίου περιπλέκουν τη διαδικασία. Η αβεβαιότητα και η ρευστότητα που συνεπάγονται αυτών των συνθηκών προϋποθέτουν ευελιξία, προκειμένου οι αποφάσεις να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης, ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή, κατά την οποία οι απαιτήσεις για λογοδοσία και αποδοτικότητα αυξάνονται (Sullivan, 2011).

Ακόμη, τα αντικρουόμενα συμφέροντα, οι διαφορετικές αξίες, τα διλήμματα και οι εντάσεις, που προκύπτουν όταν υπάρχει ασυμβατότητα μεταξύ των αξιών και επιλογών των ανώτατης διοίκησης και των διευθυντών και εκπαιδευτικών, επηρεάζουν αρνητικά την προθυμία και τη διάθεσή τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, η αναπαραγωγή πολιτικών επιταγών αντί του μετασχηματισμού των σχολείων, όπως στην περίπτωση της σχολικής επίτευξης έναντι της συμπερίληψης ή στον ρόλο του διευθυντή ως διοικητή ενός γραφειοκρατικού συστήματος αντί ως αυτόνομου ηγέτη, επηρεάζει το σύνολο της σχολικής κοινότητας και τις αποφάσεις που καλούνται να λάβουν (Watson, 2013). Είναι σαφές ότι οι αξίες και πεποιθήσεις των μελών ενός οργανισμού συνδυάζονται μεταξύ τους και με αυτές του ευρύτερου πλαισίου, δημιουργώντας περίπλοκες καταστάσεις, οι οποίες εμπεριέχουν την έννοια της σύγκρουσης, δεδομένου ότι οι ανάγκες και επιθυμίες όλων είναι αδύνατο να ικανοποιούνται ταυτόχρονα (Frick, 2009).

Επιπρόσθετα, σε σχέση με τον εκπαιδευτικό οργανισμό, υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που επιδρούν στη δυναμική της λήψης αποφάσεων, όπως η σχολική κουλτούρα, η διαφάνεια, η συμπεριληπτικότητα, ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία, η αποτελεσματική επικοινωνία (Alwaely et al., 2024), η δυνατότητα πρόσβασης των μελών του οργανισμού στις πληροφορίες που απαιτούνται (Kolzow, 2014· Wang, 2021a) και ο διαθέσιμος χρόνος (Ντιγκμπασάνης, 2017· Phillips et al., 2016). Ακόμη, ο αριθμός των μελών του οργανισμού επηρεάζει τη διαδικασία, καθώς οι πολυπληθείς ομάδες υποβαθμίζουν τη συνοχή τους, περιπλέκουν την επικοινωνία και δημιουργούν αβεβαιότητα για ποικίλες παραμέτρους, όπως τον τρόπο σκέψης και δράσης των άλλων, τον βαθμό δέσμευσής τους και την ικανότητα εκτέλεσης των αποφάσεων. Επιπλέον, ο βαθμός ελευθερίας και αυτονομίας της ομάδας επιδρά στον τρόπο και το προϊόν λήψης αποφάσεων, καθώς κάποιες ομάδες υποβάλλονται σε πολλαπλές διαδικασίες για να λάβουν τη συγκατάθεση των ανώτερων στελεχών, ενώ κάποιες άλλες είναι

εξουσιοδοτημένες να διαχειρίζονται πόρους και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Kolzow, 2014).

Σε σχέση με τους ατομικούς παράγοντες, υπογραμμίζεται ότι η θέση και οι ικανότητες των ατόμων, οι σχέσεις τους με τα λοιπά μέλη του οργανισμού, οι προσωπικές αξίες, οι πεποιθήσεις, τα χαρακτηριστικά και οι προσωπικότητές τους επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, όπως και ο βαθμός δέσμευσης και τα κίνητρό τους (Connor & Becker, 2003· Sullivan, 2011· Wang, 2021a). Ακόμη, η παρουσία αντικρουόμενων απόψεων και διαφορετικών αξιών μεταξύ του ηγέτη και των μελών του οργανισμού είναι αναπόφευκτη σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο, όπως αυτό του εκπαιδευτικού οργανισμού. Για παράδειγμα, η αντιμετώπιση ενός μαθητή που έχει αποτύχει σε μια αξιολόγηση είναι πιθανό να είναι διαφορετική από τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, καθώς για τον πρώτο πρόκειται για μια απλή γραφειοκρατική απόφαση, που βασίζεται σε ένα προκαθορισμένο κανόνα, ενώ οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν και άλλους παράγοντες υπόψη, όπως τη διαφοροποίηση των αναγκών κάθε μαθητή και την επαγγελματική τους δέσμευση για την υποστήριξη όλων των μαθητών με κάθε μέσο (Sullivan, 2011).

Αναπόφευκτο, επίσης, είναι και το γεγονός ότι οι διευθυντές αντιμετωπίζουν πλήθος ηθικών διλημμάτων, δεδομένου ότι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ενυπάρχουν αξιακά συστήματα, τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους. Η δυναμική και μεταβαλλόμενη φύση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες προϋποθέτουν την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής τους ακεραιότητας και των συγκρουόμενων αξιών, συμφερόντων ή απαιτήσεων των μελών της σχολικής κοινότητας, κάτι που σαφώς επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Arar & Saiti, 2022).

Σε σχέση με τους δημογραφικούς παράγοντες, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι μεικτά. Για παράδειγμα, σε κάποιες έρευνες, το φύλο επιδρά στη λήψη αποφάσεων, με τις γυναίκες να υιοθετούν διαισθητικό στυλ (Amna, Farmayash & Shah, 2023), ενώ σε άλλες, δεν διαπιστώνεται επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων (Καπέτης, 2023· Τσατσαρώνης, 2021). Σε σχέση με την ηλικία, πρόσφατες μελέτες αναδεικνύουν ότι η στοχαστική λήψη αποφάσεων ακολουθεί μια πορεία σε σχήμα ανεστραμμένου U, κατά την οποία οι έφηβοι και οι ηλικιωμένοι δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ορισμένα πλαίσια (Phillips et al., 2016).

Μεταξύ άλλων παραγόντων που επιδρούν στη λήψη αποφάσεων αναδεικνύονται το επίπεδο γνωστικής ικανότητας (Phillips et al., 2016), οι προκαταλήψεις και η επιλεκτική μνήμη (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017), όπως και τα συναισθήματα, καθώς τα ευρήματα μελετών στο πεδίο των νευροεπιστημών δείχνουν ότι η συναισθηματική εμπλοκή είναι όχι μόνο αναπόφευκτη αλλά και αναγκαία κατά τη λήψη αποφάσεων (Wang, 2021b). Επίσης, έχει αναδειχθεί στη βιβλιογραφία ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών βελτιώνει τη διαδικασία και την ποιότητα των αποφάσεων,

καθώς η γνώση και διαχείριση των συναισθημάτων των ίδιων και των άλλων τούς επιτρέπει να αναγνωρίζουν τον ρόλο των συναισθημάτων στις ευκαιρίες ή τα ζητήματα για τα οποία καλούνται να αποφασίσουν και να τα αξιοποιούν ανάλογα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Rehman & Waheed, 2012).

Παρομοίως, η διαίσθηση μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων. Αν και θεωρείται πως είναι ένα αποτελεσματικό μέσο λήψης αποφάσεων, φαίνεται πως είναι περισσότερο αποδεκτή σε περιπτώσεις στις οποίες η απόφαση πρέπει να ληφθεί άμεσα ή όταν το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί είναι σχετικά απλό. Η διαισθητική προσέγγιση βασίζεται στην πεποίθηση ότι η διαίσθηση των ατόμων είναι περισσότερο αξιόπιστη όταν διαθέτει περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με ένα θέμα (Kolzow, 2014). Ωστόσο, η βιβλιογραφία αναδεικνύει πως η υπερβολική εξάρτηση από τη διαίσθηση οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις και προκαταλήψεις (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Για τον λόγο αυτό, η αξιοποίηση της διαίσθησης θα πρέπει να γίνεται με επιφυλακτικότητα, δεδομένου ότι ο παρορμητισμός μπορεί να οδηγήσει σε επιφανειακές αποφάσεις, κάτι που δεν ενδείκνυται για περίπλοκα ζητήματα, που απαιτούν μια πιο δομημένη προσέγγιση (Kolzow, 2014).

Τέλος, σημαντική παράμετρος που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Δεδομένου ότι κοινός τόπος των ποικίλων ορισμών για την ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής στους άλλους, η επικοινωνία αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επίδρασης των ατόμων. Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμά του και προσπαθεί να επηρεάσει τους ακόλουθούς του να το υλοποιήσουν, κάτι που προϋποθέτει την ικανότητα καθοδήγησης για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, μέσω ανοικτής και αποτελεσματικής επικοινωνίας (Kolzow, 2014).

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία συμβάλλει στη βελτίωση των αξιακών κρίσεων και των ηθικών αρχών των ατόμων, καθώς βασίζεται στην αρχή του σεβασμού προς τους άλλους και την αρχή της ειλικρινείας, που οδηγεί στην εμπιστοσύνη και την κατανόηση. Ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν πληροφορίες, αναπτύσσουν επιχειρήματα και μοιράζονται συναισθήματα και εμπειρίες, κάτι που συμβάλλει στην ανάπτυξη του ήθους τους και την καλλιέργεια ορθής κρίσης. Επομένως, η οργανωσιακή επικοινωνία, η οποία υλοποιείται μεταξύ των μελών του οργανισμού, στοχεύει στη διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, και ως εκ τούτου αποτελεί βασική παράμετρο του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των μελών και της συνοχής της ομάδας. Ως εκ τούτου, αποτελεί βασικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων (Τριαντάρη, 2020).

3.8 Εμπόδια και δυσκολίες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ένα από τα κυριότερα ζητήματα που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία είναι ο συγκεντρωτισμός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, ο οποίος περιορίζει τον ρόλο των ηγετών και των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Καλαμάρη, 2020· Παπανδρέου, 2023). Παρομοίως, οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι πολιτικές,

οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, και οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η αβεβαιότητα του οργανωσιακού πλαισίου, τα αυξημένα έξοδα και ο περιορισμένος χρόνος επηρεάζουν αρνητικά τη λήψη αποφάσεων (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021). Μεταξύ άλλων εμποδίων που αφορούν τον οργανισμό, η έλλειψη διαφάνειας, οι ιεραρχικές δομές, η περιορισμένη επικοινωνία, η έλλειψη εμπιστοσύνης και οι συχνές αλλαγές της σύνθεσης της ομάδας των εκπαιδευτικών παρακωλύουν την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων (Alwaely et al., 2024· Κότικας, 2019· Mshelia & Emmanuel, 2021).

Ακόμη, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, που χαρακτηρίζεται από έλλειψη εμπιστοσύνης του ηγέτη προς τους υφισταμένους και την απουσία της εμπλοκής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, καθώς οι περισσότερες, αν όχι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα άτομο, τον ηγέτη, και επομένως ο οργανισμός στερείται δημιουργικών λύσεων και πλουραλισμού. Επιπλέον, η έλλειψη ικανότητας προσαρμογής στις αλλαγές ή ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση οδηγεί στην αδυναμία του οργανισμού να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες, ενώ ο υπερβολικός διαμοιρασμός εξουσίας μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση (Kolzow, 2014).

Παρομοίως, ο μεγάλος ή πολύ μικρός αριθμός ατόμων που έχουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων, η έλλειψη ή η ακαταλληλότητα πόρων, η ασάφεια στόχων και η ελλιπής πληροφόρηση έχουν αρνητικό αντίκτυπο (Kolzow, 2014). Ακόμη και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού ηγετών, οι οποίοι πιθανά διαφωνούν ως προς τις προτεραιότητες, τους στόχους και τις διαδικασίες (Τεκτονοπούλου, 2018).

Η έλλειψη τεχνογνωσίας και κατάρτισης των εκπαιδευτικών και διευθυντών αποτρέπει την αξιοποίηση και ερμηνεία των δεδομένων που συλλέγονται από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, επηρεάζοντας την ποιότητα των αποφάσεων. Είναι συχνό φαινόμενο οι αποφάσεις να λαμβάνονται χωρίς τη δυνατότητα αξιοποίησης πολύτιμων πληροφοριών και προβλέψεων (Φεσάκης & Λαζακίδου, 2017). Από την άλλη πλευρά, ο εξορθολογισμός περίπλοκων καταστάσεων και η αποκλειστική χρήση της λογικής μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα, καθώς η προσέγγιση αυτή στερείται δημιουργικότητας και δεν είναι πάντοτε αξιόπιστη (Watson, 2013).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, η αδιαφορία, η απάθεια και η απροθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, η εχθρικότητα (Arar & Saiti, 2022· Κότικας, 2019· Τεκτονοπούλου, 2018· Χατζαβερίδου, 2021), η ευθυνοφοβία, η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων, ο περιορισμένος χρόνος και η έλλειψη κινήτρων ή επιβράβευσης (Παπανδρέου, 2023· Χατζαβερίδου, 2021) επιφέρουν επιπρόσθετες δυσκολίες. Μάλιστα, υποστηρίζεται η άποψη ότι, στην πραγματικότητα, η γνήσια

συναδελφικότητα απουσιάζει από τα σχολεία, κάτι που καθιστά τη συλλογική λήψη αποφάσεων αδύνατη (Τεκτονοπούλου, 2018).

Σε σχέση με τους ηγέτες, η αδυναμία τους να κατανοήσουν την αξία της εμπλοκής των εκπαιδευτικών, των γονέων και των μαθητών στη λήψη αποφάσεων (Κότικας, 2019), ο φόβος ότι θα αποδυναμωθεί ο ρόλος τους με την εκχώρηση μέρους της εξουσίας τους, η ελλιπής κατάρτιση και επαγγελματική τους ανάπτυξη, η αποφυγή διαχείρισης καταστάσεων και η αποποίηση των ευθυνών (Mshelia & Emmanuel, 2021) επηρεάζουν τον βαθμό εμπλοκής των μελών της σχολικής κοινότητας στις αποφάσεις. Και από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης μπορεί να θέσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε κίνδυνο, όταν στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν εκπαιδευτικοί που στερούνται γνώσεων, δεξιοτήτων και δέσμευσης (Kolzow, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Ο Bush (2003, όπως αναφέρεται στο Ράπτης, 2006) ταξινομήσε τις θεωρίες και τα μοντέλα που έχουν προσεγγίσει την ηγεσία σε έξι κατηγορίες, τα τυπικά, τα συναδελφικά, τα πολιτικά και τα υποκειμενικά μοντέλα και τα μοντέλα ασάφειας και κουλτούρας, τα χαρακτηριστικά και τα μειονεκτήματα των οποίων παρατίθενται παρακάτω:

Τα τυπικά μοντέλα ηγεσίας εστιάζουν στην άσκηση εξουσίας εκ των άνω και τη λήψη αποφάσεων με βάση τη λογική και τους ισχύοντες κανόνες. Ο ηγέτης αποτελεί την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, όντας ιεραρχικά ανώτερος, και έχει την ευθύνη της θέσπισης των στόχων και της λήψης αποφάσεων, οι οποίες διέπονται από κανόνες, παρά από πρωτοβουλίες. Στην κατηγορία αυτή ανήκει το διοικητικό ή γραφειοκρατικό μοντέλο, το οποίο είναι προσανατολισμένο στους στόχους, παρά στους ανθρώπους και τις σχέσεις, και εστιάζει στον σαφή καταμερισμό της εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε θέσεις με βάση την εξειδίκευσή τους και είναι απλώς υπεύθυνοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Τα συναδελφικά μοντέλα προϋποθέτουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τον διαμοιρασμό της εξουσίας σε ορισμένα μέλη ή ακόμη και στο σύνολο των μελών του οργανισμού και, επομένως, οι αποφάσεις βασίζονται στη συνεργασία. Χαρακτηριστικές συμπεριφορές των ηγετών σε αυτά τα μοντέλα είναι το ενδιαφέρον για το προσωπικό, η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και καινοτομιών, η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων, η διευκόλυνση του έργου τους και η υποστήριξη. Στην κατηγορία των συναδελφικών μοντέλων, περιλαμβάνονται η συμμετοχική, η μετασχηματιστική, η κατανεμημένη και η διαπροσωπική ηγεσία, μοντέλα τα οποία θεωρούνται κατάλληλα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ειδικότερα λαμβάνοντας υπόψη ότι οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που αιτιολογούν την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στα πολιτικά μοντέλα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί βασικό πυλώνα της προσέγγισης της ηγεσίας και ακολουθεί τον ορθολογικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Βασίζεται στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση μεταξύ υπο-ομάδων, οι οποίες καθορίζουν τους στόχους, συνήθως μέσα από συγκρούσεις, καθώς κάθε υπο-ομάδα υπερασπίζεται τα συμφέροντά της. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η συναλλακτική ηγεσία.

Στα υποκειμενικά μοντέλα, οι στόχοι καθορίζονται από το άτομο, εστιάζοντας στην αυτονομία και την αυτενέργεια των ατόμων και την υποκειμενική ερμηνεία της πραγματικότητας από τον καθένα, κάτι που αιτιολογεί την παρουσία πολλαπλών οραμάτων που κατευθύνουν τον οργανισμό. Επίσης, η δομή του οργανισμού δεν προϋπάρχει, αλλά αναδύεται από τις συμπεριφορές των ατόμων, οι οποίες αντανακλούν

την προσωπικότητα και τις αντιλήψεις τους, παρά τους ρόλους τους στον οργανισμό. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η μεταμοντέρνα ή μετανεωτερική ηγεσία.

Τα μοντέλα ασάφειας αντλούν δεδομένα από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς κυρίως, δεδομένης της αβεβαιότητας και της ασάφειας που χαρακτηρίζει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον όσο και το οργανωσιακό περιβάλλον, στο επίπεδο της δομής και των στόχων των οργανισμών. Οι υπο-ομάδες που συνθέτουν τον οργανισμό χαρακτηρίζονται από σχετική αυτονομία και η λήψη αποφάσεων βασίζεται στη χαλαρή συμμετοχή των μελών του οργανισμού. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα και την αδυναμία πρόβλεψης, υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σε ένα αποκεντρωτικό πλαίσιο, από ομάδες ή άτομα, τα οποία προσαρμόζουν τις συμπεριφορές τους, ανάλογα με την κατάσταση. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται η ενδοχομενική ή καταστασιακή ηγεσία.

Τα μοντέλα κουλτούρας εστιάζουν στις άτυπες διαστάσεις των οργανισμών, όπως τις αξίες και τις στάσεις, οι οποίες καθορίζουν την κουλτούρα του κάθε οργανισμού, και στην ανάπτυξη κοινών νοημάτων και προτύπων, τα οποία είναι το προϊόν της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν η ηθική και η καθοδηγητική ηγεσία (Bush, 2003, όπως αναφέρεται στο Ράπτης, 2006).

Υπογραμμίζεται ότι κάθε μοντέλο έχει ορισμένες αδυναμίες ή ασάφειες. Για παράδειγμα, μεταξύ των μειονεκτημάτων των τυπικών μοντέλων ηγεσίας, όπως αυτά αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006), είναι οι δυσκολίες που απορρέουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής του ορθολογικού μοντέλου λήψης αποφάσεων, η αγνόηση των χαρακτηριστικών, της εμπειρίας και της συμβολής του κάθε μέλους του οργανισμού, η έμφαση στην ιεραρχική ανωτερότητα του ηγέτη και η πεποίθηση ότι οι οργανισμοί είναι στατικοί και ανεπηρέαστοι από το προσωπικό που εναλλάσσεται ή τις εξωτερικές αλλαγές.

Τα μειονεκτήματα των συναδελφικών μοντέλων αφορούν τις αδυναμίες που προκύπτουν κατά τη συνεργατική λήψη αποφάσεων, με ορισμένους να υποστηρίζουν ότι τα συναδελφικά μοντέλα είναι δύσκολο να εφαρμοστούν για τους ακόλουθους λόγους. Πρώτον, οι αποφάσεις μπορεί να είναι χρονοβόρες και δύσκολο να διατηρηθούν από όλους, καθώς υπόλογος παραμένει ο διευθυντής. Δεύτερον, η επίτευξη ομοφωνίας, που αποτελεί θεμελιώδη διάσταση των συνεργατικών αποφάσεων, είναι μη ρεαλιστική. Τρίτον, τα μοντέλα αυτά δεν είναι αποτελεσματικά, λόγω των νόμων και θεσμοθετημένων κανόνων που περιορίζουν τη συνεργατική λήψη αποφάσεων. Τέταρτον, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων έγκειται στα χαρακτηριστικά και τις στάσεις του κάθε εργαζόμενου, κάτι που σημαίνει ότι, εάν οι εργαζόμενοι δείχνουν απροθυμία, απάθεια ή εχθρικότητα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα αποτύχει. Πέμπτον, είναι οι στάσεις των διευθυντών, παρά των εκπαιδευτικών, που επηρεάζουν την ποιότητα των συναδελφικών διαδικασιών και,

επομένως, αναιρείται η ίδια η έννοια της συναδελφικότητας (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006).

Τα πολιτικά μοντέλα υστερούν των άλλων, καθώς στα περιβάλλοντα στα οποία υιοθετούνται κυριαρχούν η χειραγώγηση και η σύγκρουση, δεδομένου ότι τα συμφέροντα των υπο-ομάδων επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οδηγώντας σε διαφωνίες. Παράλληλα, οι οργανισμοί γίνονται αντιληπτοί ως σύνολο που απαρτίζεται από ομάδες συμφερόντων, κάτι που δεν ισχύει για όλους τους οργανισμούς (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006).

Βασικό μειονέκτημα των υποκειμενικών μοντέλων είναι ότι η διοικητική δράση οριοθετείται με λίγες κατευθυντήριες οδηγίες, καθώς υποστηρίζεται ότι υπάρχουν πολλαπλά νοήματα και πολλαπλές ερμηνείες για κάθε κατάσταση. Ωστόσο, στην πράξη, τα νοήματα αυτά ομαδοποιούνται, κάτι που αιτιολογεί το γεγονός ότι κάθε οργανισμός έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα. Ένας ακόμη περιορισμός των υποκειμενικών μοντέλων είναι ο προσανατολισμός προς τους ατομικούς, παρά τους οργανωσιακούς, στόχους (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006).

Στα μοντέλα ασάφειας, η έλλειψη ξεκάθαρων στόχων δημιουργεί δυσκολία στην αξιολόγηση του έργου του οργανισμού και της ηγεσίας. Παράλληλα, η έμφαση στην ασάφεια δεν είναι δικαιολογημένη, καθώς οι ευρύτεροι στόχοι της εκπαίδευσης είναι κατανοητοί από το σύνολο των εκπαιδευτικών, οι οποίοι λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο προτύπων και κανόνων (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006).

Τέλος, βασική αδυναμία των μοντέλων κουλτούρας είναι η πεποίθηση ότι οι αξίες δεν είναι παγκόσμιες και απαιτείται να λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον. Παράλληλα, η ασυμφωνία οδηγεί σε συγκρούσεις και τελικά στην αποτυχία των μοντέλων αυτών (Κατσαρός, 2008· Ράπτης, 2006).

Όπως διαπιστώνεται, κανένα από τα μοντέλα δεν είναι ικανό να προσεγγίσει ολιστικά την ηγεσία, καθώς το κάθε ένα εστιάζει σε μία συνήθως διάσταση. Το ζήτημα αυτό μεγεθύνεται εάν ληφθεί υπόψη η μοναδικότητα κάθε εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και η περιπλοκότητα των καταστάσεων (Bush & Glover, 2003, 2014). Δεδομένου ότι οι μονοδιάστατες μορφές ηγεσίας δεν είναι δυνατό να ανταποκριθούν στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, προτείνεται οι εκπαιδευτικοί ηγέτες να κινούνται μέσα σε ένα φάσμα πρακτικών, συνδυάζοντας τα μοντέλα (Ράπτης, 2006). Για παράδειγμα ο Bush (2003, όπως αναφέρεται στο Ράπτης, 2006) προτείνει τα τυπικά και τα υποκειμενικά μοντέλα να λειτουργούν συμπληρωματικά, καθώς προσφέρουν διαφορετικές προσεγγίσεις των οργανισμών, της ηγεσίας και της λήψης αποφάσεων και, επομένως, συμβάλλουν στην πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του οργανισμού και της ατομικής συμπεριφοράς, αντίστοιχα (Ράπτης, 2006).

4.2 Μορφές ηγεσίας

Η ηγεσία, σύμφωνα με τους Bush και Glover (2003, 2014), ορίζεται ως η διαδικασία επιρροής ενός ατόμου στους άλλους, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών. Όπως υπογραμμίζουν, οι ηγέτες βασίζονται στην επιρροή, παρά στην εξουσία, για τη δόμηση δράσεων και την ανάπτυξη σχέσεων σε μία ομάδα ή έναν οργανισμό, καθώς η κοινωνική επίδραση λειτουργεί ανεξάρτητα από τη θέση. Παράλληλα, αυτή η επιρροή ασκείται συνειδητά, με σκοπό την επίτευξη στόχων από άτομα ή ομάδες. Κατά τον Leithwood (2005), μεταξύ των ποικίλων και πολλαπλών ορισμών που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία, αναδεικνύονται δύο κοινά στοιχεία, η διαμόρφωση στρατηγικών και η επιρροή. Τα δύο αυτά στοιχεία πραγματώνονται με διαφορετικούς τρόπους, κάτι που αιτιολογεί την ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων.

Η θεωρία και η έρευνα στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας αποτελεί ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο πεδίο (Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020), καθώς τα θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας εκπορεύονται από τις εξελίξεις στην εκπαιδευτική πρακτική και την επιστημονική γνώση και παράλληλα αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της κάθε χρονικής περιόδου κατά την οποία αναπτύσσονται (Bush & Glover, 2014).

Έτσι, η ηγεσία προσεγγίστηκε αρχικά με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών, αποδίδοντάς τους θετικά γνωρίσματα, όπως η χαρισματική προσωπικότητα, η ευφυΐα και η αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, τα ερευνητικά δεδομένα, αλλά και η ανθρώπινη εμπειρία δεν επιβεβαίωσαν τη συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών των ηγετών και της αυταπόδεικτης αποτελεσματικότητάς τους. Ακολούθως, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στις συμπεριφορές των ηγετών, οπότε μέσω της παρατήρησης αναπτύχθηκαν διάφορες ταξινομίες προτύπων. Κατά την επόμενη φάση, η έμφαση μετατοπίστηκε στη σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, με βάση την πεποίθηση ότι οι ηγέτες θα πρέπει να προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με την κατάσταση και το προσωπικό του οργανισμού, κάτι που ανέδειξε την περιπλοκότητα της έννοιας της ηγεσίας και τον ρόλο του περιβάλλοντος. Κατά την τελευταία φάση, οι ερευνητές εστίασαν στους ηγέτες, οι οποίοι είναι ικανοί να αλλάξουν τους οργανισμούς ή τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες, με έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία (Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Οι βασικότερες μορφές ηγεσίας που αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

Διοικητική ηγεσία (*Managerial leadership*): Η διοικητική ηγεσία εστιάζει στη λειτουργία του οργανισμού, τα καθήκοντα και τις συμπεριφορές των μελών του. Η διοικητική διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών, καθηκόντων και υποχρεώσεων παραπέμπει σε γραφειοκρατικά συστήματα διοίκησης, στα οποία η εξουσία πηγάζει από τη θέση και επιδιώκεται η επίτευξη στόχων. Οι διοικητικοί ηγέτες εστιάζουν στις διοικητικές λειτουργίες της ανάπτυξης στόχων, της αναγνώρισης αναγκών, της ιεράρχησης προτεραιοτήτων, του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, του

προϋπολογισμού, της εφαρμογής των αποφάσεων ή δράσεων, της εποπτείας και της αξιολόγησης (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003, 2014· Κατσαρός, 2008· Κοσμίδου-Hardy, 2005· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006).

Εκπαιδευτική, διδακτική ή παιδαγωγική ηγεσία (Instructional leadership): Αυτή η μορφή ηγεσίας εστιάζει στη διδασκαλία και τη μάθηση και πιο συγκεκριμένα στην αποτελεσματικότητα της μάθησης και τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας, αλλά και το αναλυτικό πρόγραμμα και την αξιολόγηση των μαθητών. Η έμφαση δίνεται στις συμπεριφορές και τις διδακτικές πρακτικές των εκπαιδευτικών, λόγω της άμεσης επίδρασής τους στην ανάπτυξη και ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών, καθώς και στις δράσεις που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των μαθητών και τη μάθηση. Οι παιδαγωγικοί ηγέτες στοχεύουν στη σχολική ανάπτυξη και, ως εκ τούτου, τη διαμόρφωση και εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού οράματος, την καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας, την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού, την εποπτεία και αξιολόγηση της διδασκαλίας, την παροχή ανατροφοδότησης, την επιβράβευση και τη διασφάλιση πόρων και πληροφοριών για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003, 2014· Κατσαρός, 2008· Κοσμίδου-Hardy, 2005· Leithwood, 2005· Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006).

Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership): Η συναλλακτική ηγεσία αφορά στην εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών και ποινών, για την επιβράβευση και τη χαμηλή απόδοση των εργαζομένων, αντίστοιχα, με βάση την πεποίθηση ότι τα άτομα έχουν ως πρωταρχικό κίνητρο τις ανταμοιβές και τις ποινές, ανάλογα με την απόδοσή τους. Η επιρροή του ηγέτη βασίζεται στις συναλλαγές με τους εκπαιδευτικούς, οι οποίες αποτελούν προϊόν αμοιβαίων προκαθορισμένων συμφωνιών. Στην ουσία, ο ηγέτης ικανοποιεί τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, ανάλογα με την απόδοσή τους, εστιάζοντας στους στόχους του οργανισμού, παρά στους ανθρώπους. Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη συμμόρφωση των εκπαιδευτικών με τους στόχους, την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και την εποπτεία και σχετίζεται με τη σταθερότητα, παρά με την αλλαγή, καθώς παρατηρείται απροθυμία εφαρμογής καινοτομιών και δυσκολία στην αφομοίωση αλλαγών. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο συναλλακτικός ηγέτης εστιάζει στη διατήρηση της εξουσίας του και οι υφιστάμενοι εστιάζουν στην υπακοή στους κανόνες και τις οδηγίες του ηγέτη, ενώ οι προσδοκίες των ηγετών και των εκπαιδευτικών γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Έτσι, οι εκπαιδευτικοί δεν αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, αλλά προσφέρουν στον οργανισμό μόνο όσα έχουν προκαθοριστεί, παρέχοντας υπηρεσίες και λαμβάνοντας οικονομικές ή άλλες ανταμοιβές. Ωστόσο, εάν οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η ανταμοιβή τους δεν είναι ανάλογη της προσφοράς τους, τα κίνητρά τους αποδυναμώνονται, επηρεάζοντας την απόδοση του οργανισμού (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003· Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019· Δουγαλή, 2017· Ike, 2022· Kolzow, 2014· Mshelia & Emmanuel, 2021· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006· Σταύρου, 2020).

Διαπροσωπική ηγεσία (Interpersonal leadership): Η διαπροσωπική ηγεσία δίνει έμφαση στις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και τη διαμόρφωση ενός θετικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας, που ενισχύει την αποτελεσματικότητα του έργου του οργανισμού. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συνεργασία και τις σχέσεις μεταξύ όλων των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και της σχολικής κοινότητας και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, κάτι που προϋποθέτει συνεχή αναστοχασμό και προσαρμογή (Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017). (Bush & Glover, 2003· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006).

Συμμετοχική ηγεσία (Participative leadership): Η συμμετοχική ηγεσία εστιάζει στην ομαδική λήψη αποφάσεων, ως τη σημαντικότερη διάσταση της ηγεσίας, τις δημοκρατικές διαδικασίες, τη συναδελφικότητα, την ενδυνάμωση και τη δέσμευση στις αποφάσεις που λαμβάνονται από κοινού. Σύμφωνα με τον Likert (1961, όπως αναφέρεται στο Wang, Hou & Li, 2022), ο οποίος εισήγαγε τον όρο της συμμετοχικής ηγεσίας, οι βασικές αρχές που τη διέπουν είναι η αμοιβαία υποστήριξη, οι ομαδικές αποφάσεις και τα υψηλά πρότυπα. Στην πράξη, η συμμετοχική ηγεσία αντανakλάται σε πρακτικές, όπως η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, με τον διευθυντή να τους συμβουλεύεται, να τους εκχωρεί κάποιο βαθμό εξουσίας και να τους παρέχει πόρους και υποστήριξη. Ωστόσο, η ευθύνη της τελικής απόφασης είναι των διευθυντών. Σημαντικές παράμετροι της συμμετοχικής ηγεσίας είναι η ισοτιμία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η ομαδικότητα και η ανοικτή επικοινωνία, ενώ ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία και προωθείται η αυτονομία και η συνεργασία (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003· Κατσαρός, 2008· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006· Wang, Hou & Li, 2022).

Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership): Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στην εσωτερική παρακίνηση και έμπνευση, με βάση την πεποίθηση ότι τα άτομα ακολουθούν έναν ηγέτη που τους εμπνέει και τους παρακινεί. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, προσανατολισμένος και προς την ποιότητα έργου και προς το προσωπικό, αναπτύσσει και προωθεί το όραμά του και εστιάζει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ακόλουθούς του, εμπνέοντάς τους να δεσμευτούν σε ένα κοινό όραμα, το οποίο στοχεύει στο κοινό καλό, παρά σε ατομικά συμφέροντα, και καθοδηγώντας τους να το υλοποιήσουν. Στόχος του είναι ο μετασχηματισμός του οργανισμού, της κουλτούρας και των ακολούθων, διασφαλίζοντας τη συνοχή της ομάδας, ενισχύοντας τη δέσμευσή των μελών της και συμβάλλοντας στη ανάπτυξή τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαμορφώνει και τροποποιεί το όραμά του, λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβαλλόμενη φύση του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, και επιδιώκει τη διαμόρφωση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας, κατάλληλης για την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, σύμφωνα με το όραμά του για την αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ακόμη, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς, που χαίρουν σεβασμού, θαυμασμού και εμπιστοσύνης, παρέχοντας διανοητικά ερεθίσματα και εξατομικευμένη υποστήριξη,

διατηρώντας υψηλές προσδοκίες και ενθαρρύνοντας την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στις αξίες, ειδικά όταν οι παιδαγωγικές αξίες των εκπαιδευτικών συγκρούονται με αυτές που επιβάλλονται μέσω των εκπαιδευτικών πολιτικών, καθώς και στη συνεργασία και την ανοικτή επικοινωνία, παρά στα ορατά μαθησιακά αποτελέσματα. Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, οι οποίοι αναπτύσσουν ισχυρό αίσθημα ευθύνης και ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους, ως άτομα και ως μέλη της ομάδας, και ενισχύει τα κίνητρά τους για δέσμευση στους στόχους του οργανισμού και τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους για υψηλότερη απόδοση, κάτι που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Γενικότερα η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την αλλαγή, την ανάπτυξη, την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, καθώς και με αυξημένο βαθμό εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Alwaely et al., 2024· Bush, 2007· Bush & Glover, 2003, 2014· Cerutti, Macke & Sarate, 2020· Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019· Δουγαλή, 2017· Ike, 2022· Κατσαρός, 2008· Kolzow, 2014· Leithwood, 2005· Mshelia & Emmanuel, 2021· Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006· Rehman & Waheed, 2012· Σταύρου, 2020· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Κατανεμημένη ηγεσία (Distributed leadership): Η κατανεμημένη ηγεσία βασίζεται στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ενισχύεται όταν αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι ικανότητες όλων των μελών του οργανισμού. Έτσι, ο ρόλος, οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ηγέτη διαμοιράζονται με τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι θεωρούνται τυπικοί ή άτυποι ηγέτες, διαμορφώνοντας μια ηγετική ομάδα, που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ανοικτή επικοινωνία και την αλληλοϋποστήριξη. Η κατανεμημένη ηγεσία αναδεικνύει, επίσης, τη συλλογική ευθύνη των μελών του οργανισμού, τα οποία συνδέονται με σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης και σεβασμού. Η δικαιοσύνη, η ισοτιμία και η συλλογική λήψη αποφάσεων για την ανάπτυξη και την υλοποίηση ενός οράματος που διαμορφώνεται από κοινού αποτελούν χαρακτηριστικά της κατανεμημένης ηγεσίας. Η ενεργητική και ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, που αποτελεί βασικό πυλώνα της κατανεμημένης ηγεσίας, έχει ως αποτέλεσμα την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, τη μείωση του άγχους τους και την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης και δέσμευσης. Παράλληλα, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και του εκπαιδευτικού έργου, παρέχει ευελιξία και ενισχύει τα κίνητρα των εκπαιδευτικών, οδηγώντας στη σχολική αποτελεσματικότητα. Το σημαντικότερο όφελος είναι ότι ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λανθασμένων αποφάσεων, συγκριτικά με τις περιορισμένες πληροφορίες που μπορεί να διαθέτει ένας ηγέτης και, παράλληλα, μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα, χάρη στη συμβολή περισσότερων ατόμων. Ωστόσο, το εύρος και η φύση του συντονισμού μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες, λόγω της αλληλεπικάλυψης ρόλων (Bush & Glover, 2014· Leithwood, 2005· Παπαχρήστος &

Ζαρκαδούλας, 2021· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Σταύρου, 2020· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Η διανεμημένη ηγεσία (Shared leadership): Η διανεμημένη ηγεσία αφορά εναλλασσόμενους ηγετικούς ρόλους, οι οποίοι δεν σχετίζονται με την ιεραρχική θέση των ατόμων και, επομένως, κάθε μέλος του οργανισμού, σε κάποια φάση της επαγγελματικής του ζωής σε έναν οργανισμό, είναι ικανό να αναλάβει τον ρόλο του ηγέτη. Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς της ηγεσίας από ένα άτομο, η οποία εκπορεύεται από επίσημους ρόλους ή ιεραρχικές θέσεις, η διανεμημένη ηγεσία θεωρεί ότι το σύνολο του έργου των ηγετών είναι κάτι παραπάνω από το άθροισμα του έργου του καθενός, καθώς υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων που αναλαμβάνουν ηγετικές πρωτοβουλίες. Βασική παράμετρος αυτής της μορφής ηγεσίας είναι η διανεμημένη γνώση, καθώς κάθε γνώση είναι προσβάσιμη από όλα τα μέλη, με στόχο τη μεγιστοποίηση του συντονισμού και της απόδοσής τους. Ωστόσο, χαρακτηρίζεται από ρευστότητα, κάτι που σημαίνει ότι οι ρόλοι διεισδύουν ο ένας τον άλλον και πιθανά αλληλεπικαλύπτονται (Bush & Glover, 2014· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017).

Μετανεωτερική ή μεταμοντέρνα ηγεσία (Postmodern leadership): Αν και δεν έχει αναπτυχθεί ένας σαφής ορισμός, η μετανεωτερική ηγεσία αναδεικνύει την υποκειμενική αλήθεια, που καθορίζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις διαδικασίες νοηματοδότησης και ερμηνείας και θέτει υπό αμφισβήτηση την απόλυτη εξουσία και την παραδοσιακή ιεραρχία. Επομένως, η μετανεωτερική ηγεσία έχει μια συμπεριληπτική οπτική, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα του ατόμου, και εστιάζει στις υποκειμενικές εμπειρίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών και τις πολλαπλές ερμηνείες που δίνουν στα γεγονότα και τις καταστάσεις, με βάση την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει μία αντικειμενική πραγματικότητα (Bush & Glover, 2003). Βασικές της διαστάσεις είναι η δημοκρατία και ο πλουραλισμός, καθώς αποδέχεται την ύπαρξη πολλαπλών πραγματικοτήτων, δεδομένου ότι κάθε κατάσταση επιδέχεται πολλαπλές ερμηνείες (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006).

Ηθική ηγεσία (Moral/ Ethical leadership): Βασική διάσταση της ηθικής ηγεσίας είναι το ήθος, η ακεραιότητα και οι αξίες του ηγέτη, που διέπουν την καθημερινότητά του, εντός και εκτός του σχολικού πλαισίου. Υπογραμμίζεται ότι πηγή της εξουσίας και της επιρροής των ηγετών είναι η ηθική τους, η οποία διαμορφώνει το όραμά τους και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων. Συνδέεται με τις δημοκρατία και την εφαρμογή των δημοκρατικών αρχών, όπως της κοινωνικής δικαιοσύνης και της συμπερίληψης (Bush, 2007· Bush & Glover, 2003, 2014· Κατσαρός, 2008· Κοσμίδου-Hardy, 2005· Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Πετρά, Μπούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006· Σταύρου, 2020).

Συγκυριακή, καταστασιακή ή ενδεχομενική ηγεσία (Contingent leadership): Αναδυομένη από την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler (1976, όπως αναφέρεται στο Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021), η ενδεχομενική ηγεσία αφορά την επιλογή της μορφής ηγεσίας και των ανάλογων πρακτικών, ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έγκειται στο πλαίσιο και το στυλ ηγεσίας, διαχωρίζοντας τα στυλ ηγεσίας σε αυτό που είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους και τις σχέσεις και σε εκείνο που προσανατολίζεται προς τα καθήκοντα και τους στόχους. Οι ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις στοχεύουν στην ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με τους υφισταμένους, ενώ οι ηγέτες που προσανατολίζονται προς τους στόχους επικεντρώνονται στην επίτευξή τους. Η ενδεχομενική ηγεσία αναγνωρίζει την περιπλοκότητα και τις διαφοροποιήσεις της φύσης των εκπαιδευτικών οργανισμών, υποστηρίζοντας την πεποίθηση ότι ο κάθε ηγέτης προσεγγίζει διαφορετικά την εκάστοτε οργανωσιακή περίπτωση, κάτι που, από τη μία πλευρά καθορίζει την αποτελεσματικότητά του και, από την άλλη, προϋποθέτει την υιοθέτηση ποικίλων πρακτικών ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση ή το ζήτημα προς επίλυση (Azeska, Starc & Kevereski, 2017· Bush, 2007· Bush & Glover, 2003, 2014· Κατσαρός, 2008· Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Πετρά, Μπρούσας & Μπαχτσεβάνη, 2017· Ράπτης, 2006).

Σε ανάλογο πνεύμα, σύμφωνα με τη θεωρία της καταστασιακή ηγεσίας των Hersey και Blanchard (1982, όπως αναφέρεται στο Kolzow, 2014), υποστηρίζεται ότι οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των ηγετών εξαρτώνται από την κατάσταση και τους ακόλουθούς τους, με την έννοια ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την αποδοχή και την ετοιμότητα των υφισταμένων, δηλαδή από το εάν αποδέχονται ή απορρίπτουν τον ηγέτη και εάν έχουν τις ικανότητες και την προθυμία να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με αυτό το σκεπτικό, οι ηγέτες διακρίνονται σε τέσσερις τύπους, αυτούς που αναθέτουν καθήκοντα, εκείνους που υποστηρίζουν τους ακόλουθούς τους, αυτούς που λειτουργούν ως μέντορες και εκείνους που κατευθύνουν τους ακόλουθούς τους. Επισημαίνεται ότι κάθε ένα από αυτά τα στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό, ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης των ακολούθων, προσαρμόζοντας το στυλ ανάλογα με την ωριμότητα και την προθυμία τους (Kolzow, 2014).

Από τα μοντέλα αυτά η διοικητική, η διδακτική, η συναλλακτική, η ηθική και η ενδεχομενική ηγεσία, είναι στον σχεδιασμό τους πιο εργαλειακά μοντέλα, καθώς οι ηγέτες αξιοποιούν την εξουσία που απορρέει από τη θέση, τις γνώσεις ή τις αξίες τους, με στόχο να επηρεάσουν τους υφισταμένους έτσι ώστε να εργάζονται για τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η συμμετοχική, η καταναμημένη, η διανεμημένη και η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνουν την εμπλοκή μελών στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας τη συλλογική δέσμευση και συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

4.3 Στυλ ηγεσίας

Με βάση την πεποίθηση ότι η ηγεσία αντικατοπτρίζει ή πηγάζει από την προσωπικότητα του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας έχουν σημαντική επίδραση στο στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων, δεδομένου ότι καθορίζουν τις συμπεριφορές των ατόμων σε συγκεκριμένες περιστάσεις (Azeska, Starc & Kevereski, 2017). Υποστηρίζεται ότι υπάρχει ένα συνεχές ή φάσμα ηγετικών συμπεριφορών, τα δυο άκρα του οποίου αποτελούν το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ, με τους ηγέτες να επιλέγουν πρακτικές και συμπεριφορές ανάλογα με το πλαίσιο και τις καταστάσεις (Ράπτης, 2006).

Ωστόσο, τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας, που κατηγοριοποιούνται με βάση τον έλεγχο που ασκεί ο ηγέτης στους υφιστάμενούς του και τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων, είναι το αυταρχικό, το εξουσιοδοτικό και το δημοκρατικό (Καλφούντζου, Τηλιγάδα & Τσιγγερίδη, 2015· Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021). Τα στυλ ηγεσίας αναπτύχθηκαν ήδη από τη δεκαετία του 1930 (Lewin et al., 1939, όπως αναφέρεται στο Καλφούντζου, Τηλιγάδα & Τσιγγερίδη, 2015) και, στη συνέχεια, εμπλουτίστηκαν ή διευρύνθηκαν.

Το αυταρχικό (autocratic) στυλ: Ο ηγέτης που υιοθετεί το αυταρχικό στυλ αναλαμβάνει ο ίδιος τον προγραμματισμό και επιβάλλει τις αποφάσεις του, καθώς και κυρώσεις σε περίπτωση μη εφαρμογής τους. Ορισμένες από τις χαρακτηριστικές συμπεριφορές του αυταρχικού ηγέτη είναι ότι στερεί τους εκπαιδευτικούς από τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και αξιοποίησης της δημιουργικότητάς τους. Ο αυταρχικός ηγέτης εστιάζει στον έλεγχο, την ιεραρχία, τη γραφειοκρατία, και τη διαχείριση των καθηκόντων και παρέχει στους υφιστάμενους του συγκεκριμένες οδηγίες, διασαφηνίζοντας τις πολιτικές, τους κανόνες και τις διαδικασίες, προσδοκώντας τη συμμόρφωσή τους και οργανώνοντας την εργασία τους. Στην ουσία, τους αναθέτει καθήκοντα που απαιτεί να εκτελούνται, στερώντας τους από ευκαιρίες να προτείνουν δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.

Το αυταρχικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έλλειψη επικοινωνίας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης, απρόσωπες σχέσεις και άκαμπτους κανόνες. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για επείγουσες και άμεσες αποφάσεις, στις περιπτώσεις που υπάρχει σαφήνεια καθηκόντων, όταν υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στον οργανισμό ή όταν ο ηγέτης έχει την αποκλειστική ευθύνη μιας απόφασης. Ωστόσο, δεν συστήνεται η υιοθέτησή του από εκπαιδευτικούς ηγέτες, καθώς οδηγεί σε διαμάχες, με αποτέλεσμα την αδυναμία επίτευξης των προσδοκώμενων στόχων του οργανισμού (Ανδρής, 2016· Ejimabo, 2015· Κατσαρός, 2008· Kolzow, 2014· Ράπτης, 2006· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020· Wang, Hou & Li, 2022)

Το εξουσιοδοτικό, αδιάφορο ή χαλαρό (laissez-faire) στυλ: Ο ηγέτης με αυτό το στυλ παρέχει υπερβολική ελευθερία στους εργαζόμενους και ελάχιστη καθοδήγηση, και εκχωρεί σχεδόν όλες τις αρμοδιότητες στους υφιστάμενους. Το χαλαρό στυλ

χαρακτηρίζεται από αδιαφορία του ηγέτη για την ευημερία του προσωπικού, την εργασία, τις οργανωσιακές προσδοκίες, την επίτευξη των στόχων και τις απαιτήσεις των μελών του οργανισμού και σχετίζεται με μειωμένα κίνητρα για εργασία και χαμηλή αποτελεσματικότητα και ποιότητα έργου. Η λήψη αποφάσεων δεν στηρίζεται στην ιεραρχική δομή ή την εποπτεία, ενώ κάθε μέλος του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις με δικά του κριτήρια.

Το χαλαρό στυλ είναι αποτελεσματικό μόνο όταν τα μέλη του οργανισμού διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες και κίνητρα και μπορούν να αποδώσουν, χωρίς καθοδήγηση ή υποστήριξη. Ωστόσο, σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, το χαλαρό περιβάλλον οδηγεί σε χαμηλή απόδοση και απειθαρχία, ενώ δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση ανήθικων συμπεριφορών, όπως η διαφθορά, οι διακρίσεις, η πτωχή ποιότητα διδασκαλίας και η ασυνέπεια των μαθητών (Ανδρής, 2016· Ejimabo, 2015· Κατσαρός, 2008· Kolzow, 2014· Ράπτης, 2006· Σταύρου, 2020· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Το δημοκρατικό (democratic) στυλ: Το στυλ αυτό υιοθετείται από ηγέτες που βασίζονται στην πεποίθηση ότι η εξουσία πηγάζει από την ομάδα την οποία ηγούνται, για αυτό και οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, έπειτα από συζήτηση των μελών, προκειμένου να αξιοποιείται το μέγιστο των δυνατοτήτων του συνόλου των εργαζομένων. Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι προσανατολισμός στις σχέσεις, αναγνωρίζει τις ανάγκες των μελών του οργανισμού, διασφαλίζει την ομαδικότητα και τη συνεργασία, βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών, εκδηλώνει σεβασμό για διαφορετικές απόψεις και διασφαλίζει την ενδυνάμωση και υποστήριξη των υφισταμένων. Παράλληλα, ο ηγέτης εμπνέει τα μέλη του οργανισμού, παρά επιβάλλει την εξουσία του, αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις που βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη και ενισχύει τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων με ηθικές και υλικές ανταμοιβές, αντίστοιχα.

Από τη δημοκρατική ηγεσία αναδύονται σημαντικές ωφέλειες σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων, μεταξύ των οποίων αναδεικνύονται η βελτίωση της ποιότητας της απόφασης, χάρη στην αξιοποίηση ποικίλων και πολλαπλών απόψεων και ιδεών, η καλύτερη κατανόηση της, κάτι που συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της, ο ορθολογισμός και η δημιουργικότητα κατά τη διαδικασία λήψης της, η ενίσχυση των κινήτρων των εκπαιδευτικών να την εφαρμόσουν και η ενδυνάμωσή τους, χάρη στη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και τους επηρεάζουν, η σαφής εικόνα για τους στόχους της ομάδας και η αναγνώριση του ρόλου τους συμβάλλουν στην ενίσχυση του βαθμού συνοχής της ομάδας και της δέσμευσης των μελών.

Χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι η αυξημένη ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της αίσθησης ευθύνης, η ανάπτυξη σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης, η

συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων, η ενεργητική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εστίαση στις δημοκρατικές αρχές, οι συλλογικές διαδικασίες, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και η προώθηση της καινοτομίας και της σχολικής ανάπτυξης. Τέλος, ο δημοκρατικός ηγέτης διασφαλίζει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσω της εποπτείας των συλλογικών δράσεων και της διακριτικής επίβλεψης της εφαρμογής των αποφάσεων και του έργου των εκπαιδευτικών.

Η βιβλιογραφία αναδεικνύει τρεις υπο-τύπους δημοκρατικών ηγετών, ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων, τον συμβουλευτικό, τον συναινετικό και τον δημοκρατικό. Ο συμβουλευτικός ηγέτης συμβουλεύεται τους εργαζόμενους, αλλά λαμβάνει ο ίδιος τις τελικές αποφάσεις, ο συναινετικός ηγέτης επιλέγει την απόφαση που καθορίζει η πλειοψηφία της ομάδας, μετά από συζήτηση, και ο δημοκρατικός ηγέτης εκχωρεί το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους, όταν το επιτρέπει ο κανονισμός του οργανισμού, οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία της ψηφοφορίας πριν τη λήψη της απόφασης (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008, όπως αναφέρεται στο Καραγιάννης, 2020· Ανδρής, 2016· Ejimabo, 2015· Ike, 2022· Κατσαρός, 2008· Κοσμίδου-Hardy, 2005· Mshelia & Emmanuel, 2021· Ράπτης, 2006· Σαϊτής, 2008· Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020)

Σε ανάλογο πνεύμα, οι Everard και Morris (1999, όπως αναφέρεται στο Ντιγκμπασάνης, 2017), συμπεριέλαβαν στην ταξινόμιά τους και άλλα στυλ ηγεσίας, τα οποία κατηγοριοποίησαν ανάλογα με τον βαθμό εμπλοκής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων:

- **Αυταρχικό στυλ:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη, χωρίς απαραίτητα να ενημερώνονται οι υφιστάμενοι, παρά μόνο για τις λεπτομέρειες της εκτέλεσης της απόφασης. Συνήθως αξιοποιείται για αποφάσεις ρουτίνας ή για ζητήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης.
- **Πειστικό στυλ:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη και, ακολούθως, οι λεπτομέρειες διευκρινίζονται στους υφισταμένους. Οι ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένες πληροφορίες για το πρόβλημα και επικοινωνιακές δεξιότητες, προκειμένου οι υφιστάμενοι να αποδεχθούν την απόφαση και να εργαστούν συνειδητά για την υλοποίησή της.
- **Συμβουλευτικό στυλ:** Αν και με αυτό το στυλ, οι αποφάσεις λαμβάνονται και πάλι από τον ηγέτη, βασική παράμετρος είναι ότι έχει προηγουμένως συμβουλευτεί άλλα άτομα που διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με το πρόβλημα, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων. Το στυλ αυτό ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της απόφασης.

- **Συναποφασιστικό στυλ:** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από ομάδες ατόμων κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων και με την τεχνική της πλειοψηφίας. Η τακτική αυτή εφαρμόζεται συχνότερα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, διασφαλίζοντας τη συλλογική ευθύνη και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

4.4 Σύστημα διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Τα συστήματα διοίκησης διακρίνονται σε συγκεντρωτικά, αποκεντρωτικά. Τα συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης ονομάζονται έτσι, επειδή η εξουσία βρίσκεται συγκεντρωμένη στα ανώτατα επίπεδα της ιεραρχίας, λαμβάνοντας όλες τις αποφάσεις. Τις αποφάσεις αυτές έχουν καθήκον να εκτελούν τα περιφερειακά όργανα, τα οποία έχουν περιορισμένη ή μηδενική αυτονομία. Αντίθετα, στα αποκεντρωτικά συστήματα, τα περιφερειακά όργανα έχουν ένα μέρος της εξουσίας, αναλαμβάνοντας την ευθύνη ορισμένων σημαντικών αποφάσεων (Γόγολα & Κατσή, 2017· Ντίνου & Τσάγγα, 2017).

Στα πλεονεκτήματα των συγκεντρωτικών συστημάτων περιλαμβάνονται ο καλύτερος συντονισμός, η δυνατότητα εποπτείας και έλεγχου, η εξοικονόμηση και καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ομοιομορφία στη διαχείριση προβλημάτων. Μεταξύ των μειονεκτημάτων, αναφέρονται η γραφειοκρατία και οι αργές διαδικασίες, η καθυστέρηση αποφάσεων και η έλλειψη ευελιξίας. Από την άλλη πλευρά, τα αποκεντρωτικά συστήματα χαρακτηρίζονται από την αμεσότητα των αποφάσεων και των διαδικασιών, την ανάπτυξη ικανών στελεχών, την ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης και της δέσμευσης των υφισταμένων και την προώθηση πρωτοβουλιών. Ωστόσο, ως μειονεκτήματα αναδεικνύεται η δυσκολία εξοικονόμησης πόρων και επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων (Ντίνου & Τσάγγα, 2017).

Με δεδομένα τα μειονεκτήματα των δύο συστημάτων, γίνεται αντιληπτό ότι απαιτείται ισορροπία μεταξύ της εξουσίας των κεντρικών διοικήσεων και των περιφερειακών οργάνων. Για τον λόγο αυτό, οι σύγχρονοι θεωρητικοί και ερευνητές προτείνουν την ύπαρξη μιας κεντρικής διοίκησης, η οποία επιτρέπει μια περισσότερο δημοκρατική διοίκηση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με επίκεντρο τους μαθητές και με τα στελέχη να έχουν συμβουλευτικό, παρά εποπτικό και ελεγκτικό χαρακτήρα (Ντίνου & Τσάγγα, 2017).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει χαρακτήρα συγκεντρωτικό, καθώς οι σχολικές μονάδες στερούνται αυτονομίας και ευελιξίας και περιορίζονται να εφαρμόζουν τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης (Γόγολα & Κατσή, 2017· Καλαμάρη, 2020· Κατσαρός, 2008· Ντίνου & Τσάγγα, 2017· Σταύρου, 2020· Παπανδρέου, 2023). Ο συγκεντρωτισμός στερεί τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς από πρωτοβουλίες και ουσιαστικές αρμοδιότητες, περιορίζοντας τον ρόλο τους στην απარέγκλιτη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής (Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020). Έτσι, με τον περιορισμένο ρόλο του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων και την

ομογενοποίηση των δραστηριοτήτων τους, το έργο που προσφέρει κάθε σχολική μονάδα έχει ομοιόμορφο χαρακτήρα, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις (Γόγολα & Κατσή, 2017).

Ο τρόπος διάρθρωσης των επιπέδων εξουσίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αναδεικνύει την ιεραρχική κλιμάκωσή τους, παραπέμποντας στην πυραμιδοειδή δομή. Ξεκινώντας από την κορυφή της πυραμίδας, διακρίνονται τέσσερα επίπεδα εξουσίας, το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό και το τοπικό. Το εθνικό επίπεδο αποτελείται από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας, τα κεντρικά συμβούλια και τους βοηθητικούς οργανισμούς. Το περιφερειακό επίπεδο περιλαμβάνει τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης και τα υπηρεσιακά συμβούλια. Το νομαρχιακό επίπεδο αποτελείται από τις διευθύνσεις και τα νομαρχιακά συμβούλια και το τοπικό επίπεδο ταυτίζεται με τη σχολική μονάδα και αφορά τους διευθυντές, τους υποδιευθυντές και τους συλλόγους διδασκόντων (Σαΐτης, 2008, όπως αναφέρεται στο Γόγολα & Κατσή, 2017).

Αξίζει να σημειωθεί ότι έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (2008, όπως αναφέρεται στο Γόγολα & Κατσή, 2017) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, κάτι που δυσχεραίνει το διοικητικό έργο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Όπως διευκρινίζεται στην έρευνα, το Υπουργείο λαμβάνει τις αποφάσεις, τις οποίες διαχέει προς τα περιφερειακά, νομαρχιακά και τοπικά όργανα διοίκησης, τα οποία έχουν ελάχιστες ή μηδαμινές δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, ενώ προφανώς, η απόδοση λόγου γίνεται από τα κατώτατα προς τα ανώτατα όργανα. Η εμφανής έλλειψη ευελιξίας της διοίκησης υποδηλώνει την έλλειψη εμπιστοσύνης της κεντρικής διοίκησης προς τους υφισταμένους, ενώ ο διευθυντής επιφορτίζεται με διεκπεραιώσεις γραφειοκρατικών διαδικασιών, στο πλαίσιο της τυπικής ορθότητας. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι το συγκεκριμένο έγγραφο αναζητήθηκε στο διαδίκτυο και δεν βρέθηκε, όπως και καμία πρόσφατη, μετά την εφαρμογή των νέων νόμων και υπουργικών αποφάσεων, απολογιστική έκθεση σχετικά με την ποιότητα της διοίκησης εκπαίδευσης.

4.5 Νομοθετικό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων στις σχολικές μονάδες

Το έργο και τα καθήκοντα των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων καθορίζονται με την Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002), σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής περιγράφεται ως ηγέτης, που καθοδηγεί τα μέλη της σχολικής κοινότητας, θέτει υψηλούς στόχους και διασφαλίζει τις συνθήκες και τους πόρους για την επίτευξή τους και φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τους οποίους εμπνέει και παρακινεί. Παράλληλα, είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της πορείας της ολοκλήρωσης των καθηκόντων των εκπαιδευτικών και για την αξιολόγησή τους. Υπογραμμίζεται η ισότιμη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, η ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών τους, η διατήρηση της συνοχής του

συλλόγου διδασκόντων και η διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. Για τους υποδιευθυντές, αναφέρονται μόνο καθήκοντα και αρμοδιότητες που αναθέτει ο διευθυντής, για να μειωθεί ο φόρτος εργασίας.

Επίσης, υπογραμμίζεται ότι οι διευθυντές οφείλουν να σέβονται και να εφαρμόζουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων, οι οποίες, ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες που ορίζονται με την αντίστοιχη υπουργική απόφαση. Αν και υπογραμμίζεται η ελεύθερη έκφραση των απόψεων των εκπαιδευτικών, επισημαίνεται ότι οι αποφάσεις τους θα πρέπει να συμμορφώνονται με την κείμενη νομοθεσία, ενώ απορρίπτονται θέματα συζήτησης που ανήκουν στην αρμοδιότητα του διευθυντή ή ρυθμίζονται από την κεντρική διοίκηση (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002).

Με την ίδια Υπουργική Απόφαση (Φ.353.1/324/105657/Δ1, ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002), καθορίζεται και η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων. Όπως ορίζεται, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν υποχρεωτικά στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις, μετά από πρόσκληση του διευθυντή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με φανερή ψηφοφορία, όταν ο σύλλογος βρίσκεται σε απαρτία ή όταν είναι παρούσα η πλειοψηφία των μελών του συλλόγου. Ωστόσο, σε περίπτωση ισοψηφίας των προτάσεων, υπερισχύει εκείνη που υποστηρίζει ο διευθυντής, ως πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων.

Ο σύλλογος διδασκόντων θεσμοθετήθηκε το 1985, ως συλλογικό διοικητικό όργανο των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τους διευθυντές και υποδιευθυντές, με τον νόμο 1566 (ΦΕΚ 167/Α'/30-09-1985), σε μια απόπειρα διοικητικής αποκέντρωσης (Καραγιάννης, 2020· Σιδηροπούλου, 2015). Μεταξύ των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων είναι οι εισηγήσεις για ενδοσχολικές επιμορφώσεις και προγράμματα που αφορούν μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, η αξιολόγηση των παραβάσεων και του εκπαιδευτικού έργου και η ανάθεση επιπρόσθετων εργασιών σε εκπαιδευτικούς που εισηγείται ο διευθυντής, απόφαση την οποία λαμβάνει ο διευθυντής, όταν ο σύλλογος αδυνατεί να αποφασίσει. Ειδικά για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τονίζεται ότι ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει για την υπερωριακή διδασκαλία των εκπαιδευτικών και για την αξιολόγηση και επιβολή ποινών στους μαθητές (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002).

Όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων στα δημοτικά σχολεία, επισημαίνεται ότι οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και των ανώτερων στελεχών και να φροντίζουν να εφαρμόζονται και από τους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής αναθέτει εξωδιδασκτικές εργασίες στους εκπαιδευτικούς και διασαφηνίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους και παρέχει οδηγίες, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, και λογοδοτεί στα ανώτερα στελέχη για σημαντικά ζητήματα (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002). Στην ουσία, όπως επισημαίνουν οι Doudouka et

al. (2021), ο διευθυντής αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ των ανώτερων στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών.

Οι αποφάσεις, τις οποίες ο σύλλογος διδασκόντων καλείται να λάβει στις συνεδριάσεις, αφορούν διάφορες διαστάσεις της λειτουργίας του σχολείου, αν και αρκετά διοικητικά και λειτουργικά θέματα βρίσκονται εκτός της αρμοδιότητάς του, καθώς αποφασίζονται από το Υπουργείο Παιδείας. Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί δεν λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τα σχολικά εγχειρίδια και τις μεθόδους διδασκαλίας ή τους οικονομικούς πόρους, καθώς πρόκειται για ζητήματα που προκαθορίζονται από την κεντρική διοίκηση (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020).

Μέρος των καθηκόντων των εκπαιδευτικών είναι να ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για ζητήματα που τους αφορούν, αν και δεν διευκρινίζεται ο ρόλος των μαθητών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ορίζεται η συμμετοχή των εκπρόσωπων των μαθητών, επισημαίνοντας ότι έχουν δικαίωμα λόγου, αλλά χωρίς να αποδίδεται βαρύτητα στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (ΦΕΚ 1340/Β'16-10-2002).

Όπως διαπιστώνεται, ο ρόλος των διευθυντών και των εκπαιδευτικών είναι περιορισμένος, καθώς οι σκοποί των συνεδριάσεων, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τα ζητήματα για τα οποία καλούνται να αποφασίσουν οι διευθυντές και ο σύλλογος διδασκόντων καθορίζονται αποκλειστικά από την κεντρική διοίκηση, με αποτέλεσμα να περιορίζονται σε αποφάσεις που ορίζει το Υπουργείο Παιδείας και στην εκτέλεσή τους (Χρόνη, 2019).

Μάλιστα, οι Doudouka et al. (2021) εντόπισαν μια αντίφαση στον ρόλο του εκπαιδευτικού ηγέτη στη νομοθεσία, καθώς από τη μία πλευρά οι διευθυντές είναι εγκλωβισμένοι στη διαχείριση γραφειοκρατικών ζητημάτων και την εκτέλεση των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης, και από την άλλη πλευρά, καλούνται να υπερβούν τους περιορισμούς του παρωχημένου γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης και να ανταποκριθούν στον ρόλο τους ως ηγέτες των σχολείων, διαμορφώνοντας μια συνεργατική σχολική κουλτούρα και αλληλεπιδρώντας με την ευρύτερη κοινότητα.

Παρομοίως, ο ρόλος του συλλόγου δεν είναι δυναμικός, αλλά τυπικός, καθώς καλείται απλά να επικυρώνει αποφάσεις, για τις οποίες δεσμεύεται από τη νομοθεσία (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021· Χρόνη, 2019). Παρομοίως ο φόρτος εργασίας των εκπαιδευτικών και διευθυντών, που απορρέει από τα πολλαπλά καθήκοντα που αναθέτει η κεντρική διοίκηση, αποθαρρύνει την καθημερινή και ουσιαστική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, η οποία, ωστόσο, αποτελεί προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, σύμφωνα με τη νομοθεσία (Χρόνη, 2019).

Ακόμη, υποστηρίζεται ότι η υιοθέτηση σύγχρονων, συμπεριληπτικών πρακτικών αποθαρρύνεται, καθώς οι σχολικοί ηγέτες στην Ελλάδα εστιάζουν στη διοίκηση και

διαχείριση, παρά στο όραμα, την καινοτομία και τον μετασχηματισμό των σχολείων, κυρίως λόγω της γραφειοκρατίας, της έλλειψης αυτονομίας και του συγκεντρωτισμού, αλλά και εξαιτίας των ελλειπών γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η άποψη ότι κάθε σχολική μονάδα αναδιαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική, καθώς οι αποφάσεις της σχολικής ηγεσίας και του συλλόγου διδασκόντων διαμορφώνουν το ήθος και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του σχολείου, που απορρέει από τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα, αλλά και από την εφαρμογή δράσεων και προγραμμάτων που οι ίδιοι επιλέγουν να υλοποιήσουν (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021).

Σε σχέση με την πιο πρόσφατη νομοθεσία, σύμφωνα με τον νόμο 4692/2020 (ΦΕΚ 111 Α', 12-06-2020), που στοχεύει στην αναβάθμιση του σχολείου, τα διοικητικά όργανα των πρότυπων και πειραματικών σχολείων είναι οι διευθυντές, οι υποδιευθυντές και οι σύλλογοι διδασκόντων. Ο σύλλογος διδασκόντων στους συγκεκριμένους τύπους σχολείων είναι υπεύθυνος για μια σειρά επιπρόσθετων αποφάσεων που, μεταξύ άλλων, αφορούν την πρακτική άσκηση φοιτητών, την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, τις έρευνες που υλοποιούνται στα σχολεία και τη συνεργασία τους με τα άλλους φορείς και πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Με τον ίδιο νόμο (4692/2020, ΦΕΚ 111/Α'/12-06-2020) και τις Υπουργικές Αποφάσεις 6603/ΓΔ4 (ΦΕΚ 140/Β'/20-01-2021) και 108906/ΓΔ4 (ΦΕΚ 4189/Β/10-09-2021), που αφορούν στον συλλογικό προγραμματισμό και την αξιολόγηση του σχολείου, ο σύλλογος διδασκόντων, στην αρχή κάθε σχολικού έτους, αποφασίζει για τον ετήσιο προγραμματισμό του έργου του σχολείου, αναπτύσσοντας στόχους, με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, και καταγράφοντας τους τίτλους των σχεδίων δράσης που θα υλοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ακολουθώντας, ο σύλλογος έχει την ευθύνη της δημιουργίας ομάδων εκπαιδευτικών που εμπλέκονται στην υλοποίηση των σχεδίων δράσης και αναλαμβάνει τον επανασχεδιασμό ή τη διόρθωση των σχεδίων, εφόσον ζητηθεί από ανώτερα ηγετικά στελέχη. Τέλος, εμπλέκονται στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου με συγκεκριμένα κριτήρια και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σχολικής τους μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

5.1 Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων

Στα αποκεντρωμένα συστήματα, η συλλογική διοίκηση έχει θετική επίδραση στη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη λήψη αποφάσεων, τους διευθυντές, τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Για τις σχολικές μονάδες, η βιβλιογραφία αναδεικνύει πως η συμμετοχική διοίκηση βελτιώνει το σχολικό κλίμα και συμβάλλει στη σχολική βελτίωση και αποτελεσματικότητα. Οι αποφάσεις γίνονται αποδεκτές και εφαρμόζονται, χωρίς προθέσεις ή απόπειρες υπονόμευσής τους από τους εκπαιδευτικούς, και οι διευθυντές αποκτούν πιο ολοκληρωμένη γνώση για κάθε διάσταση του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς οι εκπαιδευτικοί διαμοιράζονται πληροφορίες που γνωρίζουν εκ των έσω. Οι εκπαιδευτικοί ενισχύουν την αυτοεικόνα και την αυτοπεποίθησή τους και οι μαθητές ωφελούνται από την υψηλής ποιότητας διδασκαλία και το θετικό σχολικό κλίμα, κάτι που συμβάλλει στην προσωπική και ακαδημαϊκή τους ανάπτυξη (Ντίνου & Τσάγγα, 2017).

Ωστόσο, ακόμη και σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα, που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού και χαμηλό επίπεδο αυτονομίας, όπως αυτό της Ελλάδας, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε ένα συλλογικό όργανο, όπως αυτό του συλλόγου διδασκόντων, συμβάλλει στην ενδυνάμωσή τους και ενισχύει την παρακίνηση, την αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας και το αίσθημα αυτονομίας (Γόγολα & Κατσή, 2017· Καραγιάννης, 2020· Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020). Ειδικότερα η παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τους διευθυντές ενισχύει την απόδοσή τους, καθώς ενεργοποιεί ποικίλα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, μέσω της δημιουργικότητας, της ευελιξίας και της σταθερότητας κατά τη λήψη αποφάσεων (Τριαντάρη, 2020).

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει στην αναθεώρηση του ρόλου τους, επιτρέποντάς τους να αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους όχι ως υπαλλήλους που μεταδίδουν γνώση με βάση το προκαθορισμένο αναλυτικό πρόγραμμα, αλλά ως δυναμικούς φορείς ιδεών, που έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τη γνώμη τους, να ανταλλάσσουν ιδέες και να σχεδιάζουν τη διδασκαλία τους, αναλαμβάνοντας την ευθύνη της εμπλοκής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα των σχολείων έγκειται στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, με τους εκπαιδευτικούς, παρά την κεντρική διοίκηση, να λαμβάνουν αποφάσεις για τις σχολικές μονάδες στις οποίες υπηρετούν, με δεδομένο ότι οι γνώσεις τους για τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία, τις δυνατότητες και τις ανάγκες των συγκεκριμένων σχολικών περιβαλλόντων και οι άμεσες εμπειρίες τους μπορούν να συμβάλλουν σε πιο εύστοχες αποφάσεις (Raptis, Andreadakis & Karampelas, 2020).

Στο ελληνικό πλαίσιο, η θεσμοθέτηση του συλλόγου διδασκόντων αντανάκλα μια προσπάθεια της πολιτείας να προωθήσει τη διοικητική αποκέντρωση (Καραγιάννης,

2020· Σιδηροπούλου, 2015), όπως και η εμπλοκή τους στον συλλογικό προγραμματισμό και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (ΦΕΚ 111/Α'/12-06-2020· ΦΕΚ 140/Β'/20-01-2021· ΦΕΚ 4189/Β/10-09-2021). Παράλληλα, το γεγονός ότι οι αποφάσεις του συλλόγου λαμβάνονται με βάση την αρχή της πλειοψηφίας των παρόντων εκπαιδευτικών, οι οποίοι συμμετέχουν στις συνεδριάσεις, αντανακλά την προώθηση της δημοκρατίας και της συμμετοχής τους στη διοίκηση (Καραγιάννης, 2020).

Οι παράγοντες που δυσχεραίνουν ή διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τον σύλλογο διδασκόντων περιλαμβάνουν τη μορφή ηγεσίας, τη σχολική κουλτούρα, τον αριθμό των μελών του συλλόγου, τα χαρακτηριστικά του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, τη σαφήνεια των ρόλων και τη συνοχή της ομάδας, (Παναγοπούλου, 2006· Σιδηροπούλου, 2015). Προκειμένου να διασφαλίζει τη λήψη αποφάσεων με την ενεργητική συμμετοχή του συλλόγου, ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τη δυναμική της ομάδας, να εντοπίζει πηγές συγκρούσεων και να τις προλαμβάνει ή να τις αποτρέπει, να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών και να διαμορφώνει ευνοϊκές συνθήκες με στόχο την αποδοτικότητα (Σιδηροπούλου, 2015). Επισημαίνεται ότι, σε περίπτωση που η τελική απόφαση δυσαρεστήσει κάποια μέλη της ομάδας, ο ηγέτης θα πρέπει να αξιοποιήσει τις δεξιότητές του για να τα παρακινήσει να δεσμευτούν για την υλοποίησή της (Πασιαρδής, 2004, όπως αναφέρεται στο Σιδηροπούλου, 2015).

Γενικότερα, η συμμετοχική διοίκηση διασφαλίζει τη δημοκρατική λειτουργία των οργανισμών, την ομαδική δράση των μελών, την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία στη λήψη αποφάσεων και παράλληλα διαμορφώνει ευνοϊκές συνθήκες για την προώθηση της δημιουργικότητας και της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών, με αποτέλεσμα να καταλήγουν σε ορθότερες αποφάσεις. Έχει, επίσης, αναδειχθεί ότι η αυξημένη συμμετοχή του συλλόγου επηρεάζει θετικά τις αποφάσεις των διευθυντών και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Ντίνου & Τσάγγα, 2017) και ότι, μεταξύ άλλων παραγόντων που καθορίζουν την ακαδημαϊκή πορεία και επίτευξη των μαθητών, αναδεικνύεται και η συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων (Παπαχρήστος & Ζαρκαδούλας, 2021).

5.2 Μαθητική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Ο θεσμός των μαθητικών κοινοτήτων καθιερώθηκε με την Υπουργική Απόφαση 23613/6/Γ2/4094 (ΦΕΚ 619/Β'/25-09-1986), στην οποία καθορίζεται η λειτουργία τους και οι ρόλοι του κάθε μέλους. Στο έγγραφο δίνεται έμφαση στην αξία της μαθητικής πρωτοβουλίας και της ενεργητικής συμμετοχής των μαθητών στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που τους αφορούν, σε σχέση με τη σχολική ζωή και λειτουργία. Ωστόσο, ο Συνήγορος του Πολίτη (2009) αναγνωρίζει ότι η εμπλοκή των μαθητών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι περιορισμένη, με τους εκπροσώπους των μαθητών να

συμμετέχουν στις διαδικασίες τυπικά, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι θέσεις και οι απόψεις τους.

Δεδομένου ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους μαθητές, η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θεωρείται πως είναι πολύτιμη, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της δημοκρατίας (Nwankwo et al., 2014). Η συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων έχει θετική επίδραση στο σχολικό κλίμα, καθώς και στις συμπεριφορές και την ακαδημαϊκή επίτευξή τους. Παράλληλα, οι μαθητές αναπτύσσουν κοινωνικοσυναισθηματικές δεξιότητες, καθώς και την αίσθηση του ανήκειν, μέσα από την κατανόηση και την εφαρμογή των δημοκρατικών αρχών της ελευθερίας της έκφρασης, του σεβασμού και της δικαιοσύνης (Γόγολα & Κατσή, 2017).

Η μαθητική συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μελετήθηκε από τους Nwankwo et al. (2014) ως στρατηγική αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες μαθητές και διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρατήρησαν ότι, αν και αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται σποραδικά, η μαθητική συμμετοχή διευκολύνει την επίβλεψη των εκπαιδευτικών στην τάξη και ενισχύει την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, η οποία λαμβάνει τη μορφή της συνεργατικής ηγεσίας. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, η συμμετοχή των μαθητών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενισχύει τη δέσμευσή τους στους στόχους του σχολείου και αναπτύσσει το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει τη δυναμική των μαθητών στη σχολική βελτίωση και τον εκπαιδευτικό μετασχηματισμό. Αν και οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί αποθαρρύνουν συνειδητά ή ασυνείδητα τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η ακρόαση της μαθητικής φωνής μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός σχολικού περιβάλλοντος, το οποίο προωθεί και εφαρμόζει την εκπαιδευτική και κοινωνική συμπερίληψη (Σόρκος & Χατζησωτηρίου, 2022). Ακόμη, ένα σχολείο, του οποίου η δομή και η λειτουργία βασίζεται στη δημοκρατία, προετοιμάζει τους μαθητές για τη μελλοντική τους συμμετοχή στην κοινότητα, ως πολίτες, και ενισχύει την υπευθυνότητα και την αυτοπεποίθησή τους (Bäckman & Trafford, 2007). Επίσης, μεταξύ των πλεονεκτημάτων της συμμετοχής των μαθητών στη λήψη αποφάσεων είναι η προώθηση της μάθησης, η πειθαρχία και η μείωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων (Bäckman & Trafford, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Οι ακόλουθες έρευνες αναδεικνύουν τις δημοκρατικές και συμμετοχικές πρακτικές στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με την υιοθέτηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας και ανάλογες τεχνικές λήψης αποφάσεων.

Στην έρευνα της Παπανδρέου (2023), διερευνήθηκαν οι απόψεις και εμπειρίες διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσω της ανάληψης ηγετικών ρόλων. Όπως αναδείχθηκε, οι διευθυντές, αναγνωρίζοντας τη σημασία του διαμοιρασμού της ηγεσίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, αξιοποιούν πρακτικές της κατανεμημένης ηγεσίας, οι οποίες ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν, κυρίως άτυπα, ηγετικούς ρόλους. Μεταξύ των στρατηγικών που αξιοποιούνται για την εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων είναι η καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης, η εφαρμογή δημοκρατικών αρχών, η ενεργητική ακρόαση και η δημιουργία υβριδικών ηγετικών ρόλων.

Ομοίως, η έρευνα της Παπαευαγγέλου (2014) ανέδειξε τις απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά και τον τρόπο λήψης αποφάσεων στα σχολεία τους. Όπως διαπιστώθηκε, οι διευθυντές εφαρμόζουν πρακτικές της κατανεμημένης ηγεσίας, αναγνωρίζοντας την ανάγκη εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων. Ο διάλογος, η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους, η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς αναδείχθηκαν ως τρόποι διευκόλυνσης της εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Οι Δημόπουλος και Ιορδανίδης (2019), στην έρευνα των οποίων συμμετείχαν εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διαπίστωσαν ότι η πλειοψηφία των διευθυντών έχουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη. Ωστόσο, ένα ικανοποιητικό ποσοστό εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι αναγνωρίζουν στις συμπεριφορές των διευθυντών των σχολείων τους χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ ένα αρκετά μικρότερο ποσοστό αναγνώρισε πρακτικές του παθητικού ηγέτη.

Η έρευνα του Κότिका (2019) ανέδειξε την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από την εφαρμογή της συμμετοχικής ηγεσίας στα σχολεία τους, στα οποία τα μέλη της σχολικής κοινότητας συμμετέχουν ενεργητικά στη λήψη αποφάσεων. Ανάλογα με τη φύση της απόφασης που καλούνται να λάβουν, οι εκπαιδευτικοί και λιγότερο οι μαθητές και οι γονείς εμπλέκονται στη διαδικασία, στοχεύοντας στη συμμετοχική και συναινετική λήψη αποφάσεων.

Σε ανάλογο πνεύμα, στην έρευνα των Μαρκογιαννάκη και Κουτρούκη (2017), οι συμμετέχοντες διευθυντές και υποδιευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ανέδειξαν, μεταξύ άλλων, ότι προτιμούν πρακτικές που απορρέουν από το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπως η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, κατά την οποία οι διευθυντές συναποφασίζουν με το σύλλογο διδασκόντων, η ενθάρρυνση και η επίδειξη ειλικρινούς

ενδιαφέροντος. Παρομοίως, στην έρευνα της Τεκτονοπούλου (2018), οι συμμετέχοντες διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έδειξαν σαφή προτίμηση στο δημοκρατικό στυλ λήψης αποφάσεων και τη συμμετοχική ηγεσία.

Οι Ντίνου και Τσάγγα (2017), οι οποίες προσέγγισαν τον θεσμό του συλλόγου διδασκόντων μέσω ιστορικής αναδρομής και μελέτης του θεσμικού πλαισίου, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως, αν και το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού και γραφειοκρατίας, το συμμετοχικό στυλ διοίκησης παρατηρείται συχνότερα στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και ως εκ τούτου, η εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Παρομοίως, η Καλαμάρη (2020), εξετάζοντας τη συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων, μέσω της διερεύνησης των απόψεων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διαπίστωσε τη συμβολή του συλλόγου διδασκόντων στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Όπως περιέγραψαν, οι διευθυντές καλούν τον σύλλογο σε συχνές συνεδριάσεις, υπερβαίνοντας μάλιστα τον αριθμό των υποχρεωτικών από τη νομοθεσία συνεδριάσεων, ενώ συζητούν με τους εκπαιδευτικούς εκ των προτέρων, προκειμένου να ανιχνεύσουν τις προθέσεις τους, με στόχο την καλύτερη προετοιμασία τους και την αποφυγή συγκρούσεων. Το κλίμα εμπιστοσύνης, η επικοινωνία, η συνεργασία και η ίση μεταχείριση του διδακτικού προσωπικού ενισχύουν την προθυμία των εκπαιδευτικών να εμπλέκονται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και τη δέσμευσή τους να τις εκτελούν, ενώ αντίθετα, όπως δήλωσαν οι εκπαιδευτικοί, ο συγκεντρωτισμός περιορίζει τον ρόλο των εκπαιδευτικών σε απλούς εκτελεστές αποφάσεων του εκάστοτε Υπουργείου.

Στο ίδιο πνεύμα, στην έρευνα του Σταύρου (2020), διερευνήθηκαν τα μοντέλα ηγεσίας που αξιοποιούνται στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όπως διαπιστώθηκε, οι συμμετέχοντες διευθυντές δεν επικεντρώνονταν σε ένα μόνο στυλ ηγεσίας, αλλά αξιοποιούσαν πρακτικές από διαφορετικά στυλ, αυτοσχεδιάζοντας, ανάλογα με τις περιστάσεις και τα είδη των αποφάσεων που καλούνταν να λάβουν. Η πλειοψηφία των διευθυντών βρέθηκε ότι υιοθετούσαν το αδιάφορο- χαλαρό στυλ ηγεσίας, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό το συγκεντρωτικό στυλ, αξιοποιώντας, ωστόσο, πρακτικές της κατανεμημένης ηγεσίας και του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. Μεταξύ των χαρακτηριστικών συμπεριφορών των διευθυντών που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία ήταν ότι αποφεύγουν τη θέσπιση στόχων και τη συνεργασία, με την πρόθεση να λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους, ενώ οι διευθυντές της δεύτερης κατηγορίας ασχολούνται με τη θέσπιση, εποπτεία και αξιολόγηση των στόχων, και συνεργάζονται και υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς. Ωστόσο, σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, η πλειοψηφία του δείγματος φάνηκε ότι διατηρεί μια στάση αδιαφορίας ή ουδετερότητας, αποφεύγοντας τις αγχογόνες καταστάσεις και συγκαλύπτοντας τα βαθύτερα προβλήματα, επιθυμώντας να είναι αρεστοί και αποφεύγοντας τις συγκρούσεις.

Σε αντίθεση με τις παραπάνω έρευνες, στις παρακάτω έρευνες που ακολουθούν αναδεικνύεται ο περιορισμένος ρόλος των εκπαιδευτικών και διευθυντών στη λήψη αποφάσεων, είτε λόγω της ηγεσίας είτε εξαιτίας του συγκεντρωτισμού του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στην έρευνα της Χατζαβερίδου (2021), στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αναδείχθηκε η ανάγκη ενίσχυσης της εμπλοκής των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι συμμετέχοντες, αν και δήλωσαν ότι οι αποφάσεις στα σχολεία τους είναι συλλογικές, η συμμετοχή τους δεν ενθαρρύνεται, λόγω της έλλειψης κινήτρων και των σποραδικών συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί εξέφρασαν την αντίθεσή τους προς τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και πρότειναν μεγαλύτερη αυτονομία.

Παρομοίως, στην έρευνα της Χατζημιχαηλίδου (2019), στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, βρέθηκε ότι, παρά την επιθυμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν ενεργητικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η εμπλοκή τους είναι περιορισμένη, επειδή ο διευθυντής έχει την ευθύνη των αποφάσεων, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα τους εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα.

Σε παρόμοιο πνεύμα, στην έρευνα της Χρόνη (2019), αναδύθηκε η ανάγκη για καλλιέργεια μιας συνεργατικής κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία η ανάληψη δυναμικών ρόλων από τους εκπαιδευτικούς αποτελεί προϋπόθεση. Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί και διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αν και ανέδειξαν την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων στα σχολεία τους, υπογράμμισαν τον αποκλεισμό τους από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν σημαντικά ζητήματα της εκπαιδευτικής πολιτικής, λόγω του συγκεντρωτισμού του συστήματος. Παράλληλα, αναδείχθηκε η έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους των εκπαιδευτικών για τις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, πιθανά λόγω του φόρτου εργασίας, καθώς, πέραν του διδακτικού τους έργου, καλούνται να αναλαμβάνουν εξωδιδακτικό έργο και να συνεχίζουν την εργασία τους στο σπίτι.

Οι Karampelas, Kouroutsidou και Raptis (2018) μελέτησαν ένα ευρύ φάσμα νομοθετικών κειμένων που αφορούν το εκπαιδευτικό σύστημα, με στόχο να διαπιστώσουν εάν η νομοθεσία στα συγκεντρωτικά συστήματα εκπαίδευσης επηρεάζει τη σχολική κουλτούρα και τη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης και ερμηνείας των κειμένων ανέδειξαν τη σαφή πρόθεση ελέγχου από την κεντρική διοίκηση. Ο αυστηρός έλεγχος που ενυπάρχει σε κάθε συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα επιτυγχάνεται με ένα σύνολο νομοθετικών κειμένων, τα οποία καθορίζουν επακριβώς τη διοικητική διάσταση της ηγεσίας και αποκλείουν τους διευθυντές από την εμπλοκή τους σε ποικίλες αποφάσεις. Αυτό, αναπόφευκτα, οδηγεί σε μια συγκεντρωτική σχολική κουλτούρα, στην οποία οι διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας αδυνατούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να λάβουν αποφάσεις σχετικά με θέματα που τους αφορούν άμεσα.

Οι Γόγολα και Κατσή (2017) διερεύνησαν τις απόψεις εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η περιορισμένη συμμετοχή των διευθυντών και εκπαιδευτικών, όπως και των μαθητών και των γονέων τους, στη λήψη αποφάσεων αναδεικνύει την έλλειψη αυτονομίας και ευελιξίας, ως σημαντικές αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο περιορισμένος ρόλος των διευθυντών και οι αυστηρά οριοθετημένες αρμοδιότητές τους απομακρύνουν τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και καταλήγουν να διασφαλίζουν απλώς την εκτέλεση των υπουργικών αποφάσεων. Παρομοίως, η συμμετοχή των μαθητικών κοινοτήτων και των συλλόγων γονέων θεωρήθηκε μη ικανοποιητική.

Η έρευνα του Παρασκευά (2020) μελέτησε τη συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με δείγμα που απαρτιζόταν από μαθητές Λυκείου. Όπως αναδείχθηκε, ο θεσμός των μαθητικών συμβουλίων δεν εφαρμόζεται στην πράξη, καθώς ο ρόλος τους είναι περιορισμένος, δεδομένου ότι οι διευθυντές και οι σύλλογοι διδασκόντων δεν λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις τους όταν συζητώνται σοβαρά ζητήματα που τους αφορούν. Αν και τα μαθητικά συμβούλια προβλέπεται να συμμετέχουν ενεργητικά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολική ζωή, η ανωριμότητα, οι συγκρούσεις και οι αντεγκλήσεις οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα του θεσμού. Οι μαθητές πρότειναν την εφαρμογή νέων τρόπων συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων και τον μετασχηματισμό των στάσεων των εκπαιδευτικών, που εκφράζουν συντηρητικές αντιλήψεις.

Σημαντικά ευρήματα ανέδειξε η έρευνα των Σόρκου και Χατζησωτηρίου (2022), στην οποία συμμετείχαν μαθητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι επεσήμαναν την ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου των μαθητών στη λήψη αποφάσεων. Οι συμμετέχοντες μαθητές περιέγραψαν προθέσεις και δράσεις που στοχεύουν στην αποδόμηση των προκαταλήψεων, την αποδοχή της διαφορετικότητας και την ενδυνάμωση των κοινωνικά ή ακαδημαϊκά ευάλωτων συμμαθητών τους, που συνήθως βιώνουν αποκλεισμό και περιθωριοποίηση. Οι μαθητές, μέσω της διαβούλευσης και της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνουν, αν και συχνά ασυνείδητα, άτυπους ηγετικούς ρόλους, σχεδιάζοντας και ολοκληρώνοντας δράσεις, οι οποίες συμβάλλουν στον μετασχηματισμό των σχολείων τους σε συμπεριληπτικά περιβάλλοντα μάθησης.

Οι ακόλουθες έρευνες διερεύνησαν, μεταξύ άλλων, τα στυλ λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, μόνο δύο από αυτές εξέτασαν αποκλειστικά τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, με τη μια να αφορά την εξόρυξη δεδομένων και την άλλη να περιλαμβάνει ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε για τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων.

Ο Τσατσαρώνης (2021) διερεύνησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών, διευθυντών και υποδιευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της

έρευνάς του, τα ηγετικά στελέχη υιοθετούν το ορθολογικό και το εξαρτημένο στυλ λήψης αποφάσεων, εφαρμόζοντας τις αντίστοιχες στρατηγικές.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και ο Καπέτης (2023), ο οποίος διερεύνησε τις απόψεις ηγετικών στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όπως διαπίστωσε, οι διευθυντές, υποδιευθυντές και αναπληρωτές διευθυντές που συμμετείχαν αξιοποιούν έναν συνδυασμό πρακτικών που παραπέμπουν σε διαφορετικά στυλ λήψης αποφάσεων, ανάλογα με την κατάσταση, τις επιπτώσεις των αποφάσεων και το χρονικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, βρέθηκε πως τα στελέχη ακολουθούν κυρίως το ορθολογικό στυλ λήψης αποφάσεων, όπως και κάποια στοιχεία από το εξαρτημένο στυλ, καθώς εμπλέκουν τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, όπως παρατήρησε ο ερευνητής, τα στελέχη περιορίζονται στην εκτέλεση των αποφάσεων που λαμβάνονται από το Υπουργείο, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και, ως εκ τούτου, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών αποδυναμώνεται.

Ο Χατζηνικολάου (2021), στη διδακτορική διατριβή του, εστίασε στον ρόλο της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσα από τις απόψεις διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως παράγοντες που διευκολύνουν την εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων αναδείχθηκαν η ανοικτή επικοινωνία, το ειλικρινές ενδιαφέρον και η υποστήριξη, οι ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, το κλίμα σεβασμού και εμπιστοσύνης, οι υψηλοί στόχοι, η ενθάρρυνση, η επιβράβευση και το ομαδικό πνεύμα. Σε σχέση με τις τεχνικές λήψης αποφάσεων που αξιοποιούνται, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι διερευνητικές συζητήσεις συμβάλλουν στην αποτροπή και πρόληψη συγκρούσεων και τη λήψη ομόφωνων αποφάσεων, ενώ αντίθετα, η καθοδήγηση του διευθυντή, η συνοχή της ομάδας του διδακτικού προσωπικού και η ωριμότητά του οδηγούν σε κοινές αποφάσεις.

Η έρευνα της Παπαδογιάννη (2022) είναι η μοναδική μελέτη που εντοπίστηκε στην ελληνική βιβλιογραφία για την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας στη λήψη αποφάσεων στο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Στην ποιοτική της έρευνα, στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί διαφορετικών ειδικοτήτων που υπηρετούσαν σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αναδείχθηκε η θετική στάση των συμμετεχόντων προς την χρήση της μεθόδου εξόρυξης δεδομένων. Παράλληλα με τις συνεντεύξεις, οι συμμετέχοντες ήρθαν σε επαφή με τρεις μελέτες περίπτωσης που αφορούσαν την εφαρμογή της εξόρυξης δεδομένων σε διαφορετικά πεδία και συγκεκριμένα σε σχέση με την πρόβλεψη διαρροής, την πρόβλεψη επίδοσης και τον σχεδιασμό προγραμμάτων. Όπως διαπιστώθηκε, οι συμμετέχοντες αξιοποίησαν τα δεδομένα και κατανόησαν τα οφέλη που αναδύονται για τη λήψη αποφάσεων με τη χρήση της μεθόδου.

Ο Ντιγκμπασάνης (2017), συνδυάζοντας θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας και λήψης αποφάσεων και αντλώντας από την πολυετή εμπειρία του, ανέπτυξε ένα εύχρηστο εργαλείο λήψης αποφάσεων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε επίπεδο διοίκησης και σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο ηγέτης ή η ομάδα λήψης αποφάσεων εξετάζει αρχικά ορισμένους παράγοντες, κάθε ένας από τους οποίους έχει δύο διαστάσεις, την εσωτερική, που αφορά τον οργανισμό, και την εξωτερική, που αφορά το ευρύτερο περιβάλλον. Έτσι, ο ηγέτης εξετάζει τη σχετικότητα του προβλήματος σε συνάρτηση με τους σκοπούς του οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες σχέσεις και τις πιθανές συνέπειες της απόφασης στα άτομα που επηρεάζονται από αυτή. Η σχετικότητα αφορά τη σημαντικότητα και την επείγουσα φύση της απόφασης, που εξαρτάται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, αντίστοιχα, δεδομένου ότι η σημαντικότητα ορίζεται ανάλογα με τις προτεραιότητες και τους στόχους του οργανισμού, ενώ η επείγουσα φύση του από τρίτους, όπως οι γονείς ή η κεντρική διοίκηση. Στους πόρους συγκαταλέγονται τα άυλα και υλικά εφόδια, όπως οι γνώσεις, η εμπειρία, ο εξοπλισμός και τα χρήματα, το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν το πρόβλημα. Οι σχέσεις αφορούν την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, τον βαθμό εργασιακής τους δέσμευσης και το αίσθημα ευθύνης που προκύπτει από τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους. Τέλος, οι συνέπειες αφορούν τα αποτελέσματα της απόφασης και τον βαθμό επίδρασης στα άτομα που επηρεάζει, καθώς και στο ήθος του οργανισμού. Ακολούθως, προτείνεται να επιλεγθεί το στυλ λήψης απόφασης, ανάλογα με τα αποτελέσματα της εξέτασης των προαναφερθέντων παραγόντων. Ωστόσο, πέρα από το θεωρητικό πλαίσιο που περιγράφηκε, ο Ντιγκμπασάνης (2017), δημιούργησε ένα οπτικό βοήθημα, αποτελούμενο από δύο κάθετους άξονες που σχηματίζουν τέσσερα τεταρτημόρια, με διαβαθμίσεις για κάθε παράγοντα, διάσταση ή στυλ λήψης απόφασης. Ανατρέχοντας σε αυτό το σχήμα, το άτομο που θα πρέπει να αποφασίσει, μπορεί τάχιστα να εκτιμήσει την κατάσταση και να καταλήξει άμεσα στην ορθότερη απόφαση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης ήταν να καταγραφούν οι μορφές ηγεσίας και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων που παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της χώρας.

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορούσε στις μορφές ηγεσίας που παρατηρούνται στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εξήχθηκαν μεικτά αποτελέσματα, καθώς αναδείχθηκαν ποικίλες μορφές ηγεσίας, με την κατανομημένη ηγεσία να εμφανίζεται σε δύο έρευνες (Παπαευαγγέλου, 2014· Παπανδρέου, 2023) και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019) και το αδιάφορο στυλ ηγεσίας (Σταύρου, 2020) να ακολουθούν στις προτιμήσεις των ηγετών.

Αναφορικά με δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το κυρίαρχο στυλ λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες της χώρας, το δημοκρατικό στυλ αποφάσεων και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αναδείχθηκαν στην πλειοψηφία των ερευνών (Καλαμάρη, 2020· Κότικας, 2019· Μαρκογιαννάκη & Κουτρούκη, 2017· Ντίνου & Τσάγγα, 2017· Τεκτονοπούλου, 2018). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το ορθολογικό στυλ (Καπέτης, 2023· Τσατσαρώνης, 2021), οι διερευνητικές συζητήσεις και η καθοδήγηση του διευθυντή (Χατζηνικολάου (2021) αξιοποιούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Ωστόσο, σε αρκετές έρευνες αναδείχθηκε η δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων διευθυντών και εκπαιδευτικών από τον συγκεντρωτισμό του ελληνικού συστήματος ή την ηγεσία (Γόγολα & Κατσή, 2017· Χατζαβερίδου, 2021· Χατζημιχαηλίδου, 2019· Χρόνη, 2019), ενώ σε μία από αυτές αναδείχθηκε ο ασφυκτικός έλεγχος της κεντρικής διοίκησης, μέσω της μελέτης και ανάλυσης των σχετικών νομοθετικών κειμένων (Karampelas, Kouroutsidou & Raptis, 2018).

Ακόμη, όπως διαπιστώθηκε, οι μαθητές και οι γονείς δεν συμμετέχουν ενεργητικά στη λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα (Κότικας, 2019· Παρασκευάς, 2020). Σε μία μόνο από τις έρευνες (Σόρκος & Χατζησωτηρίου, 2022) αναδείχθηκε η συμμετοχή των μαθητών στη λήψη αποφάσεων, αναλαμβάνοντας ασυνείδητα άτυπους ρόλους ηγεσίας.

Σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα και τον ρόλο των ηγετών στη λήψη αποφάσεων, βρέθηκε ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του διαμοιρασμού της ηγεσίας και ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν, άτυπα, ηγετικούς ρόλους (Παπανδρέου, 2023· Παπαευαγγέλου, 2014) και να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019· Κότικας, 2019· Μαρκογιαννάκη & Κουτρούκη, 2017· Ντίνου & Τσάγγα, 2017· Τεκτονοπούλου, 2018), ενώ συνεργάζονται συχνά με τον σύλλογο διδασκόντων κατά τη λήψη αποφάσεων (Καλαμάρη, 2020).

Απαντώντας στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τον ρόλο του συλλόγου διδασκόντων, στις ίδιες έρευνες (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019· Καλαμάρη, 2020· Κότικας, 2019· Μαρκογιαννάκη & Κουτρούκη, 2017· Ντίνου & Τσάγγα, 2017· Παπανδρέου, 2023· Παπαευαγγέλου, 2014· Τεκτονοπούλου, 2018), στις οποίες καταγράφηκαν θετικές συμπεριφορές ηγετών, αναδείχθηκε η ενίσχυση του ρόλου του συλλόγου διδασκόντων, λόγω των πρακτικών που αξιοποιούν οι ηγέτες.

Όπως διαπιστώνεται, ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων αναδείχθηκε πως είναι περιορισμένος σε λιγότερες έρευνες (Γόγολα & Κατσή, 2017· Karampelas, Kouroutsidou & Raptis, 2018· Χατζαβερίδου, 2021· Χατζημιχαηλίδου, 2019· Χρόνη, 2019). Όπως παρατηρήσαν οι Γόγολα και Κατσή (2017), με τον περιορισμένο ρόλο του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων και την ομογενοποίηση των δραστηριοτήτων τους, το έργο που προσφέρει κάθε σχολική μονάδα φαίνεται να έχει ομοιόμορφο χαρακτήρα, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις.

Ωστόσο, σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι μόνο μια μειοψηφία των ερευνών που συμπεριλήφθηκαν ανέδειξαν τον περιορισμένο ρόλο του συλλόγου διδασκόντων, κάτι που είναι ενθαρρυντικό, καθώς υποδηλώνεται ότι ο σύλλογος διδασκόντων αρχίζει να εμπλέκεται περισσότερο ενεργητικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σχετικά με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε στις τεχνικές λήψης αποφάσεων, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η απουσία ερευνών που εστιάζουν στις τεχνικές λήψης αποφάσεων ήταν αισθητή κατά την αναζήτηση της βιβλιογραφίας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας εξετάστηκε σε μία μόνο έρευνα (Παπαδογιάννη (2022), με τη μορφή της εξόρυξης δεδομένων. Αξιόλογη αναδείχθηκε η πρόταση του Ντιγκμπασάνη (2017), η οποία αφορούσε τη θεωρητική πλαισίωση και την πρακτική εφαρμογή ενός μοντέλου λήψης αποφάσεων.

Ωστόσο, ο διάλογος, η ομαδική εργασία, η καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ομαδική εργασία, η επικοινωνία και η συνεργασία αναδείχθηκαν ως μέσα ενεργητικής εμπλοκής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Καλαμάρη, 2020· Παπαευαγγέλου, 2014· Παπανδρέου, 2023), όπως και η ενεργητική ακρόαση και η δημιουργία υβριδικών ηγετικών ρόλων (Παπανδρέου, 2023).

Συμπερασματικά, όπως αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία, αλλά και τα νομοθετικά κείμενα, ο ρόλος των διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι πολυδιάστατος. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το επίπεδο διοίκησης, το πλαίσιο ή τις περιστάσεις, η βιβλιογραφία και η εμπειρία που αντλείται από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αναδεικνύει ότι ορισμένες πρακτικές είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και αφορούν τους στόχους, τους ανθρώπους, τις δομές και τα κοινωνικά συστήματα. Με αυτούς τους στόχους το όραμα, οι υψηλές προσδοκίες, η παρακίνηση και η υποστήριξη, η διαρκής ανάπτυξη του προσωπικού, το συνεργατικό κλίμα και ανάπτυξη σχέσεων θα πρέπει να αποτελούν προτεραιότητες του εκπαιδευτικού ηγέτη

(Leithwood, 2005). Δεδομένου ότι η άσκηση εξουσίας και ο έλεγχος έχουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, οι σύγχρονοι ηγέτες αξιοποιούν άλλες στρατηγικές, οι οποίες μεγιστοποιούν την απόδοση και την παραγωγικότητα των ακολούθων τους, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα κίνητρα και τις ικανότητες να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων (Kolzow, 2014).

Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν το σύνολο των ελληνικών άρθρων και μελετών που συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα μελέτη επικρίνουν τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο επηρεάζει τη μορφή ηγεσίας και τη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, και παράλληλα αναδεικνύουν την ανάγκη μετασχηματισμού της διοίκησης των σχολείων, με βάση τις σύγχρονες προσεγγίσεις. Καθώς η σύγχρονη πραγματικότητα δεν είναι γραμμική, ορθολογική και προβλέψιμη, αλλά μεταβαλλόμενη, σύνθετη και ρευστή, αναδύεται η ανάγκη για δημοκρατικές, παρά ατομοκεντρικές, μορφές ηγεσίας και ανάλογες τεχνικές λήψης αποφάσεων (Φασούλης, Ηλιοφώτου & Καλογιάννης, 2020).

Αντίστοιχα, θα πρέπει η αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών τεχνικών λήψης αποφάσεων να ενισχυθεί με τις δυνατότητες των σύγχρονων τεχνολογιών, δεδομένων των ωφελειών που αναδύονται με τη χρήση ποικίλων τεχνολογικών εργαλείων, όπως η επεξεργασία δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και η ακρίβεια πρόβλεψης με την τεχνητή νοημοσύνη. Όπως υπογραμμίζεται, η τεχνολογία συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και διευκολύνει τον ηγέτη ή την ομάδα, καθώς παρέχει πόρους και εργαλεία που επιταχύνουν τη διαδικασία (Triantari & Vavouras, 2024).

Παρά τον όγκο της βιβλιογραφίας που αφορά τη λήψη αποφάσεων και την παροχή θεωρητικών μοντέλων ή τεχνικών λήψης αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δεν αξιοποιούν αυτή τη γνώση, πιθανά επειδή είναι περίπλοκη ή επειδή έχουν διαφορετικές προτεραιότητες, όπως η καθημερινή ανταπόκριση στις ανάγκες των μαθητών και η παροχή ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου (Ντιγκμπασάνης, 2017). Για τους λόγους αυτούς, απαιτείται η σύνθεση της θεωρητικής γνώσης και των ευρημάτων των εμπειρικών ερευνών, προκειμένου να αναπτυχθούν σύγχρονα, εύχρηστα και απλά εργαλεία, που μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με τη δυνατότητα προσαρμογής τους σε κάθε σχολικό περιβάλλον και σε κάθε κατάσταση. Τα εργαλεία αυτά, με τη μορφή κατευθυντήριων οδηγιών και απτών, ρεαλιστικών και εφαρμόσιμων στρατηγικών θα ενισχύσουν τα κίνητρα των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

Παράλληλα, θα ενισχυθεί η προθυμία των διευθυντών να συμπεριλαμβάνουν τους εκπαιδευτικούς στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων συχνότερα, καθώς οι εκπαιδευτικοί θα έχουν στη διάθεσή τους τις απαιτούμενες γνώσεις και τα κατάλληλα εργαλεία, που θα συμβάλλουν στην λήψη ορθών αποφάσεων. Άλλωστε, το Υπουργείο Παιδείας έχει επιδείξει σαφώς την πρόθεση αποκέντρωσης της εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια,

διευρύνοντας τον ρόλο του συλλόγου διδασκόντων και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να λαμβάνουν μια σειρά αποφάσεων, αν και βραχυπρόθεσμων, με στόχο τη σχολική βελτίωση. Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη τη νεοεισαχθείσα εφαρμογή της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και διευθυντών, διαπιστώνεται η πρόθεση του Υπουργείου για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της μάθησης, της διδασκαλίας και της διοίκησης με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, κάτι που προϋποθέτει την ενεργητικότερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δράσεων.

Εύστοχο είναι το σχόλιο του Πασιαρδή (2004, όπως αναφέρεται στο Μέλλη, 2018) σχετικά με τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με το οποίο οι σχολικοί ηγέτες δυσκολεύονται να περιγράψουν τις τεχνικές που αξιοποιούν, διότι δεν γνωρίζουν πώς τελικά επέλεξαν τις συγκεκριμένες εναλλακτικές λύσεις. Αυτή η παρατήρηση υποδηλώνει ότι οι αποφάσεις των διευθυντών δεν ακολουθούν μια δομημένη πορεία, κάτι που προκαλεί σοβαρές δυσκολίες στη διερεύνηση των μεθόδων και τεχνικών που αξιοποιούνται στα σχολεία κατά τη λήψη αποφάσεων. Είναι πιθανό η έλλειψη σχετικών ερευνών να οφείλεται σε αυτό το γεγονός, δεδομένου ότι οι ίδιοι οι διευθυντές αδυνατούν να διευκρινίσουν πώς καταλήγουν στις αποφάσεις τους.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, παρά τις προθέσεις του Υπουργείου Παιδείας να εκχωρήσει περισσότερες αρμοδιότητες στις σχολικές μονάδες, ταυτόχρονα, προκαθορίζεται η μορφή λήψης αποφάσεων, η οποία βασίζεται στην πλειοψηφία, χωρίς να προτείνονται συγκεκριμένες τεχνικές. Θα ήταν χρήσιμο το Υπουργείο ή τα ανωτέρα ηγετικά στελέχη να παρέχουν στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς τα απαραίτητα εφόδια που θα τους καθιστούν ικανούς να λαμβάνουν εύστοχες αποφάσεις, χωρίς να εμπλέκονται σε χρονοβόρες διαδικασίες. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η δυνατότητα πρόσβασης των εκπαιδευτικών και σχολικών ηγετών σε σύγχρονα, ενημερωμένα πρακτικά εργαλεία που θα διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων ανά περίπτωση. Άλλωστε, η αρχή της πλειοψηφίας που προτείνεται από την κεντρική διοίκηση δεν είναι η μόνη ενδεδειγμένη μέθοδος λήψης αποφάσεων όπως αναδείχθηκε στην παρούσα μελέτη.

Καλό θα ήταν να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών από την κεντρική διοίκηση, προκειμένου οι αποφάσεις της να εναρμονίζονται με τις ανάγκες κάθε σχολικής κοινότητας. Με αυτό το στόχο, απαιτείται εκχώρηση αρμοδιοτήτων και αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ώστε τα μέλη τους να λαμβάνουν αποφάσεις που ενισχύουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου (Καπέτης, 2023). Η αυτονομία του σχολείου, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων αποτελούν προϋποθέσεις για τη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Ντίνου & Τσάγγα, 2017). Παρομοίως, προτείνεται η αναβάθμιση του ρόλου των μαθητικών συμβουλίων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ο μετασχηματισμός της σχολικής κουλτούρας, έτσι ώστε οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των μαθητών να

συμμετέχουν ουσιαστικά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν τους μαθητές (Παρασκευάς, 2020).

Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η πρόταση που αναδύεται στη βιβλιογραφία για τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό προς ένα συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας (Ντίνου & Τσάγγα, 2017), με στόχο τον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης, όπως προτείνει το Συμβούλιο της Ευρώπης (Bäckman & Trafford, 2007). Η δημοκρατική ηγεσία προϋποθέτει τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την ενδυνάμωση και την εμπλοκή των μαθητών, των εκπαιδευτικών και της ευρύτερης σχολικής κοινότητας σε κάθε σημαντική απόφαση του σχολείου (Bäckman & Trafford, 2007). Προς αυτό τον στόχο, οι διευθυντές θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις που ανταποκρίνονται στους σκοπούς του εκπαιδευτικού οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού, παρά να εστιάζουν στη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και στην εφαρμογή κοινωνικά αποδεκτών αποφάσεων (Summak & Kalman, 2020).

Ακόμη, θα πρέπει να προσαρμόζονται στην εκάστοτε σχολική κοινότητα και να εμπνέουν και να παρακινούν τα μέλη της, ώστε να αναπτύσσουν και να επιδεικνύουν ηθική συμπεριφορά, διασφαλίζοντας τη δικαιοσύνη, και την ισοτιμία, και να στοχεύουν στη διευκόλυνση της ομαδικής προσπάθειας κατά τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων (Arag & Saiti, 2022). Όπως επισημαίνει η Τριαντάρη (2019), στη σύγχρονη εποχή, κατά την οποία τα άτομα βιώνουν τις συνέπειες της οικονομικής, κοινωνικής και ηθικής κρίσης, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες δεν θα πρέπει να περιορίζονται σε συμβατικές πρακτικές, αλλά να αναδεικνύουν την ηθική και την ποιότητα του χαρακτήρα τους, μέσω της ορθότητας των σκέψεων, των συμπεριφορών και των αποφάσεών τους.

7.1 Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της έρευνας

Η παρούσα βιβλιογραφική έρευνα στοχεύει στη σύνθεση της υπάρχουσας γνώσης σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων, με εστίαση στις τεχνικές λήψης αποφάσεων, για τις οποίες υπάρχει περιορισμένη ελληνική βιβλιογραφία. Επομένως, η μελέτη συμβάλλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας και αποτελεί εφελτήριο για μελλοντικές μελέτες με παρόμοιους στόχους. Παράλληλα, παρουσιάζει ένα σύνολο μεθόδων και τεχνικών λήψης αποφάσεων, το οποίο μπορούν να συμβουλευούνται οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ακόμη, τα συμπεράσματα της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από ανώτερα ηγετικά στελέχη, προκειμένου να ικανοποιηθεί η ανάγκη των διευθυντών και εκπαιδευτικών να συμμετέχουν ενεργητικότερα σε αποφάσεις που αφορούν την εκπαιδευτική τους πραγματικότητα, με εναλλακτικούς τρόπους λήψης αποφάσεων, πέραν του πλειοψηφικού, και με βάση έγκυρα και εύχρηστα εργαλεία. Έτσι, θα ενισχυθεί η εργασιακή τους δέσμευση και ικανοποίηση και συνακόλουθα η αποδοτικότητά τους και

η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, κάτι που, άλλωστε, επιδιώκεται από την κεντρική διοίκηση.

Ωστόσο, για να έχει ουσιαστικό νόημα η μελέτη αυτή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι αναδυόμενες ανάγκες για διαμοιρασμό της ηγεσίας και των καθηκόντων, την αποκέντρωση και τη λήψη σημαντικών αποφάσεων σε κάθε επίπεδο ηγεσίας. Απαιτείται, επίσης, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις ικανότητες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών να λαμβάνουν εύστοχες αποφάσεις για τη σχολική μονάδα, την οποία υπηρετούν και γνωρίζουν καλύτερα, και ενδυνάμωση όλων των μελών των εκπαιδευτικών οργανισμών.

7.2 Μελλοντικές έρευνες

Το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών που εντοπίστηκαν ήταν ποσοτικές αναδεικνύει την ανάγκη βαθύτερης διερεύνησης των απόψεων και εμπειριών των εκπαιδευτικών και διευθυντών, μέσω ποιοτικών μεθόδων. Δεδομένου ότι κάθε σχολική μονάδα έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα, χάρη στα εσωτερικά χαρακτηριστικά της, όπως η μορφή ηγεσίας, η σχολική κουλτούρα και η σύνθεση του διδακτικού προσωπικού και του μαθητικού δυναμικού, αλλά και χάρη στα εξωτερικό περιβάλλον, που εξαρτάται από τις κοινωνικο-οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της ευρύτερης κοινότητας, η ποιοτική μέθοδος θα μπορούσε να αναδείξει τη μοναδικότητα κάθε περίπτωσης.

Οι ποιοτικές έρευνες προτείνεται να διερευνήσουν εις βάθος τις απόψεις και εμπειρίες συμμετεχόντων από διαφορετικούς πληθυσμούς, όπως των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, αλλά κυρίως των μαθητών και των γονέων, οι οποίοι υπο-εκπροσωπούνται στις σχετικές έρευνες, όπως διαπιστώθηκε στην παρούσα μελέτη. Έρευνες με συμμετέχοντες μαθητές μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη σχολική ζωή, αλλά και στην εκπαιδευτική πολιτική, καθώς αναδύεται η ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου των μαθητών στη λήψη αποφάσεων. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι γνώμες και οι προτάσεις των μαθητών, καθώς η μαθητική φωνή μπορεί να συμβάλλει στον εκπαιδευτικό μετασχηματισμό, όπως και οι απόψεις των γονέων, η εμπλοκή των οποίων συμβάλλει στη σχολική βελτίωση. Παρομοίως, οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να προτείνουν τρόπους ενδυνάμωσής τους και ενεργητικότερης συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες στρατηγικές και τεχνικές.

Επιπλέον, η εκ των έσω οπτική που προσφέρει η ποιοτική έρευνα θα λειτουργούσε συμπληρωματικά με τα στατιστικά δεδομένα που παρέχει η ποσοτική μεθοδολογία, προκειμένου να σκιαγραφηθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σε σχέση με τις τεχνικές που αξιοποιούνται και να καταγραφούν τα οφέλη και τα μειονεκτήματά τους. Με το ίδιο σκεπτικό, προτείνονται μελέτες μεικτής μεθοδολογίας, οι οποίες συνδυάζουν

ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους, καταλήγοντας σε περισσότερο έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Ακόμη, δεδομένου ότι οι έρευνες σχετικά με την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων καταλήγουν σε ασαφή συμπεράσματα, με τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν συχνά διαφορετικές απόψεις, θα ήταν ενδιαφέρον στα δείγματα των ερευνών, ποσοτικών ή ποιοτικών, να συμμετέχουν ταυτόχρονα εκπαιδευτικοί και διευθυντές. Τα μεικτά αποτελέσματα που αναδύονται στις εν λόγω έρευνες πιθανά οφείλονται στις διαφοροποιήσεις μεταξύ των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται. Έτσι, η εξέταση ή σύγκριση των δειγμάτων των δύο πληθυσμών, με την αξιοποίηση των ίδιων ερωτημάτων θα μπορούσε να οδηγήσει σε περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν μια συγκριτική μελέτη μεταξύ σχολικών μονάδων, που διοικούνται από διευθυντές, οι οποίοι εφαρμόζουν πρακτικές διαφορετικών μορφών ηγεσίας. Με τη σύγκριση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των διαφορετικών τεχνικών που αξιοποιούνται, θα μπορούσαν να αναδυθούν οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι. Παρομοίως, οι συγκριτικές μελέτες μεταξύ σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, θα ήταν διαφωτιστικές, δεδομένου ότι η λειτουργία τους διαφέρει και, επομένως, πιθανά οι αποτελεσματικότερες τεχνικές λήψης αποφάσεων στη μια βαθμίδα να μην είναι εφικτό να εφαρμόζονται στην άλλη. Σε ανάλογο πνεύμα, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί εάν τα ολιγοθέσια σχολεία ή τα σχολεία της περιφέρειας διαφοροποιούνται ως προς τη λήψη αποφάσεων, συγκριτικά με τα πολυθέσια σχολεία ή τα σχολεία σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Τέλος, δεδομένης της σημαντικότητας της λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση των τεχνικών λήψης αποφάσεων, ώστε οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές να έχουν πρόσβαση σε έγκυρα επιστημονικά δεδομένα, που αφορούν αποκλειστικά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Δεδομένου ότι η έρευνα στην Ελλάδα για τα πληροφοριακά συστήματα, την εξόρυξη δεδομένων και την τεχνητή νοημοσύνη στην εκπαίδευση και τη χρήση τους κατά τη λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη, προτείνονται έρευνες που θα έχουν αυτό τον στόχο.

Η έρευνα θα ευαισθητοποιήσει την κεντρική διοίκηση, τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα ηγετικά στελέχη και τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα οφέλη της χρήσης της σύγχρονης τεχνολογίας στις διαδικασίες λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων. Άλλωστε, θεωρείται απαραίτητη η ενσωμάτωση νέων επιστημονικών δεδομένων και σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων στις εκπαιδευτικές πολιτικές, με στόχο την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του σχολείου, προκειμένου να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και να παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό έργο. Σε αυτό το στόχο, θα συμβάλλει σημαντικά η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alaybek, B., Dalal, R. S., & Dade, B. (2023). Individual differences in judgment and decision-making: Novel predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1043-1059. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09843-x>
- Al-Omari, A. A. (2013). The Relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *International Education Studies*, 6(7), 100-110. DOI:10.5539/ies.v6n7p100
- Alwaely, S. A., Aboutaleb, A. H., Alqudah, H., Musleh, O. A., Abusalma, A., Halim, M., Al-Qiam, H. A. A., & Darawsheh, S. R. (2024). Empowering educational leadership: Examining self-management of school leaders and its impact on teachers' participation in decision-making within the United Arab Emirates (UAE). *Kurdish Studies*, 12(2), 2559-2570. <https://doi.org/10.58262/ks.v12i2.187>
- Ανδρής, Ε. (2016). Διεύθυνση και Ηγεσία Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Στο Γ. Παπαδάτος, Σ. Πολυχρονοπούλου, & Α. Μπαστέα (Επιμ.), *Πρακτικά 5^ο Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης «Λειτουργίες νοησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή»* (σελ. 150–155). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. <https://doi.org/10.12681/edusc.130>
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141. DOI: 10.1177/27526461211070828
- Azeska, A., Starc, J., & Kevereski, L. (2017). Styles of decision making and management and dimensions of personality of school principals. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 5(2), 47-56. DOI:10.5937/IJCRSEE1702047A
- Bäckman, E., & Trafford, B. (2007). *Democratic governance of schools*. Council of Europe Publishing. https://www.coe.int/t/dg4/education/ibp/source/Democratic_Governance_of_Schools_en.pdf

- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf>
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. National College for School Leadership. [https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School Leadership Concepts and Evidence Redacted.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf)
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know?, *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. DOI: 10.1080/13632434.2014.928680
- Cerutti, P. S., Macke, J., & Sarate, J. A. R. (2020). Leadership and decision-making styles: Are they relevant for employee retention? *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(2), 21-30. DOI: 10.7176/RHSS/10-2-03
- Γόγολα, Α., & Κατσή, Α., (2017). Ρόλοι και διαδικασίες λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικού οργανισμού: Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Αργολίδας. *Ερευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 237-254.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (2003). Personal value systems and decision-making styles of public managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180. DOI: [10.1177/009102600303200109](https://doi.org/10.1177/009102600303200109)
- Δημόπουλος, Δ., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *International Journal of Educational Innovation*, 1, 18-27. <https://journal.epep.gr/manuscript/to-metaschimatistiko-styl-igesias-stin-elliniki-deyterobathmia-ekpaideysi>
- Δουγαλή, Ε. (2017). Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Β΄: Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί* (σελ. 129-141). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf
- Doudouka, K., Sdrolas, L., Serdaris, P., Sahinidis, A., Bali, M., & Karavakas, V. (2021). The impact of mental resilience on the management of the complex

- work object of primary school principals. In M. Ivanova, D. Nikoloski, & R. Yilmaz (Eds.), *Proceedings of the 15th International and Near Eastern Congress Series on Economics, Business and Management* (235-245). University of Agribusiness and Rural Development/ Bulgaria.
https://www.researchgate.net/profile/Alexandros-Sahinidis/publication/352366723_The_Impact_of_Mental_Resilience_on_the_Management_of_the_Complex_Work_Object_of_Primary_School_Principals/links/63397c52ff870c55cef2a4ae/The-Impact-of-Mental-Resilience-on-the-Management-of-the-Complex-Work-Object-of-Primary-School-Principals.pdf
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1-24.
<https://doi.org/10.19044/esj.2015.v11n11p%25p>
- Fernandes, J. (2023). The role of data-driven decision-making in effective educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 27(2), 1-3.
<https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-data-driven-decision-making-in-effective-educational-leadership1528-2643-27-S2-002.pdf>
- Frick, W. C. (2009). Principals' value-informed decision making, intrapersonal moral discord, and pathways to resolution: The complexities of moral leadership praxis. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 50-74.
<http://dx.doi.org/10.1108/09578230910928089>
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). *Οικονομία- Επιχειρήσεις: Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων & Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
<http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/906>
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Ike, P. (2022). Leadership style as correlate of management decision making in school administration. *Journal of Political Science and Leadership Research*, 8(1), 14-20. <https://www.doi.org/10.56201/jpslr.v8.no1.2022.pg14.20>
- Καλαμάρη, Β. (2020). *Ο σύλλογος διδασκόντων και η συμβολή του στη λήψη αποφάσεων - Το παράδειγμα των συλλόγων διδασκόντων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*

- (Διπλωματική εργασία). Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
<https://repo.lib.duth.gr/jspui/handle/123456789/11246?mode=full>
- Καπέτης, Λ. (2023). *Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα: Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τη λήψη αποφάσεων στις σχολικές τους μονάδες* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
<https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/3333>
- Καραγιάννης, Α. (2020). Διαδικασία λήψης απόφασης συλλόγου διδασκόντων. *C.V.P. Παιδαγωγικής & Εκπαίδευσης: Διεθνές Επιστημονικό Ηλεκτρονικό Διαδικτυακό Περιοδικό*.
<http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/karagiannis-athanasios/teachers%27-association-decision-making-process-karagiannis-athanasios.htm>
- Karampelas, K., Kouroutsidou, M., & Raptis, N. (2018). Ontology and school culture: Does legislation influence school culture in centralized education systems? *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(9), 105-119. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.9.7>
- Κασουλίδης, Γ. (2011). *Ετοιμότητα των διευθυντών δημοσίων σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στη διαχείριση κρίσεων: Ανάπτυξη μοντέλου λήψης απόφασης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης* (Διδακτορική διατριβή). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/235?show=full>
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων & Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf
- Κιουλάφας, Μ. (2016). Διαδικασία λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, 10, 135-145.
https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t10-09.pdf
- Kolzow, D. R. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*.
http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Κοσμίδου-Hardy, Χ. (2005). Ηγεσία στην εκπαίδευση. *Διεθνές Συνέδριο «Ηγεσία στην εκπαίδευση: Προς ένα εφ-ευρετικό επαγγελματικό προφίλ»*.

<https://synthesi.mysch.gr/2005/%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97.pdf>

Κότικας, Α. (2019). *Η αξιοποίηση της συμμετοχικής διοίκησης στη λήψη αποφάσεων σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δυτικής Θεσσαλονίκης* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

<https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/23231>

Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of the research*. Laboratory for Student Success, Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory. <https://eric.ed.gov/?id=ED508502>

Malhotra, S. (2018). *4 styles of decision-making: A leader's guide*. The Enterprisers Project. <https://enterprisersproject.com/sites/default/files/2021-04/4-styles-decision-making.pdf>

Μαρκογιαννάκη, Χ. Γ., & Κουτρούκης, Θ. Α. (2017). Διαθέτουν οι διευθυντές/υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τις ηγετικές/διοικητικές ικανότητες που καταγράφονται στη βιβλιογραφία; Μια εμπειρική μελέτη. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Β΄: Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί* (σελ. 233-244). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf

Μέλλη, Σ. (2018). *Η πράξη της διαπολιτισμικής ηγεσίας από τη σκοπιά διευθυντών σχολικών μονάδων. Μοντέλα ηγεσίας - Αποτελεσματική διοίκηση, επικοινωνία και λήψη αποφάσεων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/handle/11615/49954;jsessionid=3A712A6BC1085A086694A50CAD7429C2>

Mshelia, H. J., & Emmanuel, O. (2021). Leadership styles and their applications for effective school administration. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(2), 56-63. <http://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5204>

Νικήτα, Μ. (2018). *Διαδικασία λήψης και εφαρμογής εκπαιδευτικών αποφάσεων από εκπαιδευτικούς Α΄/θμιας Εκπαίδευσης* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο

- Αιγαίου. https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18646?locale-attribute=en_US
- Νόμος 1566, Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 167/Α΄/30-09-1985).
- Νόμος 4692, Αναβάθμιση του σχολείου και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 111/Α΄/12-06-2020).
- Ντιγκμπασάνης, Γ. (2017). Λήψη αποφάσεων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στο Λ. Κυριακίδης, Γ. Ιακωβίδης, & Δ. Πάντα (Επιμ.), *Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Γ΄: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα* (σελ. 256-267). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf
- Ντίνου, Α., & Τσάγγα, Φ. (2017). Ο σύλλογος διδασκόντων ως ομάδα και η δυναμική της. Στο Λ. Κυριακίδης, Γ. Ιακωβίδης, & Δ. Πάντα (Επιμ.), *Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Γ΄: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα* (σελ. 280-290). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf
- Nwankwo, I. N., Nkem, E. D., & Okuata, O. V. (2014). Students' participation in decision making and its implications for educational leadership. *Proceedings of the 9th "Education and Development Conference"* (pp. 60-71). Tomorrow People Organization. <https://www.ed-conference.org/edc2014-proceedings.html>
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.07.575
- Παναγοπούλου, Ε. (2006). *Η λειτουργία και η δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://doi.org/10.26253/HEAL.UTH.5802>
- Παπαδογιάννη, Ε. (2022). *Educational Data Mining και η συμβολή του στην εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/24674>

- Παπαευαγγέλου, Σ. (2014). *Κατανεμημένη ηγεσία και συλλογική λήψη αποφάσεων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Παπανδρέου, Κ. (2023). *Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών στην ανάληψη ηγετικών ρόλων: Η συμβολή της σχολικής ηγεσίας* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/28656?locale=en>
- Παπαχρήστος, Κ., & Ζαρκαδούλας, Ν. (2021). *Διοίκηση στην εκπαίδευση. Από διοικητικό οργανισμό στο σχολείο ως οργανισμός και κοινότητα μάθησης*. Αιακός. https://dipe-anatol.att.sch.gr/wp-content/uploads/2022/10/Dioikese_sten_Ekpaideuse_Apo_Dioiketiko_Organism_o_sto_Scholeio.pdf
- Παρασκευάς, Ε. (2020). *Μαθητική ηγεσία – Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/handle/11615/52663>
- Πετρά, Β., Μπρούσας, Π., & Μπαχτσεβάνη, Μ. (2017). Το μοντέλο της διανεμημένης ηγεσίας: Μια πρόταση για το σύγχρονο σχολείο. Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Β΄: Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί* (σελ. 345-356). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf
- Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D. G., & Hine, D. W. (2016). Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260–290. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000027>
- Ράπτης, Ν. Γ. (2006). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Ψυχολογικές και κοινωνικές παράμετροι διοικητικής αποτελεσματικότητας* (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/15655>
- Raptis, N., Andreadakis, N., & Karampelas, K. (2020). Transition to a learning organization within a highly centralized context: Approaches in the case of Greek teachers' perceptions. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(1), 1-15. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.1.1>
- Rehman, R. R., & Waheed, A. (2012). Transformational leadership style as predictor of decision making styles: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan*

- Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 257-268.
<https://www.docslib.org/transformational-leadership-decision-making-emotional-intelligence>
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1983). Decision styles — A perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4), 3-9.
<https://doi.org/10.1108/eb053534>
- Σαϊτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση δομών εκπαίδευσης*. Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1377>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Shamsuddin, F., & Razak, A. Z. A. (2023). Development of a model for data-driven decision making: Critical skills for school leaders. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(12), e002614-e002614.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i12.2614>
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015). Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση. *C.V.P. Παιδαγωγικής & Εκπαίδευσης: Διεθνές Επιστημονικό Ηλεκτρονικό Διαδικτυακό Περιοδικό*. <http://scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/sidiropoulou-malama/sidiropoulou-malama-operation-making-decision-education.htm>
- Σόρκος, Γ., & Χατζησωτηρίου, Χ. (2022). Κατασκευάζοντας μια νέα παιδαγωγική ατζέντα λήψης αποφάσεων: ο ρόλος της μαθητικής ηγεσίας σε συνθήκες πολιτισμικού πλουραλισμού. *Preschool and Primary Education*, 10(2), 221–238. <https://doi.org/10.12681/ppej.28032>
- Σταύρου, Δ. (2020). Μοντέλα ηγεσίας στο ελληνικό δημοτικό σχολείο. Στο Γ. Παπαδάτος, Α. Μπαστέα, & Γ. Κουμέντος (Επιμ.), *Πρακτικά 9^ο Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης «Η εκπαίδευση δασκάλων και καθηγητών χαρισματικών μαθητών στην Ελλάδα»* (σελ. 749–760). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. <https://doi.org/10.12681/edusc.3170>
- Σταύρου, Σ. (2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη επηρεάζει την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και την εφαρμογή ενός κοινού οράματος σε έναν οργανισμό; Στο Σ. Γκιώση, Ε. Βαλκάνος, & Α. Οικονόμου (Επιμ.), *Πρακτικά 1^ο*

- Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες», Τόμος Β': Σχολική Ηγεσία και Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί (σελ. 420-429). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_2.pdf
- Συνήγορος του Πολίτη (2009). *Σχολικοί κανονισμοί και δημοκρατική διοίκηση στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. <https://old.synigoros.gr/?i=childrens-rights.el.kiroseis.37344>
- Sullivan, A. O. (2011). "At the heart": Decision making in educational leadership and management. In A. Karnik & M. Stephenson (Eds.), *Proceedings of the 1st International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Sciences* (pp. 1-30) Middlesex University Dubai.
[https://www.academia.edu/1120287/ AT THE HEART Decision Making in Educational Leadership and Management](https://www.academia.edu/1120287/AT_THE_HEART_Decision_Making_in_Educational_Leadership_and_Management)
- Summak, M. S., & Kalman, M. (2020). A Q-methodological analysis of school principals' decision-making strategies during the change process at schools. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 10(2), 123-144.
<https://doi.org/10.26529/cepsj.527>
- Τεκτονοπούλου, Μ. (2018). Καταγραφή στυλ και τύπων- μοντέλων ηγεσίας διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Εκπ@ιδευτικός Κύκλος*, 6(2), 137-156.
https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2018/teuxos2/teyxos_6_2_10.pdf
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *Ηθική και κοινωνική φιλοσοφία της επικοινωνίας. Στρατηγικές και τεχνικές της επικοινωνίας*. Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. (2019). Ρήτορας ηγέτης ή ηγέτης ρήτορας. Ο ηγέτης στη Ρητορική του Αριστοτέλη. *Φιλοσοφείν: έπιστήμη, ε΄νοια, παρηγοσία*, 20, 233-247.
https://www.researchgate.net/publication/355772530_Retoras_egetes_e_egetes_retoras_O_egetes_ste_retorike_tou_Aristotele
- Triantari, S., & Vavouras, E. (2024). Decision-making in the modern manager-leader: Organizational ethics, business ethics, corporate social responsibility. *Cogito Multidisciplinary Research Journal*, 16(1), 7-28.
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/j_nr_file/COGITO%20no.1_2024%20corectat%21.pdf#page=7

- Τσατσαρώνης, Δ. (2021). *Διερεύνηση της επίδρασης των διαφορετικών στυλ λήψης απόφασης των διευθυντών στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Β/θμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Μακεδονίας* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. <https://dspace.uowm.gr/xmlui/handle/123456789/2042>
- Υπουργική Απόφαση 108906/ΓΔ4, Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 4189/Β'/10-09-2021).
- Υπουργική Απόφαση 23613/6/Γ2/4094, Κανονισμός λειτουργίας μαθητικών κοινοτήτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 619/Β'/25-09-1986).
- Υπουργική Απόφαση 6603/ΓΔ4, Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 140/Β'/20-01-2021).
- Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1, Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων διδασκόντων, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002).
- Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1, 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. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 1340/Β'/16-10-2002).
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology, 13*, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

- Wang, Y. (2021a). Artificial intelligence in educational leadership: a symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 256-270. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0216>
- Wang, Y. (2021b). When artificial intelligence meets educational leaders' data-informed decision-making: A cautionary tale. *Studies in Educational Evaluation*, 69, 100872. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100872>
- Watson, C. (2013). How (and why) to avoid making rational decisions: embracing paradox in school leadership, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 33(3), 256-269, DOI: 10.1080/13632434.2012.723614
- Φασούλης, Κ., Ηλιοφώτου, Μ., & Καλογιάννης, Δ. (2020). Θεωρητικά δεδομένα και ερευνητικά αποτελέσματα για τις μορφές ηγεσίας και τις επιδράσεις τους στη σχολική βελτίωση. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 22, 9-29. <http://cier.edu.gr/wp-content/uploads/TEYXOS-22-1.pdf>
- Φεσάκης, Γ., & Λαζακίδου, Γ. (2017). Ευφυή πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης λήψης αποφάσεων, ανάλυση δεδομένων και εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Στο Α. Κοντάκος, & Φ. Καλαβάσης (Επιμ.), *Θέματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού: Η σχολική μονάδα ως ευφυής, υβριδική και ηθική οντότητα* (σελ. 119-158). Διάδραση. https://pms-msaem.pse.aegean.gr/wp-content/uploads/2018/Docs/ekdoseis/full/themata_ekp_she_tomos9_full.pdf
- Χατζαβερίδου, Κ. (2021). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών και ο ρόλος τους στη λήψη αποφάσεων σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Χατζημυχαηλίδου, Α. Χ. (2019). *Η συλλογική διοίκηση και η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/5134>
- Χατζηνικολάου, Α. (2021). *Η επικοινωνία στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Συγκριτική διερεύνηση απόψεων διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου* (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22998>
- Χατζηνικολάου, Α. (2021). *Η επικοινωνία στη διοίκηση της εκπαίδευσης: Συγκριτική διερεύνηση απόψεων διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*

Δωδεκανήσου (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
<https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22998>

Χρόνη, Σ. (2019). Η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων για μια συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο. Ο ρόλος των διευθυντριών/ντών. *Επιστημονική Επετηρίδα Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας*, 5(19), 64-71.
<https://dipe.kor.sch.gr/wp-content/uploads/2020/09/epetirid9o.pdf>