

Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος

Attitudes and perceptions of Headmasters of primary and secondary schools on the legal framework as defined by the Law 4327/2015. Proposals on changes of the existing selection system

Ελένη Μπακάλμπαση, MEd, ΠΕ11, Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Λάρισας, 1ο Ειδικό Δημ. Σχολείο Λάρισας, mpakalmp@gmail.com

Ιωάννης Δημητρίου, ΠΕ02, Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Λάρισας, ΓΕΛ Γόννων, giannisdimitriou1963@gmail.com

Eleni Bakalmpasi, MEd, Primary Education of Larissa-Greece, P.E. teacher, 1st Special Primary School of Larissa, mpakalmp@gmail.com

Ioannis Dimitriou, Secondary Education of Larissa-Greece, Teacher of Greek Literature, Senior High School of Goni., Larissa, giannisdimitriou1963@gmail.com

Abstract: This paper investigates the attitudes and perceptions of Headmasters/mistresses of Primary and Secondary Education School Units on the current selection system, as defined by Law 4327/2015. By using the method of interviewing, fifteen Headmasters and Headmistresses of Primary and Secondary School Units in the prefecture of Larissa, nine women and six men, a) evaluate the current selection system b) present their proposals on changes of the existing selection system and c) contribute to the formulation of proposals for better and more efficient selection of educational administration personnel.

In interpreting the findings, it is established that the request for change in the voting procedure is universal among the Managers surveyed. They do not accept the subjective judgment of people who just judge with feasibility and nothing else. They agree on the need for schools to be staffed with people who have scientific knowledge and skills - not only many years of service or experience. But many talk about «coexistence" of an educational experience and scientific training and a strong personality. They also request to be given the opportunity of choice of more than three school units

Key words: Headmasters, Headmistresses, Greek schools, selection system of headmasters/mistresses

Περίληψη: Στην παρούσα εργασία διερευνώνται οι στάσεις και αντιλήψεις Διευθυντών/ντριών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Σχολικών Μονάδων σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Με μεθοδολογικό εργαλείο τη συνέντευξη, δεκαπέντε Διευθυντές Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας, εννέα γυναίκες και έξι άνδρες, α) αξιολογούν το ισχύον σύστημα επιλογής τους β) προτείνουν αλλαγές του υπάρχοντος συστήματος επιλογής τους και γ) διαμορφώνουν προτάσεις για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.

Κατά την ερμηνεία των ευρημάτων διαπιστώνεται πως είναι καθολικό το αίτημα των ερωτηθέντων Διευθυντών για αλλαγή στον τρόπο της ψηφοφορίας. Δεν δέχονται την υποκειμενική κρίση ατόμων που απλά κρίνουν με σκοπιμότητα. Συμφωνούν ότι υπάρχει ανάγκη να στελεχωθούν τα σχολεία με άτομα που έχουν επιστημονικές γνώσεις-ικανότητες και όχι μόνο πολλά χρόνια υπηρεσίας ή εμπειρία. Αρκετοί όμως μιλάνε για «συνύπαρξη» τόσο εκπαιδευτικής εμπειρίας όσο και επιστημονικής κατάρτισης αλλά και ισχυρής προσωπικότητας. Ζητούν επίσης, να τους δοθεί η ευκαιρία επιλογής περισσότερων των τριών σχολικών μονάδων.

Λέξεις κλειδιά: Διευθυντές/ντριες, Α/θμια και Δ/θμια Εκπαίδευση, σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολείων

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις για ποιοτική βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, οι σχολικές μονάδες θεωρούνται ως «οργανισμοί μάθησης» και λιγότερο ως ιεραρχικές δομές με προκαθορισμένους ρόλους (Nyhan et al., 2003 αναφορά στο βιβλίο του Π.Ι. με τίτλο: «Πολιτικές στην Εκπαίδευση» των Γκόβαρη & Ρουσσάκη, 2008). Τα στελέχη συμβάλλουν με τις ηγετικές τους ικανότητες στην επιτυχή ομαδική εργασία, οργανώνουν την επιμόρφωση και τη βελτίωση του προσωπικού, καλλιεργούν ταυτόχρονα τις δικές τους δεξιότητες, διαχειρίζονται κρίσιμα ζητήματα και ηγούνται προσπαθειών βελτίωσης της εκπαίδευσης σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (OECD, 2001).

Τα σχολεία αντιμετωπίζουν σήμερα, περισσότερο από ποτέ, την ανάγκη να λειτουργούν αποτελεσματικά και να βελτιώνουν το εκπαιδευτικό τους έργο. Στο πλαίσιο αυτό σημαντική θέση κατέχει η σχολική διοίκηση, διότι, όπως είναι λογικό, το παραγόμενο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα ιδιαίτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά κάθε σχολικής μονάδας, όπως λόγου χάρη η σχολική ηγεσία, το σχολικό κλίμα, ο βαθμός αυτονομίας του σχολείου, το οργανωτικό πλάνο ανάπτυξης κ.α., τα οποία στο σύνολό τους

διαμορφώνουν και καθορίζουν την όλη διαδικασία διοίκησης των σχολείων (Χατζηπαναγιώτου, 2008:32).

Είναι σε όλους γνωστό, ότι το σχολικό έργο είναι σύνθετο και μοναδικό και η παιδαγωγική διαδικασία πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Στην καθημερινή ζωή των σχολείων παρουσιάζεται πλήθος προβλημάτων και δυσχερειών, τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο σχέση με παιδαγωγικά και διοικητικά ζητήματα. Συνεπώς, η σωστή διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί παράγοντα πρωταρχικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της. Αν επίσης λάβουμε υπόψη, ότι η ευημερία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ηγετικών στελεχών του, η επιλογή των πλέον ικανών ανθρώπων και η χρησιμοποίησή τους στις ανάλογες θέσεις αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της διαδικασίας διοίκησης (Σαίτης, 2000:240). Ο ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, διότι αυτός/ή επωμίζεται τον κύριο συντονισμό όλων των δυνάμεων, που δρουν στη σχολική μονάδα. Τη σημερινή εποχή, οι Διευθυντές/ντριες των σχολείων φέρουν σε πέρας διάφορα και πολυποίκιλα καθήκοντα, στα οποία περιλαμβάνεται όχι μόνον η οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και η διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Η κρισιμότητα της θέσης αυτής απαιτεί τη στελέχωση των σχολείων με ανθρώπους ικανούς, που θα εξασφαλίζουν τις κατάλληλες συνθήκες, ούτως ώστε οι εκπαιδευτικοί να αποδίδουν ικανοποιητικά στο έργο τους και παράλληλα να προωθείται αποτελεσματικά η διαδικασία της μάθησης.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος επιλογής των Διευθυντικών στελεχών για όλες τις σχολικές μονάδες είναι νευραλγικής σημασίας, αφού κρίνεται η επιλογή ικανών ηγετών, τα οποία έχουν τη βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας και πρέπει να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Γίνεται έτσι, αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης ενός αντικειμενικού συστήματος επιλογής των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης. Τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών για τη θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας θα πρέπει να απορρέουν από την ίδια τη θέση, τις ανάγκες και τους στόχους, που καλείται ο ίδιος να πετύχει. Η επιλογή των καταλλήλων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να συνεκτιμώνται διάφορα κριτήρια επιλογής. Σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχουν κανονισμοί οι οποίοι προβλέπουν τις επίσημες απαιτήσεις για τη διεκδίκηση θέσης Διευθυντή/ντριας σχολείου (Ευρυδίκη, 2013).

Απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας θα αποτελέσει η καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο **4327/2015**, αλλά και να παρουσιαστούν οι προτάσεις τους σχετικά με αλλαγές του υπάρχοντος συστήματος επιλογής ηγετικών στελεχών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε δύο μέρη: α) την παρουσίαση και σύγκριση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης β) τον ερευνητικό σχεδιασμό, την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και τη συζήτηση αλλά και την παρουσίαση προτάσεων από τους συγγραφείς.

1. Παρουσίαση και σύγκριση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων

Ο τελευταίος νόμος που εφαρμόστηκε για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη διετία 2015-2017, είναι ο **4327/2015 (ΦΕΚ 50Α/14-5-2015)**. Η βεβιασμένη για πολλούς εισαγωγή και υλοποίηση του, προκάλεσαν αρκετά σχόλια, ικανά να προκαλέσουν την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση του νέου συστήματος. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται σε τριάντα πέντε (35). Τα κριτήρια επιλογής έχουν ως εξής:

α) Το κριτήριο της **επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης** αποτιμάται με 9 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία **α) Διδακτορικό δίπλωμα:** 4 μονάδες και **Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών:** 2,5 μονάδες. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος κατέχει Διδακτορικό δίπλωμα και Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών λαμβάνει κατά ανώτατο όριο 4 μονάδες. Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπροσθέτως. **β) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης (μόνο για στελέχη της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης):** 2 μονάδες. **γ) Δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.:** 2 μονάδες εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό. **δ) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών:** 0,5 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης **β, ε) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης σε Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. / Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.,** εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό: 0,5 μονάδες. **στ) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1:** 0,5 μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ 19 και ΠΕ 20 δεν μοριοδοτούνται. **ζ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2:** 0,5 μονάδα. **η) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2:** 1 μονάδα.

β) Το κριτήριο της **υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας** αποτιμάται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. **α) Υπηρεσιακή κατάσταση:** 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής (τα 8 έτη). **β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία:** 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων.

γ) Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση: 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος θα επιλέξει. Υποψήφιο στέλεχος το οποίο δεν συγκεντρώνει κατά τη μυστική ψηφοφορία τουλάχιστον το 20% των έγκυρων ψήφων, δεν συμμετέχει στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής.

Επιγραμματικά τα κύρια στοιχεία των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής στελεχών, καταγράφονται στον πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 1. Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών Σχ. Μονάδων

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται πως στον τελευταίο νόμο επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών μονάδων (νόμος 4327/2015) η συνέντευξη αντικαθίσταται από την ψηφοφορία. Η πρώτη αρχική εντύπωση είναι ότι μειώνεται η βαρύτητα του κριτηρίου της ψηφοφορίας σε σχέση με αυτήν της συνέντευξης, καθώς περιορίζεται σε 12 μονάδες, από τις 15 μονάδες της συνέντευξης. Σε επίπεδο όμως ποσοστού καταλαμβάνει το 34,3% της

Κριτήριο	Σύστημα 2010 Νόμος 3848/2010	Σύστημα 2015 Νόμος 4327/2015
Επιστημονική & Παιδαγωγική Κατάρτιση	24 Μονάδες	9 Μονάδες
Υπηρεσιακής Κατάστασης – Διοικητικής Εμπειρίας	14 Μονάδες	14 Μονάδες
Συνέντευξη / Ψηφοφορία	15 Μονάδες (Συνέντευξη)	12 Μονάδες (Ψηφοφορία)
Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο	12 Μονάδες (Αξιολόγηση)	0
Σύνολο	65 Μονάδες (Με αξιολόγηση) 53 Μονάδες (Χωρίς αξιολόγηση)	35 Μονάδες

συνολικής διαδικασίας, έναντι ποσοστού 30% της προηγούμενης διαδικασίας. Για την ακρίβεια, σε σχέση με την επιλογή και με το κριτήριο της αξιολόγησης, η βαρύτητα της ψηφοφορίας είναι 1,5 φορές περισσότερη (34,3% έναντι 23%).

Το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης επηρεάζεται από τα χρόνια υπηρεσίας του εκπαιδευτικού καθώς και από τη προηγούμενη διοικητική εμπειρία σε θέσεις στελεχών εκπαίδευσης. Καταγράφεται δηλαδή μία έντονη τάση για προτίμηση σε παλαιότερους εκπαιδευτικούς, καθώς δυσχεραίνεται η διεκδίκηση θέσεων από νεότερους στην υπηρεσία εκπαιδευτικούς. Φαίνεται επίσης, καθώς εξισώνονται όλοι οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 21 έτη υπηρεσίας και δυσχεραίνεται η υποψηφιότητα νεότερων εκπαιδευτικών, να υπάρχει μία ιδιαίτερα ευνοϊκή μεταχείριση για εκπαιδευτικούς με υπηρεσία στην εκπαίδευση περίπου 19 έτη. Το υπηρεσιακό ηλικιακό όριο θα μπορούσε να επεκταθεί και να προσδιοριστεί μεταξύ 17 και 21 ετών υπηρεσίας, ειδικά εάν οι υποψήφιοι αυτής της κατηγορίας κατείχαν προηγούμενη θητεία σε θέση ευθύνης ή αιρετού. Σε αυτήν την περίπτωση θα μπορούσαν να λάβουν το σύνολο των μονάδων αυτής της κατηγορίας (14 μονάδες στις 35), κάτι που επηρεάζει τη συνολική βαθμολογία σε ποσοστό 40%.

Στο κριτήριο της Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Συγκρότησης και Κατάρτισης (νόμος 4327/2015), περιλαμβάνονται και μοριοδοτούνται όλα τα πρόσθετα προσόντα. Κάθε αναγνωρισμένος τίτλος σπουδών ή πιστοποιητικό που αντιστοιχεί σε κάποια υποκατηγορία λαμβάνει τις αντίστοιχες μονάδες, ενώ τίτλοι από διάφορες κατηγορίες προσφέρουν μονάδες που αθροίζονται. Όπως καταγράφεται στο συγκριτικό πίνακα 2 που ακολουθεί, θα πρέπει να

θεωρήσουμε ότι αυτό το κριτήριο δεν αποτελεί πλέον κρίσιμο ή καθοριστικό παράγοντα επιλογής στελεχών στη δημόσια εκπαίδευση. Το μέγιστο των 9 μονάδων που δυνητικά μπορεί να συγκεντρώσει κάποιος υποψήφιος αντιστοιχεί μόνο στο 25,7% της όλης διαδικασίας, έναντι του 48% στις προηγούμενες κρίσεις. Καταγράφεται δηλαδή μία πλήρης μεταστροφή στην προσέγγιση της όλης διαδικασίας.

Πίνακας 2. Κριτήριο επιστημονικής και παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης

	Νέο σύστημα 2015 Νόμος 4327/2015	Σύστημα 2010 Νόμος 3848/2010
Μέγιστες μονάδες	9	24
Ποσοστό στο σύνολο	25,7%	48% 37% (με αξιολόγηση)

Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και τις ακόλουθες ποιοτικές αλλαγές: α) Αφαιρείται πλήρως η μοριοδότηση 2^{ου} τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών. β) Η πιστοποίηση στις ΤΠΕ δεν περιορίζεται σε τίτλους τους προγράμματος επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών επιπέδου Ι ή ΙΙ, αλλά μοριοδοτείται η γενικότερη γνώση Η/Υ με κάθε τίτλο που αναγνωρίζεται από το ΑΣΕΠ γ) Οι εκπαιδευτικοί ΠΕ19-ΠΕ20 δεν δικαιούνται μονάδες από γνώση ΤΠΕ

Αν θεωρήσουμε ως «τυπικό παράδειγμα» έναν υποψήφιο που διαθέτει γνώση Ξένης Γλώσσας επιπέδου Β και Πιστοποίηση ΤΠΕ επιπέδου Ι, θα διαπιστώσουμε ότι συγκεντρώνει 1 μονάδα. Δηλαδή όσο και ένας υποψήφιος, που ενώ δεν διαθέτει τίποτα άλλο πέρα από το πτυχίο, εντούτοις είναι κατά 1 έτος παλαιότερος στην υπηρεσία. Με το προηγούμενο σύστημα – νόμος 3848/2010 - ο υποψήφιος θα είχε συγκεντρώσει 3.5 μονάδες, οι οποίες εξισορροπούνται με 7 έτη περισσότερης υπηρεσίας. Από την αντίστροφη, ένας υποψήφιος με 4 έτη περισσότερη υπηρεσία, ουσιαστικά ακυρώνει κάθε μεταπτυχιακό τίτλο ή τίτλους σπουδών των συνυποψηφίων του. Αποτυπώνεται δηλαδή για ακόμη μία φορά η προτίμηση του νέου συστήματος – νόμος 4327/2015 – για παλαιότερους «τυπικούς» εκπαιδευτικούς, ή αντίθετα, η απροθυμία αποδοχής σε θέσεις στελεχών, νεότερων και καταρτισμένων εκπαιδευτικών. Γίνεται σαφές ότι η αρχαιότητα μπορεί να εξασφαλίζει την εμπειρία των υποψηφίων σε ό,τι αφορά την καθημερινή διδακτική και διοικητική πρακτική, όμως δεν αποτελεί εγγύηση ότι ο εκπαιδευτικός κατέχει τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις που απαιτεί η θέση του/της Διευθυντή/τριας σχολικής μονάδας. Μάλιστα, η έρευνα αποκαλύπτει ότι εκπαιδευτικοί που είναι αποτελεσματικοί στη διδακτική προσέγγιση του γνωστικού τους αντικειμένου από τους μαθητές, αποτυγχάνουν όταν μεταβαίνουν σε διοικητικές θέσεις, καθώς τους λείπουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες στην οργάνωση και τη διοίκηση σχολικών μονάδων (Τύπας & Παπαχρήστου, 2003· Καμπουρίδης, 2002).

1.1 Κριτήρια επιλογής Διευθυντών/ντριών σε Ευρωπαϊκές χώρες

Μεταξύ των προϋποθέσεων κατάληψης θέσης διευθυντή σχολείου, κοινή είναι εκείνη μιας **ελάχιστης περιόδου επαγγελματικής εμπειρίας διδασκαλίας**. Η διάρκειά της ποικίλει από τρία χρόνια στη Βουλγαρία, στην Εσθονία, στη Γαλλία (για διευθυντές σχολείων ISCED 0 και 1 δηλ. στην προσχολική και πρωτοβάθμια εκπαίδευση) και στη Λιθουανία, μέχρι τα 10 χρόνια στη Μάλτα και τα 16 (για προσχολική και πρωτοβάθμια εκπαίδευση) και τα 17 χρόνια (γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση) στην Κύπρο. Στις περισσότερες χώρες, η απαιτούμενη ελάχιστη χρονική περίοδος κυμαίνεται μεταξύ τριών και πέντε ετών. Στη Δανία, στη Γερμανία, στην Αυστρία (προσχολική, πρωτοβάθμια και Hauptschule), στη Φινλανδία, στο Ηνωμένο Βασίλειο (Αγγλία, Ουαλία και Βόρεια Ιρλανδία), στην Ισλανδία και στο Λιχτενστάιν, η εμπειρία διδασκαλίας απαιτείται, αλλά δεν διευκρινίζεται η διάρκειά της. Επίσης, στο Βέλγιο (Γερμανόφωνη Κοινότητα) στη Λετονία, στην Ολλανδία, στη Σουηδία και στη Νορβηγία, η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας δεν συνιστά προαπαιτούμενο για την κατάληψη θέσης διευθυντή σχολείου. Στην Ολλανδία, εξετάζεται το ενδεχόμενο πρόσληψης ‘bazen van buiten’ – ατόμων χωρίς εμπειρία διδασκαλίας, αλλά με εμπειρία διοίκησης σε άλλους, εκτός εκπαίδευσης, τομείς.

Σε δώδεκα χώρες ή περιφέρειες, οι υποβάλλοντες αίτηση για θέση διευθυντή σχολείου θα πρέπει να έχουν εργαστεί ως εκπαιδευτικοί και να έχουν τύχει **ειδικής επιμόρφωσης για τη διευθυντική θέση**. Στη Σλοβενία, οι διευθυντές σχολείου πρέπει, επίσης, να έχουν διατελέσει σε ανώτερη θέση συμβούλου ή να διαθέτουν τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία σε ανώτερη θέση ‘μέντορα’. Στις Μάλτα, Ρουμανία, Ηνωμένο Βασίλειο (Αγγλία και Ουαλία) και Ισλανδία, οι υποψήφιοι Διευθυντές/ντριες σχολείων οφείλουν να πληρούν και τις τρεις προϋποθέσεις: επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, εμπειρία στη διοίκηση και ειδική για τη θέση αυτή επιμόρφωση. Στην Ισπανία, οι Εκπαιδευτικές Αρχές μπορεί να προβλέπουν και επιπλέον απαιτήσεις, για παράδειγμα στις Αυτόνομες Κοινότητες όπου ομιλείται μια δεύτερη επίσημη γλώσσα, είναι απαραίτητη η προσκόμιση πιστοποιητικού, με το οποίο θα βεβαιώνεται η γνώση του ελάχιστου επιπέδου γνώσης του εν λόγω γλωσσικού ιδιώματος.

Στη Σουηδία μόνο οι υποψήφιοι οι οποίοι κατέχουν τις δέουσες εκπαιδευτικές γνώσεις, μέσω της επιμόρφωσης και της εμπειρίας μπορούν να ορίζονται ως Διευθυντές σχολείων. Η εμπειρία διδασκαλίας δεν αποτελεί προαπαιτούμενο. Στην Κύπρο, στην Ελλάδα, στην Λιθουανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο (Βόρεια Ιρλανδία) και στην Τουρκία, οι διευθυντές σχολικών μονάδων οφείλουν να διαθέτουν όχι μόνο επαγγελματική εμπειρία αλλά και διοικητική εμπειρία. Στη Λιθουανία, τα ηγετικά προσόντα και η εμπειρία διοίκησης αποτελούν ρητή προϋπόθεση για τους διεκδικούντες ανάλογη θέση εργασίας.

Στα δυο τρίτα των Ευρωπαϊκών χωρών, οι Διευθυντές/ντριες σχολείων προσλαμβάνονται με **ανοικτές διαδικασίες**, κάτι που σημαίνει ότι η ευθύνη προκήρυξης των κενών θέσεων και επιλογής των υποψηφίων αναλαμβάνεται από τα σχολεία. Ο βαθμός ρύθμισης των ανοικτών διαδικασιών ποικίλει σε σημαντικό βαθμό. Σε ορισμένες χώρες, δεν έχουν θεσπιστεί ειδικοί επί τούτου κανονισμοί, αλλά ισχύει η γενική εργατική νομοθεσία. Σε ένδεκα χώρες, οι

διευθυντές σχολείου επιλέγονται με διαδικασίες διαγωνισμών, οι οποίες είναι δημόσιες και κεντρικά οργανωμένες. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να λαμβάνουν διάφορες μορφές. Στη Λιθουανία, για παράδειγμα, προβλέπονται τουλάχιστον δυο στάδια. Αρχικά, αξιολογούνται από μια ανεξάρτητη αρχή οι ηγετικές και διοικητικές ικανότητες των υποψηφίων, όπως επίσης και άλλες βασικές ικανότητες. Κατόπιν, εφόσον ο υποψήφιος/η υποψήφια περάσει επιτυχώς το στάδιο της αξιολόγησης, δικαιούται να λάβει μέρος στον διαγωνισμό που οργανώνεται από τον ιδιοκτήτη του σχολείου (δημοτική ή δημόσια αρχή). Σε λίγες χώρες, ισχύουν πολλαπλές μέθοδοι διορισμού. Μόνο στην Γερμανία, Κύπρο και Λουξεμβούργο χρησιμοποιούν τον κατάλογο υποψηφίων ως αποκλειστικό μέσο διορισμού (Ευρυδίκη, 2013).

2. Ερευνητικός Σχεδιασμός

2.1 Σκοπός – Μέθοδος – Εργαλείο

Όπως βεβαιώνεται από τη διεθνή βιβλιογραφία, η σχολική διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη σχολική αποτελεσματικότητα. Οι έρευνες δείχνουν πως οι Διευθυντές/ντιες Σχολικών Μονάδων μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης εμμέσως και πολύ έντονα μέσα από την επιρροή τους στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών του σχολείου τους, την δέσμευσή τους και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους (Leithwood et al 2006). Σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2012) ‘ποιότητα στην εκπαίδευση’ είναι «η ποιότητα πολύπλοκων θεσμών και λειτουργιών, (όπως είναι η εκπαίδευση), η οποία ανακεφαλαιώνει τα οράματα, τα προβλήματα, τις αντιφάσεις και τις αντιπαραθέσεις ολόκληρης της κοινωνίας» (Ματσαγγούρας, 2012: 25). Ως εκ τούτου, κυρίαρχη θέση κατέχει η ενίσχυση των ανθρωπίνων πόρων με την επιλογή του αποτελεσματικού και εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού, μέσω του οποίου θα οργανώνεται, θα συντονίζεται και θα καθοδηγείται κάθε προσπάθεια των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως **σκοπό** να εξετάσει και να διερευνήσει τις στάσεις και αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους και να συμβάλει, επίσης, στη διαμόρφωση προτάσεων για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης.

Ακολουθήθηκε ποιοτική προσέγγιση του θέματος με την χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων προκειμένου να κατανοήσουμε την υποκειμενικότητα της ανθρώπινης δράσης, έτσι όπως σηματοδοτείται από τα δράντα πρόσωπα. Η ποιοτική θεώρηση έχει ως στόχο να καταγράψει την ερμηνεία της πραγματικότητας σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο μέσα από την κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων (Λάζος, 1998). Δίνεται έμφαση στην εξήγηση και όχι στη συχνότητα εμφάνισης των απόψεων και επιπλέον δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Προκρίθηκε λοιπόν το ποιοτικό παράδειγμα έρευνας, διότι θα είχε ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον να καταγραφούν οι απόψεις των ίδιων των Διευθυντών/ντριών για τα κριτήρια επιλογής τους. Από τη στιγμή που η έρευνα κινείται γύρω από τις απόψεις των

εκπαιδευτικών για συγκεκριμένα ζητήματα, μόνο η ποιοτική μελέτη και η επιλογή της κατά μέτωπο συνέντευξης αποτελούν τα καταλληλότερα μέσα για τη διεξαγωγή της. Λόγω του μικρού δείγματος δεν επιτυγχάνεται η αντιπροσωπευτικότητα των απαντήσεων, μπορεί όμως να αναζητηθεί μέσα από τις κοινές απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Βασικά κριτήρια επιλογής των Διευθυντών /ντριών ήταν:

- α) ο νομός στον οποίο υπηρετούν (Νομός Λάρισας)
- β) η βαθμίδα στην οποία υπηρετούν και
- γ) η προϋπάρχουσα γνωριμία και εκτίμηση από τους συνεντευκτές

Το σχέδιο συνέντευξης αναπτύχθηκε σε θεματικές ενότητες σχετικές με τα βασικά προς εξέταση ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν το πλαίσιο της. Οι ενότητες αυτές αφορούσαν:

- α) την αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής
- β) προτεινόμενες αλλαγές στο σύστημα επιλογής Διευθυντών

Στο πλαίσιο αυτό κινήθηκε η συνέντευξη δίνοντας συγχρόνως τη δυνατότητα σε κάθε ερωτώμενο να εκφράσει τη γνώμη του και για άλλα θέματα που άπτονταν των προαναφερθέντων. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα μετά το πέρας του ωρολογίου προγράμματος στο Γραφείο Εργασίας των Διευθυντών ώστε αφενός οι τελευταίοι να αισθάνονται άνετα στο δικό τους καθημερινό περιβάλλον, αφετέρου η διαδικασία της συνέντευξης να διεξαχθεί απρόσκοπτα.

2.2 Δείγμα

Στην έρευνα, που διεξήχθη τον Οκτώβριο ως τον Νοέμβριο του 2015, συμμετείχαν 15 Διευθυντές Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας, 9 γυναίκες και 6 άνδρες. Οι περισσότεροι (13/15) ανήκαν στην ηλικία των 45-54 ενώ 2 είναι μεταξύ 55-65 ετών. Οι περισσότεροι (10/15) υπηρετούν σε Δημοτικά Σχολεία ενώ οι υπόλοιποι 5 σε Σχολικές Μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αναφορικά με την ειδικότητά τους συμμετείχαν 9 Δάσκαλοι/ες (ΠΕ70), 2 Καθηγητές Φυσικής Αγωγής (ΠΕ11), 2 Καθηγητές Γαλλικής Γλώσσας (ΠΕ05), 1 Καθηγητής Φιλολόγος (ΠΕ02) και 1 Καθηγήτρια Αγγλικής Γλώσσας (ΠΕ06). Σχετικά με την εκπαιδευτική τους εμπειρία, αυτή κυμαίνεται από 16 – 31 χρόνια υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα: οι περισσότεροι (10/15) υπηρετούν στο Δημόσιο Σχολείο από 21-29 χρόνια, 3 εργάζονται σε σχολεία από 16-20 χρόνια και 2 έχουν πάνω από 30 έτη υπηρεσίας σε διάφορες σχολικές μονάδες. Επτά από τους δεκαπέντε (7/15) ερωτώμενους Διευθυντές είναι σε Διευθυντική θέση ως 4 σχολικά έτη, έξι από αυτούς (6/15) είναι Διευθυντές από 5-8 χρόνια και 2 εκτελούν χρέη Διευθυντή για περισσότερα από 9 χρόνια. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επιπλέον προσόντα δηλαδή μεταπτυχιακό, δεύτερο πτυχίο, διδακτορικό. Αναφορικά με την κατάρτισή τους σε θέματα διοίκησης, οι περισσότεροι (13/15) έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με την διοίκηση ενώ υπάρχουν και 6 συμμετέχοντες που έχουν μετεκπαιδευθεί στη διοίκηση εκπαιδευτικών

μονάδων. Τέλος, οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους Διευθυντές (11/15) είχαν επιλεγεί Διευθυντές/ντριες την προηγούμενη τετραετία – άρα είναι γνώστες/τριες του συστήματος επιλογής Διευθυντών σύμφωνα με το νόμο **3848/2010** - και μόνο 4 από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας, επιλέχθηκαν Διευθυντές/ντριες για πρώτη φορά τον Ιούνιο του 2015.

2.3 Συμπερασματικές εκτιμήσεις για το προφίλ των Διευθυντών

Από τα παραπάνω στοιχεία αρχικά συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του δείγματος μας είναι γυναίκες, γεγονός που μας κάνει να σκεφτούμε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δείχνουν ενδιαφέρον για τη διευθυντική θέση ώστε να παρατηρείται ικανοποιητική αντιπροσώπευση αυτών στη σχολική διοίκηση. Ο Τάκης (2006), αναφέρει ότι η γυναίκα συμπεριφέρεται και λειτουργεί αντίθετα από το παραδοσιακό, αντρικό, αυστηρό μοντέλο διοίκησης, καθώς οι γυναίκες Διευθύντριες επιθυμούν να αναπτυχθεί στη σχολική τους μονάδα θετικό κλίμα και ενδιαφέρονται για το προσωπικό τους, τους μαθητές τους και τους γονείς πολύ περισσότερο από τους άντρες Διευθυντές (Παπαναούμ, 1995). Κατά δεύτερον όλοι οι συμμετέχοντες διευθυντές έχουν πολύχρονη εκπαιδευτική υπηρεσία στην εκπαίδευση που κυμαίνεται από 21 έως 34 έτη. Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί λοιπόν αποκλείονται εύλογα από τη διεκδίκηση της διευθυντικής θέσης καθώς σύμφωνα με τα θεσπισμένα κριτήρια επιλογής τους, μοριοδοτείται πολύ περισσότερο η πολύχρονη άνω των δώδεκα ετών εκπαιδευτική προϋπηρεσία τους, πράγμα που αποδείχθηκε από τα παραπάνω. Από πλευράς πολιτείας λοιπόν η ανανέωση του διευθυντικού δυναμικού κινείται ακόμα σε συντηρητικά επίπεδα. Η πραγματικότητα δεν αντιστοιχεί με τη διακηρυγμένη θέση της να ενθαρρυνθούν οι νεότεροι εκπαιδευτικοί στις διευθυντικές θέσεις. Επιπλέον οι περισσότεροι διανύουν τη δεύτερη θητεία τους στη θέση αυτή.

Ως προς το ζήτημα των σπουδών όλοι οι ερωτώμενοι πληρούν επαρκώς το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης έχοντας στο ενεργητικό τους επιπλέον σπουδές (μεταπτυχιακό-διδακτορικό-β' πτυχίο). Επιπλέον σε ολόκληρο το δείγμα υπάρχει η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων είτε με την μορφή σεμιναρίων είτε με μεταπτυχιακό τίτλο. Πάντως και σε αυτή την περίπτωση αυτό δείχνει ότι η πολιτεία προωθεί στις διευθυντικές θέσεις των σχολείων τους κατόχους αυξημένων τυπικών προσόντων και έτσι δεν αποφεύγει να δώσει έμφαση για περισσότερο καταρτισμένους επιστημονικά Διευθυντές/ντριες.

3. Αποτελέσματα

3.1 Αξιολόγηση των κριτηρίων επιλογής

Στην αρχή της έρευνας ζητήθηκε από τους διευθυντές η γνώμη τους για τα κριτήρια επιλογής με βάση τα οποία κρίθηκαν ως κατάλληλοι για να αναλάβουν τη διευθυντική θέση. Μεγάλο μέρος του δείγματος δεν δίστασε να αξιολογήσει αρνητικά την συνολική διαδικασία. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους ως προς τον τρόπο με τον οποίο κρίνεται ένας υποψήφιος. Τα κυριότερα επιχειρήματα που διατυπώθηκαν, υπήρξαν αποφασικά και απορριπτικά του θεσμού αυτού. Πολλοί ερωτώμενοι αρνήθηκαν την αντικειμενικότητα του συστήματος ισχυριζόμενοι, ότι επικρατεί υποκειμενικότητα και μεροληψία υπέρ κάποιων υποψηφίων. Τα μετρήσιμα κριτήρια είναι από όλους αποδεκτά, το σύστημα εντούτοις διαβάλλεται από τον υποκειμενισμό της ψηφοφορίας του Συλλόγου των Διδασκόντων αλλά και από την υποβάθμιση των επιπλέον προσόντων όπως μεταπτυχιακά, διδακτορικά, ξένες γλώσσες κλπ. Εξαιτίας όλων αυτών προκαλούνται αδικίες, γιατί σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, αρκετά ικανοί άνθρωποι, που δύνανται να προσφέρουν τα μέγιστα στη σχολική μονάδα, μένουν έξω, δεν γίνονται Διευθυντές/ντριες καθώς και το αντίθετο. Έτσι η συγκεκριμένη διαδικασία δεν στοχεύει να στελεχώσει τα σχολεία με αποτελεσματικούς διευθυντές αλλά με ανθρώπους «αρεστούς», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ένας Διευθυντής λυκείου.

«...Κυριάρχησε το μοντέλο της ανίσχυρης διοίκησης μέσα σε ένα περιβάλλον γενικότερης κρίσης.»

«...Παραμερίστηκαν τα ουσιαστικά προσόντα και στη θέση τους μπήκαν οι ψήφοι των εκπαιδευτικών.»

«...ο υποψήφιος δεν μπορεί να είναι αρεστός σε όλους είτε για πολιτικούς λόγους είτε λόγω δημιουργίας φατριών κοινών συμφερόντων.»

«...Μπάζει από παντού το σύστημα.»

3.2 Αξιολόγηση της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων

Αρκετοί από τους συμμετέχοντες αναφερόμενοι στα κριτήρια τα οποία συνυπολογίζονται για την επιλογή των διευθυντών, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε μία σημαντική παράμετρο, την ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων. Για τα συγκεκριμένα υποκείμενα η ψηφοφορία -που αντικατέστησε την συνέντευξη του προηγούμενου συστήματος επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων- φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά και δη αρνητικά την όλη διαδικασία και όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιλογή ή την απόρριψη ενός υποψηφίου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά, και για τους ίδιους σημαντικά, μετρήσιμα κριτήρια. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι αμφισβητούν την

αντικειμενική κρίση του Συλλόγου Διδασκόντων και δεν νομίζουν πως η τελική απόφασή του στηρίζεται σε επιστημονικά κριτήρια που υποστηρίζουν τις διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου Διευθυντή.

«Δεν νομίζω, περισσότερο μετράει το πόσο καλά γνωρίζει τον υποψήφιο Διευθυντή/ντρια»

«Η κρίση του Συλλόγου Διδασκόντων περιορίζεται μόνο σε κριτήρια υποκειμενικά, ωφελιμιστικά, κομματικά, τιμωρητικά και οπωσδήποτε αντιεπιστημονικά»

«...άλλα κριτήρια έχει ο Σύλλογος διδασκόντων, όπως οι καλές σχέσεις...»

«...στις περισσότερες περιπτώσεις όμως δεν επικρατεί η άποψη των τυπικών προσόντων»

«Και βέβαια όχι, κανείς δεν κάθεται να διαβάσει το βιογραφικό σημείωμα του υποψήφιου»

«...οι εκπαιδευτικοί που ψήφισαν είχαν βγάλει απόφαση κυρίως από την εν γένει παρουσία του υποψηφίου στο σχολείο»

«Νομίζω ότι Σύλλογος Διδασκόντων δεν λαμβάνει υπόψη του τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου στην τελική του κρίση, αλλά περισσότερο τις προσωπικές φιλοδοξίες, τα κομματικά συμφέροντα και υποσχέσεις...»

Η στάση τους αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι τη θεωρούν μια υποκειμενική, αμφιλεγόμενη και διαβλητή διαδικασία αφού εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την κρίση του Συλλόγου.

«...Είναι πάρα πολύ πιθανόν είτε οι πιέσεις να προέρχονται από πολιτικούς παράγοντες, υπηρεσιακούς ή ακόμη και από Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων.»

«...Ως ένα σημείο μόνο, λόγω γνωριμιών και σχέσεων, ειδικά των παλιών διευθυντών.»

«...Και βέβαια ο Σύλλογος μπορούσε να δεχτεί πιέσεις από διάφορους παράγοντες – ψυχολογική πίεση από τους υποψηφίους, από τους γονείς ή και από πολιτικούς παράγοντες...»

«Ναι. Επηρεάζουν φίλοι, συγγενείς, πολιτικά κόμματα»

«Ασφαλώς και μπορεί να δεχθεί πιέσεις, αν όχι άμεσες σίγουρα έμμεσες»

«Ναι, πολλές πιέσεις από πολλούς...»

«Είναι πιθανόν να υπάρχουν εσωτερικές και εξωτερικές παρεμβολές»

Οι περισσότεροι δε, ερωτώμενοι αναφέρονται στο άσχημο κλίμα που δημιουργήθηκε αφού η διαδικασία της ψηφοφορίας δίχασε πολλούς Συλλόγους Εκπαιδευτικών.

«...η ψηφοφορία μπορεί να θεωρηθεί σημείο τριβής καθώς σε πολλές περιπτώσεις κατάφερε να υπερκαλύψει ακόμα και τα πολλά τυπικά προσόντα κάποιων υποψηφίων. Παράλληλα ανέδειξε και δημιούργησε άσχημο κλίμα στη λειτουργία των σχολείων.»

«...στα σχολεία δημιουργήθηκαν κλίκες ακόμα κι εκεί που δεν υπήρχαν. Χάλασε το κλίμα στα σχολεία. Απαξιώθηκαν οι σπουδές και ο ρόλος του Διευθυντή.»

«...έδωσε λαβή στους εκπαιδευτικούς να χωριστούν σε ομάδες, πέρα από την πιθανή αντισυνταγματικότητα που άμεσα εξετάζεται.»

«Ναι φυσικά γιατί οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων έχουν μετατραπεί σε σχέσεις δούνα και λαβείν...»

«...δημιουργήθηκαν σε κάποια σχολεία «κλίκες», συμπάθειες και αντιπάθειες.»

«...αυτή η παράμετρος σε πολλές περιπτώσεις υποψηφίων με σχεδόν ίδια μετρήσιμα μόρια, καθόριζε το αποτέλεσμα.»

3.3 Μοριοδότηση της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων

Στο θέμα της μοριοδότησης της ψηφοφορίας τα υποκείμενα της έρευνας εύλογα είχαν αρνητική γνώμη, ισχυριζόμενοι, ότι, αφενός αυτή είναι υποκειμενική, αφετέρου έρχεται και σε βάρος των τυπικών κριτηρίων, αφού αν ο υποψήφιος δεν καταφέρει να συλλέξει το 20% των ψήφων του Συλλόγου Διδασκόντων, τότε δεν μπορούσε να προχωρήσει στην διαδικασία. Πράγματι αυτή παίρνει 12 μονάδες. Σε επίπεδο όμως ποσοστού καταλαμβάνει το 34,3% της συνολικής διαδικασίας. Στην αναλογία αυτή αντιτάχθηκαν πολλοί συμμετέχοντες τονίζοντας ότι πρόκειται για άνιση κατανομή μονάδων, εφόσον με τη ψηφοφορία δεν εξασφαλίζεται η εγκυρότητα και η νομιμότητα της δίκαιης επιλογής των διευθυντών, εφόσον δε διενεργείται με σωστό τρόπο. Αν συνέβαινε το αντίθετο, τα μόρια που της αποδίδονται θα ήταν από πολλούς αποδεκτά.

«...Θα έπρεπε να ήταν χαμηλότερο και όχι να υπάρχει ο περιορισμός του 20%.»

«...Υπερβολικά υψηλό ...Υψηλό και απαράδεκτο με την ποσόστωση του υποχρεωτικού 20%.»

«Απαράδεκτο!!!»

«... Είμαι κατά της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων.»

«...Θα μπορούσε να ήταν χαμηλότερο και φυσικά χωρίς τον περιορισμό του ελάχιστου 20%»

«...Είναι άκυρο και κάνει τόσο κακό στον διαγωνισμό όσο και η συνέντευξη στην προηγούμενη διαδικασία.»

«...υπερβολικά μεγάλο-θα μπορούσε να υπάρχει μικρότερη συνολική βαθμολογία και βέβαια να μην περιορίζει το αναγκαίο ποσοστό του 20%.»

«...Αρκετά μεγάλο, γιατί θεωρώ ότι είναι καθαρά υποκειμενικό.»

Ψηφοφορία: Θετική κριτική

Παρά τις αρνητικές αντιδράσεις της πλειοψηφίας του δείγματος για το θέμα της ψηφοφορίας του Συλλόγου της κάθε Σχολικής Μονάδας, συναντήσαμε και ελάχιστα υποκείμενα με την

αντίθετη γνώμη. Χαρακτήρισαν την ψηφοφορία «αντικειμενική» και χωρίς μεγάλες αποκλίσεις από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Για αυτούς υπήρξε μια «δίκαιη, άρτια και ορθή διαδικασία», τονίζοντας ότι και παρεμβάσεις δεν έγιναν και αμερόληπτα έκρινε ο Σύλλογος.

«...γιατί το τελευταίο σύστημα επιλογής διευθυντών έγινε αποδεκτό από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ως ένα μέτρο που έχει σωστή κατεύθυνση κι αν εφαρμοστεί σωστά, λειτουργεί και αξιοκρατικά»

«...δεν νομίζω να επηρεάστηκε ο σύλλογος από άλλους παράγοντες. Όλα έγιναν όπως αρμόζει»

«Δεν νομίζω, αλλά ίσως σε ελάχιστες περιπτώσεις όταν είναι υποψήφιοι που τυγχάνουν ίδιας αποδοχής και έτσι μπορεί να επηρεάσει το προσοντολόγιο τους»

«Κυρίως μετράει η εκπαιδευτική και η διοικητική ικανότητα του υποψηφίου. Επίσης η σχέση που έχει με τους συναδέλφους και η ικανότητα του να διαχειριστεί το εκπαιδευτικό δυναμικό-προσωπικό»

3.4 Σύγκριση συνέντευξης (τρόπος επιλογής 2011) και ψηφοφορίας (τρόπος επιλογής 2015)

Αρκετοί ερωτώμενοι πιστεύουν πως η συνέντευξη που αποτελούσε κριτήριο επιλογής των Διευθυντών σύμφωνα με το νόμο **3848/2010** παρουσίαζε περισσότερες πιθανότητες να είναι αμερόληπτη και πιο αξιοκρατική.

«Οι κρίσεις του 2011 μπορούν να θεωρηθούν οι πιο αξιοκρατικές που έγιναν ποτέ στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα καθώς εκτός από τα τυπικά προσόντα λήφθηκαν υπόψη στη συνέντευξη και τα συνεκτιμώμενα από τον ατομικό φάκελο που κατέθεσε ο καθένας»

«Η πρώτη περίπτωση θεωρώ ότι είναι πιο αμερόληπτη(χωρίς να σημαίνει ότι ήταν και η καλύτερη) επειδή εμπλέκονται διαφόρων ειδών ειδικότητες στο Συμβούλιο επιλογής»

«Σαφώς του 2011»

«Τρόπος επιλογής Ιουλίου 2011»

«Η κρίση του Συμβουλίου αλλά με αρκετές βελτιώσεις»

Πολλοί όμως πιστεύουν πως και οι δύο τρόποι παρουσιάζουν «τρωτά σημεία» και δεν εμπιστεύονται ούτε την συνέντευξη ούτε την ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων όπως εφαρμόστηκε σύμφωνα με τον νόμο **4327/2015**.

«Απολύτως αμερόληπτη, νομίζω καμία.. Ίσως κάποιος άλλος συνδυασμός να βοηθούσε»

«Σε γενικές γραμμές, κανένας από τους δύο απόλυτα. Εν μέρει, ο Σύλλογος Διδασκόντων τον Ιούνιο 2015 θεωρώ πως έκρινε πιο αμερόληπτα σε σύγκριση με το Συμβούλιο Επιλογής τον Ιούλιο του 2011»

«Απόλυτα κανένας από τους δύο τρόπους, και οι δύο έχουν τρωτά σημεία»

«Κανένας από τους δύο τρόπους επιλογής δεν ήταν αμερόληπτος. Και τα δύο έχουν τρωτά σημεία»

«Ούτε ο προηγούμενος τρόπος επιλογής, ούτε ο καινούργιος ήταν αμερόληπτος»

3.5 Δυνατότητα επιλογής τριών σχολικών μονάδων

Μία σημαντική τροποποίηση στο νέο σύστημα, εντοπίζεται στο πλήθος των σχολείων που μπορεί να δηλώσει κάποιος υποψήφιος. Στο προηγούμενο σύστημα δεν υπήρχε κάποιος τέτοιος περιορισμός, προσφέροντας τη δυνατότητα στους υποψηφίους να επιλέξουν ακόμη και όλα τα σχολεία μίας περιοχής. Οι επιλογές πλέον περιορίζονται το πολύ σε τρεις και προσδιορίζονται από ένα σχολείο που έχει υπηρετήσει ο υποψήφιος, ένα σχολείο της ευρύτερης περιοχής και, ως 3η επιλογή, ένα σχολείο χωρίς περιορισμούς, ακόμη και σε περιοχή διαφορετική από αυτήν που είναι τοποθετημένος οργανικά. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων χαρακτηρίζει αυτή την επιλογή *«περιοριστική, δεσμευτική, δεν ευνοεί την κινητικότητα των Δ/ντων»*. Μόνο ένας απαντά *«Νομίζω ότι είναι αρκετές»* και κάποιος άλλος πως *«Θεωρώ ότι θα έπρεπε να υπήρχε η δυνατότητα επιλογής τουλάχιστον 5 (πέντε) σχολικών μονάδων»*.

«Απαράδεκτη επειδή ήταν πολύ περιοριστική και δεσμευτική...»

«Πολύ δεσμευτική. Αλλά και αν ακόμα δινόταν περισσότερες επιλογές θα ήταν πολύ δύσκολο να αντληθούν ψήφοι από ένα άγνωστο σύλλογο.»

«Απαράδεκτη και αναπαραγωγική διότι τους στέρησε τη δυνατότητα να διεκδικήσουν βελτίωση της θέσης τους»

«Ιδιαίτερα περιοριστικός όρος»

«Η προηγούμενη νομοθεσία ευνοούσε σαφώς την κινητικότητα δ/ντών, η τωρινή νομοθεσία εγκλωβίζει»

«Θα έπρεπε να έχουν τη δυνατότητα για περισσότερες επιλογές.»

«Αρκετά επιπόλαια και υποκριτική γιατί όταν θέτει κανείς υποψηφιότητα σε σύλλογο που δεν τον γνωρίζει κανείς δεν έχει και ιδιαίτερο νόημα εκτός από τις περιπτώσεις απομονωμένων σχολείων, όπου οι εκπαιδευτικοί αλλάζουν –συνήθως είναι με απόσπαση για ένα χρόνο– και μπορεί να επιλεγεί κάποιος που δεν είναι από το σχολείο και απλά βάζει υποψηφιότητα γιατί θέλει να βγει Δ/ντης»

«Περιοριστική, αφού κάποιος που ήθελε να αλλάξει σχολείο έπρεπε ή να υπηρετεί σε αυτό, ή να έχει υπηρετήσει ώστε να τον γνωρίζουν για να τον υποστηρίξουν οι συνάδελφοι»

Σύμφωνα με την νομοθεσία ο υποψήφιος που έχει δυνατότητα επιλογής πολλών σχολείων, θα έπρεπε να μπορέσει να παρευρεθεί σε όλα τα σχολεία για αυτοπαρουσίαση, πράγμα δύσκολο αν όχι αδύνατο ιδίως εάν οι σχετικές διαδικασίες διεξάγονται την ίδια ημέρα. Αντίστοιχα όμως πρακτικά αδύνατη, θα πρέπει να θεωρηθεί και η δυνατότητα φυσικής παρουσίας και αυτοπαρουσίασης υποψηφίων που υπηρετούν και βρίσκονται σε διαφορετική περιοχή. Στο ερώτημα μας σχετικά με το αν ο χρόνος που είχε κάθε υποψήφιος/α Διευθυντής/ντρια για να ετοιμαστεί και να παρουσιάσει τον εαυτό του/της σε κάθε σχολική μονάδα κρίνεται ως αρκετός ώστε να παρουσιαστούν τα προσόντα του και να αναδειχθεί η προσωπικότητά του, οι γνώμες δίστανται. Σχεδόν οι μισοί πιστεύουν πως ήταν επαρκής, ενώ οι υπόλοιποι θεώρησαν πως υπήρχε κάποιο πρόβλημα χρόνου.

Θετική αξιολόγηση:

«Ναι. Γιατί οι συνάδελφοι δεν περίμεναν να δουν τα προσόντα σου, είχαν αποφασίσει ποιον θα ψηφίσουν»

«Νομίζω πως ναι, αφού οι περισσότεροι συνάδελφοι γνωρίζουν τους υποψήφιους»

«Ναι, διότι ο υποψήφιος Δ/ντης δεν κρινόταν από αυτό αλλά από την όλη του παρουσία στο σχολείο που υπηρετούσε Δεν χρειαζόταν περισσότερος αφού ο υποψήφιος είχε αφενός λίγες επιλογές και αφετέρου ήταν ήδη γνωστός στα σχολεία –ο που έπρεπε να παρουσιαστεί»

«Ναι, θεωρώ πως ήταν αρκετός»

«Ναι, νομίζω αρκετός»

Αρνητική αξιολόγηση:

«Θεωρώ ότι η συγκεκριμένη διαδικασία ήταν άδικη για οποιονδήποτε υποψήφιο άλλου σχολείου. Όσο χρόνο κι αν είχε το αποτέλεσμα θα ήταν το ίδιο»

«Σ` αυτή την συγκυρία, νομίζω πως όχι»

«Όχι.»

«Παρόλο που ο χρόνος δεν ήταν αρκετός πιστεύω πως κανείς δεν έδινε την πρέπουσα σημασία στην παρουσίαση του υποψήφιου.»

«Νομίζω πως κανένας σύλλογος δεν έλαβε υπόψη την παρουσίαση του υποψηφίου, επομένως ο χρόνος δεν έπαιξε κανένα ρόλο»

«Στην πράξη αυτό σπάνια τηρήθηκε, δεν πήγαν υποψήφιοι σε άλλα σχολεία. Μπάζει από παντού το σύστημα.»

3.6 Οι απόψεις των Διευθυντών σχετικά με την μοριοδότηση της επιστημονικής τους κατάρτισης

Χαρακτηριστική επίσης είναι η δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων για τη μοριοδότηση του κριτηρίου της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης. Το κριτήριο αυτό

παραγκωνίζεται από τα κριτήρια της αρχαιότητας και της προσωπικής συγκρότησης, με αποτέλεσμα, υποψήφιοι με αυξημένα τυπικά προσόντα (μεταπτυχιακά, διδακτορικά, επιμορφώσεις) να υστερούν έναντι άλλων, οι οποίοι δεν έχουν πρόσθετη κατάρτιση, εντούτοις διαθέτουν αυξημένη προϋπηρεσία. Άρα το ζητούμενο για αυτούς είναι η αύξηση των μορίων της επιστημονικής κατάρτισης και δη αυτής που σχετίζεται με το αντικείμενο της διοίκησης σχολικών μονάδων προκειμένου η επιλογή του Διευθυντή/τριας να στηρίζεται πρωτίστως σε όρους επιστημονικών γνώσεων και όχι στην αρχαιότητα.

«Για ποιο λόγο θα επιδιώκει κάποιος να επιμορφωθεί εφόσον δε θα λαμβάνεται πλέον υπόψη;»

«Είναι αναγκαίο κριτήριο η εμπειρία της διοίκησης, ανεξάρτητα από τα προσόντα»

«...και αυτό είναι πιο φανερό για τους υποψήφιους Διευθυντές ειδικοτήτων, στους οποίους δεν αναγνωρίζονται προσόντα όπως η γνώση ξένης γλώσσας (αγγλικά) στις ειδικότητες ΠΕ06 ή υπολογιστή στις ειδικότητες ΠΕ19, 20»

«Χρειάζεται να συνεκτιμώνται τα κριτήρια που προαναφέρετε...»

Αρκετοί όμως μιλάνε για «συνύπαρξη» τόσο εκπαιδευτικής εμπειρίας όσο και επιστημονικής κατάρτισης αλλά και ισχυρής προσωπικότητας.

«Δεν πρέπει να αποκλείσουμε την εκπαιδευτική εμπειρία υπέρ των τυπικών προσόντων ...η μάχιμη εμπειρία είναι αναγκαία αλλά αν συνοδεύεται από υψηλά προσόντα οδεύουμε προς το καλύτερο»

«Η παλαιότητα πρέπει να υπάρχει σε συνδυασμό με την αύξηση της μοριοδότησης των τίτλων που θα έχουν επαρκώς κριθεί»

«Πρέπει εξ' ίσου να πριμοδοτούνται αρχαιότητα, διοικητική εμπειρία και σπουδές»

«Βέβαια, ναι... πρέπει να υπάρχει μια αντίστοιχη μοριοδότηση και στους δύο τομείς (παλαιότητα και επιπλέον προσόντα)»

«Πιστεύω ότι δεν αρκούν μόνο η εκπαιδευτική εμπειρία και τα προσόντα(μεταπτυχιακά, διδακτορικά, ξένες γλώσσες.) αλλά και η προσωπικότητα και το κύρος του εκπαιδευτικού....»

3.7 Τροποποιήσεις στο τελευταίο σύστημα επιλογής Διευθυντών.

Ζητήθηκε από τους Διευθυντές που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα να κάνουν προτάσεις, οι οποίες κατά τη γνώμη τους θα βελτιώσουν ενδεχομένως το σύστημα επιλογής τους. Οι προτάσεις ήταν πολλές και διαφορετικές ανάμεσα στα υποκείμενα και υποδηλώνουν έμμεσα τις προαναφερθέντες σχετικές αδυναμίες της διαδικασίας όπως χαρακτηριστικά τις ανέφεραν πιο πάνω:

3.7.1 Κατάργηση της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ένα κρίσιμο ζήτημα αποτέλεσε η ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων Διευθυντών εξέφρασαν αρνητική γνώμη εξαιτίας του τρόπου που διενεργείται, αρνούμενοι έτσι την εγκυρότητά της. Αφενός αυτή μοριοδοτείται με πολλές μονάδες, αφετέρου χαρακτηρίζεται από γενικότητα και αοριστία. Εμποδίζει επίσης όσους δεν πάρουν το ποσοστό του 20%, να μην συνεχίσουν στην διεκδίκηση της διευθυντικής θέσης. Κάποιοι προτείνουν την κατάργησή της, κάποιοι την αντικατάστασή της από συνέντευξη με προϋποθέσεις. Ορισμένοι επικαλούνται την συναίνεση του Συλλόγου χωρίς μοριοδότηση και κάποιοι την άρση του περιορισμού του 20% γενικά ή να ισχύει μόνο στο σχολείο που υπηρετεί κάποιος και ταυτόχρονα είναι υποψήφιος Διευθυντής.

«Επιλογή από Συμβούλιο ειδικών σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων, (είτε θεωρητικών είτε προερχόμενων από τη μάχιμη εκπαίδευση, ευρέως αποδεκτών για τις γνώσεις τους και την ακεραιότητα του χαρακτήρα), ψυχολόγου και κυρίως αποκλεισμό εκπροσώπων συνδικαλιστικών παρατάξεων.»

«Κατάργηση της ψήφου του συλλόγου διδασκόντων ή διαφορετικά να υπάρχει συναίνεση χωρίς μοριοδότηση.»

«Κατάργηση της ψηφοφορίας στο Σύλλογο Διδασκόντων. Αξιολόγηση στελεχών εκπ/σης. Επιστημονικά αποδεκτό σύστημα επιλογής με ταυτόχρονη αναβάθμιση του ρόλου των Δ/ντών»

«Να μην ισχύει το 20% για άλλα σχολεία εκτός από το σχολείο που υπηρετείς και η ψηφοφορία του σχολείου σου να μετράει και για τα άλλα που έχεις επιλέξει»

«Να μην αποκλείονται υποψήφιοι αν δεν συγκεντρώνουν το ποσοστό ψήφου του Συλλόγου Διδασκόντων δηλ. το 20% που αποτελεί πλαφόν με την σημερινή διαδικασία»

«Να καταργηθεί η ψηφοφορία του συλλόγου ο οποίος μπορεί απλώς να δίνει την συγκατάθεσή του.»

«...επιαναφορά της συνέντευξης με συμμετοχή ψυχολόγων και κοινωνιολόγων και να μην συμμετέχουν αιρετοί, μέλη συνδικαλιστικών οργάνων και Δ/ντες σχολείων και με πραγματική κλίμακα αξιολόγησης από 1-15»

«...Αξιολόγηση από το Σύλλογο Διδασκόντων με μικρότερο ποσοστό από αυτό που είχε με τον τελευταίο νόμο»

3.7.2 Αύξηση μοριοδότησης της επιστημονικής κατάρτισης

Χαρακτηριστική επίσης είναι η δυσαρέσκεια κάποιων άλλων συμμετεχόντων για τη χαμηλή μοριοδότηση του κριτηρίου της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης. Το κριτήριο αυτό παραγκωνίζεται από τα κριτήρια της αρχαιότητας και της ψηφοφορίας με αποτέλεσμα, υποψήφιοι με αυξημένα τυπικά προσόντα (μεταπτυχιακά, διδακτορικά, επιμορφώσεις) να

υστερούν έναντι άλλων, οι οποίοι δεν έχουν πρόσθετη κατάρτιση, εντούτοις διαθέτουν ή αυξημένη προϋπηρεσία. Άρα το ζητούμενο για αυτούς είναι η αύξηση των μορίων της επιστημονικής κατάρτισης ώστε η επιλογή του Διευθυντή να στηρίζεται πρωτίστως σε όρους επιστημονικών γνώσεων και όχι στην αρχαιότητα. Κάποιοι ζητούν ως παράγοντα περιοριστικό την πιστοποίηση Α` επιπέδου στα ΤΠΕ.

«Ενίσχυση της μοριοδότησης των τυπικών κριτηρίων και απαλοιφή κάθε είδους μοριοδότησης της συνδικαλιστικής δράσης»

«Να μοριοδοτούνται και οι ετήσιες μετεκπαιδεύσεις, και να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στα χρόνια υπηρεσίας, και σαν εκπαιδευτικός και σαν Διευθυντής, χωρίς περιορισμούς.»

«Αναβάθμιση της μοριοδότησης τυπικών προσόντων»

«...να αυξηθεί η μοριοδότηση των πτυχίων-μεταπτυχιακών ή διδακτορικών, ξένων γλωσσών κλπ προσόντων»

«να θεωρείται παράγοντας αποκλεισμού αν δεν υπάρχει η πιστοποίηση Α` επιπέδου»

«...υποχρεωτική και αναγκαία η πιστοποίηση σε ΤΠΕ Α` επιπέδου»

«...Να συνυπολογίζονται προσόντα μετρήσιμα των υποψηφίων (πχ η γνώση υπολογιστών Β` επιπέδου)»

«...ξεχωριστή μοριοδότηση όλων των προσόντων όπως π.χ. προϊστάμενος μονάδας, συμμετοχή σε υπηρεσιακό συμβούλιο, β` πτυχίο, μεταπτυχιακό»

3.7.3 Κατάργηση της επιλογής 3 Σχολικών μονάδων

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα εξέφρασαν την διαφωνία τους σχετικά με τον περιορισμό επιλογής τριών σχολικών μονάδων. Αυτό το θεωρούν «επιπόλαιο, περιοριστικό και δεσμευτικό». Έτσι αιτούνται την τροποποίησή του και ανάμεσα στα άλλα προτείνουν:

«Δυνατότητα αίτησης σε περισσότερες σχολικές μονάδες»

«Δυνατότητες περισσότερων επιλογών σχολικών μονάδων...»

«Να καταργηθεί ο περιορισμός 3 σχολικών μονάδων. Το προηγούμενο σύστημα ήταν καλύτερο αφού δεν περιόριζε τις δυνατότητες του Δ/ντη να αλλάξει σχολική μονάδα ή να πετύχει καλύτερο στόχο»

«...απεριόριστη δυνατότητα επιλογής σχολείων στην ίδια ή σε όμορη Δ/νση»

3.7.4 Γραπτές εξετάσεις και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

Κάποιοι ερωτώμενοι έθεσαν ως κριτήριο επιλογής τις γραπτές εξετάσεις σε θέματα «παιδαγωγικά, κοινωνιολογικά, ψυχολογικά και τεχνικά» αλλά και «σε θέματα διοίκησης-

διαχείρισης προσωπικού». Θεωρούν σημαντικό προσόν για έναν Διευθυντή/ντρια να γνωρίζει τα διοικητικά θέματα του σχολείου σε επίπεδο θεωρίας και πράξης έχοντας παράλληλα τον αντίστοιχο τίτλο σπουδών ο οποίος να πριμοδοτείται. Καλό θα ήταν να αναλάβει η πολιτεία να οργανώσει την επιμόρφωση τους προκειμένου τα σχολεία να διοικούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

«Εξετάσεις για όσους θέλουν να διεκδικήσουν οποιοδήποτε αξίωμα της εκπαίδευσης. Οι εξετάσεις θα περιλαμβάνουν παιδαγωγικά, κοινωνιολογικά, ψυχολογικά και τεχνικά θέματα. Θα γίνονται με την μέθοδο scanner. Οποιος πάρει τη βάση στις εξετάσεις αυτές θα μπορεί να διεκδικήσει αξίωμα προσμετρώντας τα τυπικά του προσόντα, την παλαιότητα και άλλους τίτλους σπουδών.»

«Γραπτές αδιάβλητες εξετάσεις»

«Ένα σύστημα επιλογής που να περιλαμβάνει:

- γραπτές εξετάσεις σε θέματα διοίκησης-διαχείρισης προσωπικού*
- πριμοδότηση μετεκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης*
- υποχρεωτική παρακολούθηση εξάμηνης τουλάχιστον επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης»*

«...όπως θέσπιση του πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας»

3.7.5 Αντικειμενική συνέντευξη

Αρκετοί συμμετέχοντες πρότειναν την προσθήκη νέων μελών στην εξεταστική επιτροπή, την αρμόδια για την διεξαγωγή της συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα προτάσσουν μεταξύ άλλων τη συμμετοχή ψυχολόγου, και ειδικών σε θέματα διοίκησης ως συνεξεταστές των υποψήφιων διευθυντών χωρίς την παρουσία συνδικαλιστών. Τα νέα αυτά μέλη, χάρη στις ειδικές γνώσεις και την επιστημονική τους κατάρτιση μπορούν να εξασφαλίσουν αντικειμενικότερη, δικαιότερη και αξιόπιστη κρίση για αυτούς.

«...Αντικειμενική συνέντευξη, αξιολόγηση πριν και ενδεχομένως γραπτή εξέταση.»

«Επιλογή από Συμβούλιο ειδικών σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων, (είτε θεωρητικών είτε προερχόμενων από τη μάχιμη εκπαίδευση, ευρέως αποδεκτών για τις γνώσεις τους και την ακεραιότητα του χαρακτήρα), ψυχολόγου και κυρίως αποκλεισμό εκπροσώπων συνδικαλιστικών παρατάξεων.»

«Μετρήσιμα μόρια και συνέντευξη σε επιτροπή με παρουσία ψυχολόγου»

«...συνέντευξη από επιτροπή που να περιλαμβάνει ψυχολόγο και τα μέλη της να μην είναι από την ίδια εκπαιδευτική περιφέρεια με τον υποψήφιο».

4. Συμπεράσματα - Γενικές Διαπιστώσεις

Το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών πρέπει να διακρίνεται από σταθερότητα, ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στη συμμετοχή – μέσω ισχυρών κινήτρων – σχεδιασμό για την ανάπτυξη στελεχών εκπαίδευσης και μεταφορά αρμοδιοτήτων απ' τα ανώτερα επίπεδα στη σχολική μονάδα, ενισχύοντας, έτσι, και το θεσμό του/της Διευθυντή/ντριας. Όταν αξιολογείται ο/η Διευθυντής/τρια, μέρος της αξιολόγησης να συμπεριλαμβάνει το βαθμό ανταπόκρισης στις κοινωνικές του δεξιότητες.

Το σημερινό σύστημα επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση συνεχίζει να προκαλεί τριβές και εντάσεις μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι τριβές και οι εντάσεις έχουν στόχο διττό: από την μια την νομιμότητα του, που ούτως ή άλλως θα κριθεί από τον νομικό κόσμο της χώρας στα δικαστήρια, και από την άλλη την επιστημονική εγκυρότητά του.

Το κύριο πρόβλημα εντοπίζεται στην ψηφοφορία του Συλλόγου των Διδασκόντων, στην άνιση αναλογία μεταξύ μετρήσιμων και συνεκτιμώμενων κριτηρίων και τέλος με τον περιορισμό επιλογής μόνο τριών σχολικών μονάδων. Προβλήματα θεωρήθηκαν από πολλούς η εμμονή στην αρχαιότητα και η μειωμένη μοριοδότηση των επιστημονικών τίτλων.

Οι ερωτώμενοι/ες Διευθυντές/ντριες, οι οποίοι θυμίζουμε ότι πήραν τη θέση κατόπιν (και) της ψηφοφορίας, απαντούν ότι η διαδικασία της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι αναξιόπιστη. Αν και γίνεται συγκεκριμένη αναφορά σε κριτήρια: «Ο σύλλογος διδασκόντων κατά την εκτίμησή του λαμβάνει, επίσης, υπόψη: Τα στοιχεία τα οποία ο υποψήφιος έχει καταθέσει προς μοριοδότηση στο οικείο ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ, καθώς και τα στοιχεία τα οποία αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και δεν μοριοδοτούνται, όπως: άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, επιμορφωτικές συναντήσεις, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις» (Φ.361.22/27/80025/Ε3/19-5-2015 Υπουργική Εγκύκλιος) που θα πρέπει να συνυπολογίσει κάθε εκπαιδευτικός ώστε να καθορίσει την ψήφο του, εντούτοις πρόκειται για ένα σύστημα ΝΑΙ ή ΟΧΙ χωρίς συγκεκριμένα κριτήρια. Η ψηφοφορία είναι μυστική και κανείς δεν χρειάζεται να τεκμηριώσει την ψήφο του. Δεν κρατείται κάποιο πρακτικό από το σύλλογο διδασκόντων που να τεκμηριώνει την απόφασή του, αλλά συντάσσεται πρακτικό μόνο με τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Είναι προφανές ότι δεν μπορούν να γίνουν ενστάσεις για ενδεχόμενη χειραγώγηση της ψηφοφορίας, αλλά μόνο επί της διαδικασίας. Δικαίωμα ψήφου έχουν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στο σχολείο και καλύπτουν λειτουργικές ανάγκες την περίοδο που γίνεται η ψηφοφορία. Το

δικαίωμα ψήφου δηλαδή προσφέρεται σε εκπαιδευτικούς στη διάθεση και σε αναπληρωτές που υπηρετούν στο σχολείο, οι οποίοι όμως συναποφασίζουν για το Διευθυντή σε ένα σχολείο που είναι πιθανό να μην υπηρετήσουν ποτέ ξανά. Αντιθέτως εκπαιδευτικοί που ανήκουν στο σχολείο με οργανική τοποθέτηση και απουσιάζουν από το σχολείο (άδεια, απόσπαση), δεν έχουν δικαίωμα κρίσης και ψήφου στην επιλογή Διευθυντή/ντριας στο σχολείο τους.

Πιο συγκεκριμένα οι αντιρρήσεις που διατυπώθηκαν για το κριτήριο της ψηφοφορίας ενέχουν την πίστη στις πολιτικές, κομματικές και ατομικές σκοπιμότητες της συνολικής διαδικασίας καθώς και σε ειδικότερα μειονεκτήματα του κριτηρίου αυτού, όπως η αοριστία και η ασάφεια, οι αμφισβητούμενης εγκυρότητας ερωτήσεις, οι προσωπικές γνωριμίες και η έλλειψη αντικειμενικότητας αλλά και η αυξημένη μοριοδότησή της. Εύκολα έτσι μπορούμε να ισχυριστούμε ότι κατά την επιλογή των Διευθυντών/ντριών παρουσιάζονται περιπτώσεις αναξιοκρατίας. Αν επίσης λάβει κανείς υπόψη ότι ακόμα και το ένα δέκατο του μορίου παίζει καθοριστικό ρόλο στην κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης, τότε μπορεί να υποστηρίξει ότι τα μόρια που δίνει η πολιτεία στην ψηφοφορία είναι πάρα πολλά και παίζουν καθοριστικό ρόλο για την κατάληψη της θέσης αφού υποψήφιοι που δεν συμπληρώνουν το 20% των έγκυρων ψήφων αποκλείονται από την διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί πως από τα στοιχεία που συλλέξαμε στο Eurodice, 2013, σε καμία Ευρωπαϊκή χώρα δεν αναφέρεται το κριτήριο της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων ως απαραίτητο στοιχείο επιλογής Διευθυντών/ντριών.

Τα στοιχεία που είναι εφικτό να συλλεγούν από τη διαδικασία της ψηφοφορίας, σύμφωνα με τον νόμο, είναι το αν ο υποψήφιος έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, αν είναι άτομο με όραμα για την εκπαίδευση το οποίο να μοιράζεται με το προσωπικό του σχολείου και να έχει γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης. Σε σχετική έρευνα, διαπιστώθηκε ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά και ικανότητες είναι από τα πρώτα που πρέπει να έχει ο προϊστάμενος μιας σχολικής μονάδας (Αργυρίου & Ανδρεάδου, 2011). Ωστόσο, αντιρρήσεις έχουν εκφραστεί από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα Διευθυντές/ντριες για την υποκειμενικότητα που υπάρχει, μέσω της διαδικασίας της ψηφοφορίας, ως προς την αποτίμηση από το Σύλλογο των Διδασκόντων, μιας σειράς κριτηρίων που συνδέονται με την προσωπικότητα και όχι μόνο των υποψηφίων Διευθυντών/τριων σχολικών.

Μία σημαντική τροποποίηση στο νέο σύστημα επιλογής σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015, εντοπίζεται στο πλήθος των σχολείων που μπορεί να δηλώσει κάποιος υποψήφιος. Στο προηγούμενο σύστημα επιλογής όπως εφαρμόστηκε σύμφωνα με τον νόμο 3848/2010, δεν υπήρχε κάποιος τέτοιος περιορισμός, προσφέροντας τη δυνατότητα στους υποψηφίους να επιλέξουν ακόμη και όλα τα σχολεία μίας περιοχής. Οι επιλογές πλέον περιορίζονται το πολύ σε τρεις και προσδιορίζονται από ένα σχολείο που έχει υπηρετήσει ο υποψήφιος, ένα σχολείο της ευρύτερης περιοχής και, ως 3η επιλογή, ένα σχολείο χωρίς περιορισμούς, ακόμη και σε περιοχή διαφορετική από αυτήν που είναι τοποθετημένος οργανικά. Ο περιορισμός των επιλογών μόνο σε τρία το πολύ σχολεία, θα μπορούσε να αιτιολογηθεί ως προσπάθεια διευκόλυνσης των διαδικασιών. Άλλωστε υποψήφιος που έχει δυνατότητα επιλογής πολλών

σχολείων, θα είναι μάλλον πρακτικά αδύνατο να μπορέσει να παρευρεθεί σε όλα τα σχολεία για αυτοπαρουσίαση, ιδίως εάν οι σχετικές διαδικασίες διεξάγονται την ίδια ημέρα. Αντίστοιχα όμως πρακτικά αδύνατη, θα πρέπει να θεωρηθεί και η δυνατότητα φυσικής παρουσίας και αυτοπαρουσίασης υποψηφίων που υπηρετούν και βρίσκονται σε διαφορετική περιοχή. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα ποιοτική έρευνα εξέφρασαν την διαφωνία τους σχετικά με τον περιορισμό επιλογής τριών σχολικών μονάδων. Αυτό το θεωρούν «*επιπόλαιο, περιοριστικό και δεσμευτικό*».

Οι ερωτώμενοι Διευθυντές/ντριες επιζητούν ειδικούς για να κρίνουν την ικανότητά τους να αναλάβουν διευθυντική θέση σε σχολική μονάδα οι οποίοι θα συμμετέχουν σε μια επιτροπή αξιολόγησης που θα διαπιστώνει τη γενική συγκρότηση του υποψηφίου. Είναι ξεκάθαρο ότι θεωρούν απαραίτητη την παρουσία επιστημόνων, οι οποίοι θα μπορέσουν να διαγνώσουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, που είναι απαραίτητα για την ανάληψη εκ μέρους των διευθυντικών και διοικητικών θέσεων της εκπαίδευσης. Μιλάνε για μια αντικειμενική συνέντευξη η εγκυρότητα της οποίας μπορεί να αυξηθεί σημαντικά αν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για την προσωπικότητα και όχι μόνο των υποψηφίων Διευθυντών/τριων είναι επαρκή και δεν περιορίζονται σε αόριστες εντυπώσεις.

Στην παρούσα έρευνα διαφαίνεται πως οι γραπτές εξετάσεις θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική επιλογή Διευθυντών/τριων σχολικών μονάδων Το σύστημα των γραπτών εξετάσεων εφαρμόστηκε στην επιλογή στελεχών εκπαίδευσης το 2007 και αντικαταστάθηκε από τα εκπαιδευτικά σενάρια στις πρόσφατες διαδικασίες επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης του 2011. Το σύστημα των εξετάσεων εφαρμόζεται σε ξένες ανεπτυγμένες χώρες (Η.Π.Α, Αγγλία, Γαλλία) και συμβάλλει στην ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των Διευθυντών/τριων σχολικών μονάδων, ενώ προφυλάσσει τη διοίκηση από κάθε αυθαίρετη κρίση και από τον πειρασμό οποιασδήποτε εύνοιας (Σαΐτης, 2007).

Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν παρακολουθήσει προγράμματα /σεμινάρια αλλά ή έχουν εξειδίκευση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά μεταπτυχιακά προγράμματα διαφόρων πανεπιστημίων εξειδικευμένα στην διοίκηση της εκπαίδευσης) αλλά και επιμορφωτικά σεμινάρια πολλών ωρών που φαίνεται να παρακολουθήσαν συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές. Ενθαρρυντικό σημάδι ως προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης της εκπαίδευσης στα πανεπιστήμια και τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια. Το περιεχόμενο του αντικειμένου επιτέλους απομακρύνεται από την ερμηνεία της νομοθεσίας, την απλή γνώση των νόμων, των διατάξεων και των διαδικασιών και προσανατολίζεται σε ποιοτικότερα θέματα. Αρκετοί ερωτώμενοι Διευθυντές/ντριες της παρούσας έρευνας, πιστεύουν δε, πως πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών/τριων. Παρόμοιες έρευνες καταδεικνύουν την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των Διευθυντών/τριων σχολικών μονάδων σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης (Γεωργίου, και συν., 2005: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010: Μπακάλμπαση, 2014). Έτσι ενώ τυπικά η πολιτεία αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο των διευθυντών, στην πραγματικότητα όμως φαίνεται να αδιαφορεί γιατί

σχεδόν ποτέ δε φρόντισε να τους στηρίξει είτε εκ των προτέρων καταρτίζοντάς τους, είτε εξασφαλίζοντας τη συνεχή επιμόρφωση τους ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους. Αν λοιπόν σε αυτή τη διαπίστωση συνυπολογίσουμε και την επιλογή τους κυρίως κατ' αρχαιότητα, γίνεται σαφές ότι το ζήτημα της διεύθυνσης σχολικών μονάδων εξακολουθεί να παραμένει στάσιμο (Σπυροπούλου, 2010).

Το ερώτημα που προκύπτει είναι κατά πόσο ο διευθυντής που αναζητά η πολιτεία με βάση τα θεσπισμένα προσόντα (job specification), έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις (job description) της θέσης του. Αυτό συμβαίνει διότι στα κριτήρια επιλογής δε γίνεται πουθενά λόγος για προσόντα, που αφορούν ειδικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων, οι οποίες βάσει του καθηκοντολογίου είναι απαραίτητες για τον πολυδιάστατο ρόλο του. Αλλά ακόμα και οι παιδαγωγικές γνώσεις που προκρίνονται από τα κριτήρια, δεν αποτελούν δεδομένη γνώση από πλευράς του, γιατί οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια των σπουδών τους δε λαμβάνουν παιδαγωγική κατάρτιση (Σπυροπούλου, 2010). Υπάρχει επομένως ανισορροπία ανάμεσα στους θεσπισμένους στόχους της πολιτείας που πρέπει να εκπληρώσει κάθε υποψήφιος διευθυντής (job description) και στο ποιος επιλέγεται για την εκπλήρωσή τους (job specification). Η έλλειψη της μεθόδου αυτής, της περιγραφής και προδιαγραφής των θέσεων εργασίας των διευθυντικών στελεχών, περιορίζει τη δυνατότητα προσδιορισμού και αξιολόγησης των θέσεων και των προσόντων που απαιτούνται για την πλήρωσή τους (Σαϊτης, 2008:263).

Όπως και σε άλλες ερευνητικές μελέτες που εκπονήθηκαν αρκετά χρόνια πριν (Παπαναούμ, 1999: Χριστοδούλου, 2007: Μαυροσκούφης, 2003: Δαράκη, 2007: Μελισσόπουλος, 2006), έτσι και οι εν ενεργεία διευθυντές της έρευνάς μας είναι και αυτοί με ηλικία άνω των πενήντα ετών και με εκπαιδευτική προϋπηρεσία έως και 34 έτη Το κριτήριο της αρχαιότητας, το οποίο πριμοδοτείται στην τελευταία επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, διαδραματίζει μέχρι και σήμερα σημαντικό ρόλο, το οποίο σε συνδυασμό με την ψηφοφορία του Συλλόγου των Διδασκόντων μπορεί να αποτελέσει το βασικό παράγοντα κατάληψης της θέσης. Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι η εμπειρία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Σχεδόν στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη συγκεκριμένη θέση, παρά το γεγονός ότι τα προβλεπόμενα έτη εμπειρίας στη διδασκαλία μπορεί να ποικίλουν ενώ, στις περισσότερες χώρες προβλέπεται και κάποια ή κάποιες συμπληρωματικές προϋποθέσεις. Έτσι, η απαιτούμενη ελάχιστη χρονική περίοδος επαγγελματικής εμπειρίας διδασκαλίας κυμαίνεται, ως επί το πλείστον, μεταξύ τριών και πέντε ετών (Ευρυδίκη, 2013). Η ανανέωση έτσι του Διευθυντικού δυναμικού από πλευράς πολιτείας εξακολουθεί και σήμερα να παραμένει σε συντηρητικά επίπεδα, αφού, οι περισσότεροι Διευθυντές των Ελληνικών σχολείων έχουν ως σημείο αναφοράς τους το παρελθόν και επεξεργάζονται τα εκπαιδευτικά δεδομένα υπό το πρίσμα χθες. Το σχολείο όμως «κοιτάει» στο μέλλον και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ανανέωσή του σε επίπεδο ανθρώπων και δομών.

Από τους ερωτηθέντες, η πλειοψηφία απαντά θετικά στην αύξηση της μοριοδότησης της επιστημονικής κατάρτισης Είναι προφανές ότι οι κατέχοντες τίτλους έχουν αφιερώσει

σημαντικό κομμάτι από τη ζωή τους για να τους αποκτήσουν. Διαγωνισμοί, εξετάσεις, ταξίδια, χρήματα, εξειδικευμένη μελέτη κλπ. Είναι φυσικό να θέλουν να αποδώσουν οι κόποι τους. Είναι φυσικό να θέλουν να κάνουν πράξη όσα έχουν αποκομίσει τα προηγούμενα χρόνια. Η επιστημονική κατάρτιση είναι για κάθε Διευθυντή το σημαντικότερο τυπικό προσόν που τον κάνει γνώστη των παραμέτρων της δουλειάς του καθώς και το συγκριτικό πλεονέκτημα με το οποίο υπερέχει από τους άλλους κερδίζοντας την αποδοχή και την εκτίμηση του περιγύρου του (Σπυροπούλου, 2010). Αρκετοί όμως από τα υποκείμενα της παρούσας έρευνας μιλάνε για «συνύπαρξη» τόσο εκπαιδευτικής εμπειρίας όσο και επιστημονικής κατάρτισης αλλά και ισχυρής προσωπικότητας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναγνωρίζουν, διοικούν και συμβάλλουν στην επίλυση συγκρούσεων ανάμεσα στα συστατικά μέρη απομακρύνοντας τα εμπόδια και ενισχύοντας την συνεργασία και επικοινωνία με στόχο να επιτευχθεί ένα κοινό όραμα (Ζωγόπουλος, 2012).

Γενικά η επιλογή των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης υπήρξε ανέκαθεν επίμαχο ζήτημα. Κάθε αλλαγή στην πολιτική σκηνή της χώρας σήμαινε αλλαγή και στη διαδικασία κρίσης των διευθυντών εκπαίδευσης εν γένει. Κάθε αλλαγή υπουργού Παιδείας ή γενικότερα κυβέρνησης επέφερε και τροποποίηση στον τρόπο και την διαδικασία επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων. Από το 1992 μέχρι και σήμερα όλες οι κρίσεις πραγματοποιήθηκαν με διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια και διαδικασίες, μια διαπίστωση που προκύπτει από τους νόμους και εγκυκλίους που εφαρμόστηκαν για την επιλογή Διευθυντών Σχολικών μονάδων από το 1992 ως σήμερα (Νόμος **2043/1992**, Νόμος **2188/1994**, Ν. **2986/2002**, Νόμος **3467/2006**, Νόμος **3848/2010** & Νόμος **4327/2015**). Απ' ό,τι φαίνεται, όμως, οι εκάστοτε μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται κυρίως στο μηχανισμό επιλογής των Διευθυντών/τριων σχολικών μονάδων και όχι στην ποιοτική ανάπτυξή τους. Τα δεδομένα δείχνουν ότι τα ίδια τα στελέχη συνειδητοποιούν ότι το προφίλ που προωθείται από το νομοθετικό πλαίσιο, που εφαρμόζεται κάθε φορά που έχουμε διαδικασία επιλογής στελεχών, δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες επιταγές του ρόλου τους (Αργυρίου κ.α.,2015). Σε κάθε περίπτωση, η συνολική επανεξέταση του σχετικού νομοθετικού θεσμικού πλαισίου και των πρακτικών επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης φαίνεται επίκαιρη όσο ποτέ.

5. Προτάσεις

Το παλαιό σύστημα (Νόμος **3848/2010**) περιελάμβανε αρκετά σημεία στα οποία έπρεπε να υπάρξουν παρεμβάσεις. Αντί όμως να επιλεγεί η παρέμβαση για την βελτίωση των προβληματικών στοιχείων, επιλέχθηκε η αντικατάσταση με ένα άλλο σύστημα (Νόμος **4327/2015**), το οποίο περιλαμβάνει και αυτό αρκετά προβληματικά στοιχεία. Δυστυχώς, και παρά τις εξαγγελίες για δικαιότερο σύστημα, παραμένει το ενδεχόμενο, οι «ευνοημένοι» του προηγούμενου συστήματος που κατέλαβαν αναιτίως θέσεις ευθύνης, να είναι και οι «ευνοημένοι» του νέου συστήματος. Μία πιο ομαλή μετάβαση σε ένα νέο σύστημα επιλογής στελεχών, χρησιμοποιώντας ως βάση το παλαιό σύστημα, στο οποίο όμως γίνονται

στοχευμένες παρεμβάσεις για την εισαγωγή της νέας φιλοσοφίας, μάλλον θα τύγχανε λιγότερης κριτικής και μεγαλύτερης αποδοχής.

Θα μπορούσαν να μετατραπούν οι μονάδες τις συνέντευξης σε μονάδες από γραπτές εξετάσεις. Θα είχε αντικατασταθεί δηλαδή ένα κριτήριο που είχε κατηγορηθεί για αδιαφάνεια και μεροληψία, με ένα αντικειμενικό κριτήριο καταγραφής του ποσοστού βασικών γνώσεων στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Θα μπορούσαν επίσης να διαμοιραστούν οι 27 μονάδες των κριτηρίων της συνέντευξης και της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο του παλαιού συστήματος (Νόμος **3848/2010**), ανάμεσα σε ψηφοφορία, γραπτές εξετάσεις και συνέντευξη. Σε μία τέτοια περίπτωση θα υπήρχαν στοιχεία που θα προωθούσαν αλλά και θα εξασφάλιζαν συμμετοχή, αντικειμενικότητα και διαφάνεια στην επιλογή στελεχών, καθώς δύσκολα θα μπορούσε κάποιος μη ικανός υποψήφιος να επικρατήσει και στα τρία υποκριτήρια.

Είναι διάχυτη η θέληση των Διευθυντών/ντριών –αυτών δηλ. που πέρασαν ήδη τη διαδικασία της ψηφοφορίας και επιλέχτηκαν– να αναβαθμιστεί ο θεσμός της και η λειτουργία της ώστε:

- Να μπορεί ο κάθε Διευθυντής να σταθεί ενώπιον των εκπαιδευτικών του σχολείου του με το κύρος της αυστηρά αντικειμενικής αξιολόγησής του από επιστήμονες.
- Να επιλέγονται οι καλύτεροι και να αποκλείονται οι μη ικανοί
- Να αποτελεί εσαεί μίξη προσωπικότητας και προσόντων
- Να εδραιωθεί –μέσα από έγκυρη αξιολογική κρίση– ο τόσο σημαντικός ρόλος του Διευθυντή στην εκπαιδευτική –και όχι μόνο– κοινότητα.

6. Επιμύθιο

Η σχολική εκπαίδευση έχει ανάγκη από ένα αποτελεσματικό διοικητικό μηχανισμό που να παρέχει σωστές λύσεις στα εκπαιδευτικά προβλήματα. Επιβάλλεται λοιπόν, ως στόχος της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, να είναι η σταδιακή αποκέντρωση και αυτονομία των σχολικών μονάδων σε θέματα υποδομής, επιμόρφωσης και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Για την υλοποίηση αυτών των στόχων ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι σημαντικός και μπορεί να πραγματοποιηθεί με σωστή επιλογή κατάλληλων στελεχών εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά λοιπόν, τα τελευταία χρόνια έγιναν και εξακολουθούν να γίνονται από πλευράς πολιτείας προσπάθειες καταξίωσης του θεσμού του Διευθυντή/ντριας. Είναι γνωστή η θέση της να οδηγήσει την επιλογή των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε ένα σύστημα αντικειμενικό, με αξιοποίηση των εκπαιδευτικών που διαθέτουν αυξημένα επιστημονικά και παιδαγωγικά προσόντα (Μαυροσκούφης, 2003:41). Απ' ό,τι φαίνεται όμως οι εκάστοτε μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται κυρίως στο μηχανισμό επιλογής των διευθυντικών στελεχών και όχι στην ποιοτική ανάπτυξή τους. Όπως επισημαίνεται από το Σαΐτη, Χρ.(2008:265) στο Συνέδριο που πραγματοποιήθηκε στο Βόλο υπό την αιγίδα του ΥΠ.Π.Ε.Θ και του Π.Ι. με θέμα «Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα – Προοπτικές», όταν η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων του

εκπαιδευτικού συστήματος δε στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα, σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων αλλά σε άλλου είδους επιλογή, τότε είναι εύλογο να συμπεράνουμε ότι η παραγωγικότητα του συστήματος αυτού δεν μπορεί να φθάσει σε επιθυμητό όριο.

7. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένο αριθμό Διευθυντών/τριών και οι ερευνητές διατηρούν τις επιφυλάξεις τους για κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να χρειάζονται περισσότερο ανάλυση και διερεύνηση, αφού στηρίχθηκαν σε υποκειμενική αξιολόγηση, του περιορισμένου σε αριθμό υποκειμένων της έρευνας. Επιπλέον η χρονική διάρκεια πραγματοποίησης της έρευνας ήταν περιορισμένη ενώ η διεξαγωγή της αποκλειστικά με τη χρήση συνέντευξης, περιορίζει τον έλεγχο εγκυρότητας των δεδομένων που προέκυψαν και την ερμηνεία των απόψεων των ερωτώμενων Διευθυντών/τριών. Ο ποιοτικός προσανατολισμός και το μικρό δείγμα της έρευνας δεν μας επιτρέπουν να κάνουμε ασφαλείς ποσοτικές αναγωγές και συνάμα η έρευνα αυτή δεν καθίσταται ικανή να μελετήσει σε όλο του το εύρος ένα τέτοιο ζήτημα, παρά μόνο να φωτίσει κάποιες παραμέτρους του.

Προτείνονται δε μεγαλύτερης εμβέλειας έρευνες που θα στηρίζονται σε ποιοτικές αλλά και ποσοτικές μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για εμπλουτισμό και εμβάθυνση των ευρημάτων της αρχικής έρευνας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership*, Nottingham: National College for School Leadership.
- OECD, (2001). *New School Management Approaches – What Works in Innovation in Education*. Education and Skills Series, Paris, OECD.
- Αργυρίου, Α. & Ανδρεάδου, Δ. (2011). Οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/τριών σχολείων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. *Δελτίο ΚΟΕΔ*, 25, 15-19.
- Αργυρίου Α., Ανδρεάδη Δ., Τύπα Γ. (2015). Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* 3(3), 39-67, ISSN: 2241-4576
- Γεωργίου, Μ., Ηλιοφώτου-Μένον, Μ., Παπαγιάννη, Ο., Πασιαρδής, Π., Σαββίδης, Γ., Στυλιανού, Α. & Τσιάκκρος, Α. (2005). Οι επαγγελματικές ανάγκες των διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας. Αναφορά στο άρθρο των Αργυρίου Α., Ανδρεάδη Δ., Τύπα Γ. (2015) Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη

περίπτωσης στη Δυτική Αττική, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* (3), 39-67, ISSN: 2241-4576

- Γκόβαρης, Χ., Ρουσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Δαράκη, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο
- Ευρυδίκη (2013), *Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη*, Έκδοση 2013
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012). Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, *Εκπαιδευτικά 101-102*, 37-51.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Λάζος, Γ. (1998). *Το πρόβλημα της ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Παπαζήση
- Μαυροσκούφης, Δ. (2003). *Η επιλογή των Διευθυντών και Διευθυντριών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας στο: Παπαναούμ, Ζ., Χατζηπαναγιώτου, Π. (επιμ). (2003). Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης
- Μελισσόπουλος, Σ. (2006). *Η επιλογή του Διευθυντή σχολικής μονάδας*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Μπακάλμπαση, Ε., (2014). *Συστήματα επιλογής Διευθυντών στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Λάρισα: Αυτοέκδοση.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2010). *Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2010-2013). Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών*. Αναφορά στο άρθρο των Αργυρίου Α., Ανδρεάδη Δ., Τύπα Γ. (2015) Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* (3)3, 39-67, ISSN: 2241-4576
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση του σχολείου, Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ.(2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Έκδοση 2η. Αθήνα
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, Αθήνα: ΥΠ.Π.Ε.Θ, Π.Ι.
- Σπυροπούλου, Ε-Ι. (2010). *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Διπλωματική εργασία Α.Π.Θ. Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Τομέας Παιδαγωγικής. Αναρτημένο στον ιστότοπο: <http://invenio.lib.auth.gr/record/125220/files/GRI-2010-5959.pdf?version=1>

- Τάκη, Β. (2006). *Έμφυλη απουσία: Γυναίκες στη διοίκηση της εκπαίδευσης-Ένα εναλλακτικό μοντέλο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο
- Τύπας, Γ. & Παπαχρήστου, Μ. (2003). Η αξιοκρατική στελέχωση στην εκπαίδευση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 25, 124-128.
- Χατζηπαναγιώτου. Π. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης στο: Περιλήψεις εισηγήσεων επιμορφωτικού σεμιναρίου για διευθυντές διευθύνσεων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και προϊσταμένους γραφείων προσχολικής, Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, επαγγελματικής εκπαίδευσης και Φυσικής Αγωγής Βορείου Ελλάδας. ΥΠ.Π.Ε.Θ. Πράξη «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης». σ. 32-34. Θεσσαλονίκη, 14-17 Απριλίου 2008. ΚΕΡΥΣΔΕ
- Χριστοδούλου. Α. (2007). *Η διοίκηση σχολικής μονάδας από τη σκοπιά του Διευθυντή. Αυτοαντίληψη ρόλου*. Διπλωματική έρευνα. ΑΠΘ

Εκπαιδευτική Νομοθεσία

- Νόμος 2043/1992. *Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. (ΦΕΚ 79/Α'/19-5-1992).
- Νόμος 2188/1994. *Ρύθμιση θεμάτων της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. (ΦΕΚ 18Α'/15-2-1994)
- Νόμος 2986/2002. *Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*. (ΦΕΚ 24/13-2-2002)
- Νόμος 3467/2006. *Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ 128Α'/21-6-2006)
- Νόμος 3848/2010. *Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού- καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*. (ΦΕΚ 71Α'/19-5-2010),
- Νόμος 4327/2015. *Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις* (ΦΕΚ 50Α'/14-5-2015)
- Φ.361.22/27/80025/Ε3/19-5-2015. *Υπουργική Εγκύκλιος. Διευκρινίσεις σχετικά με την επιλογή υποψηφίων Διευθυντών όλων των τύπων Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. ΑΔΑ:615Β465ΦΘ3-ΨΕ2