



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΤΟΥ

ΣΩΤΗΡΙΟΥ Α. ΜΑΝΔΑΛΙΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Ζαφειρόπουλος Κωνσταντίνος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξανδρείου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 12 Ιανουαρίου 2019

Ο Δηλών

Σωτήριος Α. Μανδαλίδης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός τόσο για την ίδια την εκπαιδευτική μονάδα όσο και για ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς η αποτελεσματική διοίκηση των σχολείων σε μεγάλο βαθμό, εξαρτάται από αντίστοιχα αποτελεσματικούς Διευθυντές. Η νομοθεσία αλλάζει συχνά και η διαδικασία επιλογής Διευθυντών παρουσιάζει τεράστιο ενδιαφέρον.

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει τις απόψεις και τις προτάσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχολείων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης σχετικά με τις διαδικασίες ανάδειξης διευθυντών σχολικών μονάδων.

Η έρευνα είχε ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα. Η ποσοτική πλευρά της έρευνας πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από 207 εκπαιδευτικούς. Η ποιοτική έρευνα έγινε με την διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης, στη οποία συμμετείχαν 5 εν ενεργεία διευθυντές Γυμνασίων και Λυκείων.

Αρχικά, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και τη διερεύνηση των απόψεων των ίδιων των εκπαιδευτικών, καταβλήθηκε προσπάθεια να αποτυπωθούν τα προσόντα που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό Διευθυντή και να εξακριβωθεί κατά πόσο τα προσόντα αυτά λήφθηκαν υπόψη, με βάση το σύστημα επιλογής εκπαιδευτικών στελεχών του 2017, αλλά και σε σύγκριση με το προηγούμενο, του 2015.

Στη συνέχεια, επιχειρείται μια συγκριτική αποτίμηση των χαρακτηριστικών που διέκριναν τους δύο τελευταίους νόμους επιλογής διευθυντών στην εκπαίδευση, οι οποίοι θεσμοθετήθηκαν στην Ελλάδα το 2015 και το 2017. Ειδικότερα, γίνεται μία σύγκριση μεταξύ της ψηφοφορίας από το σύλλογο διδασκόντων και της συνέντευξης από τα συμβούλια επιλογής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η προσωπικότητα-γενική συγκρότηση του υποψηφίου διευθυντή επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την απόφαση επιλογής, ενώ ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να έχει ενεργό ρόλο στην ανάδειξη νέων διευθυντών. Επίσης, με βάση την έρευνα οι δύο τελευταίες διαδικασίες με τη συμμετοχή του συλλόγου δεν επηρέασαν το σχολικό κλίμα.

Τέλος, γίνονται προτάσεις από τους εκπαιδευτικούς για ένα πιο αξιόπιστο και αντικειμενικό σύστημα επιλογής διευθυντών.

Λέξεις-Κλειδιά: Επιλογή Διευθυντών, Αποτελεσματικός διευθυντής, Σχολικό Κλίμα, Ψηφοφορία, Συνέντευξη, Προσόντα, Σύλλογος διδασκόντων

ABSTRACT

The role of the Headmaster of a school unit is of great importance, both to the school unit itself and to the whole educational system, since the effective administration of a school utterly depends on equally effective headmasters. As the legislation often changes, the procedure of the selection of Headmasters is of great interest.

The present research tries to considerate the views and the proposals of teachers and Headmasters of schools in the Directorate of Secondary Education of East Thessaloniki, as far as the procedures of the selection of the Headmasters are concerned.

The research had both quantitative and qualitative characteristics. On the quantitative basis of the research there have been used questionnaires, which were answered by two hundred and seven teachers. As for the qualitative research, there has been made use of the “Semi-Structured Interview” method, in which five active Headmasters of Secondary Education school units participated.

First, through the relevant bibliography review and the thorough examination of the views of the teachers themselves, there has been made an attempt to present the essential qualifications of an effective Headmaster, as well as to find out to what extend these qualifications were taken into consideration during the process of the selection of administrative staff in 2017, but also in comparison with the previous one in 2015.

Next, we tried a comparative evaluation of the characteristics of the last two laws defining the Headmasters’ selection, which were introduced in Greece in 2015 and 2017. More specifically, there has been drawn a comparison between the methods of the voting of the School Teachers’ Board on the one hand and the interview held by the Staff Selection Boards on the other.

According to the results of the research, the personality and the overall constitution of the character of the prospective Headmaster mostly affects the decision. At the same time the School Teachers’ Board should have an active role in the selection of the new Headmaster. Furthermore, the research has indicated that throughout the last two selection procedures the participation of the School Teachers’ Board has not affected the school climate.

Finally, there have been made proposals by the teachers for a more reliable and objective Headmasters selection system.

Key-words: Headmaster selection, effective Headmaster, school climate, voting, interview, Qualifications, School Teachers’ Board

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Υπεύθυνη Δήλωση	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	17
1.1 Δομή Ελληνικής Εκπαίδευσης	17
1.2 Σχολική μονάδα	18
1.3 Διοίκηση Εκπαίδευσης	18
1.4 Η Δομή της Διοίκησης στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	20
1.5 Τα στελέχη της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	22
1.6 Τα χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή-Ηγέτη	23
1.7 Η έννοια του σχολικού κλίματος	25
1.8 Είδη σχολικού κλίματος - Παράγοντες που το διαμορφώνουν	26
1.9 Η επίδραση του διευθυντή – ηγέτη στο σχολικό κλίμα	28
1.10 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή σχολικής μονάδας	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	36
2.1 Το νομοθετικό πλαίσιο για την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων από το 1974 μέχρι σήμερα. Κριτική προσέγγιση	36
2.1.1 Νόμος 309/1976 , ΦΕΚ 100 τ.Α΄/30-4-1976.	36
2.1.2 Νόμος 1304/1982, ΦΕΚ 144 τ.Α΄/07-12-1982	37
2.1.3 Νόμος-Πλαίσιο 1566/1985, ΦΕΚ 167 τ.Α΄/30-9-1985	38
2.1.4 Νόμος 1824/1988, ΦΕΚ 296 τ.Α΄/30-12-1988	40
2.1.5 Νόμος 2043/1992, ΦΕΚ 79 τ.Α΄/19-5-1992	40
2.1.6 Προεδρικό Διάταγμα 398/1995, ΦΕΚ 223 τ.Α΄/31-10-1995	41
2.1.7 Προεδρικό Διάταγμα 25/2002 , ΦΕΚ 20 τ. Α΄/7-2-2002	42
2.1.8 Νόμος 3467/2006, ΦΕΚ 128 τ. Α΄/21-6-2006	43
2.1.9 Ο Νόμος 3848/2010 , ΦΕΚ 71 τ. Α΄ 19-5-2010	44
2.1.10 Νόμος 4327/2015, ΦΕΚ 50 τ. Α΄/14-5-2015	46
2.1.11 Νόμος 4473/2017 ΦΕΚ 78 τ. Α΄/30-5-2017	48
2.1.12 Νόμος 4547/2018, ΦΕΚ 102 τ. Α΄/12-06-2018	51
2.2 Σύγκριση των 4 τελευταίων νόμων επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων	54
2.3 Κριτήρια επιλογής Διευθυντών/ντριών σε Ευρωπαϊκές χώρες (Ευρυδίκη, 2013)	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	58
3.1 Ανασκόπηση Ερευνητικής Βιβλιογραφίας	58
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	71

4.1 Μεθοδολογία έρευνας	71
4.2 Πληθυσμός, δείγμα και τρόπος προσέγγισής του (ποσοτική & ποιοτική έρευνα)	74
4.3 Δομή-Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου	76
4.4 Δομή-Διαμόρφωση ερωτήσεων συνεντεύξεων Διευθυντών.....	78
4.5 Διαδικασία συλλογής Δεδομένων ερωτηματολογίου	79
4.6 Διαδικασία συλλογής Δεδομένων συνεντεύξεων	80
4.7 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis-Cronbach's Alpha)	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	85
5.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας	85
5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ποσοτικής έρευνας	85
5.2 Περιγραφική στατιστική δεδομένων.....	88
5.2.1 Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας - Άξονας Β	88
5.2.2 Απόψεις εκπαιδευτικών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017) – Άξονας Γ	93
5.2.3 . Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα – Άξονας Δ	102
5.2.4 Προτάσεις των εκπαιδευτικών για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών – Άξονας Ε.....	106
5.3 Στατιστική Ανάλυση ποσοτικής έρευνας – Συσχετίσεις μεταβλητών.....	111
5.3.1 Ερωτήσεις Άξονα Β.....	112
5.3.2 Ερωτήσεις Άξονα Γ.....	122
5.3.3. Ερωτήσεις Άξονα Δ.....	129
5.3.4 Ερωτήσεις Άξονα Ε.....	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	137
6.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ποιοτικής έρευνας	137
6.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας	137
6.2.1 Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Άξονας Β	138
6.2.2. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017) – Άξονας Γ	139
6.2.3 Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Δντων σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα - Άξονας Δ	141
6.2.4. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών – Άξονας Ε.....	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	144
7.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας - Συμπεράσματα.....	144
7.1.1 Β' άξονας : Τα προσόντα του αποτελεσματικού διευθυντή	144
7.1.2 Γ' άξονας : Τα κριτήρια, οι μέθοδοι επιλογής και η συμμετοχή άλλων φορέων..	146
7.1.3 Δ' άξονας : Οι σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων και το σχολικό κλίμα.....	147

7.1.4 Ε΄ άξονας : Προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών ..	148
7.2. Κριτική προσέγγιση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών από το 1985	150
7.3 Προτάσεις του ερευνητή για τα συστήματα επιλογής διευθυντών	151
7.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	155
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	155
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	165
Πηγές Διαδικτύου	168
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	169
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	169
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	170
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	176
Πρωτόκολλο Συνέντευξης Διευθυντών Σχολικών Μονάδων	176
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	179
Απομαγνητοφωνήσεις Συνεντεύξεων Διευθυντών Σχολικών Μονάδων	179
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ	209
Πίνακες συσχετίσεων μεταβλητών από το πρόγραμμα SPSS	209

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κατηγορίες κριτηρίων με την αντίστοιχη μοριοδότηση	41
Πίνακας 2: Μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής σε 4 νόμους, 2010-2018.....	54
Πίνακας 3: Είδη επιστημονικής έρευνας.....	71
Πίνακας 4: Άξονες και ειδικοί στόχοι της έρευνας	78
Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha πιλοτικής έρευνας	83
Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha κανονικής έρευνας.....	83
Πίνακας 7: Κατανομή πληθυσμού και δείγματος εκπαιδευτικών ΔΔΕ Αν. Θεσ/νίκης.....	85
Πίνακας 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα (Ερώτηση Α4).....	86
Πίνακας 9: Εκπαιδευτικοί με επιπλέον επιμορφώσεις/μετεκπαιδεύσεις.....	87
Πίνακας 10: Εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σήμερα σε θέση ευθύνης	87
Πίνακας 11: Συνολικά χρόνια υπηρεσίας σε θέσης ευθύνης	87
Πίνακας 12: Προσόντα ενός αποτελεσματικού διευθυντή.....	88
Πίνακας 13: Πολιτικά ενεργός, ως προσόν	89
Πίνακας 14: Συνδικαλιστική δραστηριότητα ως προσόν.....	89
Πίνακας 15: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα διευθυντή.....	90
Πίνακας 16: Επιλογή Φύλου για τον αποτελεσματικό διευθυντή.....	90
Πίνακας 17: Επίδραση της ηλικίας στην αποτελεσματικότητα διευθυντή	90
Πίνακας 18: Καταλληλότερη Ηλικία για τον αποτελεσματικό διευθυντή.....	90
Πίνακας 19: Επίδραση της ειδικότητας στην αποτελεσματικότητα διευθυντή	91
Πίνακας 20: Καταλληλότερη ειδικότητα για τον αποτελεσματικό διευθυντή.....	91
Πίνακας 21: Καταλληλότερη κατηγορία ειδικοτήτων για τον αποτελεσματικό διευθυντή ...	91
Πίνακας 22: Κριτήρια επιλογής διευθυντών	93
Πίνακας 23: Βαθμός συμφωνίας με την αντικατάσταση της συνέντευξης.....	94
Πίνακας 24: Εγκυρότητα-αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας	94
Πίνακας 25: Εγκυρότητα-αξιοπιστία ανώνυμου ερωτηματολογίου	95
Πίνακας 26: Βαθμός σπουδαιότητας χαρακτηριστικών διευθυντή στην ψηφοφορία.....	96
Πίνακας 27: Βαθμός επηρεασμού ψηφοφορίας από τον εν ενεργεία διευθυντή	97
Πίνακας 28: Παράγοντες επίδρασης στην μυστική ψηφοφορία	98
Πίνακας 29: Βαθμός ενημέρωσης των νέων διαδικασιών	99
Πίνακας 30: Βαθμός αντικειμενικότητας του νέου συστήματος	99
Πίνακας 31: Το σύστημα ενθάρρυνε την υποβολή αιτήσεων;	100
Πίνακας 32: Το σύστημα στελεχώνει τα σχολεία με τους καλύτερους Δντες;.....	100
Πίνακας 33: Βαθμός σπουδαιότητας χαρακτηριστικών διευθυντή στην συνέντευξη	101
Πίνακας 34: Αξιοπιστία της συνέντευξης	102
Πίνακας 35: Ανάπτυξη σχέσεων συμφερόντων με τη ψηφοφορία.....	102
Πίνακας 36: Διατάραξη του σχολικού κλίματος μετά την εκλογή.....	103
Πίνακας 37: Δίκαιη συμπεριφορά διευθυντή μετά την ψηφοφορία.....	103
Πίνακας 38: Επηρεασμός της συνοχής του συλλόγου λόγω ψηφοφορίας.....	104

Πίνακας 39: Αρνητική επίδραση στη λειτουργικότητα λόγω ψηφοφορίας	104
Πίνακας 40: Επηρεασμός καινοτόμων δράσεων λόγω ψηφοφορίας	105
Πίνακας 41: Συγκεντρωτικός πίνακας ερωτήσεων άξονα Δ	105
Πίνακας 42: Νέα μέσα επιλογής διευθυντών για μεγαλύτερη αξιοπιστία	106
Πίνακας 43: Διεύρυνση συμβουλίου επιλογής με άλλους φορείς.....	108
Πίνακας 44: Μπορεί ο διευθυντής σχολείου να είναι manager;	109
Πίνακας 45: Βαθμός συμφωνίας με τον περιορισμό θητειών στην ίδια θέση	110
Πίνακας 46: Βαθμός συμφωνίας με νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών	111
Πίνακας 47: Συχνότητες και αθροιστικές συχνότητες Μ.Ο. χαρακτηριστικών.....	113
Πίνακας 48: Συσχέτιση ηλικίας αποτελεσματικού διευθυντή με το φύλο του ερωτώμενου .	116
Πίνακας 49: Συσχέτιση ηλικίας διευθυντή με έτη υπηρεσίας ερωτώμενου	117
Πίνακας 50: Συσχέτιση φύλου, ηλικίας, ειδικότητας με θέση ευθύνης ερωτώμενου	119
Πίνακας 51: Συσχέτιση διδακτικής εμπειρίας με έτη υπηρεσίας του ερωτώμενου	120
Πίνακας 52: Συσχέτιση θέσης ευθύνης με διοικητική εμπειρία ερωτώμενου	120
Πίνακας 53: Συχνότητες & αθροιστικές συχνότητες κριτηρίων επιλογής.....	121
Πίνακας 54: Συσχέτιση διοικητικής εμπειρίας ερωτώμενου με ερώτηση Γ1	122
Πίνακας 55: Σύγκριση αξιολόγησης προσόντων υποψηφίων με ψηφοφορία ή συνέντευξη .	124
Πίνακας 56: Διαφορές μέσω όρων προσόντων διευθυντή σε ψηφοφορία ή συνέντευξη ...	126
Πίνακας 57: Επηρεασμός ανάληψης καινοτόμων δράσεων μετά την ψηφοφορία ανάλογα με το φύλο του ερωτώμενου	129
Πίνακας 58: Συσχέτιση ερωτημάτων του άξονα Δ με αξιοπιστία ψηφοφορίας.....	130
Πίνακας 59: Συσχέτισης των ερωτημάτων του άξονα Δ με αξιοπιστία συνέντευξης	132
Πίνακας 60: Συσχέτιση διαγωνισμού ΑΣΕΠ με διοικητική εμπειρία.....	134
Πίνακας 61: Ποιοι εκπαιδευτικοί προτιμούν τους manager, οι παλιοί ή οι νέοι.....	135
Πίνακας 62: Συσχέτιση περιορισμού θητειών με προϋπηρεσία ερωτώμενου	136
Πίνακας 63: Συσχέτιση περιορισμού θητειών με διοικητική εμπειρία ερωτώμενου.....	136
Πίνακας 64: Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιζόμενων Διευθυντών/ντριών.....	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα-1: Κριτήρια επιλογής διευθυντή στη μυστική ψηφοφορία	97
Διάγραμμα-2: Παράγοντες επίδρασης στη μυστική ψηφοφορία.....	98
Διάγραμμα-3: Επίδραση μυστικής ψηφοφορίας στο σχολείο.....	106
Διάγραμμα-4: Αξιολόγηση συστημάτων επιλογής από εκπαιδευτικούς	107
Διάγραμμα-5: Αξιολόγηση φορέων επιλογής διευθυντών από εκπαιδευτικούς.....	109
Διάγραμμα-6: Διάγραμμα Pareto χαρακτηριστικών αποτελεσματικού διευθυντή.....	114
Διάγραμμα-7: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή σε σχέση με το φύλο του ερωτώμενου εκπαιδευτικού	115
Διάγραμμα-8: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή σε σχέση με το αν έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης οι ερωτώμενοι ή όχι	116
Διάγραμμα-9: Προτίμηση ομάδας ειδικοτήτων για διευθυντή.....	118
Διάγραμμα-10: Διάγραμμα Pareto κριτηρίων επιλογής.....	122
Διάγραμμα-11: Σύγκριση αξιοπιστίας 3 διαδικασιών επιλογής.....	128
Διάγραμμα-12: Αποδοχή ΑΣΕΠ από αποφοίτους ΑΕΙ & ΤΕΙ.....	134

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού συστήματος προσαρμοσμένο στα τωρινά δεδομένα.....	17
Εικόνα 2: Διοικητική δομή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.....	20
Εικόνα 3: Ο πολυσύνθετος ρόλος ενός Διευθυντή.....	34
Εικόνα 4: Οι αλληλεπιδράσεις του διευθυντή σχολικής μονάδας	35

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει εκπονηθεί για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Στην επιλογή του θέματος συνέβαλε καθοριστικά η συνεχής ενασχόλησή μου με την σχολική διοίκηση από το 2011, είτε σαν υποδιευθυντής ΓΕΛ, είτε σαν διευθυντής ΓΕΛ εκλεγμένος μέσω των διαδικασιών του νόμου του 2015.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κ. Ζαφειρόπουλο. Καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου συνέβαλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας μου, με την αμέριστη υποστήριξή του, τις επιστημονικές συμβουλές του και την εποικοδομητική του ανατροφοδότηση, σε όλα τα στάδια υλοποίησής της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον παιδικό μου φίλο και συνάδελφο Δελιακίδη Στέργιο, Φυσικό, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε στην εκμάθηση χρήσης του προγράμματος SPSS τον Αύγουστο του 2018 στην Αλεξανδρούπολη, καθώς και για τις εύστοχες συμβουλές του στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας.

Ευχαριστώ ακόμα την αγαπητή μου φίλη και συνάδελφο Χατζηηλία Ευτυχία, Φιλολόγο, μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΕΑΠ, για την φιλολογική επιμέλεια των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων, καθώς και όλων των κειμένων της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους/ες τους/τις εκπαιδευτικούς των σχολείων της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μου να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, καθώς και τους διευθυντές και τις διευθύντριες για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Χωρίς τη συμμετοχή τους δεν θα υπήρχε η έρευνα αυτή. Ιδιαίτερα όμως ευχαριστώ τους εκπαιδευτικούς του 5^{ου} ΓΕΛ Καλαμαριάς (οργανική θέση του ερευνητή) και του όμορου αδελφού σχολείου 4^{ου} ΓΕΛ Καλαμαριάς, που συμμετείχαν καθολικά στην έρευνα μου.

Ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους μου του τμήματος μηχανογράφησης της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης, που μου παρείχαν τα στατιστικά δεδομένα του προσωπικού που υπηρετεί στη Διεύθυνση από το πρόγραμμα myschool.

Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερα, την γυναίκα μου Εύη και τα δύο μου παιδιά Αντώνη και Δήμητρα, που με την υπομονή και την κατανόησή τους στάθηκαν αρωγοί στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας και των μεταπτυχιακών μου σπουδών συνολικά.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κυρίαρχο ρόλο στον εκπαιδευτικό βίο της Ελλάδας, στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κατείχε και κατέχει ακόμα ένα σύστημα ιεραρχίας και αυστηρών κανόνων, όπου ο διευθυντής του σχολείου έχει πρωταγωνιστικό ρόλο (Αλεξίου, 2009). Ο τρόπος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου προβληματισμού και συζήτησης σε ολόκληρο τον κόσμο, από άτομα που ειδικεύονται σε θέματα εκπαίδευσης (Μαδεμλής, 2014). Η κοινωνική θέση που απορρέει από την θέση του διευθυντή και ο τρόπος που αξιολογείται θετικά αυτή η θέση στην ελληνική κοινωνία ειδικότερα, είναι χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών συστημάτων (Νόβα-Καλτσούνη, 2010). Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων εφαρμόστηκε για πρώτη φορά συστηματικά και οργανωμένα με νόμους στη χώρα μας το 1976.

Ο εκπαιδευτικός κόσμος μέσω ιδίως των συνδικαλιστικών οργάνων του ανέπτυξε συγκεκριμένες προτάσεις που στηρίζονταν στη θεώρηση ότι η πολιτεία δεν θα πρέπει κάθε φορά που αλλάζει κυβέρνηση ή υπουργός να αλλάζει το σύστημα επιλογής ανάλογα με τις κυβερνητικές – κομματικές προτιμήσεις. Οι εκπαιδευτικοί-εν δυνάμει υποψήφιοι διευθυντές-απλώς καλούνταν να υποστηρίξουν τις εφαρμογές των νομοθετημάτων ή να υποστούν τις συνέπειές τους χωρίς να έχουν σχεδόν καθόλου άμεση εμπλοκή σε διάλογο.

Αντιδράσεις υπήρχαν ακόμα και με την έναρξη ενός διαλόγου για την εισαγωγή κάποιου δίκαιου και αξιοκρατικού μοντέλου επιλογής. Οι αιτίες για αυτήν την απόρριψη πρέπει να αναζητηθούν στις άσχημες εμπειρίες από τους τελευταίους νόμους στην Ελλάδα, που οδήγησαν πολλούς υποψήφιους σε δικαστικές διαμάχες με την πολιτεία.

Οι αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει στον ελληνικό χώρο πραγματοποιήθηκαν κυρίως τα τελευταία 10 χρόνια και ειδικότερα τα τελευταία 3. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι ο προβληματισμός της εκπαιδευτικής κοινότητας δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς και συγχρόνως δεν υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων για ένα τόσο σημαντικό, αλλά και ευαίσθητο ζήτημα, όπως αυτό της αντικειμενικής επιλογής διευθυντών, που αποτελεί τη βάση σωστής και αποτελεσματικής λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας.

Οι τωρινές απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με θέματα που σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή, τη λειτουργία, τα θετικά και αρνητικά σημεία των συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων από τους πρόσφατους νόμους αποτελούν πολύτιμη γνώση που συμβάλλει τόσο στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό, όσο και στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της αξιολόγησης υποψήφιων διευθυντών. Γι αυτό είναι σημαντικό να γίνει αυτή η έρευνα.

Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν ενδεχομένως να συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του σχετικού προβληματισμού στο βαθμό που τους αναλογούν.

Η εργασία χωρίζεται στο Θεωρητικό μέρος και στο Ερευνητικό μέρος.

Το Θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τις υποενότητες που σχετίζονται με:

1. Το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας,
2. Την εννοιολογική προσέγγιση βασικών όρων όπως: σχολείο, σχολικό κλίμα, είδη σχολικού κλίματος, είδη ηγεσίας, που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα, προσόντα του αποφασιστικού διευθυντή.
3. Το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά τις κρίσεις διευθυντών στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1976 μέχρι σήμερα,
4. Την βιβλιογραφική ανασκόπηση με εργασίες που έγιναν πάνω σε αυτό το θέμα στην Ελλάδα.
5. Μία σύντομη περιγραφή των συστημάτων επιλογής διευθυντών σε ευρωπαϊκές χώρες.

Το Ερευνητικό μέρος αντιστοιχεί στην μεικτή έρευνα που ακολουθήθηκε (ποσοτική έρευνα για τους εκπαιδευτικούς και ποιοτική έρευνα για τους διευθυντές σχολείων) και περιλαμβάνει τις παρακάτω υποενότητες:

1. Την μεθοδολογία που πραγματοποιήθηκε στην εργασία και τους λόγους που αυτή ακολουθήθηκε. Περιγράφεται δηλαδή για κάθε είδος έρευνα, ποιοί πληθυσμοί προσεγγίστηκαν, ποια είναι τα δύο δείγματα πληθυσμού, τεκμηριώνονται τα ερευνητικά εργαλεία που ακολουθήθηκαν (δομημένο ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις και ημιδομημένη συνέντευξη) και συνδέονται με τους θεματικούς άξονες της εργασίας. Τέλος, περιγράφεται ο τρόπος προσέγγισης των δειγμάτων και συγκέντρωσης δεδομένων (διαζώσης) με τα προβλήματα που αντιμετωπίσαμε, καθώς και η αξιοπιστία στις δύο έρευνες.
2. Την Στατιστική ανάλυση (ποσοτική έρευνα) που αποτελείται από την περιγραφική στατιστική και τις συσχετίσεις μεταβλητών, την παρουσίαση πινάκων και τον σχολιασμό των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.
3. Συγκερασμός όλων των απαντήσεων των διευθυντών (ποιοτική έρευνα) ανά ερώτηση συνέντευξης και ανά θεματικό άξονα.
4. Διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων για μελλοντικές έρευνες.
5. Βιβλιογραφία.
6. Παραρτήματα με το ερωτηματολόγιο, το πρωτόκολλο συνέντευξης, τις συνεντεύξεις των διευθυντών, πίνακες από το πρόγραμμα SPSS.

Ο κυριότερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση των απόψεων-αντιλήψεων των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Θεσσαλονίκης, σχετικά με το ζήτημα της επιλογής διευθυντών

σχολικών μονάδων, ιδιαίτερα τώρα που το θέμα παραμένει επίκαιρο, αφού από το 2015 έως το 2018 έχουν γίνει 2 κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης και έχουν ψηφισθεί από τη Βουλή 3 σχετικοί νόμοι (2015, 2017 & 2018).

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού επιλέχθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα που θα αναλυθούν μέσα στους άξονες του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης:

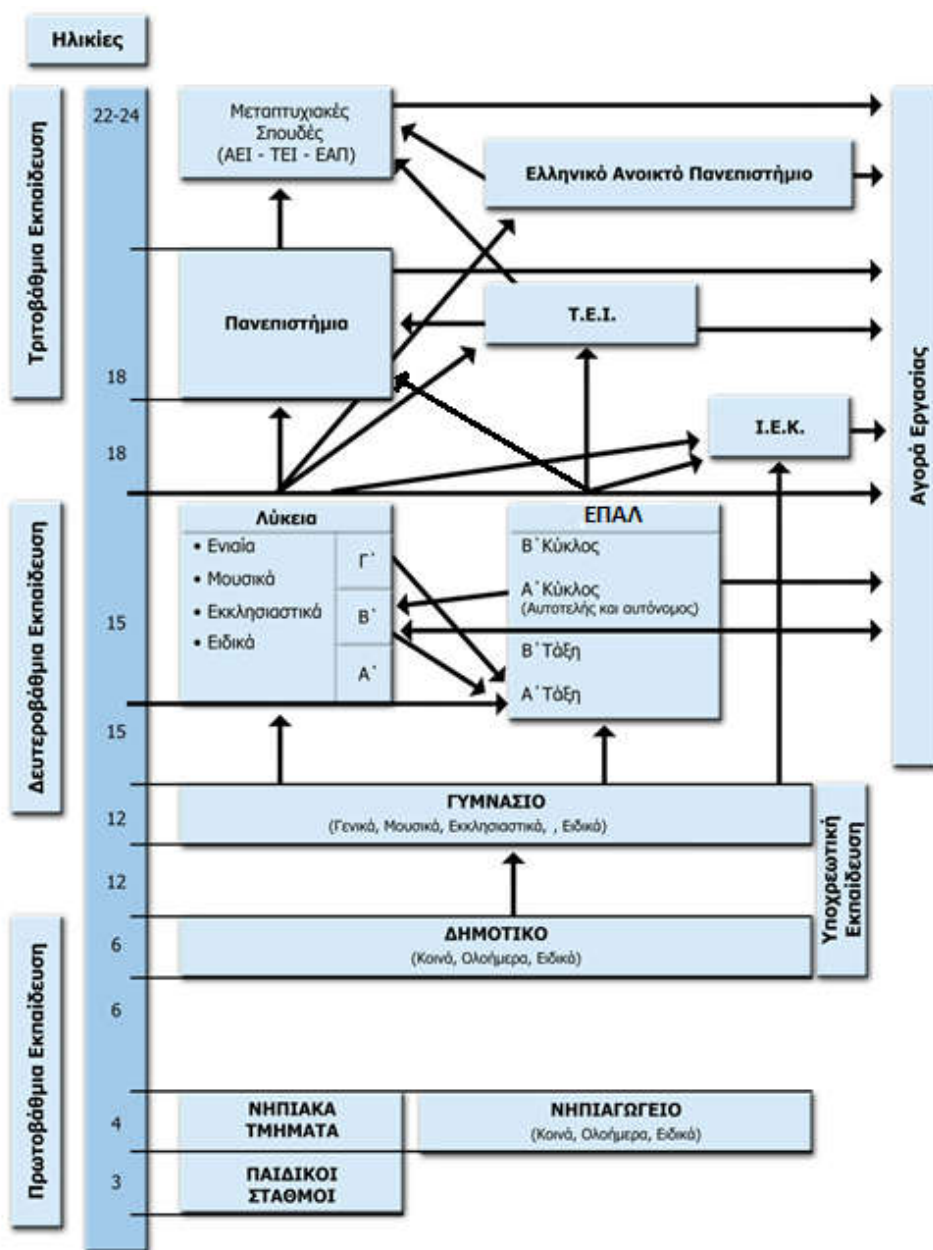
1. Ποιες ικανότητες και ποια προσόντα πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός διευθυντής;
2. Με ποια κριτήρια και ποια βαρύτητα θα πρέπει να έχουν αυτά κατά την επιλογή των διευθυντών;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τους δυο τελευταίους νόμους επιλογής στελεχών (2015 και 2017);
4. Πώς η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στις δυο τελευταίες διαδικασίες Επιλογής διευθυντών επηρέασε το σχολικό κλίμα;
5. Ποιες είναι οι προτάσεις των εκπαιδευτικών για ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα επιλογής στελεχών;

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Δομή Ελληνικής Εκπαίδευσης

Στην Ελλάδα η Εκπαίδευση είναι δομημένη σε τρεις μεγάλες βαθμίδες : Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια. Η κάθε βαθμίδα αποτελείται από ένα σύνολο σχολικών και εκπαιδευτικών μονάδων ανάλογα με την ηλικία του μαθητή-φοιτητή και το σκοπό της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008). Η δομή του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1: Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού συστήματος προσαρμοσμένο στα τωρινά δεδομένα, (Διαδίκτυο :<https://www.look4studies.com>).

Οι σχολικές μονάδες Νηπιαγωγεία, Δημοτικά, Γυμνάσια & Λύκεια είναι οι εκπαιδευτικές κυψέλες όπου οι ανήλικοι μαθητές περνούν σχεδόν 14 χρόνια, άρα αποτελούν τις βάσεις για την εξέλιξή τους.

1.2 Σχολική μονάδα

Ως σχολική μονάδα ορίζεται: «τόσο το έμπυχο υλικό, δηλαδή τα στελέχη εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί, το διοικητικό, το τεχνικό και το βοηθητικό προσωπικό, το μαθητικό δυναμικό, οι γονείς, όσο και οι κτιριακές εγκαταστάσεις με τους εξωτερικούς χώρους, καθώς επίσης και η υλικοτεχνική υποδομή (εργαστήρια, βιβλιοθήκες, πίνακες, θρανία κτλ.)» (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2009).

Σύμφωνα με το Σαΐτη (2008), πολλοί συγγραφείς σήμερα θεωρούν το σχολείο κοινωνικό σύστημα, το οποίο παίρνει από το περιβάλλον πόρους δηλ. διδακτικό προσωπικό, μαθητές, και μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας παράγει εγγράμματους και μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Hoy and Miskel, 1996). Άλλοι πάλι, προσεγγίζοντας το θέμα από νομικής πλευράς ορίζουν το σχολείο ως «οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων» (Σκουρής, 1995, σελ. 62).

Από τη σκοπιά της οικονομικής επιστήμης, το σχολείο εξετάζεται ως εκπαιδευτικός οργανισμός που δίνει έμφαση στη σχέση κόστους/εκπαιδευτικού προϊόντος και στη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Σαΐτης, 2000).

Η παιδαγωγική επιστήμη καθορίζει το σχολείο ως εκπαιδευτικό οργανισμό του οποίου η υπόσταση είναι διαφορετική από τους άλλους οργανισμούς ως προς τη λειτουργία και τον παιδαγωγικό τους χαρακτήρα (Κωνσταντίνου, 1994).

1.3 Διοίκηση Εκπαίδευσης

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της διοίκησης, γιατί το πεδίο εφαρμογής ποικίλλει και η έννοια διαφοροποιείται ανάλογα με τον χώρο εφαρμογής. Κατά γενική παραδοχή σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007) η διοίκηση ορίζεται ως «η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος».

Διοίκηση «είναι η εξειδικευμένη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό, κ.λπ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις, κ.λπ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος», (Θεοφανίδης, 1985).

Ο ελάχιστος αριθμός λειτουργιών της αποτελεσματικής διοίκησης σε έναν οργανισμό είναι ο **προγραμματισμός**, η **οργάνωση**, η **διεύθυνση** και ο **έλεγχος**: λειτουργίες οι οποίες διαμορφώνουν μία συνεχή διαδικασία (Χατζηπαναγιώτου, 2010).

α) Ο **προγραμματισμός**: η λειτουργία αυτή δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να «κατακτήσει» το επιθυμητό αποτέλεσμα, αφού προηγουμένως έχει προγραμματίσει τι πρέπει να γίνει, πώς, πότε και από ποιον. Για την εκπαίδευση γίνεται προγραμματισμός στην αρχή της σχολικής χρονιάς βάζοντας εκπαιδευτικούς-παιδαγωγικούς-μαθησιακούς στόχους

β) Η **οργάνωση**: στη διοικητική αυτή λειτουργία οργανώνουμε τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, χρόνο, υλικό), ώστε να πετύχουμε τους στόχους του οργανισμού. Στην εκπαίδευση σημαίνει έγκαιρη κάλυψη με εκπαιδευτικό υλικό και προμήθεια υλικοτεχνικής υποδομής

γ) Η **διεύθυνση** : είναι η καθαυτή λειτουργία που σχετίζεται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τη στελέχωση και την παρακίνηση των εργαζόμενων, την επικοινωνία μεταξύ των διοικούντων και διοικούμενων και την ευθύνη για την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη των ατόμων του οργανισμού.

δ) Ο **έλεγχος**: είναι η λειτουργία κατά την οποία προβλέπεται η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανατροφοδότησή τους, η τροποποίηση του αρχικού προγραμματισμού με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων. Γίνεται φανερό ότι αυτή η διαδικασία συνδέεται με τη λειτουργία του προγραμματισμού (Σαΐτης, 2002).

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008) ο ορισμός της διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης, διατυπώνεται ως εξής: *«Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος»*. Αντίστοιχα, ο Σαΐτης (2000, σελ. 24) ορίζει τη διοίκηση στην εκπαίδευση ως *«ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών»*, ενώ ο Bush (1986, σελ. 3-4) θεωρεί τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως τη *«διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο»*.

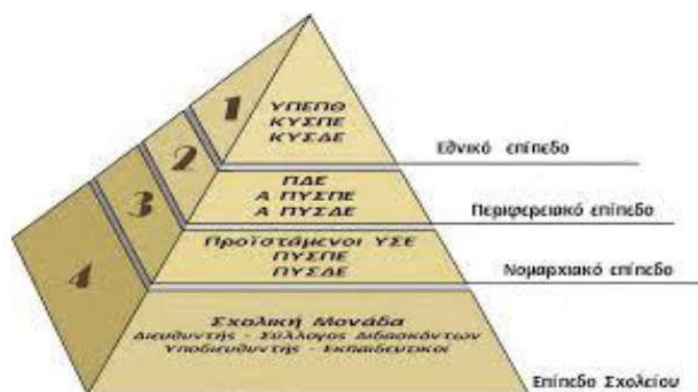
Η ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση γίνεται σύμφωνα με το γραφειοκρατικό πρότυπο. Το σχολείο εκλαμβάνεται ως ο χώρος στον οποίο επικρατούν τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης, όπως είναι ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και το ιεραρχικό

σύστημα εξουσίας. Η γραφειοκρατική προσέγγιση του σχολείου υπήρξε, και μάλλον παραμένει, ιδιαίτερα για την Ελλάδα, η επικρατέστερη. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι: συγκεντρωτισμός, τυποποίηση και καταμερισμός της εργασίας, κανόνες ρύθμισης διαδικασιών και συμπεριφοράς, έμφαση στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις, πρόσληψη και προαγωγή προσωπικού με βάση τα επαγγελματικά προσόντα και την εμπειρία, έμφαση στους σκοπούς της εκπαίδευσης, οι οποίοι καθορίζονται από το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας. (Κατσαρός, 2008). Ο Σαΐτης (2000, σελ. 62-64) εντοπίζει τις εξής δυσλειτουργίες: έλλειψη σταθερότητας της σχολικής ηγεσίας και του διδακτικού προσωπικού, εφαρμογή της «αρχής του Peter» (προαγωγή όλων με αναξιοκρατικά κριτήρια), εφαρμογή του «νόμου του Parkinson» (ύπαρξη πολλών στελεχών τα οποία δεν είναι απαραίτητα), εκχώρηση ευθυνών χωρίς την αντίστοιχη εκχώρηση εξουσίας. Έτσι λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα, η σχολική μονάδα δεν έχει τη δυνατότητα διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής ενώ διαθέτει ελάχιστο έως μικρό βαθμό αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων που την αφορούν (Λάινας, 2000).

Στα πλαίσια αυτά, το Υπουργείο Παιδείας αποφασίζει με κάθε λεπτομέρεια τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με τις περιφερειακές και τοπικές αρχές της εκπαίδευσης να εκτελούν πιστά τις εντολές της κεντρικής διοίκησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994) ενώ «επιβάλλεται» στον εκπαιδευτικό να συμμορφωθεί και να συμβιβασθεί σε κατεστημένους ρόλους, εκτελώντας τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί και τυποποιώντας τη διδασκαλία του προσπαθώντας να καλύψει την προκαθορισμένη, από το Υπουργείο Παιδείας, ύλη (Γκότοβος & Μαυρογιώργος, 1984).

1.4 Η Δομή της Διοίκησης στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Σήμερα η διοικητική δομή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαρθρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα: το εθνικό, το περιφερειακό, το επίπεδο περιφερειακής ενότητας και το σχολικό. Είναι δε, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), η δομή της πυραμιδοειδής.



Εικόνα 2: Διοικητική δομή της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008)

Στο ανώτερο επίπεδο υπάγονται τα στελέχη της πολιτικής και υπαλληλικής ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικοί Γραμματείς, Ειδικοί Γραμματείς, Γενικοί Διευθυντές κ.α.) τα οποία είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής και για τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, καθώς και τα κεντρικά υπηρεσιακά και γνωμοδοτικά συμβούλια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε) με αρμοδιότητες όπως: την εκδίκαση πειθαρχικών υποθέσεων κατά των προϊστάμενων των Διευθύνσεων και τη γνωμοδότηση σε θέματα μετατάξεων, απολύσεων, αποσπάσεων, χορήγησης αδειών και συνταξιοδότησης για λόγους υγείας

Στο περιφερειακό επίπεδο υπάγονται οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης οι οποίοι είναι μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι και βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την κεντρική διοίκηση στην αποστολή της με βάση την εξουσία που τους ανατίθεται. Συνήθως είναι άτομα που είναι κοντά στην κυβερνητική πολιτική. Η διοίκηση και ο έλεγχος της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ασκείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα περιφερειακά συμβούλια (Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε), με αρμοδιότητες όπως: την εκδίκαση και επανεξέταση πειθαρχικών υποθέσεων των στελεχών της εκπαίδευσης κάθε νομού, τη διατύπωση προτάσεων για τις μεταθέσεις, προσλήψεις, αποσπάσεις και τοποθετήσεις εκπαιδευτικών εντός των ορίων του κάθε νομού και την αξιολόγηση της υπηρεσιακής τους κατάστασης

Στο επίπεδο περιφερειακής ενότητας (ή νομού) βρίσκονται οι Διευθυντές Εκπαίδευσης οι οποίοι βοηθούν άμεσα και έμμεσα την περιφερειακή διοίκηση στην αποστολή της και οι οποίοι είναι πρόεδροι στα περιφερειακά συμβούλια (ΠΥΣΔΕ) δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αρμόδια για θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών, κρίσεις στελεχών, βελτιώσεις, υπεραριθμίες, τοποθετήσεις κλπ

Τέλος, στο κατώτερο (ή σχολικό) επίπεδο υπάγονται οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων οι οποίοι έχουν την ευθύνη για το έργο των εκπαιδευτικών συναδέλφων τους (Σαΐτης, 2008).

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας γίνεται ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανώτερων βαθμίδων διοίκησης της εκπαίδευσης και τους εκπαιδευτικούς και αντλεί από το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο την εξουσία να «καθοδηγεί και να παρακινεί τους υφισταμένους του και να λαμβάνει αυτόβουλη απόφαση και δραστηριοποίηση» (Σαΐτης, 2008). Οι Διευθυντές των σχολείων έχουν κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελάχιστες διοικητικές οι οποίες εντοπίζονται στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας των σχολείων, στο λειτουργικό (βραχυπρόθεσμο) προγραμματισμό, στην αποτελεσματικότερη οργάνωση του σχολείου και του προσωπικού, στην καθοδήγηση και παρακίνηση του προσωπικού αλλά και στον έλεγχο των λειτουργιών του σχολείου (Κουτούζης, 1999α, σελ. 43).

1.5 Τα στελέχη της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Τα στελέχη της εκπαίδευσης εργάζονται σε ένα πολύ ευαίσθητο τομέα που έχει αντίκτυπο στο παρόν και στο μέλλον συγκεκριμένων ατόμων καθώς και της χώρας γενικά. Αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας ένα έργο που συνεπάγεται μεγάλη ευθύνη και που αναλύεται σε πολλές διαφορετικές λειτουργίες. Διαχειρίζονται την εκπαιδευτική πολιτική, εφαρμόζουν τα προγράμματα σπουδών, επιμορφώνουν, αξιολογούν, ενημερώνουν, διοικούν, οργανώνουν και συντονίζουν. Το έργο τους επιβάλλει να έρχονται συχνά σε επαφή με τους εκπαιδευτικούς στις περιφέρειες της αρμοδιότητάς τους και να επιτελούν έτσι σύνθετο έργο. Οι κυριότεροι και σημαντικότεροι ρόλοι που αναλαμβάνουν είναι αυτοί του εμπνευστή και του διαμεσολαβητή γνώσης (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008, σελ. 9).

Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη της εκπαίδευσης, ασκούν το έργο της οργάνωσης και της διοίκησης της εκπαίδευσης. Τέτοια θεωρούνται τα άτομα που κατέχουν διοικητική, πειθαρχική, εποπτική και καθοδηγητική θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα και ανάλογα με τις επιμέρους αρμοδιότητές τους, μπορούν να υπαχθούν σε τρεις κατηγορίες: στα διοικητικά στελέχη (π.χ. Διευθυντές Εκπαίδευσης), τα στελέχη που υποστηρίζουν και καθοδηγούν το εκπαιδευτικό έργο (π.χ. Συντονιστές εκπαιδευτικού έργου) και στα στελέχη με διοικητικά καθήκοντα και με αρμοδιότητες για την υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής ζωής όπως είναι οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων (Ανδρέου, 1999).

Με βάση τις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 21 του ν. 4547/2018 οι διοικητικές θέσεις για τα στελέχη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης.
- Διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου.
- Προϊστάμενοι Κ.Ε.Σ.Υ. (Κέντρου Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης)
- Διευθυντές Γυμνασίων.
- Διευθυντές Γενικών Λυκείων (ΓΕ.Λ.).
- Διευθυντές Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑ.Λ.).
- Διευθυντές Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.).
- Διευθυντές Γυμνασίων Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης (Ε.Α.Ε.).
- Διευθυντές Λυκείων Ε.Α.Ε.
- Διευθυντές Ενιαίων Ειδικών Επαγγελματικών Γυμνασίων-Λυκείων ή Ειδικών Επαγγελματικών Γυμνασίων ή Ειδικών Επαγγελματικών Λυκείων.
- Διευθυντές πειραματικών και πρότυπων Γυμνασίων.
- Διευθυντές πειραματικών και πρότυπων Γενικών Λυκείων.
- Διευθυντές μουσικών σχολείων.

- Διευθυντές καλλιτεχνικών σχολείων.
- Διευθυντές Εργαστηρίων Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Ε.Ε.Ε.ΕΚ.).
- Συντονιστές Οργάνωσης των Π.Ε.Κ.Ε.Σ. (Περιφερειακών Κέντρων Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού)
- Προϊστάμενοι των Κ.Ε.Α. (Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία)
- Προϊστάμενοι των Τμημάτων Εκπαιδευτικών Θεμάτων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Υποδιευθυντές Ε.Κ.
- Υπεύθυνοι τομέων Ε.Κ.
- Υποδιευθυντές Σ.Μ.Ε.Α.Ε. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Προϊστάμενος του Γραφείου Μειονοτικής Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε αποκλειστικά με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

1.6 Τα χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Διευθυντή-Ηγέτη

Ο διευθυντής του σχολείου είναι ο ηγέτης των εκπαιδευτικών που εργάζονται στη σχολική του μονάδα. Για να μπορέσει να επιτύχει στο έργο του, πρέπει να έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Πλήθος ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου (Κωνσταντίνου, 2005).

Βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη-διευθυντή σχολείου είναι η αποτελεσματική μετάδοση της αποστολής του σχολείου στο προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς και η διάθεση χρόνου εκ μέρους του για την αποστολή αυτή. Επίσης, η συμβολή του στη διασαφήνιση των προσδοκιών του προσωπικού και η επικοινωνία και συνεργασία μαζί του. Ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει υψηλές προσδοκίες πρώτα από εαυτό του και ύστερα από τους άλλους. Δημιουργεί θετικές συνθήκες εργασίας στο σχολείο του, επιδιώκει να προμηθεύεται έγκαιρα την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή, οδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά και προσπαθεί παράλληλα τόσο για τη συνεχή αυτοβελτίωσή τους όσο και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών του σχολείου του. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι δια βίου μαθητές και προσπαθούν διαρκώς να προσθέσουν περισσότερα στις γνώσεις και δεξιότητες που ήδη κατέχουν (Nance, 1991. U. S. Department of Education, 1987, σελ. 10 στο Πασιαρδής, 1995, σελ. 172-173).

Από τους αποτελεσματικότερους διευθυντές είναι εκείνοι που λαμβάνουν ενεργά μέρος σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου. Ο ηγέτης είναι «ορατός παντού μέσα στο σχολείο». Στις υποχρεώσεις του είναι να παρακολουθεί στενά την πρόοδο των μαθητών, καθώς και το χρόνο που αυτοί αφιερώνουν στη μάθηση. (Andrews και Soder, 1987, σελ. 6, στο Αγγελόπουλος και συν, 2002, σελ. 74. Brookover, 1986, σελ. 592-594, στο Αναγνωστοπούλου, 2001, σελ. 256). Ένα άλλο εύρημα των ερευνών για τον αποτελεσματικό διευθυντή είναι ότι οι ίδιοι είναι κύριοι φορείς καινοτομιών στο σχολείο. Εισάγουν, υποστηρίζουν, προωθούν και επιβλέπουν καινοτόμες αλλαγές στα σχολεία τους, συνδέοντας άμεσα το ενδιαφέρον τους με την επιτυχία ή την αποτυχία αυτών των αλλαγών (Hall and Hord, 1987, σελ. 249, στο Πασιαρδής, 1995, σελ. 172).

Έχει διαπιστωθεί επίσης, σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, πως όταν οι διευθυντές συμπεριφέρονταν με ανθρωπιά, ευγένεια και κατανόηση, οι μαθητές έτειναν να αναφέρουν ότι το σχολείο παρουσίαζε γι' αυτούς ενδιαφέρον και τους εξασφάλιζε δράση. Αντίθετα, όταν η συμπεριφορά του διευθυντή ήταν αυταρχική, οι μαθητές έτειναν να αναφέρουν ότι το σχολείο ήταν αδιάφορο, μονότονο και αναχρονιστικό. Φαίνεται λοιπόν να υπάρχει μεγάλη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς και θετικής στάσης των μαθητών απέναντι στο σχολείο (στο Αναγνωστοπούλου, 2001, σελ. 256).

Συμπερασματικά ο αποτελεσματικός Διευθυντής-ηγέτης :

- Θα καθοδηγεί, θα διευθύνει και θα επηρεάζει τους συναδέλφους του, ώστε αυτοί να εργάζονται με ζήλο και ενδιαφέρον, για να επιτύχουν τους στόχους του σχολείου.
- Θα χρησιμοποιεί το δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας και θα εμπλέκει τους υφισταμένους του στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής του μονάδας.
- Το όραμά του για συνεχή ποιοτική βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα παιδιά θα το μεταδώσει σε όλους.
- Θα ενδιαφέρεται σε πολύ σημαντικό βαθμό, τόσο για τα σχολικά επιτεύγματα, όσο και για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.
- Θα εισάγει καινοτομίες που θα συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό του σχολείου.
- Θα φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού πάνω στις εξελίξεις της διδακτικής και της παιδαγωγικής επιστήμης.
- Θα πρέπει να είναι παράδειγμα εργατικότητας, αποτελεσματικότητας, συνεργασίας και ανθρωπιάς για να αισθάνεται ότι είναι άξιος ηγέτης, που τον σέβονται και τον εκτιμούν όλοι.
- Το **σημαντικότερο**, ίσως, χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι ότι θα φροντίσει για τη δημιουργία **θετικού εργασιακού κλίματος**, ενισχύοντας κάθε

καλή προσπάθεια, επιδεικνύοντας δίκαιη συμπεριφορά προς όλους και δείχνοντας εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του και τα παιδιά (Πασιαρδής, 2004).

Ο Dimmock (2003) επίσης επισήμανε τα παρακάτω χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών:

- Την εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και την αυτοπεποίθηση που αντανακλάται στις ενέργειές τους.
- Τη σεμνότητα στις αλληλεπιδράσεις και στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Την ανοχή στις αντιξοότητες και τις αντιθέσεις.
- Την προσκόλληση στο συμφέρον του προσωπικού και των μαθητών.
- Την ακεραιότητα και τη δέσμευση στις αξίες τους.
- Την πολιτική οξύνοια και την παρρησία.

«Το σχολείο δεν χρειάζεται διευθυντή που θα είναι απλός διεκπεραιωτής των καθημερινών διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων, αλλά ηγέτη ο οποίος θα διαμορφώσει μια στρατηγική βασισμένη σε συγκεκριμένο όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και θα εμπνεύσει το προσωπικό προς αυτή την κατεύθυνση» (Θεοφιλίδης, 1994).

1.7 Η έννοια του σχολικού κλίματος

Στην ενότητα αυτή, θα οριστεί τι σημαίνει σχολικό κλίμα, θα αναφερθούν τα είδη του σχολικού κλίματος, αλλά κυρίως θα διευκρινισθεί η συνεισφορά του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην δημιουργία ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος για μάθηση με βάση τα τυπικά και άτυπα προσόντα και τη συμπεριφορά του.

Ο όρος «σχολικό κλίμα» αναφέρεται στο σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών παραμέτρων του σχολικού περιβάλλοντος, (Hayes, 1994) που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, τον ενθουσιασμό τους για το εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο, την παραγωγικότητα στο έργο τους, την επίτευξη των στόχων τους κατά τρόπο αποτελεσματικό και, γενικότερα, την όλη απόδοση τους στο εκπαιδευτικό τους έργο (Πασιαρδή, 2001). Όπως έχει δείξει η έρευνα του Πασιαρδή (2001), το σχολικό κλίμα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, αλλά και την σχολική επίδοση των μαθητών, όπως και τη ψυχοσυναισθηματική και κοινωνική τους ανάπτυξη. Γι αυτό και είναι πρωταρχικός στόχος να επιτευχθεί αυτό στο πλαίσιο λειτουργίας του συνόλου της σχολικής κοινότητας.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε κι άλλους επιπλέον ορισμούς για την έννοια «σχολικό κλίμα» όπως οι Hoy και Miskel (2005), θα λέγαμε πως το σχολικό κλίμα μπορεί να εκληφθεί ως ««το σύνολο των εσωτερικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν το ένα σχολείο από το άλλο και τα

οποία επιδρούν στις συμπεριφορές των μελών του κάθε σχολείου» είναι δηλαδή «η προσωπικότητα του σχολείου», τονίζοντας ότι το κλίμα είναι για το σχολείο, ό,τι και η προσωπικότητα για το άτομο και μπορούμε έτσι να το χαρακτηρίσουμε ως την καρδιά και την ψυχή του σχολείου. Οι Freiberg & Stein (1999) θεωρούν το σχολικό κλίμα ως την καρδιά και την ψυχή ενός σχολείου, που δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν». Σύμφωνα με τον Marshall (2007), το σχολικό κλίμα επηρεάζει τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των μαθητών για το περιβάλλον του σχολείου, τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, το αίσθημα ασφάλειας και, γενικότερα, δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού για τους εκπαιδευτικούς στους μαθητές και στους γονείς. Έρευνες των τελευταίων δεκαετιών επισημαίνουν ότι το σχολικό κλίμα είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Γουρναρόπουλος, 2007).

Συμπερασματικά, το σχολικό κλίμα, είναι ένας σημαντικός παράγοντας, γιατί μαζί με την εκπαιδευτική ηγεσία, το διδακτικό έργο, τους σωστά διατυπωμένους στόχους των εκπαιδευτικών και μαθητών, μπορεί να κάνει μια σχολική μονάδα αποτελεσματική (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

1.8 Είδη σχολικού κλίματος - Παράγοντες που το διαμορφώνουν

Σύμφωνα με την Χριστοφίδου (2011), τα είδη σχολικού κλίματος ορίζονται ανάλογα με τον τρόπο διοίκησης του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Αν δηλαδή ο τρόπος διοίκησης είναι ανοιχτός, τότε και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών είναι ανοιχτή, και επομένως, το κλίμα στη σχολική μονάδα είναι ανοιχτό και ενεργού συμμετοχής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την θετική επίδραση στην σχολική μάθηση. Αντιθέτως, κλειστός τρόπος διοίκησης από μεριάς του διευθυντή της σχολικής μονάδας, επιφέρει κλειστό κλίμα στους εκπαιδευτικούς και κλίμα αποστασιοποίησης, με αποτελέσματα αρνητικά και στην διαδικασία της μάθησης. Εκείνο που είναι σημαντικό, είναι η συμβολή όλων, τόσο της διεύθυνσης, όσο και των εκπαιδευτικών, στη διαμόρφωση θετικού για τη σχολική μάθηση κλίματος και στην εξασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει, όταν η συμπεριφορά του διευθυντή είναι ανοικτή όπως επίσης και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Πρακτικά σ' ένα ανοικτό κλίμα η συμπεριφορά του διευθυντή παρέχει στους εκπαιδευτικούς ανεξαρτησία κατά την άσκηση του διδακτικού τους έργου και τους επιτρέπει να αναδείξουν τα ταλέντα και τις ικανότητες τους.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), τρία είναι τα είδη του σχολικού κλίματος που προσδιορίζουν την ισορροπία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού:

α. Το τυπικό-απρόσωπο κλίμα, που συναντάται σε χώρους όπου οι σχέσεις υπαγορεύονται από τις γραφειοκρατικές δομές. Στο πλαίσιο αυτού του κλίματος η προσωπική επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού υπονομεύονται από τις τυπικές σχέσεις.

β. Το άτονο κλίμα, που χαρακτηρίζει τα σχολεία όπου η σχολική μάθηση και γενικά η όλη σχολική δραστηριότητα παραμελείται, αφού τα μέλη του δεν έχουν επίγνωση των αρμοδιοτήτων και των ρόλων που καλούνται να ασκήσουν στο χώρο του σχολείου. Το σχολείο, στο οποίο επικρατεί ένα άτονο κλίμα, αδυνατεί να επιτελέσει την αποστολή του και αυτό αποβαίνει σε βάρος των μαθητών και, κατά συνέπεια, σε βάρος των γνώσεων που πρέπει να αποκτηθούν.

γ. Το τυπικό προσωπικό κλίμα, που χαρακτηρίζει τα σχολεία τα οποία είναι οργανωμένα με δημοκρατικούς τρόπους. Το κλίμα αυτό προκύπτει, όταν επικρατεί ισορροπία μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού συστήματος, με αποτέλεσμα να προάγεται η συνεργασία και η ανάδειξη ηγετών, που θα συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης.

Βεβαίως έχουν προταθεί και άλλα είδη του σχολικού κλίματος από διαφορετικούς ερευνητές.

Το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τις επίσημες και ανεπίσημες συμπεριφορές που εκδηλώνονται στους σχολικούς οργανισμούς, από τις άτυπες και τυπικές ομάδες, τον χαρακτήρα των εμπλεκομένων, καθώς επίσης και από τον τύπο ηγεσίας του σχολείου. Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη ότι το σχολικό κλίμα αποτυπώνεται σε 4 βασικές παραμέτρους:

- α) την επικοινωνία,
- β) τη συνεργασία,
- γ) την οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού και
- δ) τους μαθητές. (Πασιαρδή, 2001).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), η συμπεριφορά του διευθυντή σχολείου απέναντι στο διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς, είναι ο βασικότερος παράγοντας που συντελεί στη διαμόρφωση ενός θετικού ή αρνητικού για τη σχολική μάθηση κλίματος. Η ανοιχτού τύπου επικοινωνία, η συλλογική προσπάθεια για την πρόοδο των μαθητών, η συλλογικότητα και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού και του διευθυντή, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του θετικού σχολικού κλίματος (Sergiovanni, 1990). Ο ρόλος του διευθυντή, στη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο, φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα τριών τουλάχιστον βασικών δραστηριοτήτων: α) της επικοινωνίας και συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό, β) της επικοινωνίας με τους μαθητές του σχολείου και γ) της επικοινωνίας /συνεργασίας με τους γονείς των μαθητών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012, σελ.236).

Ως παράγοντες διαμόρφωσης θετικού σχολικού κλίματος αναφέρονται από τους ερευνητές με μεγάλη συχνότητα επίσης, τα εξής:

α) Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις του με όλα τα μέλη της κοινότητας.

β) Η συνεργασία και συναδελφικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών, όπως και μεταξύ αυτών και της Διεύθυνσης.

γ) Η απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της κοινότητας.

δ) Η ύπαρξη οργάνωσης και τάξης.

ε) Η από κοινού διαμόρφωση και τήρηση συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφοράς των μαθητών.

στ) Το πνεύμα καινοτομίας και αλλαγής.

ζ) Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αποδοχής, αναγνώρισης και ικανοποίησης μεταξύ όλων των μελών (Ζμπάινος & Γιαννακούρα, 2010, Παναγιωτίδου, 2012).

Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το σχολικό κλίμα συνδέεται άμεσα με την ποιότητα του σχολείου, βοηθά το κάθε μέλος του να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του χαρακτήρα του σχολείου και συνεισφέρει στην ένταξή του στην ομάδα, ενώ δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίησης και υπευθυνότητας, και ενδυναμώνει με αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα αυτού, επιδρά θετικά στη διαδικασία της μάθησης και στην επιτυχία των μαθητών, αποτελώντας έτσι τη βάση για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της κάθε σχολικής μονάδας. «Η αειφόρος ηγεσία δεν αμφιταλαντεύεται. Βάζει τη μάθηση στο κέντρο όλων των δράσεων της ηγεσίας. Η μάθηση των παιδιών έρχεται πρώτα και μετά, οτιδήποτε άλλο, την υποστηρίζει.» (Stoll, Fink & Earl, 2003).

1.9 Η επίδραση του διευθυντή – ηγέτη στο σχολικό κλίμα

Η ηγεσία σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), συμβάλλει «στη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον».

Είναι σημαντικό να τονίσουμε τη διάκριση της ηγεσίας από τη διοίκηση-διεύθυνση. Ο όρος *διοίκηση*, έχει να κάνει με την καθημερινή (διοικητική) διεκπεραίωση των εργασιών των διοικητικών στελεχών. Η διοίκηση αναφέρεται, στον κατάλληλο συνδυασμό ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, καλύπτει δηλαδή όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Σαΐτης, 2000). Αντίθετα, ηγέτης είναι ο οραματιστής,

αυτός/ή που δίνει κατεύθυνση στον οργανισμό, που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και τις καινοτομίες (Πασιαρδής, 2004). Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διοικητικής εργασίας, αλλά στοχεύει στην αλλαγή της κουλτούρας και της νοοτροπίας των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τον Ανδρή (2015), η αυταρχική ηγεσία αποτελεί μέθοδο άσκησης εξουσίας και είναι βασισμένη σε μια σαφή γραφειοκρατική ιεράρχηση σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Από αυτήν πηγάζουν συγκεκριμένοι κανόνες επικοινωνίας και συνεργασίας τους, τύπου «επιταγή / επιβολή –υπακοή / υποταγή». Σ' αυτήν την περίπτωση, ο διευθυντής, αναλαμβάνει αποκλειστικά τον προγραμματισμό και την οργάνωση του χώρου και παίζει κυριαρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Καθορίζει τις ενέργειες όλων των μελών της ομάδας, ενώ η μη εκτέλεσή τους επιφέρει κυρώσεις. Χρησιμοποιεί αυταρχική συμπεριφορά, έμμεσο ή και άμεσο εκφοβισμό, απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του και αρνείται, συχνά, να αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του. Πολλές φορές απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις. Ένας τέτοιος ηγέτης σχολικής μονάδας υποτιμά τους εκπαιδευτικούς στερώντας τους τη δυνατότητα αφενός, να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη διεκπεραίωση του παιδαγωγικού έργου τους και αφετέρου, να συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στη δημιουργία απρόσωπων σχέσεων που δεν προωθούν το συνεργατικό πνεύμα για την υλοποίηση προκαθορισμένων από την αρχή της σχολικής χρονιάς εκπαιδευτικών στόχων. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η σχολική μονάδα να μην αποδίδει το μέγιστο αποτέλεσμα και να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των σύγχρονων κοινωνιών και των αναγκών τους. Όλα αυτά είναι απόρροια του κακού σχολικού κλίματος που έχει δημιουργηθεί, που όπως αναφέρθηκε είναι ο θεμέλιος λίθος της επιτυχίας ενός σχολείου.

Αντίθετα, σε ένα συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, τα πλεονεκτήματα της διοίκησης είναι τα παρακάτω:

1. Αυξάνεται η συμβολή των εργαζομένων στην πρόοδο του σχολείου και συγχρόνως η αυτοεκτίμησή τους.
2. Κάθε εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με τις γνώσεις και τις μεθόδους εργασίας των άλλων εργαζομένων μέσα στην ομάδα.
3. Εντείνεται η εξειδίκευση και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των ατόμων της ομάδας.
4. Αναπτύσσονται περισσότερες ιδέες καθώς και κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα.
5. Δίνεται η δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με την εργασία των μελών της ομάδας.

Με βάση τα παραπάνω μαθητές και εκπαιδευτικοί συμβιώνουν σε ένα υγιές, δημοκρατικό σχολικό κλίμα.

Συγκεντρωτικά, έχουμε τις ακόλουθες διαπιστώσεις για τον ρόλο της σχολικής ηγεσίας στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος:

- Το στιλ σχολικής ηγεσίας συμβάλλει στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος: η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί προϋπόθεση του ανοιχτού, υποστηρικτικού και ενεργού εμπλοκής κλίματος, ενώ η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με τη διαμόρφωση κλειστού ή και αποστασιοποιημένου κλίματος.
- Το στιλ σχολικής ηγεσίας συντελεί στη σχολική αποτελεσματικότητα, στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κατ' συνέπεια επηρεάζει και επηρεάζεται από το σχολικό κλίμα, όπως στην περίπτωση των νέων διευθυντών (Eshbach, & Henderson, 2010).
- Η σχολική ηγεσία, όταν προκύπτει από τη συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικών για την πραγμάτωση κοινών επιδιωκόμενων στόχων και τη συνδιαμόρφωση συλλογικού οράματος, υπερτερεί των άλλων παραγόντων (δομή, μέγεθος, εξωτερικό περιβάλλον, ατομικές διαφορές, φύλο, επαγγελματική προϋπηρεσία) στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος.

1.10 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή σχολικής μονάδας

Στις παρακάτω ενότητες θα περιγράψουμε τα καθήκοντα ενός Διευθυντή σε μία σχολική μονάδα, ώστε να γίνει κατανοητό ο μεγάλος όγκος εργασιών που καλείται να πραγματοποιήσει. Τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ένας Διευθυντής πρέπει να είναι πολλά και είναι αυτά που πρέπει να διακρίνουν οι εκπαιδευτικοί και τα συμβούλια επιλογής ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Σε αντίθετη περίπτωση, όλες αυτές οι εργασίες θα μείνουν ημιτελείς ή πραγματοποιησιμες με λάθος τρόπο, αν γίνει λανθασμένη επιλογή προσώπου. Αυτή είναι και η σύνδεση του καθηκοντολογίου ενός διευθυντή με τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος διευθυντής και το σύστημα επιλογής που πρέπει να υιοθετηθεί από την πολιτεία.

Ο Διευθυντής λοιπόν βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι όχι μόνο επιστημονικός - παιδαγωγικός υπεύθυνος, αλλά και διοικητικός υπεύθυνος στον χώρο αυτό. Φροντίζει για την τήρηση των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών των Στελεχών Διοίκησης και των αποφάσεων του Συλλόγου των Διδασκόντων, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Δ' κεφαλαίου παράγραφος 1, του ν.1566/1985 (ΦΕΚ Α'167). «Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και

την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων ...». Τα επιμέρους καθήκοντα του διευθυντή ως προς τους συμμετέχοντες στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου διατυπώνονται περιληπτικά στην υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/ ΦΕΚ 1340/16-10-2002. Σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2010, σελ. 557–558), στο κείμενο της υπουργικής απόφασης φαίνεται ότι αναγνωρίζεται η ιδιαίτερη σημασία του ρόλου του Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Άρθρο 27 (περιληπτικά)

(Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων)

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα θέτοντας υψηλούς στόχους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους.
- Φροντίζει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Συντονίζει, ελέγχει και αξιολογεί το έργο τους των εκπαιδευτικών. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και διαμορφώνει ένα σχολικό κλίμα με πνεύμα αλληλεγγύης, χωρίς αντιθέσεις.

Άρθρο 28 (περιληπτικά)

(Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων)

- Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.
- Είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό και την ομαλή λειτουργία του σχολείου.
- Εφαρμόζει τη νομοθεσία και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.
- Έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, κλπ.
- Είναι υπεύθυνος για την διενέργεια ενδοσχολικών εξετάσεων και την έκδοση των αποτελεσμάτων.
- Αξιολογεί διδακτικό και διοικητικό προσωπικό.
- Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές για το έργο και την πολιτική του σχολείου.
- Ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών
- Έχει την ευθύνη συγκέντρωσης και αποστολής των στοιχείων εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Τροποποιήθηκε με την Αρ. 841/72/ΙΒ ΥΑ - ΦΕΚ 1180/2010).

- Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο.
- Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.
- Καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες στους υποδιευθυντές.
- Είναι υπεύθυνος για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των βιβλίων και εντύπων.
- Χορηγεί στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας τις προβλεπόμενες άδειες. (Προστέθηκε με την υπ.αρ.Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-09-2014/ΥΠΑΙΘ).

Άρθρο 29 (περιληπτικά)

(Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων)

- Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί και προεδρεύει στις συνεδριάσεις του Συλλόγου.
- Εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών.
- Έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
- Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής.
- Εποπτεύει την καθαριότητα, καθώς και την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
- Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία και τα προγράμματα εκπαίδευσης.
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών.
- Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων.
- Καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων.
- Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για την προετοιμασία των εξετάσεων.
- Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες και τους απευθύνει, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης.
- Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο.
- Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς, φροντίζοντας να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας.

Άρθρο 30 (Περιληπτικά)

(Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης)

- Συνεργάζεται με το Σύλλογο και τους Σχολικούς Συμβούλους για την οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
- Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων
- Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Άρθρο 31 (Περιληπτικά)

(Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές)

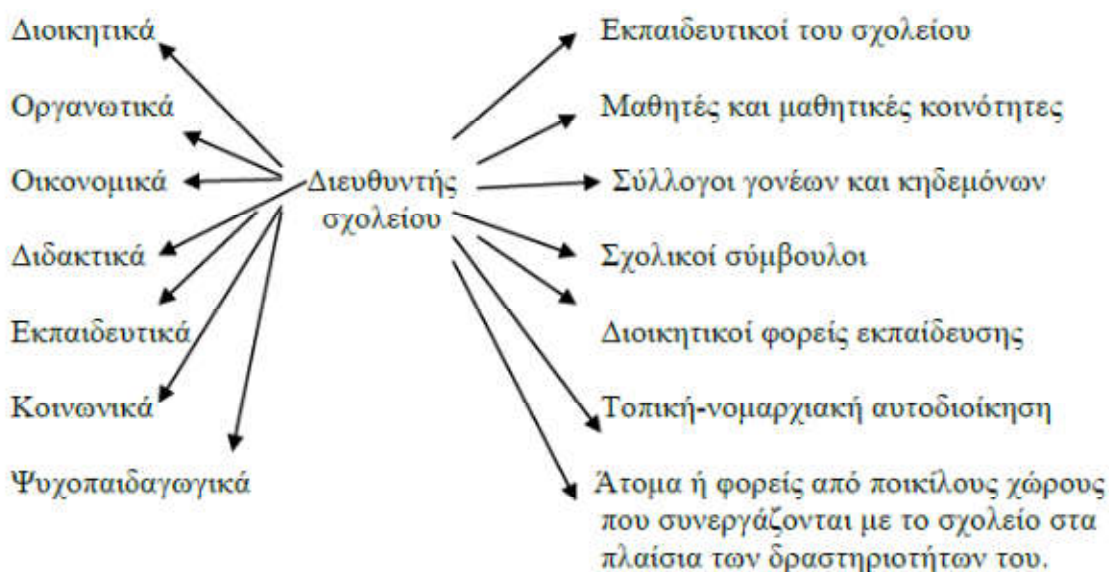
- Συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης, και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα.
- Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους, διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές, εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, διενεργεί εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια, παρακολουθεί την τήρηση της υποχρεωτικής φοίτησης των μαθητών στο σχολείο.
- Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες και διαμορφώνει συνθήκες φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

Άρθρο 32 (περιληπτικά)

(Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης)

- Καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου.
- Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση.
- Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον.

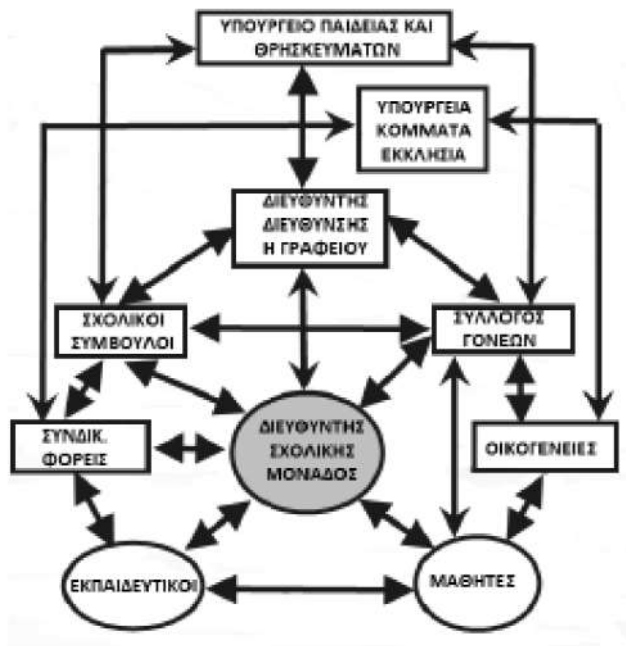
Τα πολλαπλά ζητήματα που τον απασχολούν, οι φορείς και τα πρόσωπα με τα οποία συνεργάζεται ένας διευθυντής αποτυπώνονται παραστατικά στην παρακάτω εικόνα (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013, σελ. 170).

A. θέματα που τον απασχολούν**B Ατομα ή φορείς που
συνεργάζονται μαζί του**

Εικόνα 3: Ο πολυσύνθετος ρόλος ενός Διευθυντή (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013, σελ. 170)

Παρόλο όμως που στα καθήκοντά του ο διευθυντής περιγράφεται ως το άτομο που υλοποιεί την εκπαιδευτική πολιτική συνεργαζόμενος με την υπεράνω διοίκηση, τον Σύλλογο διδασκόντων, τους γονείς, τους μαθητές, τη δημοτική αρχή κλπ., διοικεί χωρίς όμως ουσιαστική αποφασιστική αρμοδιότητα. Στην πράξη ο διευθυντής, ειδικά σε επείγουσες καταστάσεις, θα γίνει και μηχανικός, υδραυλικός, ηλεκτρολόγος με τη βοήθεια πολλές φορές εκπαιδευτικού ή γονέα για την συντήρηση του κτιρίου. Υπάρχει λοιπόν μία απόσταση μεταξύ του έργου του διευθυντή ως καθημερινή πράξη και της θεωρητικής διατύπωσης του έργου του στο καθηκοντολόγιο, κάτι που αναφέρει και ο Σαΐτης (2008), όταν μεταξύ άλλων σημειώνει ότι οι διευθυντές ασχολούνται με τεχνίτες, τη σχολική επιτροπή, τους γονείς, τη γραφειοκρατία, τις εκδρομές μαθητών με διαγωνισμούς κλπ.

Οι αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα (Σιγάλας, στο Πατσιομίτου 2015, σελ 49). Όπως ισχυρίζεται ο Σαΐτης (2008) «στην πράξη ο Διευθυντής πιέζεται από δύο αντίθετες κοινωνικές δυνάμεις: τα μεσαία και ανώτερα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης και από τους εκπαιδευτικούς»



Εικόνα 4: Οι αλληλεπιδράσεις του διευθυντή σχολικής μονάδας (Σιγάλας στο Πατσιομίτου, 2015, σελ. 49)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Το νομοθετικό πλαίσιο για την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων από το 1974 μέχρι σήμερα. Κριτική προσέγγιση.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα κάνουμε μια ιστορική ανασκόπηση των νομοθετικών πλαισίων, βάσει των οποίων έγιναν οι επιλογές των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην χώρα μας από το 1974 και μετά.. Όπως θα δούμε παρακάτω οι Νόμοι, τα Προεδρικά Διατάγματα και οι Υπουργικές Αποφάσεις που αφορούν τα συστήματα επιλογής των Διευθυντές Σχολικών Μονάδων δεν είναι λίγες, αλλά, τουναντίον, από τους περισσότερους σε χώρα της Ευρώπης. Αυτό συνέβαινε γιατί τα νομοθετήματα ήταν πολλά, αφού με κάθε αλλαγή κόμματος ή ακόμα και με αλλαγή υπουργού στην κυβέρνηση, προέκυπτε αλλαγή των κανόνων επιλογής. Έτσι, η εκάστοτε πολιτική ηγεσία επιχειρούσε μέσω νομοσχεδίων να ελέγχει την εκπαιδευτική διοίκηση από τον Περιφερειάρχη Εκπαίδευσης, μέχρι τον Γυμνασιάρχη και Λυκειάρχη στήνοντας ένα κομματικό μηχανισμό χωρίς να βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Ανδρέου , 1999)

Έμφαση θα δοθεί στη σύγκριση των δύο τελευταίων νόμων με τους οποίους έγιναν οι κρίσεις των διευθυντών το 2015 και 2017, ενώ στο τέλος θα αναφερθεί ο νέος νόμος που ψηφίστηκε τον Ιούνιο του 2018 με βάση τον οποίο θα γίνουν οι επόμενες κρίσεις το 2020. Είναι πολύ αμφίβολο όμως μέχρι τότε αν θα τροποποιηθεί ή θα αλλάξει ριζικά ο συγκεκριμένος νόμος, δεδομένου ότι επίκεινται οι εθνικές βουλευτικές εκλογές του 2019.

2.1.1 Νόμος 309/1976 , ΦΕΚ 100 τ.Α΄/30-4-1976.

Σύμφωνα με το Νόμο 309/1976 «Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδεύσεως», στο Γυμνάσιο και στο Λύκειο, διευθυντές γίνονταν μόνο όσοι προέρχονταν από τους κλάδους Α1 ως Α6 και δηλαδή Θεολόγοι, Φιλολόγοι, Μαθηματικοί, Φυσικοί, Γαλλικής και Αγγλικής Φιλολογίας με αποτέλεσμα να αποκλείονταν εκπαιδευτικοί άλλων ειδικοτήτων. Ο νόμος δεν προέβλεπε κρίσεις και επιλογές προσώπων, αλλά ο εκπαιδευτικός γινόταν διευθυντής με βάση δύο πίνακες-λίστες. Η μία λίστα βασιζόταν στις εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας που συνέτασσαν οι επιθεωρητές εκπαίδευσης, οπότε υπήρχε τοποθέτηση διευθυντών «κατά την ελεύθερη κρίση της διοίκησης», ενώ η άλλη λίστα βασιζόταν αποκλειστικά στην «κατά αρχαιότητα επιλογή» χωρίς να υπολογισθούν οι αξιολογικές εκθέσεις των επιθεωρητών (Μαδεμλής, 2014, σελ. 30). Για να γίνει κάποιος διευθυντής Λυκείου απαιτούνταν 17 χρόνια προϋπηρεσίας, που αντιστοιχούσε σε μισθολογικό κλιμάκιο 9, ενώ για να γίνει διευθυντής Γυμνασίου, 15 χρόνια προϋπηρεσίας, που αντιστοιχούσε σε μισθολογικό κλιμάκιο 8.

Η θέση είχε τον χαρακτήρα μονιμότητας και όχι θητείας. Η τοποθέτηση επίσης γινόταν σε σχολεία που όριζε το Υπουργείο Παιδείας και όχι απαραίτητα στα σχολεία και τις γεωγραφικές περιοχές που ο ίδιος επιθυμούσε (Στραβάκου Π. Α., 2003, σ. 41). Αυτό είχε σαν συνέπεια, εκπαιδευτικοί που βρίσκονταν ψηλά στη λίστα αρχαιότητας να τοποθετούνται σε θέσεις τις οποίες είτε αρνούσαν να υπηρετήσουν είτε τις υπηρετούσαν χωρίς να παράγουν ουσιαστικό έργο. (Κόκκοτας, 1979, σελ. 34-35). Δεν προβλεπόταν μείωση του διδακτικού ωραρίου των Διευθυντών, με άμεση συνέπεια οι πολλές ώρες διδασκαλίας τους να δυσκολεύουν το έργο τους. Η αρχαιότητα είχε στοιχεία αμεροληψίας και βασιζόταν στην εμπειρία και τον σεβασμό που είχε το πρόσωπό του υποψηφίου, χωρίς όμως να σημαίνει ότι υπερερούσε πάντα έναντι της επιλογής της διοίκησης. Αντίθετα, οι εκθέσεις αξιολόγησης των επιθεωρητών βασίζονταν θεωρητικά στα στοιχεία του υπηρεσιακού τους φακέλου. Υπήρχε ο κίνδυνος, σε μια εποχή της μεταπολίτευσης φορτισμένη πολιτικά και κομματικά, να είναι διαδικασία μεροληπτική και αδιαφανής. Τα προσόντα που περιλάμβανε ο υπηρεσιακός φάκελος ήταν επιστημονικά (επιστημονική κατάρτιση, συγγραφική εργασία, πτυχία), διδακτικά (παιδαγωγική κατάρτιση, διδακτική ικανότητα), διοικητικά (διοικητική δεξιότητα), ευσυνειδησίας (ηθική) και τέλος, δράσης και συμπεριφοράς εντός και εκτός υπηρεσίας. Η κλίμακα βαθμολόγησης ήταν: Εξάριτος (10-9), Λίαν καλός (8-7), Καλός (6-5), Μέτριος (4-3) και Ακατάλληλος (2-1). (Ακρίτας, 2014)

2.1.2 Νόμος 1304/1982, ΦΕΚ 144 τ.Α΄/07-12-1982

Με το Νόμο 1304/1982 «**Για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις**», αλλάζει η μορφή Διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με το άρθρο 2, η διοίκηση και ο έλεγχος λειτουργίας των σχολείων ασκείται από τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Γραφείων Εκπαίδευσης, Οι διευθύνσεις είναι στις πρωτεύουσες των νομών ενώ τα Γραφεία βρίσκονται ακόμα και σε άλλες πόλεις ή κωμοπόλεις.

Γίνονται, συνεπώς, οι προεργασίες, ώστε να αλλάξει ο τρόπος επιλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση μέσω του ενεργού ρόλου του Διευθυντή εκπαίδευσης

2.1.3 Νόμος-Πλαίσιο 1566/1985, ΦΕΚ 167 τ.Α΄/30-9-1985

Θεωρείται ο νόμος που άλλαξε εκ θεμελίων την Ελληνική Εκπαίδευση, γι αυτό και όλοι οι μεταγενέστεροι νόμοι τον μνημονεύουν. Ο τίτλος του «**Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις**» αποδεικνύει τις τεράστιες αλλαγές που έφερε στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, καθώς και στο σύστημα επιλογής διευθυντών που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις κρίσεις του 1986. Εισάγεται η αρχή του **primus inter pares** (πρώτος μεταξύ ίσων) για τον διευθυντή σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με το άρθρο 21 του παρόντος νόμου δημιουργούνται περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια που είναι πενταμελή και αποτελούνται από α) τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης β) δύο Προϊσταμένους γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και, όπου αυτοί δεν επαρκούσαν, συμπληρώνονταν από διευθυντές σχολείων και γ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους του κλάδου εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αντίστοιχα, που προέρχονταν από εκλογές μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε κάποιος εκπαιδευτικός να μπορεί να είναι υποψήφιος Διευθυντής, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Νόμου είναι οι εξής:

- Διευθυντές των γυμνασίων και των γενικών και κλασικών λυκείων ορίζονται εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ01 έως ΠΕ11, ΠΕ15 και ΠΕ16 με βαθμό Α'.
- Διευθυντές των τεχνικών - επαγγελματικών λυκείων και των ενιαίων πολυκλαδικών λυκείων ορίζονται εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ01 έως ΠΕ14, ΠΕ17, ΠΕ18 και ΤΕ1 με βαθμό Α'.
- Διευθυντές των τεχνικών-επαγγελματικών σχολών ορίζονται εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ1 έως ΠΕ14, ΠΕ17, ΠΕ18 και ΤΕ1 με βαθμό Α'.
- Διευθυντές των ΣΕΚ ορίζονται εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ12, ΠΕ14, ΠΕ17, ΠΕ18 και ΤΕ1 με βαθμό Α'.

Για την επιλογή των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των διευθυντών και υπεύθυνων τομέων ΣΕΚ το οικείο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο (ΠΥΣΔΕ) κρίνει έως το τέλος Φεβρουαρίου κάθε δεύτερου έτους τους εκπαιδευτικούς της περιφέρειάς του που έχουν τα προσόντα για τις παραπάνω θέσεις καθώς και διετία στο βαθμό Α' (εκπαιδευτική υπηρεσία μεγαλύτερη από 10 έτη), έως το τέλος του ίδιου σχολικού έτους και συντάσσει με αλφαβητική σειρά τους παρακάτω πίνακες υποψηφίων:

- α) διευθυντών σχολικών μονάδων,
- β) υποδιευθυντών σχολικών μονάδων,
- γ) διευθυντών ΣΕΚ
- δ) υπεύθυνων τομέων ΣΕΚ

Σε κάθε πίνακα περιλαμβάνεται τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων από το συνολικό αριθμό των θέσεων κατά περίπτωση. Κριτήρια επιλογής των υποψηφίων διευθυντών για την κατάρτιση από τα ΠΥΣΔΕ των παραπάνω πινάκων ήταν : η υπηρεσιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών, η γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα, η ικανότητά τους για ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, το εκπαιδευτικό τους έργο, η κοινωνική προσφορά και η προσωπικότητά τους, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η μετεκπαίδευση και η επιμόρφωση, καθώς και η αξιολογη συγγραφική εργασία.

Η επιλογή των διευθυντών και με αυτόν το νόμο έγιναν από δύο πίνακες-λίστες: α) πίνακα υποψηφίων που δεν υπέβαλαν αίτηση, β) πίνακα των υποψηφίων που υπέβαλαν σχετική αίτηση.

Το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο μέσα στο μήνα Απρίλιο του ιδίου έτους καταρτίζει με αξιολογική σειρά και με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν προηγουμένως τους 2 πίνακες και τους προωθεί προς κύρωση στο Νομόρχη και το ΚΥΣΔΕ (Κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο).

Το ΚΥΣΔΕ έχει δικαίωμα να αλλάξει την αξιολογική σειρά των πινάκων λαμβάνοντας υπόψη και τις δηλώσεις προτίμησης που είχαν γίνει από τους υποψηφίους και κυρώνει τους πίνακες για δύο χρόνια.

Με τον Νόμο αυτόν επίσης προσδιορίζονται και οι ώρες που πρέπει να διδάσκουν οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές των σχολείων τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για πρώτη φορά υπάρχει μείωση ωραρίου στους διευθυντές ανάλογα με τον αριθμό των τμημάτων που λειτουργούν, ενώ η θητεία τους είναι τετραετής, αν προέρχονται από τον πίνακα με αιτήσεις και διετής, αν προέρχονται από τον πίνακα χωρίς αιτήσεις.

Αξιολογώντας τον νόμο αυτόν και συγκρίνοντάς τον με τον προηγούμενο του 1976 έχουμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

- Υπάρχει θητεία διευθυντή και όχι μονιμότητα, καθώς και επίδομα θέσης.
- Δίνεται δικαίωμα αίτησης δήλωσης σχολείων στον υποψήφιο διευθυντή.
- Υπάρχει μείωση ωραρίου διδασκαλίας που διευκολύνει το έργο του διευθυντή.
- Κριτήριο επιλογής δεν είναι μόνο η αρχαιότητα, αλλά και άλλα προσόντα, όπως π.χ. μεταπτυχιακές σπουδές, κλπ, χωρίς όμως να υπάρχει σαφής μοριοδότηση για καθένα από αυτά, ενώ σε άλλα είναι αδύνατη η αντιστοίχιση μορίων π.χ. κοινωνική προσφορά, όρος ασαφής και μη μετρήσιμος.
- Θεωρητικά είναι πιο αξιοκρατικό, αφού δεν υπάρχει επιθεωρητής, αλλά πενταμελές συμβούλιο με δύο εκπροσώπους των εκπαιδευτικών μέσα σε αυτό. Αυτό όμως δεν

εξασφάλιζε το αδιάβλητο των επιλογών πόσο μάλλον όταν το τελικό λόγο είχε το ΚΥΣΔΕ που μπορούσε να αλλάξει την αξιολογική σειρά κατόπιν ενστάσεων (Μελισσόπουλος, 2006).

- Δίνεται δικαίωμα συμμετοχής στις διαδικασίες σε εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων

2.1.4 Νόμος 1824/1988, ΦΕΚ 296 τ.Α΄/30-12-1988

Με τον παραπάνω νόμο με θέμα «**Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις**» αποκλειστικά υπεύθυνο όργανο για την σύνταξη των αξιολογικών πινάκων υποψηφίων διευθυντών είναι τα ΠΥΣΔΕ, χωρίς να παρεμβαίνει κεντρικά το ΚΥΣΔΕ. Υπάρχει δηλαδή ένα είδος αποκέντρωσης. Οι τοποθετούμενοι διευθυντές στις σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και οι διευθυντές Σ.Ε.Κ. πρέπει να έχουν αντίστοιχη ή συγγενή ειδικότητα προς διδασκόμενα μαθήματα στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα. Με βάση και την Υ.Α. Δ1/5716/15-4-1988 δίνεται για πρώτη φορά προαιρετικά η δυνατότητα στο ΠΥΣΔΕ να καλέσει τον υποψήφιο σε συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης.

2.1.5 Νόμος 2043/1992, ΦΕΚ 79 τ.Α΄/19-5-1992

Με το νόμο 2043/1992 με θέμα «**Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις**» είχαμε μία νέα αλλαγή στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Εισάγεται ξανά η μονιμότητα των διευθυντών μετά από τριετή δοκιμαστική υπηρεσία και νέα κρίση, με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης των σχολικών συμβούλων, των προϊσταμένων διεύθυνσης και των ΠΥΣΔΕ. Αυτό όμως τελικά δεν ίσχυσε.

Δικαίωμα υποβολής αίτησης είχαν εκπαιδευτικοί με τουλάχιστον δωδεκαετή προϋπηρεσία. Τα κριτήρια επιλογής κατηγοριοποιούνται σε πέντε ομάδες στις οποίες αντιστοιχούν συγκεκριμένα μόρια, το άθροισμα των οποίων είναι το εκατό (100), ενώ υπεύθυνο όργανο για την επιλογή είναι το ΠΥΣΔΕ. Στον παρακάτω πίνακα (Αδάμος, 2017) αποτυπώνονται οι κατηγορίες κριτηρίων με τα αντίστοιχα μόρια καθώς και το ότι για την πρώτη εφαρμογή του προβλεπόταν τρεις ομάδες κριτηρίων και όχι πέντε.

Πίνακας 1: Κατηγορίες κριτηρίων με την αντίστοιχη μοριοδότηση (Αδάμος, 2017)

Κατηγορίες Νόμου	Μοριοδότηση	Κατηγορίες πρώτης εφαρμογής νόμου και επιμέρους στοιχεία ανά κατηγορία	Μοριοδότηση
Αρχαιότητα στην υπηρεσία	30	Υπηρεσιακή κατάσταση	45
Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση	20	Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση	30
Εκθέσεις σχολικών συμβούλων	15	-	-
Εκθέσεις διευθυντών σχολείου ή ΣΕΚ	15	-	-
Γενική συγκρότηση (εκτιμάται από το ΠΥΣΔΕ)	20	Γενική συγκρότηση (εκτιμάται από το ΠΥΣΔΕ)	25
ΣΥΝΟΛΟ	100	ΣΥΝΟΛΟ	100

Η γενική συγκρότηση αναφέρεται στο βιογραφικό του υποψηφίου και στην συνέντευξη που λαμβάνει χώρα για πρώτη φορά υποχρεωτικά ενώπιον του περιφερειακού συμβουλίου. Στη δε πρώτη εφαρμογή του νόμου που θα γίνονταν από τις 45 μονάδες της υπηρεσιακής κατάστασης οι 40 αντιστοιχούσαν στην αρχαιότητα. Το ΠΥΣΔΕ, τέλος, είχε την δυνατότητα να απορρίψει την υποψηφιότητα ενός εκπαιδευτικού, αν έκρινε ότι ήταν ανεπαρκής .

Από τα παραπάνω έχουμε να τονίσουμε :

- Τη μεγάλη έμφαση που δίνεται στην αρχαιότητα έναντι των επιστημονικών και παιδαγωγικών προσόντων, με αποτέλεσμα οι νεώτεροι υποψήφιοι να έχουν λιγότερες πιθανότητες.
- Η μοριοδότηση της συνέντευξης που εμπεριέχει υποκειμενική κρίση, αλλά δυστυχώς πολλές φορές προσωπικά συμφέροντα και κομματισμό.
- Η δύναμη του ΠΥΣΔΕ αυξάνεται σαν όργανο επιλογής.
- Επανέρχεται η μονιμότητα.

2.1.6 Προεδρικό Διάταγμα 398/1995, ΦΕΚ 223 τ.Α'/31-10-1995

Με το προεδρικό διάταγμα 398/1995 με θέμα «**Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**» ρυθμίζονται για ακόμη μία φορά σε σύντομο χρονικό διάστημα τα κριτήρια επιλογής διευθυντών. Προηγουμένως με το άρθρο 3 του Ν.2188/1994 («*Ρύθμιση θεμάτων της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*» ΦΕΚ 18 τ. Α'/ 15-2-1994) καταργεί τη μονιμότητα των

διευθυντών και επαναφέρει την πλήρωση των θέσεων με τετραετή θητεία. Δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας είχαν οι εκπαιδευτικοί με βαθμό Α΄ (οκταετή δηλαδή προϋπηρεσία).

Τα κριτήρια επιλογής χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

α. Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση έως 35 μονάδες. Σε αυτά υπάγονται μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, ξενόγλωσσα πτυχία, δεύτερα πτυχία και επιπλέον συνεκτίμηση από συγγραφικό έργο, συμμετοχή σε συνέδρια, κλπ.

β. Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία έως 25 μονάδες. Σε αυτά υπάγονται εκπαιδευτική υπηρεσία, διδακτικό έργο, σε ΑΕΙ-ΤΕΙ, διδακτικό έργο σε μετεκπαιδευσεις εκπαιδευτικών και επιπλέον μονάδες, η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων, η ικανότητα χρήσης των επιστημονικών και παιδαγωγικών γνώσεων, κλπ.

γ. Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου - κοινωνική δραστηριότητα έως 40 μονάδες. Μοριοδοτούνται έως 22 μονάδες, η προϋπηρεσία ως διευθυντής, υποδιευθυντής σχολείου, σχολικός σύμβουλος, προϊστάμενος γραφείου ή μέλος ΠΥΣΔΕ. Συνεκτιμούνται, ως 18 μονάδες, κοινωνικές δραστηριότητες με το σύλλογο των διδασκόντων, τους μαθητές και το σύλλογο γονέων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την οργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων.

Εισάγεται για πρώτη φορά μία εισηγητική έκθεση από τριμελή επιτροπή του σχολείου ως κριτήριο επιλογής αποτελούμενη από εκπρόσωπο του συλλόγου διδασκόντων, εκπρόσωπο του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και ένα γονέα, ως εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης, που θα αποτιμήσουν την προσφορά του υποψηφίου στο σχολείου. Αυτή η επιτροπή όμως ποτέ δεν ενεργοποιήθηκε (Νίκα, 2008).

- Και σε αυτό το νομοθέτημα δίνονται μεγάλα περιθώρια, χωρίς βέβαια να αποτελεί κανόνα, στα μέλη των ΠΥΣΔΕ, μέσω του αυξημένου ποσοστού των συνεκτιμημένων κριτηρίων σε σχέση με τα μοριοδοτούμενα, ώστε να προωθήσουν τις προσωπικές τους προτιμήσεις με αδιαφάνεια, κομματισμό και μεροληψία.

- Υπάρχει, επίσης, ασάφεια και αοριστία στον τρόπο μοριοδότησης κοινωνικών δραστηριοτήτων του υποψηφίου.

2.1.7 Προεδρικό Διάταγμα 25/2002 , ΦΕΚ 20 τ. Α΄/7-2-2002

Το 2002 ψηφίζεται ο Νόμος 2986/2002 με θέμα «**Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις**». Τα κριτήρια επιλογής όμως καθορίζονται με το Προεδρικό Διάταγμα 25/2002: «αναπροσδιορισμός των

προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».

Για να είναι κανείς υποψήφιος διευθυντής απαιτείται εκπαιδευτική προϋπηρεσία οκτώ ετών και διδακτική πέντε ετών, ενώ το υπηρεσιακό συμβούλιο έχει αλλάξει ξανά σύνθεση και έχει γίνει εξαμελές με την προσθήκη ενός σχολικού συμβούλου.

Τα γενικά κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης διακρίνονται :

α) Σε κριτήρια που μοριοδοτούνται και αναφέρονται στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση των υποψηφίων (έως 26,5 μονάδες), στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και στην άσκηση διοικητικού και καθοδηγητικού έργου (έως 16,5 μονάδες).

β) Σε κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων (έως 50 μονάδες). Τα κριτήρια αυτά ποτέ δεν ενεργοποιήθηκαν αφού δεν συντάχθηκαν ποτέ τέτοιου είδους εκθέσεις

γ) Σε κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής και συνάγονται από τα στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων που δεν έχουν μοριοδοτηθεί, καθώς και από τη συνέντευξη (20 μόρια) των υποψηφίων ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής.

Οι παρατηρήσεις σε αυτό το νόμο είναι :

- Γίνεται προσπάθεια να φανεί το ΠΥΣΔΕ πιο δημοκρατικό, με παιδαγωγικές ευαισθησίες λόγω της συμμετοχής του σχολικού συμβούλου.
- Δίνεται η δυνατότητα σε νεότερους εκπαιδευτικούς να βάλουν υποψηφιότητα, λόγω της μείωσης της απαιτούμενης προϋπηρεσίας σε 8 χρόνια.
- Τα μόρια που αντιστοιχούν στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση είναι περισσότερα σε σχέση με την διοικητική και διδακτική εμπειρία, οπότε και εδώ ευνοούνται οι νεότεροι και παρακινούνται να κάνουν αιτήσεις.
- Η συνέντευξη συνεχίζει να αποτελεί σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή, συνεχίζει όμως να αμφισβητείται για την αξιοπιστία της.

2.1.8 Νόμος 3467/2006, ΦΕΚ 128 τ. Α' /21-6-2006

Μετά τις εθνικές εκλογές του 2004 άλλαξε ξανά η νομοθεσία με τον παραπάνω νόμο με θέμα «**Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις**».

Η επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης στις κενές θέσεις γίνεται για τετραετή θητεία.

Υποψήφιοι διευθυντές μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί με βαθμό Α', με δωδεκαετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία, από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση

μόνιμου εκπαιδευτικού και να έχουν ασκήσει επί μία τετραετία, τουλάχιστον, διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας.

Τα κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά με εκατό αξιολογικές μονάδες.

α) Υπηρεσιακή κατάσταση - Διδακτική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (22 αξιολογικές μονάδες).

β) Επιστημονική - Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (14 αξιολογικές μονάδες).

γ) Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αποτιμάται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής. Κατά τη συνέντευξη εκτιμάται, κυρίως, η ικανότητα του υποψηφίου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα (διδακτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.), να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. (20 αξιολογικές μονάδες).

δ) Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου (44 αξιολογικές μονάδες). Το τελευταίο κριτήριο και πάλι δεν ενεργοποιήθηκε, αφού πάλι δεν συντάχθηκαν εκθέσεις αξιολόγησης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το άθροισμα των αξιολογικών μονάδων να είναι 56 και όχι 100.

Η κριτική μελέτη του παραπάνω νόμου οδηγεί:

- Στην υποτίμηση των επιστημονικών προσόντων έναντι της συνέντευξης. Η συνέντευξη παίζει καθοριστικό ρόλο αφού τα μέλη του ΠΥΣΔΕ γνωρίζουν τους πίνακες με τα αντικειμενικά μόρια, αλλά και τις δηλώσεις προτίμησης σχολείων των υποψηφίων. Έτσι, ο βαθμός που θα βάλουν στην συνέντευξη μπορεί να φέρει μεγάλες ανακατατάξεις στον προηγούμενο αξιολογικό πίνακα.

- Στην ενίσχυση της αρχαιότητας που κυριαρχεί στη φιλοσοφία αυτού του νόμου, άρα ευνοούνται οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί.

2.1.9 Ο Νόμος 3848/2010 , ΦΕΚ 71 τ. Α' 19-5-2010

Ο παραπάνω νόμος με θέμα «**Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού-καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις**», χρησιμοποιήθηκε στις κρίσεις των υποψηφίων διευθυντών το 2011.

Στο Κεφάλαιο Β' «Επιλογή Στελεχών της Εκπαίδευσης» περιγράφονται οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής.

Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα στην πρωτοβάθμια ή/και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση συνολικά. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας. Ως επιπλέον προϋπόθεση επιλογής είναι η «κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) επιπέδου 1» και «η κατοχή πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας», το οποίο χορηγείται «ύστερα από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης».

Τα κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση (24 μονάδες), όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία.

β) Η υπηρεσιακή κατάσταση (8 μονάδες), καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία (6 μονάδες), όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου.

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις (12 μονάδες), καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, που αποτιμώνται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων (15 μονάδες)

Η τελική κατάταξη των υποψηφίων γίνεται με βάση τα παρακάτω:

- Η συνέντευξη μαγνητοφωνείται και κρατούνται πρακτικά για μεγαλύτερη διαφάνεια. Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε μία τυχαία επιλεγμένη από τράπεζα θεμάτων μελέτη περίπτωσης την οποία πρέπει να την παρουσιάσουν και να την αναπτύξουν. Αν και υπάρχει προσπάθεια για πιο αντικειμενική συνέντευξη, εν τούτοις δεν θεωρείται δίκαιη αφού οι μελέτες περίπτωσης δεν είναι της ίδιας δυσκολίας.

- Τα μόρια κατανέμονται αρκετά ισορροπημένα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα νέοι εκπαιδευτικοί με αυξημένα προσόντα να κάνουν αιτήσεις υποψηφιότητας με περισσότερες πιθανότητες.

- Η συνέντευξη, αν και μειώθηκαν οι αξιολογικές μονάδες της, παραμένει σε ρυθμιστή των συνολικών μονάδων του υποψηφίου.

- Δίνεται βαρύτητα στην απαραίτητη γνώση βασικών δεξιοτήτων ΤΠΕ σαν προϋπόθεση υποψηφιότητας.

- Για μία ακόμη φορά δεν υλοποιούνται όλα τα κριτήρια επιλογής και συγκεκριμένα οι αξιολογικές εκθέσεις όπως και στα παρελθόντα νομοθετήματα.

2.1.10 Νόμος 4327/2015, ΦΕΚ 50 τ. Α' /14-5-2015

Ο Νόμος 4327/2015 (ΦΕΚ Α'50/14-5-2015) με θέμα «**Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια εκπαίδευση και άλλες διατάξεις**», χρησιμοποιήθηκε για μία και μόνο φορά στις κρίσεις του 2015. Ο νόμος αυτός είναι ίσως ο πιο πολυσυζητημένος όσον αφορά τις διοικητικές κρίσεις στελεχών στην εκπαίδευση μετά την μεταπολίτευση. Οδήγησε μάλιστα μία ομάδα εκπαιδευτικών να καταθέσουν αίτηση αντισυνταγματικότητας στο Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ). Οι προϋποθέσεις επιλογής υποψηφίων περιγράφονται στο Κεφάλαιο Γ. Επιτρέπεται να βάλουν υποψηφιότητα εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων.

Τα κριτήρια επιλογής είναι :

- Το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, που αποτιμάται με 9 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.
- Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας, που αποτιμάται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, από τις οποίες η υπηρεσιακή κατάσταση 11 μονάδες και η διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία 3 μονάδες.
- 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.

Είναι η πρώτη φορά που ο σύλλογος διδασκόντων συμμετέχει ενεργά στην επιλογή υποψηφίου διευθυντή, ενώ καταργείται εντελώς η συνέντευξη. Ο αριθμός των μορίων που ο υποψήφιος λαμβάνει κατά τη μυστική ψηφοφορία υπολογίζεται ως ακολούθως: το ποσοστό των ψήφων που έλαβε επί του συνόλου των έγκυρων ψήφων ανάγεται σε ποσοστό επί των 12 μορίων που μπορεί να λάβει κατά ανώτατο όριο ο υποψήφιος. Υποψήφιο στέλεχος το οποίο δεν συγκεντρώνει κατά τη μυστική ψηφοφορία τουλάχιστον το 20% των έγκυρων ψήφων, δεν συμμετέχει στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής. Προκειμένου η ψηφοφορία να είναι έγκυρη, απαιτείται αυξημένη συμμετοχή, τουλάχιστον 65% των μελών του συλλόγου διδασκόντων.

Στα περιφερειακά συμβούλια επιλογής που θα επικυρώσουν τους τελικούς αξιολογικούς πίνακες μετά το πέρας των ψηφοφοριών συμμετέχουν επιπλέον ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι Διευθυντές σχολικών μονάδων δηλώνουν στην αίτησή τους τρεις κατά ανώτατο όριο σχολικές μονάδες:

α) η μία σχολική μονάδα θα μπορεί να είναι είτε όπου κατέχουν οργανική θέση, είτε σε μία από τις σχολικές μονάδες που υπηρέτησαν την τελευταία πενταετία, ως στελέχη ή ως εκπαιδευτικοί για τουλάχιστον 8 διδακτικές ώρες την εβδομάδα, β) η δεύτερη σχολική μονάδα εντός του ΠΥΣΔΕ όπου υπηρετούν ή υπηρέτησαν την τελευταία πενταετία, γ) η επιλογή της τρίτης σχολικής μονάδας δεν υπόκειται σε κανέναν επιπρόσθετο περιορισμό. Η θητεία των διευθυντών είναι για πρώτη φορά τόσο μικρή, καθώς είναι διετής.

Οι παρατηρήσεις που έχουμε να κάνουμε είναι οι παρακάτω:

- Ο ρόλος των ΠΥΣΔΕ αποδυναμώνεται και είναι πιο τυπικός και όχι ουσιαστικός, αφού έχει καταργηθεί η συνέντευξη, η οποία προκαλούσε μεγάλες ανακατατάξεις στους αρχικούς αξιολογικούς πίνακες.

- Η πολιτεία διευρύνει τα ΠΥΣΔΕ τοποθετώντας δύο εκπαιδευτικούς χωρίς να καθορίσει τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η τοποθέτηση. Αυτό δημιούργησε στην εκπαιδευτική κοινότητα άσχημες εντυπώσεις, αφήνοντας την υπόνοια ότι η επιλογή δεν έγινε με αντικειμενικά κριτήρια.

- Η μυστική ψηφοφορία ευνοεί τους εκπαιδευτικούς που έθεταν υποψηφιότητα για τη θέση διευθυντή στο σχολείο της οργανικής τους, αφού ήταν γνώριμοι στους συναδέλφους τους.

- Ενισχύεται και πάλι η αρχαιότητα με αποτέλεσμα να ευνοούνται οι εκπαιδευτικοί με μεγάλη προϋπηρεσία. Ο συνδυασμός αρχαιότητας και μυστικής ψηφοφορίας αρκεί για να γίνει κάποιος διευθυντής, κυρίως στο σχολείο όπου έχει οργανική. Μόνο τα 12 μόρια της ψηφοφορίας ήταν ήδη λίγο πάνω από το 1/3 των συνολικών αξιολογικών μονάδων (34,3%)

- Ο υποψήφιος διευθυντής έχει το δικαίωμα αίτησης μόνο για τρία σχολεία, αριθμός πολύ μικρότερος σε σχέση με τις προηγούμενες κρίσεις.

- Ενισχύεται εντυπωσιακά ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολείου ως προς την επιλογή των διευθυντών. Ένας εκπαιδευτικός από άλλο σχολείο, άγνωστος στο σύλλογο, δύσκολα ξεπερνούσε το 20% των ψήφων, ακόμη και αν είχε σημαντικά τυπικά προσόντα (μεταπτυχιακά, διοικητική εμπειρία κλπ.).

- Η ψηφοφορία αν και ήταν μυστική, μερικές φορές δημιούργησε προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών σε συλλόγους σχολείων με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ομάδες, αντιπαραθέσεις και ρήξεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Συνέπεια αυτών ήταν να

χαλάσει το σχολικό κλίμα, κάτι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Πολλοί εκπαιδευτικοί ωστόσο θεώρησαν το μέτρο δημοκρατικό και ότι αποτελούσε τομή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

- Δεν υπάρχουν αξιολογικές εκθέσεις.
- Υπήρχε περίπτωση ένα σχολείο να μην καταφέρει να επιλέξει διευθυντή, όσο και αν ακούγεται παράξενο. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί όταν δεν υπήρχε κάποιος υποψήφιος για την θέση, όταν δεν παρευρισκόταν στην ψηφοφορία το 65% των εγγεγραμμένων στους εκλογικούς καταλόγους ή όταν κανένας υποψήφιος δεν κατάφερνε να συγκεντρώσει τουλάχιστον το 20% των ψήφων. Τότε παρενέβαινε το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και χωρίς κανένα ουσιαστικό κριτήριο όριζε νέο διευθυντή.

Μετά την επιλογή των νέων διευθυντών πολλοί εκπαιδευτικοί προσέφυγαν στο ΣΤΕ με κυριότερο ισχυρισμό ότι παραβιάζονται οι συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της αξιοκρατίας και της ισότητας, κυρίως από τη θέσπιση αναιτιολόγητης και μυστικής ψηφοφορίας, η οποία μάλιστα απαιτεί αυθαίρετα ένα ελάχιστο ποσοστό 20% των ψήφων. Η υπ. αρ. 711/2016 απόφαση της ολομέλειας του ΣΤΕ έκρινε το νόμο 4327/2015 αντισυνταγματικό. Η πολιτεία προκειμένου να μην προκαλέσει αναστάτωση στις σχολικές μονάδες κωλυσιέργησε μέχρι να πάρει την απόφαση καθαρογραμμένη (Απρίλιος 2017) ετοιμάζοντας ταυτόχρονα το 2017 ένα νέο νομοθέτημα σε συμμόρφωση με την απόφαση του ΣΤΕ.

2.1.11 Νόμος 4473/2017 ΦΕΚ 78 τ. Α' /30-5-2017

Είναι ο νόμος που χρησιμοποιήθηκε στις τελευταίες κρίσεις στελεχών το 2017 με θέμα «**Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης**». Η πολιτεία, παρά την αντίθετη άποψη του ΣτΕ, θεωρεί ότι ο προηγούμενος νόμος έτυχε της ευρύτερης αποδοχής των εκπαιδευτικών. Γι' αυτό και εντάσσει τον σύλλογο διδασκόντων στην εκλογική διαδικασία με διαφορετικό τρόπο, παρά την κατάργηση της μυστικής ψηφοφορίας.

Στο άρθρο 1 του νόμου περιγράφονται οι προϋποθέσεις για να είναι κάποιος υποψήφιος διευθυντής. Σύμφωνα με αυτό ως διευθυντές σχολικών μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ.) επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα στην πρωτοβάθμια ή/και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση συνολικά. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας. Ως τίτλος του άρθρου αναφέρεται η φράση «Γροποποιήσεις του ν.

3848/2010», δηλαδή δεν μνημονεύεται ο προηγούμενος νόμος 4327/2015 που είχε κριθεί αντισυνταγματικός, αλλά ο αμέσως προηγούμενός του, 3848/2010. Είναι ένας νόμος που προσπαθεί να έχει σαν βάση τον νόμο 3848/2010 με κάποια στοιχεία από τον προηγούμενο Ν.4327/2015.

Η επιλογή και τοποθέτηση όλων των στελεχών της γίνεται για τριετή θητεία, ενώ το Συμβούλιο επιλογής είναι επταμελές διευρυμένο Π.Υ.Σ.Δ.Ε, με τη συμμετοχή δύο επιπλέον εκπαιδευτικών με 15ετή υπηρεσία και διετή θητεία. Ο ένας από τους 2 έπρεπε να ήταν σχολικός σύμβουλος, όπως ορίστηκε με την υπουργική απόφαση Φ.350 / 40 /83818/Ε3/19-5-2017. Στο φάκελο υποψηφιότητας που υποβάλλεται από τους υποψηφίους διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατατίθενται επιπλέον αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα και παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) προσόντων των υποψηφίων. Αυτά δεν μοριοδοτούνται και κατά την κρίση τους έχουν συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και πρόκειται να συντείνουν ουσιαστικά στη βέλτιστη εκπλήρωση των καθηκόντων τους, 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, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας και σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων, ανάληψη κοινωνικής δράσης και συμμετοχή στα κοινά καθώς και επίσημες διακρίσεις.

Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ε.Κ. ανέρχεται σε τριάντα μία (31).

Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση (10 μονάδες), όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία. Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπροσθέτως.

β) Η υπηρεσιακή κατάσταση με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων ή Ε.Κ. (10 μονάδες), καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία (3 μονάδες), όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου.

γ) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων (8 μονάδες). Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια συνεκτιμούν τα στοιχεία του

υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς τους, καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών.

Πριν την είσοδο του υποψηφίου ο πρόεδρος του συμβουλίου παρουσιάζει τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών για τον υποψήφιο και στη συνέχεια, το μέλος του συμβουλίου που ανέλαβε τη μελέτη του φακέλου του υποψηφίου, εκθέτει την εισήγησή του. Η συνέντευξη μαγνητοφωνείται για λόγους διαφάνειας και συντάσσεται πρακτικό. Η γνώμη των ανωτέρω συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών διατυπώνεται επί συγκεκριμένων ερωτήσεων αποτίμησης του κριτηρίου της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικότερης συγκρότησης του υποψηφίου, οι οποίες αναγράφονται σε φύλλα αποτίμησης του κριτηρίου αυτού. Οι ερωτήσεις αφορούν στη συνεργατικότητα που επιδεικνύει ο υποψήφιος, στη συνεισφορά του για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στη συμμετοχή του στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων, καθώς και στις ικανότητες διοίκησης ή/και στις ικανότητες οργάνωσης εκπαιδευτικών παιδαγωγικών δράσεων. Οι ανωτέρω μόνιμοι εκπαιδευτικοί συνέρχονται σε ειδική συνεδρίαση και διατυπώνουν αυθημερόν τη σχετική κρίση τους για κάθε υποψήφιο σε αιτιολογημένο πρακτικό που συντάσσεται για το σκοπό αυτόν.

Συγκεκριμένα, στην ειδική συνεδρίαση διανέμονται και συμπληρώνονται ανώνυμα φύλλα αποτίμησης χωριστά για κάθε υποψήφιο και παραδίδονται στον πρόεδρο και τους βοηθούς εκπαιδευτικούς. Στο φύλλο αποτίμησης περιέχονται τα παρακάτω τέσσερα ερωτήματα στα οποία ο εκπαιδευτικός καλείται να απαντήσει με ένα «συμφωνώ» ή «διαφωνώ» για κάθε υποψήφιο:

- 1) Συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και λειτουργεί με δημοκρατικό πνεύμα, επιδιώκοντας ουσιαστικό διάλογο;
- 2) Ενισχύει τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας;
- 3) Συμμετέχει ενεργά και αναπτύσσει πρωτοβουλίες στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων του σχολείου;
- 4) Διαθέτει οργανωτικές / διοικητικές ικανότητες και είναι αποτελεσματικός/ή στην υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει;

Δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των σχολείων που οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν την υποψηφιότητά τους (μόλις 3 στον προηγούμενο νόμο), αλλά πλέον μπορούν για το σύνολο των εκπαιδευτικών μονάδων της Διεύθυνσης. Τονίζεται ότι η διατύπωση της γνώμης των υπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών συνιστά ένα επιπρόσθετο εργαλείο αντικειμενικής και αμερόληπτης κρίσης, το οποίο σε καμία περίπτωση δεν δεσμεύει το

αποφασίζουν συλλογικό όργανο κατά την μοριοδότηση του ανωτέρω κριτηρίου, απλά δρα επικουρικά στη διαμόρφωση μίας συνολικής εικόνας των προσόντων του υποψηφίου.

Οι παρατηρήσεις που έχουμε να κάνουμε για τον νόμο που χρησιμοποιήθηκε στις τελευταίες κρίσεις είναι οι παρακάτω:

- Η θητεία των διευθυντών από διετής γίνεται τριετής.
- Δίνονται μόρια στη συνολική διδακτική και όχι στην εκπαιδευτική υπηρεσία. Αν κάποιος εκπαιδευτικός ήταν π.χ. αποσπασμένοι σε γραφεία τότε χάνουν μόρια, ενώ ενισχύεται η αρχαιότητα (υπηρεσιακή κατάσταση).
- Οι υποψήφιοι δηλώνουν μέχρι όλο το σύνολο των σχολικών μονάδων του ΠΥΣΔΕ στο οποίο ανήκουν και όχι μόλις τρεις του προηγούμενου νόμου.
- Εισάγεται ο περιορισμός των 2 συνεχόμενων θητειών ανά σχολείο, όπου όμως στην πρώτη εφαρμογή του νόμου δεν χρησιμοποιείται.
- Το ΠΥΣΔΕ διευρύνεται και γίνεται επταμελές, καθώς συμμετέχουν επιπλέον ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία.
- Η δήλωση των σχολείων γίνεται μετά την ανακοίνωση των τελικών αξιολογικών πινάκων (φυσικά μετά την συνέντευξη).
- Εισάγεται ξανά η συνέντευξη χωρίς μελέτες περίπτωσης όπως με το νόμο 3848/2010.
- Ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων αποδυναμώνεται, αφού τα προς συμπλήρωση ερωτηματολόγια που θεωρήθηκαν πολύ απλοϊκά, αποτελούνταν από ερωτήσεις κλειστού τύπου, χωρίς να δίνεται η ευκαιρία να τεκμηριώσουν οι εκπαιδευτικοί την άποψή τους για το πρόσωπο του υποψηφίου, τις πιο πολλές φορές δε, δεν λήφθηκαν καν υπόψη.
- Διδακτική υπηρεσία θεωρείται και αυτή σε ΑΕΙ.

2.1.12 Νόμος 4547/2018, ΦΕΚ 102 τ. Α΄/12-06-2018

Ο νόμος 4547/2018 με θέμα «**Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις**» στο κεφάλαιο Γ΄ περιγράφει τις διαδικασίες για μελλοντικές κρίσεις στελεχών της εκπαίδευσης, αφού ο προηγούμενος νόμος προέκυψε ως αποτέλεσμα της απόφασης του ΣΤΕ και της έλλειψης χρόνου ώστε να γίνουν οι κρίσεις του 2017.

Ο κύριος βέβαια σκοπός του νόμου ήταν οι αλλαγές στην δομή της δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Καταργείται ο θεσμός του σχολικού συμβούλου που εισήχθη το 1982 και οι παρακάτω υπηρεσίες ή οργανικές μονάδες υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων:

α) Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.),

β) Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.),

γ) Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων (Σ.Σ.Ν.),

δ) Γραφεία Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.) και τα Κέντρα Συμβουλευτικής - Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.).

ε) Κέντρα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.).

Ιδρύονται τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.) με (540) θέσεις Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου, οι οποίες πληρούνται από εκπαιδευτικούς που επιλέγονται για τριετή θητεία, σύμφωνα με το άρθρο 4, καθώς και τα Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.) που ιδρύονται σύμφωνα με το άρθρο 6, όπως και τα Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.).

Προϋπόθεση για την επιλογή σε θέση στελέχους της εκπαίδευσης, πλην των προϊσταμένων διθέσιων και τριθέσιων δημοτικών σχολείων και νηπιαγωγείων, είναι η κατοχή του βαθμού Α΄, καθώς και η πιστοποιημένη γνώση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) Α΄ επιπέδου.

Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στη βαθμίδα αυτή, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα σε σχολικές μονάδες. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων τα τρία (3) τουλάχιστον έτη πρέπει να έχουν διανυθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας.

Τα κριτήρια επιλογής που συγκεντρώνουν 45 αξιολογικές μονάδες στο σύνολο είναι :

α) Επιστημονική συγκρότηση, δεκαεπτά (17) κατ' ανώτατο όριο μονάδες. Μοριοδοτείται ο δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, για πρώτη φορά η γνώση Τ.Π.Ε. Β΄ Επιπέδου και επαναφέρονται τα μόρια για συγγραφικό έργο όπως στο νόμο 3848/2010 .

β) Διοικητική και Διδακτική εμπειρία, με 14 κατ' ανώτατο όριο μονάδες, οι οποίες κατανέμονται στη Διοικητική εμπειρία: 4 κατ' ανώτατο όριο μονάδες και στη Διδακτική εμπειρία: 10 κατ' ανώτατο όριο μονάδες.

γ) Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση με 14 κατ' ανώτατο όριο μονάδες. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής, η οποία μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια.

Η συνέντευξη περιλαμβάνει παρουσίαση από τον υποψήφιο σχεδίου προβληματισμού και δράσης με αναφορά σε θέμα παιδαγωγικού ενδιαφέροντος και ερωτήσεις των μελών του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής προς τον υποψήφιο. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιείται τύπος συνέντευξης με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων που περιλαμβάνουν τα

αξιολογούμενα στοιχεία και τη στάθμισή τους και υποχρεώνουν κάθε μέλος του συμβουλίου να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία

Η κατάρτιση των πινάκων επιλογής και η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. πραγματοποιείται από τα Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε., στα οποία συμμετέχουν επιπλέον ένας (1) Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου που προέρχεται από την οικεία βαθμίδα εκπαίδευσης και ένας (1) εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην ίδια βαθμίδα εκπαίδευσης, ο οποίος υπηρετεί με οργανική θέση στην οικεία Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Οι υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. μπορούν να υποβάλουν αίτηση για τις θέσεις του συνόλου των σχολικών μονάδων και Ε.Κ., αντίστοιχα, μίας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Εκπαιδευτικοί που έχουν ολοκληρώσει δύο συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών που προηγούνται της επιλογής στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας ή Ε.Κ. δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για τη θέση του διευθυντή του σχολείου ή Ε.Κ. όπου υπηρετούν, αλλά μπορούν να υποβάλουν αίτηση για την επιλογή σε θέση διευθυντή οποιουδήποτε άλλου σχολείου ή Ε.Κ.

Η μεγάλη διαφοροποίηση από τους νόμους του 2015 και 2017 είναι ότι εξαλείφεται εντελώς ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων που είχε πολλούς υποστηρικτές, αλλά που κρίθηκε αντισυνταγματικός. Στην πραγματικότητα επανερχόμαστε στο νόμο 3848/2010 με κάποιες αλλαγές στην επιμέρους μοριοδότηση των κριτηρίων, με την συνέντευξη και τις κρίσεις των μελών των ΠΥΣΔΕ να κυριαρχούν και πάλι.

Αντίθετα, διατηρείται η σύνθεση του διευρυμένου ΠΥΣΔΕ και η διδακτική εμπειρία των δέκα ετών πέρα από τα οκτώ χρόνια διδακτικής υπηρεσίας . Οι νέοι εκπαιδευτικοί στερούνται μόρια από αυτή την ρύθμιση .

2.2 Σύγκριση των 4 τελευταίων νόμων επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται συγκριτικά η μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων των τεσσάρων τελευταίων νόμων.

Πίνακας 2: Μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής σε 4 νόμους, 2010-2018

Κριτήρια επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	(α) Νόμος 4547/2018		(β) Νόμος 4473/2017		(γ) Νόμος 4327/2015		(δ) Νόμος 3848/2010	
	Μονάδες	Ποσοστό συμβολής %	Μονάδες	Ποσοστό συμβολής %	Μονάδες	Ποσοστό συμβολής %	Μονάδες	Ποσοστό συμβολής %
1ο: Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση	17	38	10	32	9	26	24	45,3
2ο: Υπηρεσιακή κατάσταση/ Διοικητική-καθοδηγητική εμπειρία	14 (10/4)	31	13 (10/3)	42	14 (11/3)	40	14 (8/6)	26,4
3ο: Προσωπικότητα-Γενική συγκρότηση/ Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο (ψηφοφορία Σ.Δ. (γ) / συνέντευξη (α, β, δ)	14	31	8	26	12	34	15	28,3
Σύνολο	45	100	31	100	35	100	53	100

Αν δούμε τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε κριτηρίου, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των ποσοστών ανά κριτήριο από τους νόμους 3848/2010 και 4327/2015 μας δίνει με απόκλιση $\pm 0,15\%$ - 3% τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε κριτηρίου στη συνολική βαθμολογία για τον τελευταίο ψηφισθέντα νόμο 4547/2018. Στον νόμο του 2018, που πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν χρησιμοποιήθηκε ακόμα στην εκλογή διευθυντών παρά μόνο στην εκλογή υποδιευθυντών σχολικών μονάδων (Σεπτέμβριος-Οκτώβριος, 2018), ενισχύθηκε (έναντι των δύο προηγούμενων νόμων) η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και μειώθηκε η υπηρεσιακή κατάσταση με έμφαση στη διδακτική υπηρεσία. Η συνέντευξη είναι

σε ένα ενδιάμεσο ποσοστό αρκετά υψηλό (31%), τέτοιο που να γίνεται πάλι ο ρυθμιστής για τους υποψήφιους με τα όποια υπονοούμενα για προσωπική ή κομματική συνδιαλλαγή.

Απ' ό, τι φαίνεται, όχι μόνο στους προηγούμενους νόμους, αλλά γενικά από το 1976 μέχρι σήμερα όλες οι προσπάθειες αλλαγών επικεντρώνονταν βασικά στη διαδικασία επιλογής των Διευθυντών σχολικών μονάδων και όχι στην ποιοτική ανάπτυξή τους. Η περιγραφή θέσης διευθυντή που γίνεται κάθε φορά από έναν νόμο, που εφαρμόζεται όταν έχουμε διαδικασία επιλογής στελεχών, δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του ρόλου του (Αργυρίου κ.α., 2015).

2.3 Κριτήρια επιλογής Διευθυντών/ντριών σε Ευρωπαϊκές χώρες (Ευρυδίκη, 2013)

Σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχουν κανονισμοί οι οποίοι προβλέπουν τις επίσημες απαιτήσεις για τη διεκδίκηση θέσης διευθυντή σχολείου. Τέσσερις χώρες – Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα), Λετονία, Ολλανδία και Νορβηγία – προβλέπουν ότι τα προσόντα διδασκαλίας συνιστούν την μόνη επίσημη προϋπόθεση τοποθέτησης στη θέση του διευθυντή σχολείου. Στην πράξη ωστόσο, όσοι λαμβάνουν τη θέση αυτή διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας. Κατά τα άλλα, σχεδόν παντού, η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη συγκεκριμένη θέση.

Στην Ελλάδα, στην Κύπρο, στη 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. 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 χώρες Μάλτα, Ρουμανία, Ηνωμένο Βασίλειο (Αγγλία και Ουαλία) και Ισλανδία, οι υποψήφιοι διευθυντές σχολείων οφείλουν να πληρούν και τις τρεις προϋποθέσεις: επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, εμπειρία στη διοίκηση και ειδική επιμόρφωση για τη θέση αυτή. Στην Ισπανία, οι Εκπαιδευτικές Αρχές μπορεί να προβλέπουν και επιπλέον απαιτήσεις, για παράδειγμα τη γνώση του γλωσσικού ιδιώματος στο ελάχιστο επίπεδο.

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. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν

πρέπει υποχρεωτικώς να προσλαμβάνονται μεταξύ των διατελεσάντων εκπαιδευτικών, αλλά μπορούν κατ' αρχήν να έχουν άλλο επαγγελματικό υπόβαθρο.

Μεταξύ των προϋποθέσεων κατάληψης θέσης διευθυντή σχολείου κοινή προϋπόθεση είναι εκείνη μιας ελάχιστης περιόδου επαγγελματικής εμπειρίας διδασκαλίας. Η διάρκεια της ποικίλει από τρία χρόνια στη Βουλγαρία, στην Εσθονία, στη Γαλλία (για διευθυντές σχολείων ISCED 0 και 1) 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 τομείς, εκτός εκπαίδευσης.

Στα δυο τρίτα των Ευρωπαϊκών χωρών, οι διευθυντές σχολείων προσλαμβάνονται με ανοικτές διαδικασίες από τα σχολεία. Ο βαθμός ρύθμισης των ανοικτών διαδικασιών ποικίλει σε σημαντικό βαθμό. Σε ορισμένες χώρες ισχύει η γενική εργατική νομοθεσία, αντιθέτως σε άλλες προβλέπονται λεπτομερείς διαδικασίες. Στην Ιρλανδία, για παράδειγμα, η μεμονωμένη σχολική αρχή προσλαμβάνει και διορίζει τον διευθυντή του σχολείου, ακολουθώντας συμφωνημένες διαδικασίες. Με τον ίδιο τρόπο στα σχολεία, τα οποία διαχειρίζονται οι τοπικές αρχές στο Ηνωμένο Βασίλειο (Αγγλία και Ουαλία), το όργανο διοίκησης του σχολείου πρέπει να ενημερώνει τις τοπικές αρχές για τις κενές θέσεις, να τις δημοσιεύει, τουλάχιστον στην Αγγλία και στην Ουαλία, να ορίζει μια επιτροπή επιλογής, να οργανώνει συνεντεύξεις με τους επιλεγέντες υποψηφίους και, όπου θεωρείται σκόπιμο, να συνιστά και να εγκρίνει τον διορισμό ενός από τους ως άνω υποψηφίους μετά τη συνέντευξη. Σε ένδεκα χώρες, οι διευθυντές σχολείου επιλέγονται με διαδικασίες διαγωνισμών, οι οποίες είναι δημόσιες και κεντρικά οργανωμένες.

Σε λίγες χώρες ισχύουν πολλαπλές μέθοδοι διορισμού. Στη Γαλλόφωνη Κοινότητα του Βελγίου για σχολεία, τα οποία διαχειρίζεται η ίδια η Κοινότητα, οι διευθυντές προσλαμβάνονται από κατάλογο υποψηφίων, ενώ η ανοικτή διαδικασία πρόσληψης χρησιμοποιείται για όσους έχουν υποβάλει αίτηση στα επιδοτούμενα ιδιωτικά σχολεία. Στη Γαλλία οι μέθοδοι πρόσληψης εξαρτώνται από την επαγγελματική κατηγορία του διευθυντή του σχολείου. Μόνο τέσσερις χώρες: Γερμανία, Ελλάδα, Κύπρος και Λουξεμβούργο

χρησιμοποιούν τον κατάλογο υποψηφίων ως αποκλειστικό μέσο διορισμού. Στο Λουξεμβούργο το υπουργείο δημοσιεύει πρόσκληση για υποβολή αιτήσεων και ο υπουργός προτείνει έναν υποψήφιο στο κυβερνητικό συμβούλιο, το οποίο λαμβάνει και την τελική απόφαση. Σε καμία Ευρωπαϊκή χώρα δεν αναφέρεται το κριτήριο της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων ως απαραίτητο στοιχείο επιλογής Διευθυντών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Ανασκόπηση Ερευνητικής Βιβλιογραφίας

Αρχίζοντας την ανασκόπηση πρωτογενών ερευνών στην Ελλάδα από το 2003 παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος όγκος άρθρων και διπλωματικών εργασιών δημοσιεύθηκαν τη διετία 2016-2017. Αιτία ήταν ο νόμος 4327/2015 που τάραξε τα νερά της εκπαιδευτικής κοινότητας αφού εισήγαγε την ενεργό συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στην εκλογική διαδικασία των διευθυντών σχολικών μονάδων. Η παραπάνω ενέργεια συζητήθηκε πολύ και κρίθηκε στο τέλος αντισυνταγματική. Η αποδοχή ή όχι από την μεριά των εκπαιδευτικών και οι συνέπειες αναλύεται παρακάτω.

Ο Μαυροσκούφης (2003) στην έρευνά του με θέμα: «Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές» που δημοσιεύτηκε σε βιβλίο με τον ίδιο τίτλο, αρχικά παραθέτει και σχολιάζει την εξέλιξη του νομοθετικού πλαισίου επιλογής Διευθυντών από το 1975 μέχρι το 2002. Στη συνέχεια προχωράει στη διερεύνηση των απόψεων διευθυντών/ντριών για τα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής, όπου διαπιστώνεται η σταδιακή προσπάθεια της πολιτείας να οδηγηθεί η επιλογή Διευθυντών σε ένα σύστημα περισσότερο αντικειμενικό με παράλληλη αύξηση των επιστημονικών προσόντων των υποψηφίων, παρά το γεγονός ότι τελικά τα σοβαρότερα προβλήματα που προκύπτουν αφορούν την ανισορροπία μεταξύ μετρήσιμων και συνεκτιμώμενων κριτηρίων. Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας καταγράφεται η αδυναμία επιλογής Διευθυντών σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ, ενώ οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους αναφέρουν προβλήματα και ελλείψεις στα κριτήρια επιλογής και αμφισβητούν την εγκυρότητα και την αντικειμενικότητα της συνέντευξης.

Σε ποσοτική έρευνα της Δημουλά (2005) στο νομό Πέλλας με εργαλείο το ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων σε διευθυντές και λοιπούς εκπαιδευτικούς Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν κατάλληλο το τότε σύστημα επιλογής (Π.Δ. 25/2002) για τη διαπίστωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του υποψηφίου διευθυντή. Εκφράζεται η αμφισβήτηση της συνέντευξης ως αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, και στη θέση της προτιμάται το βιογραφικό σημείωμα ή και άλλες μέθοδοι πιο σύγχρονες, όπως ο διαγωνισμός, τα τεστ προσωπικότητας, ικανότητας και καταστάσεων. Τα αντικειμενικά κριτήρια των σπουδών και της εμπειρίας στη διοίκηση θεωρούνται σημαντικά μαζί με τις σπουδές στην εκπαιδευτική διοίκηση. Τέλος, οι ερωτώμενοι επιθυμούν τη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στα συμβούλια επιλογής, όχι όμως των γονέων, των μαθητών και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στην ποσοτική έρευνα του Ρεντίφη (2012) με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε, κυρίως, κλειστού τύπου ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών σχολείων για τα κριτήρια επιλογής τους αποτυπώνονται οι απαντήσεις ογδόντα διευθυντών σχολείων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με σκοπό να διερευνήσει τα κριτήρια επιλογής του Νόμου 3848/2010 από τη σκοπιά των εν ενεργεία διευθυντών. Στην έρευνα αυτή επιβεβαιώνεται γι' ακόμα μια φορά ότι η συνέντευξη δεν μπορεί να είναι ασφαλές κριτήριο για την επιλογή διευθυντών σχολείων, αφού το αποτέλεσμα της είναι δυνατόν να επηρεάζεται από την σειρά εμφάνισης ενώπιον του Συμβουλίου και από την εγκυρότητα των ερωτήσεων. Στην ίδια έρευνα αναδεικνύεται η αγωνία των διευθυντών για διαρκή επιμόρφωση στη διοίκηση της εκπαίδευσης με στόχο την αποτελεσματικότερη σχολική ηγεσία.

Στην Πανελλήνια ποσοτική έρευνα των Μπακάλμπαση & Φωκά (2014) αποτυπώνονται οι απαντήσεις 78 ατόμων, όλοι Διευθυντές Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, 43 (55%) είναι άνδρες και οι 35 (45%) γυναίκες σχεδόν από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας. Παρόλο που το 72% των ερωτηθέντων θεωρεί τη συνέντευξη ως μια απαραίτητη διαδικασία ολοκληρωμένης κρίσης, το 40% των ερωτηθέντων Διευθυντών, οι οποίοι πήραν τη θέση κατόπιν (και) συνέντευξης, απαντούν ότι η διαδικασία της συγκεκριμένης είναι αναξιόπιστη, ενώ το 35% την θεωρεί αξιόπιστη. Άλλο ένα εύρημα που σχετίζεται με τη συνέντευξη είναι η απαξίωση των αιρετών: το 73% απαντά ότι στερούνται των απαραίτητων γνώσεων για να εκφέρουν αξιολογικές κρίσεις στο Συμβούλιο επιλογής, με την αιτιολογία ότι λειτουργούν με κομματικά, συνδικαλιστικά, προσωπικά κριτήρια. Οι μισοί ερωτηθέντες (50%) θεωρούν ότι δεν διασφαλίζεται με τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης ούτε η αμεροληψία της ούτε η διαφάνειά της.

Η αρχαιότητα θεωρείται αρνητικό στοιχείο για την κατάληψη θέσης διευθυντή σε αρκετά υψηλό ποσοστό (38,5%), ενώ η εκπαιδευτική εμπειρία δε θεωρείται από μόνη της ικανή συνθήκη επιτυχημένης διοίκησης της σχολικής μονάδας. Επίσης, θετική ανταπόκριση βρήκε η «τράπεζα θεμάτων» (μελέτες περίπτωσης) σε ποσοστό 64% που έχει το πλεονέκτημα ότι διασφαλίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ετοιμότητα και αυτοπεποίθηση του υποψηφίου. Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (69,2%) οι ερωτηθέντες Διευθυντές υποστηρίζουν την παρουσία ψυχολόγου και κοινωνιολόγου στη συνέντευξη, ενώ σε ποσοστό (68%) οι ερωτηθέντες Διευθυντές υποστηρίζουν τη μείωση της μοριοδότησης της συνέντευξης και της ένταξης σε αυτήν μετρήσιμων δεικτών. Οι μισοί περίπου ερωτώμενοι επιθυμούν να αυξηθούν τα χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας που απαιτούνται για να είναι κάποιος υποψήφιος για Διευθυντής. Οι ερωτηθέντες, σε εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό (74,4%) υποστηρίζουν την υψηλότερη μοριοδότηση μεταπτυχιακών-διδακτορικών τίτλων, οι οποίοι σχετίζονται με τη διοίκηση.

Υψηλό είναι και το ποσοστό (80,8%) αυτών που υποστηρίζουν την επιπλέον μοριοδότηση τίτλων σπουδών σε θέματα διοίκησης.

Η συνεχής επιμόρφωση από την πολιτεία σε ζητήματα παιδαγωγικά, διοικητικά, οργανωτικά και λειτουργικά επικροτείται από το 88,4%. Οι ίδιοι οι Διευθυντές, σε ποσοστό 69,2%, συμφωνούν με τη συνεχή αξιολόγησή τους, κατά τη διάρκεια του διοικητικού τους έργου. Σχεδόν καθολική είναι η άποψη (92,3%) για θέσπιση και εφαρμογή κριτηρίων επιλογής Διευθυντών που θα εφαρμόζονται μόνιμα και δε θα τροποποιούνται με κάθε κυβερνητική αλλαγή. Η πρόταση για αποκλεισμό ή όχι του υποψηφίου Διευθυντή, μετά από γραπτό διαγωνισμό σε θέματα διοίκησης δίνει τρία σχεδόν ίδια ποσοστά απαντήσεων.

Η Μερκούρη (2015), στη διδακτορική της διατριβή, με θέμα το ρόλο της επικοινωνίας στη σχολική διοίκηση, διερευνώντας τις απόψεις αντιπροσωπευτικού δείγματος Διευθυντών και καθηγητών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του συνόλου της επικράτειας (624 εκπαιδευτικοί μαζί με διευθυντές) με μία ποσοτική έρευνα και χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αρχαιότητα των υποψηφίων θεωρείται απαραίτητο κριτήριο επιλογής από την πλειονότητα των Διευθυντών (91%) και των εκπαιδευτικών (68%) του δείγματος. Επίσης, διαπίστωσε σύγκλιση απόψεων των Διευθυντών και των καθηγητών σχετικά με το βαθμό επίδρασης των αντικειμενικών προσόντων στην τελική επιλογή των υποψηφίων διευθυντών, καθώς και οι δύο κατηγορίες υποστήριξαν θερμά την επιλογή εκπαιδευτικών με αυξημένα προσόντα σε θέσεις ευθύνης και ειδικά σε μεταπτυχιακές σπουδές παιδαγωγικού και διοικητικού χαρακτήρα. Αντίθετα, έχουμε μεγάλη διαφορά στην αποδοχή της ενεργής συμμετοχής του Συλλόγου Διδασκόντων μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, αφού οι πρώτοι το δέχονται σε ποσοστό 51%, σε αντίθεση με το 78% των καθηγητών.

Σε άλλη ποσοτική έρευνα (Αργυρίου, Ανδρεάδου, & Τύπας, 2015) με εργαλείο το ερωτηματολόγιο και δείγμα 80 υποψηφίων διευθυντών από το σύνολο των 110 που συμμετείχαν στις κρίσεις εκείνης της χρονιάς στη ΔΔΕ Δυτικής Αττικής φάνηκε ο μεγάλος βαθμός ικανοποίησης για το νέο θεσμικό πλαίσιο επιλογής του 2011 (ν. 3848/2010). Θεωρήθηκε ότι το νέο πλαίσιο ενθαρρύνει τους πιο κατάλληλους. Διαπιστώνουν ότι ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να καλλιεργεί οργανωτικό πλάνο και όραμα, που θα είναι μοναδικό σε σχέση με άλλα σχολεία.

Εξίσου σημαντικές θεωρούνται και οι επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς και οι γνώσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Τέλος, ενώ εκφράζονται από τη μία θετικά σχόλια για τη διαδικασία της συνέντευξης όπως έγινε το 2011, όσον αφορά στη διερεύνηση του προφίλ του υποψηφίου, από την άλλη εκφράζονται προβληματισμοί για την υποκειμενικότητα της κρίσης σχετικά με κριτήρια που συνδέονται με την προσωπικότητα. Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι

το πρώτο κριτήριο με το οποίο εξασφαλίζεται η επιλογή των καταλληλότερων Διευθυντών είναι η διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία και το δεύτερο είναι η επιστημονική και παιδαγωγική τους συγκρότηση.

Στην ποσοτική έρευνα της Πατσιομίτου (2015) (σε Β/θμια Δνση που δεν την ονομάζει) αποτιμώνται τα τρία κριτήρια επιλογής που προβλέπει ο Ν. 4327/2015, ενώ η ερευνητρια προχωρά σε μία σειρά συμπερασμάτων ανά κριτήριο. Στο πρώτο κριτήριο (Γενική συγκρότηση του υποψηφίου από τον ΣΔ) προκύπτει ότι ένα ποσοστό άνω του 60% επανεκλέχθηκε στη θέση του διευθυντή, το οποίο σημαίνει ότι η αποτίμηση του κριτηρίου από τους ΣΔ μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη.. Ως προς το δεύτερο κριτήριο (Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση του υποψηφίου) προκύπτει ότι στη συγκεκριμένη ΔΔΕ κανείς υποψήφιος δε συγκέντρωσε περισσότερα από 9 μόρια, ενώ φαίνεται ότι το δεύτερο πτυχίο βοήθησε στην κατάκτηση καλύτερης θέσης, δεδομένου ότι οι μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι ήταν σπάνιοι. Ως προς το τρίτο κριτήριο (υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία) το μεγαλύτερο ποσοστό κινήθηκε μεταξύ 15-17 ετών διδακτικής υπηρεσίας με αποτέλεσμα να αποτρέπεται η δυνατότητα υποψηφίων με λίγα έτη διδακτικής υπηρεσίας να συμμετάσχουν με αξιώσεις στη διαδικασία.

Ειδικότερα στην ποιοτική έρευνα με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016) αποτυπώνονται οι απόψεις 15 διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας. Από τις απαντήσεις τους προέκυψε ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους για τη συνολική διαδικασία της αξιολόγησης των υποψηφίων. Θεωρούν ότι το σύστημα επιλογής με το Νόμο 4327/2015 δεν είναι αντικειμενικό, κυρίως λόγω της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων και της υποβάθμιση των πρόσθετων προσόντων, όπως τα μεταπτυχιακά, τα διδακτορικά, οι ξένες γλώσσες. Η πλειοψηφία αμφισβητεί την αντικειμενική κρίση του Συλλόγου Διδασκόντων, εξ αιτίας της επιρροής εξωγενών και ενδογενών παραγόντων θεωρώντας ότι η τελική απόφασή του δεν στηρίζεται σε επιστημονικά κριτήρια. Διαφωνούν, επίσης, και με την ποσόστωση του 20%, γιατί υπάρχει η πιθανότητα να αποκλειστούν υποψήφιοι με υψηλά τυπικά προσόντα.

Σχετικά με την επαναφορά της συνέντευξης οι γνώμες είναι μοιρασμένες. Αρκετοί προτείνουν την επαναφορά της με προσθήκη νέων μελών στην επιτροπή επιλογής, όπως ψυχολόγου ή ειδικού σε θέματα διοίκησης και συγχρόνως αποκλεισμό των συνδικαλιστών. Κάποιοι υποστηρίζουν την εισαγωγή γραπτών εξετάσεων για την εξακρίβωση της γνώσης των υποψηφίων σε διοικητικά θέματα (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016, σελ.155-156). Η συντριπτική πλειοψηφία χαρακτηρίζει τον περιορισμό της επιλογής των σχολείων σε τρία ως περιοριστική που δεν ευνοεί την ελεύθερη μετακίνηση των διευθυντών. Ταυτόχρονα,

εκφράζει τις αντιρρήσεις για τη χαμηλή μοριοδότηση της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης σε σχέση με αυτό της αρχαιότητας και της προσωπικής συγκρότησης.

Στην ποσοτική έρευνα με ερευνητικό εργαλείο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου της Ζέρβα (2016) αποτυπώθηκαν οι απόψεις 100 εκπαιδευτικών (διευθυντών και καθηγητών) Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κορινθίας και στην Α΄ Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής. Η διαδικασία φάνηκε να μην ικανοποιεί ούτε τους εκπαιδευτικούς ούτε τους διευθυντές. Από τη μία μεριά παραδέχονται ότι η συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων ικανοποίησε πάγιο αίτημα της εκπαιδευτικής κοινότητας ενώ ταυτόχρονα εξακριβώνονται πιο εύκολα οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων για αποτελεσματική διοίκηση. Από την άλλη η πλειοψηφία δεν θεωρεί αντικειμενικό και δίκαιο το υπάρχον σύστημα του 2015, ενώ υπογραμμίζεται ότι έχουν μειωθεί τα απαιτούμενα χρόνια εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας. Ικανοποιημένοι είναι οι ερωτώμενοι από την ενίσχυση των μορίων της αρχαιότητας, αλλά και της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης, ενώ είναι επιφυλακτικοί απέναντι στην αυξημένη μοριοδότηση της μυστικής ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων (μόνο το 25% το αποδέχεται). Προτείνουν φανερή ψηφοφορία, που θα συνοδεύεται από αιτιολογική έκθεση (το 45%). Η συνέντευξη θεωρείται η λιγότερο αντικειμενική από τις υπόλοιπες μεθόδους επιλογής.

Προτείνουν στα ΠΥΣΔΕ να συμμετέχουν μέλη των Συλλόγων Διδασκόντων, των Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων, ψυχολόγοι και ειδικοί στην επιστήμη της διοίκησης, ενώ να αποκλείονται οι συνδικαλιστές. Ως σημαντικές δεξιότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή αναδείχθηκαν η ικανότητα στη δημιουργία συνεργατικής σχολικής κουλτούρας, η αποφασιστικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η οργάνωση και η καλή διαχείριση του χρόνου, σε συνδυασμό με την εντιμότητα, την ευθύτητα, το θάρρος και την αμεροληψία. Οι διευθυντές της έρευνας αυτής θεωρούν σημαντική την γνώση της νομοθεσίας. Στο ζήτημα των προτάσεων για εναλλακτικούς τρόπους αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων προκρίθηκαν το τεστ καταστάσεων και το τεστ προσωπικότητας, αλλά και οι αξιολογικές εκθέσεις προηγούμενων προϊσταμένων και συναδέλφων και ο γραπτός διαγωνισμός.

Η ποσοτική έρευνα με εργαλείο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου του Αρβανιτάκη (2016) αποτύπωσε τις απόψεις 148 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Κέρκυρας. Η διαδικασία επιλογής διευθυντών του 2015 χαρακτηρίστηκε από μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών ως αναποτελεσματική. Κρίνουν γενικότερα τη διοίκηση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα ικανοποιητική με πολλές όμως αδυναμίες. Η άποψη του δείγματος είναι μοιρασμένη στο θέμα της ψηφοφορίας. Οι μισοί θεωρούν ότι το μέτρο αυτό ενισχύει το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων, αλλά αυξάνει τις εξαρτήσεις μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων εκπαιδευτικών, ενώ οι άλλοι μισοί έχουν την αντίθετη άποψη. Σχετικά με

την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση των υποψηφίων ένα μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, η περαιτέρω εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης αποτελεί κρίσιμα προσόντα για έναν υποψήφιο διευθυντή

Στην ποσοτική έρευνά του ο Μπάκουλης (2016) με εργαλείο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου αποτύπωσε τις απόψεις 119 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας. Από τις απαντήσεις οι περισσότεροι θεωρούν ότι το σύστημα επιλογής του 2015 διασφάλισε την επιλογή των ικανότερων υποψηφίων συγκριτικά με το προηγούμενο, χωρίς, τελικά, να αναλαμβάνει στο σχολείο ο ικανότερος. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν τη διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία ως το σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή των καταλληλότερων διευθυντών, ενώ ως δεύτερο κριτήριο θεωρούν την αρχαιότητα, τις επιστημονικές γνώσεις και τα άτυπα προσόντα των υποψηφίων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απορρίπτει τη συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο επιλογής, γιατί θεωρεί ότι έχει υποκειμενικό χαρακτήρα. Επίσης, οι ερωτώμενοι θεωρούν τα ΠΥΣΔΕ αναξιόπιστα έχοντας τη γνώμη ότι πρέπει να στελεχωθούν από επιστήμονες με ειδικευση στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Όσον αφορά τη μυστική ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων, οι περισσότεροι θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο επιλέγονται οι πιο άξιοι υποψήφιοι, ενώ απορρίπτουν την πρόταση για φανερή ψηφοφορία. Όμως, θα προτιμούσαν ένα μεικτό σύστημα, με ψηφοφορία και συνέντευξη, και ισόποση μοριοδότηση των δύο διαδικασιών.

Η ποιοτική έρευνα του Τσιώλη (2016) με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη αποτύπωσε τις απόψεις 12 διευθυντών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Πιερίας. Στο σύνολό τους οι ερωτώμενοι θεωρούν θεαματική εξέλιξη το νόμο του 2015 με την αντικατάσταση της συνέντευξης με μυστική ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων, χωρίς βέβαια να παραβλέπουν υποκειμενικά, προσωπικά ή κομματικά κριτήρια, που μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή. Πιστεύουν ότι ενισχύεται ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων, ο οποίος μέσα από καθαρά δημοκρατικές διαδικασίες προτείνει το ικανό στέλεχος που ταιριάζει στην κουλτούρα της σχολικής τους μονάδας. Η ενίσχυση των μορίων της αρχαιότητας δεν βρίσκει σύμφωνους τους νεοεκλεγέντες διευθυντές, καθώς θεωρούν ότι ευνοούνται οι παλαιότεροι. Στο σύνολό τους όμως είναι υπέρ της αύξησης της μοριοδότησης των αντικειμενικών κριτηρίων. Τονίζουν, επίσης, ότι τα αντικειμενικά κριτήρια πρέπει να είναι σαφή και αμερόληπτα και η βαρύτητα της μοριοδότησής τους να υπερτερεί αυτή των συνεκτιμώμενων. Επίσης, αρνητικά αξιολογείται η αύξηση των χρόνων διδακτικής υπηρεσίας. Βασικά προσόντα του υποψηφίου είναι η επικοινωνιακή ικανότητα, η συνεργατική διάθεσή του, το πόσο δίκαιος, αντικειμενικός και μετριοπαθής είναι, η

δυνατότητά του να κρατά ισορροπίες, η διάθεσή του για καινοτομίες, η αποτελεσματικότητά του στην αντιμετώπιση κρίσεων, όλα χαρακτηριστικά ενός «μετασχηματιστικού ηγέτη».

Στην ποιοτική έρευνά του ο Φούλιας (2016), με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη με ανοικτές ερωτήσεις αποτύπωσε τις απόψεις 30 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο Δήμο Καλαμάτας. Οι ερωτώμενοι είχαν την άποψη ότι το νέο σύστημα έχοντας θετικά και αρνητικά στοιχεία δεν κατάφερε να παραμείνει λόγω της λανθασμένης λειτουργίας της ψηφοφορίας, ενώ το προηγούμενο δεν θα άλλαζε, αν λειτουργούσε σωστά η συνέντευξη. Και σε αυτήν την εργασία θεωρούν ότι ήταν υψηλή η μοριοδότηση της αρχαιότητας σε σχέση με τα ακαδημαϊκά προσόντα και ότι αυτό ευνόησε τους παλαιότερους, όχι κατ' ανάγκη τους ικανότερους. Όσον αφορά την ψηφοφορία, οι απόψεις δίστανται. Άλλοι τη θεωρούν καινοτομία, άλλοι ισχυρίζονται ότι δημιούργησε πολλά προβλήματα, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων χωρίστηκε σε ομάδες, υπήρξαν διενέξεις μεταξύ καθηγητών και υποψηφίων ή το ότι οι εκπαιδευτικοί ψήφισαν με βάση το συμφέρον ή τις γνωριμίες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δε συμφωνούσαν με τον περιορισμό δήλωσης μόνο τριών σχολικών μονάδων και τη μικρή διετή διάρκεια της διευθυντικής θητείας, ενώ όλοι δέχονταν ότι η επιστημονική - παιδαγωγική συγκρότηση και η προϋπηρεσία θα πρέπει να είναι δύο κριτήρια με ισορροπημένη μεταξύ τους μοριοδότηση. Αλλαγές πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν και στο συμβούλιο επιλογής, με μέλη του που να έχουν τα περισσότερα εξειδικευμένα προσόντα.

Στην ποιοτική έρευνα της Μαργαρίτη (2016) με ερευνητικό εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη συμμετείχαν 18 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ένα από τα κύρια συμπεράσματα είναι ότι ο νέος νόμος επιλογής διευθυντών συγκλίνει με την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας, που είναι το ζητούμενο για κάθε σύγχρονο σχολείο, παρότι δεν αποτιμάται ως κριτήριο η διοικητική ικανότητα, παρά μόνο μοριοδοτείται η διοικητική εμπειρία. Όσον αφορά την ψηφοφορία, η πλειοψηφία παραδέχεται ότι υπερείχε η υποκειμενικότητα. Παρόλο τον προβληματισμό των ερωτώμενων για την αποτελεσματικότητά της θεωρούν την ψηφοφορία στοιχείο δημοκρατίας. Άλλα κριτήρια που μέτρησαν στην τελική επιλογή των υποκειμένων αυτής της ποιοτικής έρευνας ήταν η δυσαρέσκεια για τον συνδικαλισμό, η πεποίθηση ότι ο διευθυντής πρέπει να προέρχεται από τον οικείο Σύλλογο Διδασκόντων, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι απορρίπτεται μία πολύ αξιόλογη υποψηφιότητα που είναι εκτός ΣΔ, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από άλλη έρευνα (Μπάκουλης, 2016), ο φόβος για το καινούργιο, αλλά και οι φιλικές σχέσεις.

Στην ποσοτική έρευνα του Έξαρχου (2016) με εργαλείο ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις, διερευνήθηκαν οι απόψεις 155 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύει ότι ο

νόμος του 2015 συμβάλλει θετικά στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και στην επιλογή ενός αποτελεσματικού διευθυντή. Βασικό προσόν, κατά τους ερωτώμενους, για ένα υποψήφιο διευθυντή είναι η αρχαιότητα και η γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Όσον αφορά την ψηφοφορία θεωρήθηκε ότι καλώς εισήχθηκε, ενώ αρκετοί ερωτώμενοι θεωρούν ότι πρέπει να συνδυάζεται με γραπτό διαγωνισμό και συνέντευξη. Όσον αφορά τη σύνθεση των συμβουλίων επιλογής, η πλειοψηφία θεωρεί ότι δεν πρέπει να συμμετέχουν σε αυτά αιρετοί ή εκπρόσωποι των Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων, αλλά είναι απαραίτητη η παρουσία δικαστικού εκπροσώπου.

Στην ποσοτική έρευνα του Γεράνιου (2016), με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε, κυρίως, κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτυπώθηκαν οι απόψεις 150 εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. Οι εκπαιδευτικοί αποδέχτηκαν με ικανοποίηση τη ψηφοφορία στη διαδικασία επιλογής διευθυντή και σε μεγάλο ποσοστό προτίμησαν τον υποψήφιο που προερχόταν από τον οικείο σύλλογο παρά υποψηφιότητες με περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά. Τέλος, θεωρούνται απαραίτητα τα επιστημονικά προσόντα, όχι όμως και η αρχαιότητα. Το πιο δημοφιλές χαρακτηριστικό του διευθυντή, το οποίο και έλαβαν υπόψη στη διαδικασία της ψηφοφορίας είναι η δικαιοσύνη. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και ο τρόπος συμπεριφοράς του απέναντι στους εκπαιδευτικούς.

Στην ποσοτική έρευνα του Συμεωνίδη (2016) με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτυπώνονται οι απαντήσεις 156 εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Σερρών. Στην έρευνά του τα άτυπα προσόντα παίζουν πιο σημαντικό ρόλο από τα τυπικά-μετρήσιμα. Ως το πιο σημαντικό από τα «άτυπα» προσόντα του ηγέτη της σχολικής μονάδας θεωρείται η ευσυνειδησία του και στη συνέχεια η δικαιοσύνη, η συνεργατικότητα και η οργανωτικότητά του, η αντικειμενικότητα και αμεροληψία του, η τιμιότητα, η εργατικότητα και η διαμόρφωση θετικού κλίματος και κουλτούρας στο σχολείο. Από τα τυπικά προσόντα θεωρείται ως το πιο σημαντικό η διδακτική εμπειρία και ακολουθεί σε σπουδαιότητα η προϋπηρεσία σε θέσεις ευθύνης. Ωστόσο, η διαδικασία της ψηφοφορίας φαίνεται ότι προκρίνεται σε σχέση με την συνέντευξη, την οποία εμπιστεύονται σε πολύ μικρό βαθμό. Όσον αφορά δε στο θέμα της εφαρμογής διαφορετικών τρόπων αξιολόγησης των υποψηφίων διευθυντών, προκρίνεται η προτίμηση σε τεστ προσωπικότητας-ικανότητας καθώς και τεστ καταστάσεων (παρατήρηση της εργασίας σε πραγματικές συνθήκες), ενώ διαπιστώθηκε επιφύλαξη στην χρήση των γραπτών εξετάσεων ως μέσου για την επιλογή διευθυντών. Τέλος, μία μεγάλη πλειοψηφία θεωρεί ότι διευθυντές-manager εκτός του χώρου της εκπαίδευσης δεν θα προσέφεραν περισσότερο σε θέσεις ευθύνης απ' ό,τι οι εκπαιδευτικοί.

Ο Ταταρίδης (2016) στην εμπειρική έρευνά του επέλεξε τη μελέτη περίπτωσης με συλλογή των δεδομένων από την ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Έβρου. Από τα δεδομένα αποδεικνύεται ότι στις κρίσεις του 2011 η συνέντευξη δεν κατάφερε να φέρει ουσιαστικές ανατροπές στην κατάταξη των υποψηφίων ανάλογα με τα αντικειμενικά μόρια που συγκέντρωσαν από τα κριτήρια επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και διοικητικής-καθοδηγητικής εμπειρίας, παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις. Αντίθετα, η ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων το 2015, έφερε αρκετές ανατροπές στην κατάταξη και την τελική επιλογή των υποψηφίων διευθυντών. Οι περισσότεροι που διέθεταν αυξημένα τυπικά προσόντα (διδακτορικό, μεταπτυχιακό, ξένες γλώσσες κτλ) δεν ψηφίστηκαν από τους Συλλόγους Διδασκόντων και τελικά δεν έγιναν διευθυντές. Επίσης στις κρίσεις του 2015 υποβιβάζεται ο ρόλος των μορίων επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης, ενώ δίνεται μεγάλη σημασία στην υπηρεσιακή κατάσταση (χρόνια διδακτικής υπηρεσίας) και όχι στην διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία.

Στην μεικτή έρευνα του Σοκολάκη (2016) αποτυπώθηκαν οι απόψεις 6 διευθυντών και 150 εκπαιδευτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της νήσου Σαλαμίνας. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο για τους εκπαιδευτικούς και ημιδομημένη συνέντευξη για τους διευθυντές. Στα συμπεράσματα της έρευνας κυριαρχεί η αποδοχή της ψηφοφορίας, αφού δίνεται η δυνατότητα να αναδεικνύεται ο νέος διευθυντής με τη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων σε μια απόλυτα δημοκρατική διαδικασία. Παράγοντας που επηρέασε την ψήφο των εκπαιδευτικών είναι οι φιλικές σχέσεις με τον υποψήφιο. Στην εργασία του συμφωνεί με τον Φούλια ότι δεν πρέπει να πριμοδοτείται υπέρμετρα η αρχαιότητα, αλλά περισσότερο η γενική συγκρότηση και τα ακαδημαϊκά προσόντα. Επίσης, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα άτυπα προσόντα που αναδεικνύουν τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του υποψηφίου και ειδικότερα ο χαρακτήρας και η δημοκρατικότητά του.

Ο Αδάμος (2017) πραγματοποίησε μία ποιοτική έρευνα που είναι βασικά μια εμπειρική ιστορικοσυγκριτική μελέτη βασισμένη σε ανάλυση κειμένων - αρχειακού υλικού, δηλαδή σε αναφορά με κριτική προσέγγιση και σχολιασμό όλων των νόμων που ψηφίστηκαν στην Ελλάδα από το 1974 μέχρι σήμερα σε ότι αφορά τα συστήματα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση.

Οι 166 εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπηρετούν σε σχολεία του Δήμου της Θεσσαλονίκης δέχονται τη συμμετοχή τους στην εκλογική διαδικασία του Ν. 4327/2015 και το υπάρχον σύστημα επιλογής Διευθυντών, στην ποσοτική έρευνα του Τσάμη (2016) με ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων. Ως προς τα κριτήρια που χρησιμοποίησαν, ξεχωρίζουν η ηγετική προσωπικότητα, η διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και η

εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων εκ μέρους των υποψηφίων. Επίσης, από τις απαντήσεις φάνηκε ότι η σχολική ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στη οργάνωση και στην υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σε ποιοτική έρευνα του Μηλίνη (2017) χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη σε 12 εκπαιδευτικούς οι οποίοι ομόφωνα θεωρούν ότι ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη στις κρίσεις στελεχών στο παρελθόν υπήρξε απόλυτα διαβλητός. Η έλλειψη αντικειμενικότητας αποδίδεται κατά κύριο λόγο σε κομματικά κριτήρια ή προσωπικές γνωριμίες, καθώς και στην ακαταλληλότητα της σύνθεσης του συμβουλίου επιλογής. Διαπιστώνεται από τις απαντήσεις ότι οι θετικές απόψεις για την ψηφοφορία επικρατούν, αλλά υπάρχουν επιφυλάξεις εκ μέρους των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών για το ρόλο τους ως εκλεκτορικό σώμα. Στις αδυναμίες που αναγνωρίζονται σε αυτόν τον τρόπο επιλογής, αναφέρονται η δυσμενής επίδρασή του στο σχολικό κλίμα, το «προεκλογικό» παρασκήνιο που αναπτύχθηκε και η δυσκολία να επιλεγεί υποψήφιος μη μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων. Έτσι, οι επικοινωνιακές ικανότητες και η αντικειμενικότητα θεωρούνται τα σημαντικότερα στοιχεία της προσωπικότητας του Διευθυντή. Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν την επιθυμία τους για ένα δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο επιλογής στελεχών και τάσσονται κριτικά υπέρ της βαρύτητας των τυπικών προσόντων. Δεν συμφωνούν με γραπτό διαγωνισμό που τον θεωρούν απρόσωπο, ενώ η αιτιολόγηση της ψήφου του Συλλόγου Διδασκόντων δε θεωρείται εφαρμόσιμη στην πράξη, παρά την απόφαση του ΣΤΕ, που έκρινε αντισυνταγματικό στοιχείο την έλλειψή της.

Στην ποσοτική έρευνα του Παγκαλίδη (2017) με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτυπώνονται οι απαντήσεις 100 εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φλώρινας. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι η αποτελεσματικότητα συνδέεται με ένα διευθυντή που είναι δημοκρατικός στις αποφάσεις και τις ενέργειές του, είναι συνεργάσιμος και εμπνέει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς. Εκφράζουν μέτρια ικανοποίηση από τη θεσμοθέτηση της ψηφοφορίας ως κριτήριο επιλογής διευθυντών των σχολικών μονάδων με το νόμο 4327/2015. Το μεγαλύτερο ποσοστό απορρίπτει τη δήλωση ότι το συγκεκριμένο σύστημα πρέπει να ισχύσει ως διαδικασία επιλογής διευθυντών στο μέλλον, ενώ, αντίστοιχα, υποστηρίζει ότι οφείλει να επανεξεταστεί. Υπάρχει όμως ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την ενεργοποίηση του Συλλόγου Διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων. Ως προς τους παράγοντες που διαμόρφωσαν την προσωπική επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα φάνηκε πως πρωταρχικής σημασίας υπήρξαν η εν γένει προσωπικότητα και συγκρότηση και η προηγούμενη διοικητική εμπειρία των υποψηφίων. Μικρότερη βαρύτητα αποδόθηκε στα ακαδημαϊκά και επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων και τις προσωπικές σχέσεις με

συγκεκριμένους υποψηφίους. Ελάχιστη σημασία δόθηκε στις παραμέτρους της συναφούς ειδικότητας, της συνδικαλιστικής δράσης και της ιδεολογικής τοποθέτησης των υποψηφίων που διεκδίκησαν την ψήφο των εκπαιδευτικών της έρευνας.

Στην ποσοτική έρευνα του Μπαβέλη (2017) με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτυπώνονται οι απαντήσεις 106 εκπαιδευτικών γνώριμων στον ερευνητή που υπηρετούν σε διάφορες περιοχές της Δυτικής Πελοποννήσου στην Α/θμια και Β/θμια εκπαίδευση. Στην Β/θμια σε πιο υψηλές θέσεις κατάταξης είναι οι ικανότητες της διαχείρισης συγκρούσεων, της γνώσης της νομοθεσίας, η διανοητική ικανότητα και η άρτια γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών υποχρεώσεων. Από τις απαντήσεις ο ρόλος του διευθυντή θεωρείται περισσότερο διεκπεραιωτής και τεχνοκράτης (manager). Το κριτήριο της ικανότητας συνεργασίας, της λήψης αποφάσεων, της επίλυσης συγκρούσεων και επικοινωνίας είναι αυτό που θεωρείται σημαντικότερο για την επιλογή των διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς και των δύο βαθμίδων. Ακολουθούν στις προτιμήσεις τα ηγετικά χαρίσματα και η διοικητική εμπειρία και τελευταία η αρχαιότητα.

Για την συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής οι αρνητικές κρίσεις είναι περισσότερες από τις θετικές. Το αντίθετο ισχύει για την ψηφοφορία. Με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην διαδικασία επιλογής συμφωνούν οι εκπαιδευτικοί και των δύο βαθμίδων, κατατάσσοντάς την πρώτη στη σειρά κατάταξης μεταξύ των φορέων που θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά στην όλη διαδικασία. Η θετική άποψη για τη συμμετοχή του συλλόγου εντοπίστηκε και σε σχετικές έρευνες (Φούλιας, 2016, Αρβανιτάκης, 2016 & Τσιώλης, 2016). Τέλος από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν τις σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων μπορούμε διαπιστώνεται μια αρνητική επίδραση σε αυτές από τη διαδικασία της ψηφοφορίας και κατ' επέκταση στο γενικότερο σχολικό κλίμα. Ποσοστό 84% αναφέρει ότι υπήρξε διαταραχή στις σχέσεις.

Σε ποιοτική έρευνα του Μαυρομάτη (2017) χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη σε 16 μόνιμους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε σχολεία της Β' Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αθήνας. Η ανάλυση των ευρημάτων ανέδειξε ότι για επιτυχημένη και ορθή εκτίμηση, θεωρείται απαραίτητη η προσωπική γνωριμία και κυρίως η συνυπηρέτηση με τους υποψηφίους, καθώς καθίσταται δυνατή η αποτίμηση των στοιχείων του χαρακτήρα, της συγκρότησης και της επαγγελματικής τους ταυτότητας. Ιδιαίτερη βαρύτητα προσδίδουν οι εκπαιδευτικοί στο εκπαιδευτικό έργο των ενδιαφερομένων, καθώς συνδέουν τη προηγούμενη επιτυχημένη διδακτική προϋπηρεσία με τη διοίκηση.

Ως κυριότερα προσόντα του υποψηφίου οι περισσότεροι εστίασαν στη δυνατότητα να δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον χωρίς συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις, στην ικανότητα να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά, να είναι δίκαιος, οργανωμένος,

δημοκρατικός, συνεργάσιμος, καθώς και στην προσωπικότητα του. Οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν και επικροτούν την εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων στην αξιολόγηση των υποψηφίων, όπως επιβεβαιώνεται από την έρευνα. Η αντικατάσταση της μυστικής ψηφοφορίας από την αιτιολογική έκθεση του νόμου 4473/2017 δίχασε τους ερωτώμενους..

Στην ποσοτική έρευνα του Σχοινά (2017) με εργαλείο ερωτηματολόγιο που περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτυπώνονται οι απαντήσεις 123 διευθυντών που υπηρετούν στην Ηλεία στην Α/θμια και Β/θμια εκπαίδευση. Την καινοτομία του ισχύοντος νόμου (4327/2015), δηλαδή τη μυστική ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων, η σχετική πλειοψηφία των ερωτώμενων την αποδέχεται ως ένα έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό σύστημα για την επιλογή διευθυντή.

Όσοι πιστεύουν ότι η εκλογή από το Σύλλογο Διδασκόντων εξασφαλίζει την επιλογή των καταλληλότερων διευθυντών διαφωνούν απολύτως πως η διαδικασία της ψηφοφορίας επηρέασε το κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρέασαν την επιλογή των εκπαιδευτικών, ότι η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης θα βοηθούσε στην αποτελεσματική επιλογή διευθυντών και ότι, σε ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών, πρέπει να επανέλθει η συνέντευξη και να καταργηθεί η ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων. Σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, την εξέταση του βιογραφικού των υποψηφίων και την αξιολόγηση του διοικητικού τους έργου. Την απόλυτη διαφωνία τους εκφράζουν οι ερωτώμενοι στο να συμμετέχουν στη διαδικασία της επιλογής των διευθυντών οι Σύλλογοι Γονέων και οι Μαθητικές Κοινότητες. Οι μισοί σχεδόν ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν επηρεάστηκε το κλίμα μεταξύ των ψηφοφόρων εκπαιδευτικών.

Στην μεικτή έρευνα (ποσοτική και ποιοτική) του Μαρκουλάκη (2017) χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με κλειστές ερωτήσεις σε 101 εκπαιδευτικούς και ημιδομημένη συνέντευξη σε πέντε διευθυντές της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Γ΄ Αθήνας. Φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με τους διευθυντές του δείγματος για την κατανομή της μοριοδότησης, εκτός του κριτηρίου της «Προσωπικότητας-Γενικής συγκρότησης. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών διαφωνεί με τη βαρύτητα της υπηρεσιακής κατάστασης, αλλά παραδόξως συμφωνούν με την αυξημένη αρχαιότητα σε αντίθεση με τους διευθυντές που προτείνουν μικρότερη προϋπηρεσία. Το θεσμικό πλαίσιο του Ν.4327/2015 προηγείται οριακά στις θετικές δηλώσεις των εκπαιδευτικών έναντι του νόμου 3848/2010, ενώ οι διευθυντές δεν παίρνουν σαφή θέση.

Η προφορική συνέντευξη ενώπιον των ΠΥΣΔΕ, όπως εφαρμόστηκε στις κρίσεις του 2011, θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως όργανο έκφρασης της κυβερνητικής βούλησης, ενώ στα πορίσματα των συνεντεύξεων υποστηρίζεται απερίφραστα ότι χρησιμοποιήθηκε για

την προώθηση των «αρεστών» της εκάστοτε διοίκησης. Παράλληλα, φαίνεται ότι αμφισβητείται η αντικειμενικότητα της λειτουργίας και η σύνθεση των ΠΥΣΔΕ, καθώς αναφέρθηκαν φαινόμενα ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων, άνιση μεταχείριση των υποψηφίων και εξυπηρέτησης πολιτικών σκοπιμοτήτων. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών τάσσεται υπέρ της συμμετοχής του Σ.Δ. στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σε αντίθεση με τους συνεντευξιαζόμενους διευθυντές όπου δεν υπάρχει καθολική αποδοχή και θεωρούν ότι δεν εξασφαλίστηκε η διαφάνεια και η αξιοκρατία της διαδικασίας.

Σε ποιοτική έρευνα του Μπούρα (2018) χρησιμοποιώντας ημιδομημένη συνέντευξη σε 10 Διευθυντές της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ημαθίας συγκρίθηκαν τα 2 τελευταία συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων (2015 & 2017) και τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν ενστάσεις, αλλά και ταυτόχρονες προτάσεις των διευθυντών/ντριών του δείγματός μας για τη βελτίωση των κριτηρίων.

α) διευρυμένη συγκρότηση συμβουλίου επιλογής, ακόμη και με “εξωτερικούς” αξιολογητές,

β) αξιολόγηση της συμβολής του/της στο εκπαιδευτικό έργο,

γ) μεγαλύτερη έμφαση στα επιστημονικά προσόντα και αντικειμενικά κριτήρια, όπως και του εκπαιδευτικού έργου των διευθυντών/διευθυντριών στη σχολική τους μονάδα,

δ) καλύτερη μοριοδότηση της διοικητικής εμπειρίας και

ε) δομημένη συνέντευξη από εξεταστές, ακόμη και “εξωτερικούς”, ώστε να είναι αμερόληπτη και πιο αξιοκρατική.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Τα είδη επιστημονικής έρευνας (Παρασκευόπουλος, 1993) παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3: Είδη επιστημονικής έρευνας (Παρασκευόπουλος, 1993)

1	Ως προς το επιδιωκόμενο επιστημονικό σκοπό	Περιγραφική, ερμηνευτική, πειραματική, παρεμβατική, προκαταρκτική-πilotος,
2	Ως προς τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης αποτελεσμάτων	Εφαρμοσμένη, βασική, έρευνα δράσης
3	Ως προς τα μέσα συλλογής ερευνητικών δεδομένων	Ψυχομετρική, κοινωνιομετρική
4	Ως προς το είδος των εμπειρικών δεδομένων που συλλέγει	Ποιοτική, ποσοτική
5	Ως προς το είδος της λογικής ανάλυσης	Απαγωγική, επαγωγική, προγραμματική
6	Ως προς το είδος του ελέγχου των παραγόντων του προβλήματος	Νατουραλιστική-συναφειακή, αιτιώδης-ex post facto
7	Ως προς το χώρο διεξαγωγής	Έργαστηριακή, επιτόπια, βιβλιογραφική κ.α
8	Ως προς τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων	Δειγματοληπτική, δημοσκόπηση, ατομική περίπτωση, μελέτη περίπτωσης
9	Ως προς το είδος της ερευνητικής μεθόδου	Ιστορική, γενετική, κλινική, εθνογραφική, διαπολιτιστική, διαχρονική, συγχρονική, ιδιογραφική, νομοθετική

Για τη συλλογή των δεδομένων υπάρχουν τρεις μέθοδοι έρευνας με επιμέρους τεχνικές:

α. **Ποιοτική έρευνα** : Καταγράφεται η περιγραφή και κατανόηση φαινομένων, εξηγούνται και αναλύονται οι λόγοι εμφάνισης αυτών , χωρίς όμως να ενδιαφέρει η συχνότητα εμφάνισής τους. Αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων δίνοντας μία βαθύτερη κατανόηση του αντικειμένου με το οποίο διαπραγματεύεται η έρευνα. Αποσκοπούν στον ερμηνευτικό έλεγχο μίας θεωρίας, ενώ χρησιμοποιούν μικρό δείγμα χωρίς να μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα.

Τα είδη της ποιοτικής έρευνας είναι (Ζαφειρόπουλος, 2017) :

- Συμμετοχική παρατήρηση
- Ομάδες εστίασης

- Προσωπική συνέντευξη σε βάθος
- Ανάλυση κειμένων - αρχειακού υλικού
- Ανάλυση περιεχομένου
- Η μελέτη περίπτωσης

β. **Ποσοτική έρευνα:** Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων ανεξάρτητων μεταβλητών. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διατύπωση και τον έλεγχο υποθέσεων και θεωριών. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό και ερμηνεύει τη σχέση αιτίου – αποτελέσματος.

Η έρευνα αυτή είναι πιο αντικειμενική σε σχέση με την ποιοτική.

γ. **Μικτή προσέγγιση:** Συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Οι μεικτές μέθοδοι έρευνας αποσκοπούν στον συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων της έρευνας. (Brannen, 2005· Creswell, 2002, 2003· Johnson & Onwuegbuzie, 2004· Mingers & Brocklesby, 1997· Niglas, 2004· Onwuegbuzie & Leech, 2005· Sale, Lohfeld & Brazil, 2002· Tashakkori & Teddlie, 1998)

Η παρούσα έρευνα είναι μικτή. Αρχικά, ξεκινάμε με ποσοτική έρευνα εκφράζοντας με ποσοστά τις απαντήσεις των ερωτώντων (Παρασκευόπουλος, 1993), γι' αυτό και είναι πιο αντικειμενική, αλλά, για να εμβαθύνουμε τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τους εκπαιδευτικούς, προχωράμε στη συνέχεια σε συνεντεύξεις λίγων εν ενεργεία Διευθυντών, δηλαδή σε ποιοτική έρευνα.

Τα πλεονεκτήματα της μεικτής μεθόδου έρευνας που ακολουθήσαμε είναι τα εξής:

- Ο ερευνητής, με τη χρήση μεικτής μεθόδου έρευνας, μπορεί να δώσει απαντήσεις σ' ένα μεγαλύτερο αριθμό ερευνητικών ερωτημάτων.
- Ο ερευνητής, χρησιμοποιώντας επιπλέον ερευνητικές μεθόδους, μπορεί να εξισορροπήσει τα τρωτά σημεία της καθεμιάς μεθόδου (αρχή της συμπληρωματικότητας).
- Η μεικτή μέθοδος έρευνας παρέχει πιο τεκμηριωμένα συμπεράσματα μέσω της διασταύρωσης των ευρημάτων (αρχή του τριγωνισμού).
- Η μεικτή μέθοδος έρευνας μπορεί να αξιοποιηθεί περισσότερο στη γενίκευση των ερευνητικών συμπερασμάτων.
- Ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας μπορεί να προσφέρει πιο ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη γνώση.

Όπως λέει ο ερευνητής (Domyei, 2007) «οι λέξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσθέσουν νόημα στους αριθμούς και οι αριθμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσθέσουν ακρίβεια στις λέξεις».

Επίσης, η έρευνά μας είναι πρωτογενής, αφού θα συλλεχθούν δεδομένα άμεσα από τους ερωτώντες.

Οι κυριότερες τεχνικές συλλογής δεδομένων είναι:

- **Η παρατήρηση:** Γίνεται κάτω από καθορισμένες συνθήκες, και με οργανωμένη καταχώρηση δεδομένων. Μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους: δομημένη ή ελεύθερη, παρεμβατική ή μη, στο εργαστήριο ή στο πεδίο. Επιτρέπει την άμεση καταγραφή συμπεριφοράς ή φαινομένου και υφίσταται επαλήθευση. Διακρίνεται σε α. άμεση, β. συμμετοχική και γ. έμμεση παρατήρηση.

- **Η συνέντευξη:** Είναι από τις πιο γνωστές μεθόδους όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνικά μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει (Τσιώλης, 2014). Υπάρχουν τρεις διακριτές κατηγορίες: α. δομημένη, όπου οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες, β. ημιδομημένη, όπου υπάρχει ένα σχετικό ποσοστό ελευθερίας ερωτήσεων, που συνοδεύουν όμως προκαθορισμένες ερωτήσεις (Cohen & Manion, 2000) και γ. μη δομημένη ή ελεύθερη συνέντευξη, στην οποία ενώ είναι καθορισμένοι οι ειδικοί στόχοι της έρευνας, οι ερωτήσεις δεν είναι προκαθορισμένες.

- **Το ερωτηματολόγιο:** Είναι ένα έγγραφο με δομημένες ερωτήσεις (ανοιχτές ή κλειστές), όπου ο ερωτώμενος τις απαντά γραπτά. Οι τύποι ερωτηματολογίων υλοποιούνται: α. με άμεση παράδοση και παραλαβή, β. μέσω συμβατικού ταχυδρομείου, γ. μέσω τηλεφώνου, δ. μέσω διαδικτύου (π.χ. email) και ε. με προσωπική συνέντευξη.

Ως κύριο ερευνητικό εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί αρχικά το **δομημένο ερωτηματολόγιο** που προσφέρεται καλύτερα για περιγραφική στατιστική ανάλυση (Cohen και Manion, 1994, σσ.389-390) ποσοτικής έρευνας. Το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια μορφή έγγραφης συνέντευξης. Όπως υπογραμμίζει ο Kumar Singh (2006), το ερωτηματολόγιο είναι πιο απρόσωπο από τη συνέντευξη για το λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην διατύπωση των ερωτήσεων και στο περιεχόμενό τους.

Οι Ρόντος & Παπάνης, (2006) περιγράφουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούνται σε μια στατιστική έρευνα και τις λανθασμένες ενέργειες που θα πρέπει να αποφεύγονται στα διάφορα στάδια αυτής,

Ο τύπος των ερωτήσεων που θα ακολουθηθεί είναι οι κλειστές ερωτήσεις, Οι απαντήσεις είναι καθορισμένες από πριν και ο ερωτώμενος οφείλει υποχρεωτικά να επιλέξει μία μεταξύ όλων αυτών που προτείνονται. Είναι ο πιο απλός τύπος. Αντίθετα, οι ανοικτές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση ορισμένων κατηγοριών πληροφοριών, για να κριθεί η συμφωνία ή η ασυμφωνία μιας άποψης, η θέση των ατόμων σε μια σειρά στάσεων και κρίσεων.

Οι λόγοι για τους οποίους θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο που συμφωνούν με τους (Cohen και Manion, 1994, σελ. 389-390) είναι οι παρακάτω:

- Αυτός ο τύπος προσφέρεται καλύτερα για στατιστική ανάλυση. Δεν αφήνονται περιθώρια διαφορούμενων απαντήσεων.
- Γίνονται εύκολα κατανοητές και είναι εύκολο να απαντηθούν.
- Εγγυώνται την ανωνυμία.
- Είλικρινείς και ανώνυμες απαντήσεις.
- Μηδαμινό κόστος.
- Δεν πρόκειται για χρονοβόρα διαδικασία.
- Συμπληρώνονται σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή είτε στην εργασία είτε στο σπίτι του ερωτώμενου.
- Δίνουν γνήσια δεδομένα για την πρωτογενή έρευνα που θα ακολουθήσουμε.

Για το κομμάτι της ποιοτικής έρευνας ακολουθήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη που είναι η πιο ευέλικτη μορφή συνέντευξης. Επιτρέπει να εμβαθύνει κανείς περισσότερο στα ερευνητικά ερωτήματα. Μπορεί να αλλάξουν οι διευκρινιστικές ερωτήσεις ή και η σειρά των ερωτήσεων. Ο ερευνητής δημιουργεί έναν κατάλογο από 7 - 8 σημεία, τα οποία θέλει να καλύψει και στη συνέχεια τα καταγράφει οπωσδήποτε έτσι ώστε να αποφύγει να παρασυρθεί από τη συνέντευξη που έχει μορφή αφήγησης και να βγει εκτός θέματος. Ημιδομημένες συνεντεύξεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε επεξηγηματικές μελέτες, δηλαδή σε εκείνες που επιδιώκουμε να κατανοήσουμε σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, όπως ακριβώς στη δική μας περίπτωση.

Πραγματοποιήθηκαν 5 ημιδομημένες συνεντεύξεις σε εν ενεργεία διευθυντές και διευθύντριες ΓΕΛ, Γυμνασίου και ΕΠΑΛ για εμβάθυνση. Σκοπό είχαν την καταγραφή, την ανάλυση, την ερμηνεία και την κατανόηση των βιωμάτων και των υποκειμενικών νοημάτων.

4.2 Πληθυσμός, δείγμα και τρόπος προσέγγισής του (ποσοτική & ποιοτική έρευνα)

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005) η δειγματοληψία αφορά τη λήψη ενός τμήματος από κάποιο ευρύτερο σύνολο. Οι τεχνικές δειγματοληψίας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τη δειγματοληψία με πιθανότητα και τη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (Φίλιας, 2001 & Ζαφειρόπουλος, 2005).

Στην κατηγορία των τεχνικών δειγματοληψίας με πιθανότητα περιλαμβάνονται οι εξής τεχνικές (Ζαφειρόπουλος, 2017):

α) **απλή τυχαία δειγματοληψία:** Επιλέγουμε με τυχαίο τρόπο από μία λίστα (δειγματοληπτικό πλαίσιο) σχεδόν όλα τα μέλη .

β) **Συστηματική δειγματοληψία** : χρησιμοποιείται όταν ο πληθυσμός είναι πλήρως καταγεγραμμένος σε λίστα και έχουμε συγκεκριμένο βήμα επιλογής.

γ) **Στρωματοποιημένη δειγματοληψία**, όπου ο πληθυσμός χωρίζεται σε στρώματα (strata) και στη συνέχεια επιλέγονται επιμέρους δείγματα με απλή τυχαία δειγματοληψία από κάθε στρώμα.

δ) **Δειγματοληψία κατά συστάδες** , όπου υπάρχουν διαθέσιμοι κατάλογοι-λίστες με ομάδες που καλύπτουν τον πληθυσμό, δηλαδή με μονάδες του πληθυσμού. Αυτές συνήθως είναι ισοπληθείς.

ε) **Πολυεπίπεδη δειγματοληψία** : είναι παραλλαγή της προηγούμενης δηλαδή, στο πρώτο στάδιο επιλέγουμε δειγματοληπτικές μονάδες και στο δεύτερο επιλέγουμε στοιχεία.

Στην κατηγορία των τεχνικών δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα εντάσσονται τεχνικές όπως (Ζαφειρόπουλος,2005):

α) **Δειγματοληψία ευκολίας**, όπου σχηματίζεται δείγμα με βάση την ευκολία πρόσβασης και τη διαθεσιμότητα των μελών .

β) **Δειγματοληψία της χιονοστιβάδας**, όπου εντοπίζουμε κάποια αρχικά άτομα, τα οποία με τη σειρά τους υποδεικνύουν άλλα άτομα κ.ο.κ. Έτσι το δείγμα μεγαλώνει με μορφή χιονοστιβάδας

γ. **Δειγματοληψία ποσοστών**, όπου επιλέγουμε το δείγμα έτσι ώστε να τηρούνται οι ίδιες αναλογίες για κάποια χαρακτηριστική π.χ. το φύλο

Τον πληθυσμό έρευνας αποτελούν οι εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Δνσης Αν. Θεσσαλονίκης. Το δείγμα όμως αποτελούν εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν σε Γυμνάσια, ΓΕΛ και ΕΠΑΛ του Δήμου Καλαμαριάς, Θέρμης και του Ανατολικού τομέα του Δήμου Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα για τους σκοπούς της ποσοτικής έρευνας μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε 207 άτομα. Κατά κανόνα όμως πιο σημαντικός ακόμη κι από τον αριθμό των εκπαιδευτικών που θα λάβουν μέρος σε μια έρευνα είναι ο τρόπος επιλογής του δείγματος, γιατί όπως παρατηρούν οι Debesee και Miararet «ένα μικρό δείγμα τυχαία επιλεγμένο και καλά συγκροτημένο, προσφέρει τόσες πληροφορίες, όσες και ένα μεγάλο αλλά άσχημα δομημένο» (Αθανασίου, 2007, σελ. 140–141). Έτσι καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε τα χαρακτηριστικά του δείγματος να πλησιάζουν όσο το δυνατόν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού της ΔΔΕ Αν. Θεσσαλονίκης (βλ. πίνακα δημογραφικών στοιχείων).

Για την ποσοτική έρευνα ακολουθήσαμε την τεχνική της δειγματοληψία ευκολίας - Convenience Sampling (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2001), λόγω του χαμηλού κόστους και της εύκολης πρόσβασης, καθώς και του γεγονότος ότι στα σχολεία όπου μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια υπηρετούσαν συνάδελφοι γνώριμοι του ερευνητή οι οποίοι και ανέλαβαν να

βοηθήσουν. Έτσι, στην πραγματικότητα, το δείγμα δεν ήταν τυχαίο με την στατιστικώς επιστημονική έννοια του όρου. Στην παραπάνω τεχνική όμως τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν για όλη την Ελληνική Επικράτεια, ούτε μπορούμε να υπολογίσουμε το σφάλμα εκτίμησης (Τσοπάνογλου, 2010). Οι εκπαιδευτικοί διαφέρουν στο φύλο, στα χρόνια υπηρεσίας, στην ειδικότητα, στην ηλικία και επίπεδο σπουδών στη διδακτική και στη διοικητική εμπειρία. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν αυτοπροσώπως από τον ερευνητή και όχι σε ηλεκτρονική μορφή με αποστολή στο προσωπικό τους ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Οι λόγοι που επιλέχθηκε η παραπάνω διαδικασία αντί του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι ότι εξασφαλίζει:

- 1) Τη μείωση των παρερμηνειών.
- 2) Την άμεση απάντηση σε τυχόν απορίες τους με την παροχή διευκρινήσεων.

3) Την όσο γίνεται μεγαλύτερη καταγραφή απαντήσεων στα ερωτηματολόγια, αφού έχει αποδειχθεί ότι ο «βομβαρδισμός» των σχολείων και κατά συνέπεια και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά με ερωτηματολόγια από μεταπτυχιακούς φοιτητές ή υποψήφιους διδάκτορες έχουν επιφέρει κούραση και πολλές φορές εκνευρισμό ή απροθυμία.

Για την ποιοτική έρευνα η επιλογή των πέντε συνεντευξιαζόμενων διευθυντών δεν ήταν τυχαία ως προς τα πρόσωπα, αλλά ήταν γνωστοί ή συστημένοι από τρίτους στον ερευνητή, καθώς και αυτοί που ήθελαν να συμμετέχουν στην έρευνα, αφού άλλοι αρνήθηκαν (βλ. Πίνακα Συνεντευξιαζόμενων). Επιδιώχθηκε να υπάρχουν εκπρόσωποι και των δύο φύλων στους διευθυντές ΓΕΛ και Γυμνασίου, ενώ από τα ΕΠΑΛ υπήρχε μόνο άνδρας διευθυντής. Ακολουθήθηκε και εδώ δηλαδή η δειγματοληψία σκοπιμότητας – ευκολίας όπως στην ποσοτική έρευνα. Άλλωστε στην ποιοτική έρευνα η έννοια της αντιπροσωπευτικότητας δεν έχει νόημα (Ιωσηφίδης, 2008), γιατί στόχος είναι η σε βάθος μελέτη των συστημάτων επιλογής διευθυντών μέσα από τις εμπειρίες τους, ώστε να διατυπωθούν θέσεις που να βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση του θέματος που εξετάζουμε. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, για το κομμάτι της ποιοτικής έρευνας σαν τεχνική συλλογής δεδομένων προτιμήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη.

4.3 Δομή-Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου

Πριν από το ερωτηματολόγιο προηγούνταν ένα εισαγωγικό κείμενο που έδινε τις απαραίτητες οδηγίες και διευκρινήσεις στους ερωτώμενους για την αποφυγή παρερμηνειών (Παράρτημα Α). Στο κείμενο αυτό αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας συνοπτικά, ενώ τονίζεται η ρητή διαβεβαίωση προς τους ερωτώμενους ότι θα τηρηθεί ανωνυμία και εχεμύθεια και τα στοιχεία και οι απαντήσεις δεν θα χρησιμοποιηθούν πέραν της έρευνας. Η δημιουργία των ερωτήσεων στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις

διπλωματικές εργασίες των Μπαβέλη (2017) και Συμεωνίδη (2016), δηλαδή θα χρησιμοποιήσουμε τράπεζα ερωτήσεων, καθώς και από προσωπική σύλληψη ιδεών του γράφοντος, όμως σε πολύ μικρό βαθμό. Στη αρχή θα έχει ένα μικρό αριθμό δημογραφικών ερωτήσεων, στη συνέχεια λίγες ερωτήσεις εισαγωγικές με τα τυπικά μοριοδοτούμενα, καθώς και τα άτυπα προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διευθυντής και θα ακολουθήσουν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τον πυρήνα του θέματος. Μόνο η ερώτηση B2 που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και την ειδικότητα του υποψηφίου είναι διατυπωμένη με μορφή πολλαπλής επιλογής και οι ερωτώμενοι θα πρέπει να επιλέξουν τουλάχιστον μία απάντηση. Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις θα δέχονται απαντήσεις διατυπωμένες στην πεντάβαθμη κλίμακα ιεράρχησης Likert («Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») έχοντας αποφύγει τις διχοτομικές κλίμακες ερωτήσεων (απαντήσεις δηλαδή με ναι ή όχι).

Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελείται από 5 ενότητες-άξονες.

A. Η **πρώτη ενότητα** περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των καθηγητών και επιπλέον τυχόν επιμορφώσεις και διοικητική εμπειρία.

B. Οι ερωτήσεις B1-B3 αναφέρονται στη **δεύτερη ενότητα** που έχει να κάνει με τα προσόντα και τα κριτήρια επιλογής του υποψηφίου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας. Ειδικότερα η ερώτηση B2 διερευνά το βαθμό επίδρασης του φύλου, της ηλικίας και της ειδικότητας του υποψηφίου διευθυντή ως προς την αποτελεσματικότητά του.

Γ. Η **τρίτη ενότητα** αποτελείται από τις ερωτήσεις Γ1-Γ9. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017). Έτσι διερευνάται κατά πόσο ήταν αξιόπιστα και αντικειμενικά τα συστήματα επιλογής διευθυντών, ενώ με τους πίνακες Γ4 και Γ8 γίνεται προσπάθεια αποτίμησης των χαρακτηριστικών του υποψηφίου με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου (Γ4) και της συνέντευξης (Γ8).

Δ. Η **τέταρτη ενότητα** αποτελείται από τις ερωτήσεις Δ1-Δ6 που έχουν σαν σκοπό να διαπιστώσουν την επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στο σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχέση με το σχολικό κλίμα, τη συνοχή του Συλλόγου τις σχέσεις μεταξύ των μελών του, την ομαλή λειτουργία του σχολείου και την ανάληψη καινοτόμων δράσεων σε αυτό.

E. Η **πέμπτη ενότητα** αποτελείται από τις ερωτήσεις E1-E5, όπου αποτυπώνονται οι προτάσεις των εκπαιδευτικών για την βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών καθώς και την διάρκεια που πρέπει να έχει η θητεία τους.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας που συνδέει τις ενότητες – άξονες του ερωτηματολογίου και τους ειδικούς στόχους της ποσοτικής έρευνας.

Πίνακας 4: Άξονες και ειδικοί στόχοι της έρευνας

A.A.	Ενότητες – άξονες Ερωτηματολογίου	Ειδικοί στόχοι έρευνας
1	Δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, ειδικότητα διορισμού και επίπεδο σπουδών κλπ)	Διερεύνηση των ανεξάρτητων δημογραφικών μεταβλητών με την επιλογή διευθυντών
2	Προσόντα και αντικειμενικά κριτήρια επιλογής του υποψήφιου διευθυντή Σχολικής Μονάδας	Διερεύνηση των κατάλληλων άτυπων και τυπικών προσόντων του υποψήφιου διευθυντή
3	Απόψεις εκπαιδευτικών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)	Συγκριτική εξέταση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής διευθυντών από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών
4	Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα	Εντοπισμός του βαθμού στον οποίο επηρέασε το σχολικό κλίμα η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στις κρίσεις διευθυντών
5	Προτάσεις των εκπαιδευτικών για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών	Αποτύπωση των προτάσεων των εκπαιδευτικών για ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα επιλογής διευθυντών

4.4 Δομή-Διαμόρφωση ερωτήσεων συνεντεύξεων Διευθυντών

Οι ερωτήσεις της ημιδομημένης συνέντευξης προέρχονταν από ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις διπλωματικές εργασίες των Μπούρα (2018), Μαυρομάτη (2017), Μαρκουλάκη (2017), Μηλίνη (2017) και Τσιώλη (2016), καθώς και από τον ερευνητή σε μικρό βαθμό. Επιλέχθηκαν ερωτήσεις που από τη μία πλευρά θα κάλυπταν το φάσμα των ερευνητικών ερωτημάτων και από την άλλη θα ήταν ερωτήσεις σαφείς, όχι μεγάλες και μεροληπτικές (Robson, 2007), που θα μπορούσαν να απαντηθούν με βάση τα βιώματα των διευθυντών από τις τελευταίες κρίσεις, καθώς και να μελετηθούν οι προσωπικές απόψεις των διευθυντών για τη διαδικασία.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης (Παράρτημα Β) αποτελείται από 5 ενότητες-άξονες ίδιες με αυτές του ερωτηματολογίου.

A. Η **πρώτη ενότητα** περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά στοιχεία των διευθυντών, τυχόν επιμορφώσεις και διοικητική-διδασκτική εμπειρία, ενώ ερωτώνται αν ήταν υποψήφιοι στις κρίσεις του 2015 και 2017.

B. Οι ερωτήσεις B1-B3 αναφέρονται στη **δεύτερη ενότητα** που έχει να κάνει με τα προσόντα και τα κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας. Ειδικότερα η ερώτηση B2 διερευνά το βαθμό επίδρασης του φύλου, της ηλικίας, της

ειδικότητας του υποψήφιου διευθυντή ως προς την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, αλλά και της τυχόν προϋπηρεσίας τους ως διευθυντές.

Γ. Η **τρίτη ενότητα** αποτελείται από έξι ερωτήσεις, Γ1-Γ6. Οι ερωτήσεις αναφέρονται στις απόψεις των εν ενεργεία διευθυντών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017) και ποια θεωρούν καλύτερη. Επίσης, διερευνάται κατά πόσο ήταν αξιόπιστα και αντικειμενικά τα συστήματα επιλογής διευθυντών και τα υπηρεσιακά συμβούλια, ενώ γίνεται προσπάθεια σύγκρισης της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της συνέντευξης.

Δ. Η **τέταρτη ενότητα** αποτελείται από τις ερωτήσεις Δ1-Δ6 που έχουν σαν σκοπό να διαπιστώσουν την επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στο σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχέση με το σχολικό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του, την ομαλή και δημοκρατική λειτουργία του σχολείου καθώς και την σχέση διευθυντή – συλλόγου διδασκόντων μετά τις κρίσεις.

Ε. Η **πέμπτη ενότητα** αποτελείται από τις ερωτήσεις Ε1-Ε6 όπου αποτυπώνονται οι προτάσεις των διευθυντών για την βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών με τυχόν νέα κριτήρια και διεύρυνση συμβουλίων, την διάρκεια που πρέπει να έχει η θητεία τους και τους λόγους που στην Ελλάδα δεν έχουμε ακόμα καθολικά αποδεκτό σύστημα.

Η συνέντευξη κλείνει με ένα γενικό σχολιασμό από μέρος τους για τα συστήματα επιλογής, όπως τα βίωσαν, δίνοντας τη δυνατότητα στους συνεντευξιζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και να διατυπώσουν τις προτάσεις τους για τον μελλοντικό τρόπο επιλογής τους .

4.5 Διαδικασία συλλογής Δεδομένων ερωτηματολογίου

Με την κατασκευή του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο, πριν διανεμηθεί στους εκπαιδευτικούς των δύο σχολείων, να γίνει έλεγχος και διορθώσεις από τρεις εκπαιδευτικούς. Η επιλογή ήταν στοχευόμενη λόγω των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που συγκέντρωναν οι εν λόγω συνάδελφοι. Ειδικότερα επιλέχθηκαν μία φιλόλογος ΠΕ02 με μεγάλη διδακτική εμπειρία, ένας εκπαιδευτικός κλάδου ΠΕ04.01 Φυσικός, γνώστης του προγράμματος SPSS και του στησίματος ερωτηματολογίων και, τέλος, μία εκπαιδευτικός κλάδου ΠΕ02 φιλόλογος, που επιφορτίστηκε με τη γλωσσική και νοηματική επιμέλεια του περιεχομένου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και αργότερα και της συνέντευξης των διευθυντών.

Οι παραπάνω εκπαιδευτικοί απάντησαν πρώτοι το ερωτηματολόγιο πιλοτικά και με βάση τις εμπειρίες τους και τις γνώσεις τους έγιναν παρατηρήσεις και σχετικές διορθώσεις, ενώ χρονομετρήθηκε η συμπλήρωσή τους δίνοντας μία διάρκεια χρονική περίπου 10-12 λεπτά.

Τα ερωτηματολόγια μοιράσθηκαν σε μία χρονική περίοδο (αρχές Σεπτεμβρίου 2018) κατά τη διάρκεια της οποίας στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:

- Γίνονται προπαρασκευαστικές εργασίες για την καλύτερη υποδοχή των μαθητών στη νέα σχολική χρονιά.
- Γίνονται προσωρινές τοποθετήσεις εκπαιδευτικών.
- Δεν έχει αρχίσει ακόμα να εφαρμόζεται το πλήρες διδακτικό ωράριο των καθηγητών στα σχολεία, άρα δεν υπάρχει μεγάλη πίεση.

Από την άλλη μεριά όμως:

➤ Οι δύσκολες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες εργασίας και διαβίωσης των καθηγητών τους κάνουν αρκετά διστακτικούς ως προς τις απαντήσεις ερωτηματολογίων που αφορούν την αξιολόγηση υποψηφίων Διευθυντών παίρνοντας υπόψη την εμπειρία ανάλογων περιπτώσεων στο παρελθόν.

➤ Μερικοί εκπαιδευτικοί διδάσκουν σε δύο, ακόμα και τρία σχολεία και είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν ή να έχουν χρόνο και διάθεση να απαντήσουν.

Παρόλα όμως τα προβλήματα ή ακόμα και την καχυποψία που υπάρχει ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς όταν απαντούν σε ερωτηματολόγια με το ακανθώδες θέμα της επιλογής των προϊσταμένων τους, η συμμετοχή τους ήταν κάτι παραπάνω από ικανοποιητική. Σε αυτό συνετέλεσε η διαζώσης – επιτόπια συλλογή των απαντήσεων τους και ίσως το γεγονός ότι και ο ερευνητής ήταν 2 χρόνια Διευθυντής στο 5^ο ΓΕΛ Καλαμαριάς και 5 χρόνια Υποδιευθυντής, άτομο δηλαδή με αναγνωρισιμότητα.

4.6 Διαδικασία συλλογής Δεδομένων συνεντεύξεων

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε πιλοτικά πρώτα σε διευθυντή ΓΕΛ με την πιο μεγάλη διδακτική εμπειρία από τους επιλεγέντες και με δεκαετή διοικητική εμπειρία. Επειδή τα αποτελέσματά της ήταν κάτι παραπάνω από ικανοποιητικά αυτή η συνέντευξη αποτέλεσε και την πρώτη από τις πέντε που πραγματοποιήθηκαν. Οι συνεντεύξεις λάβανε χώρα το πρώτο δεκαπενθήμερο του Οκτωβρίου 2018. Ο λόγος που έγιναν τότε και όχι πριν, ήταν γιατί είναι γνωστό ο μεγάλος φόρτος εργασίας στις διευθύνσεις των σχολείων τον μήνα Σεπτέμβριο, αφού πρέπει να γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για επάρκεια εκπαιδευτικού προσωπικού, προμήθειας υλικοτεχνικού εξοπλισμού κατάστρωσης ετήσιου σχεδιασμού δράσεων και εβδομαδιαίου προγράμματος μαθημάτων για όλες τις τάξεις.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο γραφείο των διευθυντών κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης. Πριν την μαγνητοφώνηση των απαντήσεων τους έγινε μία μικρή συζήτηση για τους λόγους που γίνεται αυτή η εργασία, την εξασφάλιση-εγγύηση της ανωνυμίας τους (Creswell, 2011), ενώ τους δόθηκε λίγος χρόνος να μελετήσουν τα προκαθορισμένα

ερωτήματα που θα τους ετίθετο μετέπειτα. Στις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκε κινητό τηλέφωνο σαν μαγνητόφωνο για την ηχογράφηση και την καταγραφή τους. Στη συνέχεια έγιναν πολύ προσεκτικά οι απομαγνητοφωνήσεις όχι με τη χρήση ηλεκτρονικού κειμενογράφου, αλλά με τον κλασσικό τρόπο που ήταν μεν πιο χρονοβόρο διαδικασία (μισή ώρα μαγνητοφώνησης αντιστοιχούσε περίπου σε δύο ώρες απομαγνητοφώνησης-καταγραφής), αλλά 100% αξιόπιστη ότι δεν θα χαθεί κάποια πληροφορία ή θα γίνει κάποια παρερμηνεία.

Προκειμένου να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις στάσεις και αντιλήψεις όλων των συνεντευξιαζόμενων χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της ανάλυσης των απαντήσεων, όπου αρχικά αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις ανά θεματικό άξονα και στη συνέχεια έγινε συσχέτιση και σύγκριση των απαντήσεων των διευθυντών. Με βάση την προηγούμενη διαδικασία αποτυπώθηκαν συγκεντρωτικά όλες οι απαντήσεις των διευθυντών στις ερωτήσεις ανά άξονα, όπου φαίνονται οι διαφοροποιήσεις τους, αλλά και οι κοινές τοποθετήσεις τους.

4.7 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis-Cronbach's Alpha)

Πριν προχωρήσουμε στη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων, θα χρειαστεί να ελέγξουμε την αξιοπιστία της υπό κατασκευή κλίμακας.

Η αξιοπιστία ενός ερευνητικού εργαλείου ελέγχεται μέσω της δυνατότητας του να δίνει όμοια αποτελέσματα σε μετρήσεις που επαναλαμβάνονται σε συνθήκες και δείγμα όμως που δεν μεταβάλλονται. Η αξιοπιστία μπορεί να ταυτίζεται και με την συνέπεια ή την σταθερότητα των μετρήσεων.

Επειδή η συγκεκριμένη διαδικασία, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, είναι πρακτικά αδύνατη, η αξιοπιστία υπολογίζεται μέσω του συντελεστή αξιοπιστίας Άλφα (Cronbach's Alpha) ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient).

Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των items της κλίμακας:

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a-1} \cdot \left(1 - \frac{a}{a+2b}\right)$$

a = αριθμός items , b = άθροισμα των συσχετίσεων μεταξύ των items

Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας, όπου θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το - άπειρο έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα) :

< 0.6 : η κλίμακα δεν έχει αξιοπιστία

0.6 : το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μη αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items)

0.7 : επαρκές

0.8 : καλύτερο

0.5: πολύ υψηλή αξιοπιστία

Γενικά, ως αξιόπιστες λαμβάνονται οι τιμές της τάξεως του 0,70 και άνω (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Ο συντελεστής Alpha εξετάζει τόσο την αξιοπιστία κάθε μεταβλητής ξεχωριστά, όσο και το σύνολο των μεταβλητών ταυτόχρονα. Το εύρος των τιμών του συντελεστή αξιοπιστίας Άλφα κυμαίνεται μεταξύ 0,00 και 1,00.

Πρέπει να επισημάνουμε πως ο έλεγχος του συντελεστή Alpha δεν υπολογίζει την εγκυρότητα, αλλά μόνο την αξιοπιστία. Γενικά, όταν ισχύει η εγκυρότητα, τότε ικανοποιείται και το κριτήριο της αξιοπιστίας, ενώ το αντίθετο δεν ισχύει.

Οι παράγοντες που μειώνουν την αξιοπιστία είναι συνήθως:

- α. Λάθη στη συμπλήρωση του τεστ
- β. Απαντήσεις στη τύχη
- γ. Μικρός αριθμός items
- δ. Items που δεν είναι ξεκάθαρα και μπορούν να μπερδέψουν τους συμμετέχοντες
- ε. Οδηγίες που δεν είναι ακριβείς και ξεκάθαρες
- στ. Σφάλμα που οφείλεται στους συμμετέχοντες (π.χ επιδράσεις διάθεσης, κινήτρων, κούραση, πλήξη κλπ)
- ζ. Χαμηλή εγκυρότητα όψης (face validity)
- η. Μεταβολές στις συνθήκες
- θ. Διακυμάνσεις στη διάθεση, στα κίνητρα συμμετοχής κλπ
- ι. Μικρό μέγεθος δείγματος (<200).
- κ. Χρήση μη αντιπροσωπευτικών και μη κατάλληλων δειγμάτων

Η Αξιοπιστία Alpha (Cronbach's Alpha Reliability) αξιολογεί την εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή το κατά πόσο τα στοιχεία τείνουν να μετράνε σε ικανοποιητικό βαθμό το ίδιο πράγμα (Διαδίκτυο: Οδηγίες SPSS.20 LAB για την αξιοπιστία).

Για να αποφευχθεί ο παραπάνω κίνδυνος της μη αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε η διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας, κατά την οποία μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε 40 εκπαιδευτικούς με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκαιρίας, επειδή μας ενδιέφερε επιπλέον να ελέγξουμε τις ερωτήσεις, αν γίνονται κατανοητές, τις δυσκολίες στη συγκέντρωση των απαντήσεων τους κλπ. Για τον λόγο αυτό ερωτήθηκαν εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν στο ΓΕΛ οργανικής του ερευνητή, στο συστεγαζόμενο ΓΕΛ με το προηγούμενο, καθώς και στο πολύ κοντινό στο συγκρότημα των δύο ΓΕΛ Γυμνάσιο.

Έτσι, υπολογίσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha μέσα από την εφαρμογή SPSS για το σύνολο όλων των ερευνητικών ερωτημάτων στους άξονες (B, Γ, Δ και E) πλην δημογραφικών A1-A10 (14 items) και των μεταβλητών B21a, B22b, B23c, B23Cnew που δεν

είναι στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Στη συνέχεια, υπολογίστηκε ο συντελεστής και για ερωτήσεις μεμονωμένων αξόνων, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Η τιμή που λάβαμε από την πιλοτική έρευνα των 40 ατόμων για το σύνολο των ερωτημάτων ήταν 0,872 πολύ πάνω από 0,7 η οποία δείχνει πολύ υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής και αποδεκτή με βάση την τιμή που έχουν θέσει οι Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967).

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha πιλοτικής έρευνας

Ερωτήσεις-μεταβλητές	Πλήθος ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Όλες οι ερωτήσεις πλην άξονα Α και B21α, B22b, B23c, B23Cnew	101	0,872
Άξονας Β: ερωτήσεις Β1-Β3 πλην των μεταβλητών B21α, B22b, B23c, B23Cnew	30	0,755
Άξονας Γ : ερωτήσεις Γ1 έως Γ9	51	0,863
Άξονας Δ : ερωτήσεις Δ1 έως Δ6	6	0,820

Στη συνέχεια, όταν ολοκληρώθηκε η εισαγωγή των δεδομένων από 207 ερωτώμενους εκπαιδευτικούς επαναυπολογίστηκε η παραπάνω τιμή και βρέθηκε 0,901 δηλαδή ακόμα πιο υψηλή. Υπολογίστηκε η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για μεμονωμένους άξονες του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα και βρέθηκαν τιμές πάλι πολύ καλές.

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha κανονικής έρευνας

Ερωτήσεις-μεταβλητές	Πλήθος ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Όλες οι ερωτήσεις πλην άξονα Α και B21α, B22b, B23c, B23Cnew	101	0,901
Άξονας Β: ερωτήσεις Β1-Β3 πλην των μεταβλητών B21α, B22b, B23c, B23Cnew	30	0,84
Άξονας Γ : ερωτήσεις Γ1 έως Γ9	51	0,859
Άξονας Δ : ερωτήσεις Δ1 έως Δ6	6	0,791

Η αξιοπιστία στην ποιοτική έρευνα εξασφαλίστηκε με τη σχολαστικότητα και την ιδιαίτερη προσοχή του ερευνητή στις τεχνικές λεπτομέρειες και τα πιθανά σφάλματα

καταγραφής των απομαγνητοφωνήσεων, που μπορεί να επηρεάσουν την έρευνα. Επίσης, αποστάλθηκε στους διευθυντές με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο η καταγραφή των συνεντεύξεων τους (Παράρτημα Γ), ώστε αφού μελέτησαν τα κείμενα που περιέγραφαν και ερμήνευαν τη δική τους περίπτωση, τα επιβεβαίωσαν για την ορθότητά τους. Έτσι, επιτεύχθηκε η επιβεβαίωση των ευρημάτων της έρευνας από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (participant validation) ενισχύοντας την αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ποσοτικής έρευνας

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν, όπως προαναφέραμε, 207 εκπαιδευτικοί. Τα ερωτηματολόγια αριθμήθηκαν και στη συνέχεια καταχωρήσαμε τις απαντήσεις στο στατιστικό πακέτο SPSSversion21. Κάθε ερώτημα, υποερώτημα ή δημογραφικό στοιχείο μετατράπηκε σε μεταβλητή, στην οποία αντιστοιχούσαμε είτε τις αριθμητικές τιμές 1 έως 5 για τη πεντάβαθμη κλίμακα Likert είτε συγκεκριμένες τιμές κωδικοποίησης των απαντήσεων. Για τις ανάγκες της έρευνας κατασκευάσαμε και δύο καινούριες μεταβλητές.

Με βάση το στατιστικό πρόγραμμα έγινε η επεξεργασία του και ανάλυση των δεδομένων με την παράθεση αποτελεσμάτων, πινάκων, γραφημάτων τόσο στην περιγραφική και επαγωγική παρουσίαση των αποτελεσμάτων και τον αντίστοιχο σχολιασμό τους.

5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ποσοτικής έρευνας

Στους παρακάτω πίνακες 7,8,9,10 & 11 δίνονται τα προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων, σε σύγκριση όμως με τα συγκεντρωτικά στοιχεία που αφορούν όλους τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στο ΠΥΣΔΕ Αν. Θεσσαλονίκης και μας διέθεσε η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αν. Θεσσαλονίκης από το πρόγραμμα myschool χρησιμοποιώντας φίλτρα.

Πίνακας 7: Κατανομή πληθυσμού και δείγματος εκπαιδευτικών ΔΔΕ Αν. Θεσ/νίκης

	Πληθυσμός	ΠΟΣΟΣΤΑ %	Δείγμα	ΠΟΣΟΣΤΑ %
A1. Φύλο				
Ανδρες	1043	36,60	77	37,2
Γυναίκες	1807	63,40	130	62,8
Σύνολο	2850	100	207	100
A2. Ηλικία				
μέχρι 30 ετών	0	0,00	0	0,00
31 – 40 ετών	88	3,09	9	4,3
41 – 50 ετών	727	25,51	59	28,5
51 – 60 ετών	1710	60,00	121	58,5
πάνω από 60 ετών	325	11,40	18	8,7
Σύνολο	2850	100	207	100
A3. Τύπος Σχολείου				
Γυμνάσιο	1351	47,40	98	47,3
ΓΕΛ	985	34,56	72	34,8
ΕΠΑΛ/Ε.Κ	514	18,04	37	17,9
Σύνολο	2850	100	207	100

(Συνέχεια πίνακα 7)

A5. Έτη υπηρεσίας				
0-10	136	4,77	9	4,3
11-20	1010	35,44	66	31,9
21-30	1222	42,88	97	46,9
πάνω από 30	482	16,91	35	16,9
Σύνολο	2850	100	207	100
A6. Σχέση Εργασίας				
Μόνιμοι	2817	98,84	206	99,5
Αναπληρωτές	33	1,16	1	0,5
Σύνολο	2850	100	207	100
A7. Επίπεδο σπουδών				
Μεταπτυχιακό	967	33,93	64	30,9
Διδακτορικό	155	5,44	11	5,3
Βασικό πτυχίο: ΑΕΙ, ΤΕΙ ή Β/θμιας Εκπ/σης	1728	60,63	132	63,77
Σύνολο	2850	100	207	100

Πίνακας 8: Κατανομή εκπαιδευτικών ανά ειδικότητα (Ερώτηση Α4)

Κλάδος	Ειδικότητα		Πληθυσμός	Ποσοστά %	Δείγμα	Ποσοστά %
ΠΕ01	Θεολόγοι		141	4,95	10	4,8
ΠΕ02	Φιλολόγοι		714	25,05	52	25,1
ΠΕ05	Γαλλικής		35	1,23	3	1,4
ΠΕ06	Αγγλικής		135	4,74	8	3,9
ΠΕ07	Γερμανικής		75	2,63	4	1,9
ΠΕ34	Ιταλικής		5	0,18	1	,5
ΠΕ78	Κοινωνικών επιστημών		85	2,98	8	3,9
ΠΕ91	Θεατρικών Σπουδών		1	0,04	0	0
ΠΕ08	Καλλιτεχνικών		46	1,61	2	1,0
ΠΕ79	Μουσικής		96	3,37	5	2,4
ΠΕ03	Μαθηματικοί		301	10,56	22	10,6
ΠΕ04	ΠΕ04.01	Φυσικοί	178	6,25		
	ΠΕ04.02	Χημικοί	77	2,70		
	ΠΕ04.03	Φυσιογνώστες	0	0,00		
	ΠΕ04.04	Βιολόγοι	87	3,05		
	ΠΕ04.05	Γεωλόγοι	43	1,51		
	Σύνολο Φ.Ε.		385	13,51	28	13,5
ΠΕ80	Οικονομίας		116	4,07	10	4,8
ΠΕ11	Φυσικής Αγωγής		131	4,60	10	4,8
ΠΕ86	Πληροφορικής		208	7,30	14	6,8
ΠΕ81-90	Τεχνικές Ειδικότητες		326	11,44	30	14,5
ΔΕ & ΤΕ	Τεχνίτες		50	1,75	0	0
Σύνολο			2850	100	207	100

Πίνακας 9: Εκπαιδευτικοί με επιπλέον επιμορφώσεις/μετεκπαιδεύσεις

	Δείγμα (207 άτομα)	ΠΟΣΟΣΤΑ %
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΠΕ Α'	139	67,1
ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ Β2	129	62,3
ΣΕΛΕΤΕ/ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΜΕ	31	15,0
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠ. ΜΟΝΑΔΩΝ	20	9,7

Πίνακας 10: Εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σήμερα σε θέση ευθύνης

	Πληθυσμός	ΠΟΣΟΣΤΑ %	Δείγμα	ΠΟΣΟΣΤΑ %
ΔΕΝ ΥΠΗΡΕΤΩ ΩΣ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	2590	90,88	189	91,3
ΥΔΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ/ΣΕΚ	116	4,07	11	5,3
ΔΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ/ΣΕΚ	144	5,05	7	3,4
Συνολικός αριθμός εκπαιδευτικών σε θέση ευθύνης	260	9,12	18	8,7
ΣΥΝΟΛΟ	2850	100,0	207	100,0

Πίνακας 11: Συνολικά χρόνια υπηρεσίας σε θέσης ευθύνης

	Δείγμα	ΠΟΣΟΣΤΑ %
ΔΕΝ ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΩΣ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	169	81,6
1-3	16	7,7
4-6	11	5,3
>6	11	5,3
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από τους παραπάνω πίνακες και με σύγκριση των ποσοστών που έχουν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος της έρευνας και οι εκπαιδευτικοί του πληθυσμού της ΔΔΕ Ανατολικής Θεσσαλονίκης παρατηρούμε ότι για κάθε δημογραφικό στοιχείο και τυπικό προσόν έχουμε πολύ καλή προσέγγιση, κάτι που ενισχύει την ποιότητα και αξιοπιστία της ερευνητικής μας εργασίας.

5.2 Περιγραφική στατιστική δεδομένων

Για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου θα αποτυπώσουμε σε πίνακες τη μέγιστη και την ελάχιστη τιμή που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις, τη μέση τιμή, την δεσπόζουσα τιμή και την τυπική απόκλιση. Όπου έχουμε όμως μεμονωμένες ερωτήσεις ή υποερωτήματα που θέλουμε να διευκρινίσουμε ή θέλουμε να πάρουμε περισσότερες πληροφορίες, σε σχέση με την κατανομή απαντήσεων, από αυτές που μας δίνει η μέση τιμή και η δεσπόζουσα τιμή, τότε θα χρησιμοποιούμε τις συχνότητες απαντήσεων ανά κλίμακα Likert.

5.2.1 Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας - Άξονας Β

B1. Σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη σας, καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά αποτελούν προσόντα ενός αποτελεσματικού Διευθυντή σχολικής μονάδας, δηλαδή συμβάλλουν ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα καθήκοντά του;

Πίνακας 12: Προσόντα ενός αποτελεσματικού διευθυντή

Αρ.	Προτάσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ τιμή
6	Να είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	5	4,85	0,468	5
7	Να είναι ευσυνειδητός	1	5	4,81	0,513	5
4	Να είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	5	4,8	0,528	5
8	Να συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, Δήμο, κλπ.)	2	5	4,74	0,492	5
13	Να έχει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων / συγκρούσεων	1	5	4,73	0,570	5
3	Να είναι εργατικός	2	5	4,72	0,573	5
10	Να διαμορφώνει θετικό κλίμα / κουλτούρα στο σχολείο	2	5	4,72	0,606	5
1	Να έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	5	4,69	0,641	5
11	Να έχει ικανότητα ενσυναίσθησης	2	5	4,62	0,634	5
5	Να είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	5	4,58	0,732	5
2	Να είναι εξωστρεφής / επικοινωνιακός	2	5	4,45	0,708	5
12	Να έχει όραμα για το σχολείο	1	5	4,43	0,713	5
15	Να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και να εμπνέει τους υφισταμένους του:	1	5	4,4	0,880	5
14	Να προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	2	5	4,39	0,839	5
9	Να είναι καινοτόμος και να τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	2	5	4,34	0,738	5
17	Να είναι πολιτικά ενεργός	1	5	2,09	1,224	1
16	Να έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	5	1,98	1,172	1

Στην παραπάνω ερώτηση έχουν τοποθετηθεί τα χαρακτηριστικά που αποτελούν προσόντα ενός αποτελεσματικού Διευθυντή σχολικής μονάδας, και αποτελούν τα άτυπα ή αλλιώς μη μοριοδοτούμενα προσόντα, ταξινομημένα από το περισσότερο σημαντικό προς το λιγότερο κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής των απαντήσεων των ερωτηματολογίων (πίνακας 12). Έτσι παρατηρούμε ότι τα 15 από τα 17 χαρακτηριστικά έχουν μέσες τιμές απαντήσεων πολύ υψηλές, πάνω από 4,3, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πολύ με αυτά, όπως ήταν και αναμενόμενο. Αντίθετα η άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας και ενεργούς πολιτικής συμμετοχής βαθμολογούνται περίπου με μέση τιμή 2, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν λίγο με αυτά τα χαρακτηριστικά. Αυτό δείχνει πόσο έχουν ξεπέσει στα μάτια των εκπαιδευτικών και πόσο έχουν κουραστεί από τα λόγια και τα έργα των κομματικών συνδικαλιστών. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από τους δύο πίνακες 13 και 14, όπου περίπου οι μισοί εκπαιδευτικοί του δείγματος δεν συμφωνούν «καθόλου» ότι τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν προσόντα ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

Πίνακας 13: Πολιτικά ενεργός, ως προσόν

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	94	45,4
ΛΙΓΟ	44	21,3
ΑΡΚΕΤΑ	35	16,9
ΠΟΛΥ	25	12,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	4,3
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 14: Συνδικαλιστική δραστηριότητα ως προσόν

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	99	47,8
ΛΙΓΟ	49	23,7
ΑΡΚΕΤΑ	34	16,4
ΠΟΛΥ	15	7,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	4,8
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

B2. Σε ποιο βαθμό, κατά την γνώμη σας, καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, ειδικότητα) επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός Διευθυντή σχολικής μονάδας;

Πίνακας 15: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	117	56,5
ΛΙΓΟ	28	13,5
ΑΡΚΕΤΑ	45	21,7
ΠΟΛΥ	12	5,8
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	2,4
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 16: Επιλογή Φύλου για τον αποτελεσματικό διευθυντή

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δεν σχετίζεται	117	56,5
Προτιμούν άνδρες	86	41,5
Προτιμούν γυναίκες	4	1,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από τον πίνακα 15 εξάγουμε το συμπέρασμα ότι λίγο περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι το φύλο δεν παίζει καθόλου ρόλο στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή, ενώ από αυτούς που απάντησαν ότι σχετίζεται λίγο ή αρκετά (οι υπόλοιποι είναι ελάχιστοι) στην αποκλειστική πλειονότητα προτιμούν άνδρες διευθυντές, ενώ μόλις 4 ερωτώμενοι προτιμούν γυναίκες διευθύντριες (πίνακας 16). Άρα, τα παλιά στερεότυπα για το φύλο που πρέπει να έχει ο προϊστάμενος στο Δημόσιο Τομέα, δηλαδή να είναι άντρας, εξακολουθούν να υπάρχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 17: Επίδραση της ηλικίας στην αποτελεσματικότητα διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	83	40,1
ΛΙΓΟ	20	9,7
ΑΡΚΕΤΑ	71	34,3
ΠΟΛΥ	26	12,6
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	3,4
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 18: Καταλληλότερη Ηλικία για τον αποτελεσματικό διευθυντή

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δεν σχετίζεται	83	40,1
35-45	5	2,4
46-55	86	41,5
>55	33	15,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι απαντήσεις του δείγματος στο παραπάνω ερώτημα χωρίζονται σε δυο σχεδόν όμοιες μεγάλες αριθμητικές ομάδες, όπου η μία πιστεύει ότι η ηλικία δεν σχετίζεται καθόλου με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή, ενώ η άλλη ότι σχετίζεται λίγο έως πολύ (πίνακας 17), και θεωρεί ως καταλληλότερη την ηλικία των 46-55 ετών (πίνακας 18). Η απάντηση για την καταλληλότερη ηλικία είναι αναμενόμενη, αφού και οι εκπαιδευτικοί του δείγματος αποτελούν έναν σχετικά γερασμένο πληθυσμό, κάτι που συμβαίνει σε όλη την Ελλάδα.

Πίνακας 19: Επίδραση της ειδικότητας στην αποτελεσματικότητα διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	147	71,0
ΛΙΓΟ	11	5,3
ΑΡΚΕΤΑ	34	16,4
ΠΟΛΥ	8	3,9
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	3,4
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 20: Καταλληλότερη ειδικότητα για τον αποτελεσματικό διευθυντή

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Συχνότητα	Ποσοστό %
Δεν σχετίζεται	147	71,0
ΠΕ01-ΘΕΟΛΟΓΟΙ	3	1,4
ΠΕ02-ΦΙΛΟΛΟΓΟΙ	15	7,2
ΠΕ78 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	2	1,0
ΠΕ03-ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΙ	16	7,7
ΠΕ04-ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	9	4,3
ΠΕ80-ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	1	,5
ΠΕ11-ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	2	1,0
ΠΕ86-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	2	1,0
ΠΕ81 ΕΩΣ 90 (ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ)	10	4,8
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 21: Καταλληλότερη κατηγορία ειδικοτήτων για τον αποτελεσματικό διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΜΙΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	147	71,0
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	20	9,7
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	30	14,5
ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	10	4,8
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Τα δυο τρίτα του δείγματος θεωρούν ότι η ειδικότητα δεν παίζει κανένα ρόλο στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή, πιστεύοντας ότι όλες οι ειδικότητες είναι ισότιμες, ενώ το ένα έκτο απάντησαν ότι σχετίζεται αρκετά (πίνακας 19). Οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν σε πολύ μικρά ποσοστά. Από τους εκπαιδευτικούς που απάντησαν ότι η ειδικότητα σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή, οι μισοί προκρίνουν τις ειδικότητες των θετικών επιστημών (κυρίως μαθηματικοί και φυσικών επιστημών), και οι υπόλοιποι κατά φθίνουσα σειρά των ανθρωπιστικών επιστημών (κυρίως φιλόλογοι) και των τεχνικών ειδικοτήτων (πίνακες 20 και 21). Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι προηγούνται στις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών οι λεγόμενες «παραδοσιακές» ειδικότητες των μαθηματικών, των φυσικών και των φιλολόγων οι οποίοι αποτελούσαν και αποτελούν την πλειοψηφία των Διευθυντών. Πιθανόν αυτοί που επέλεξαν αυτές τις ειδικότητες να είχαν στο μυαλό τους κάποια συγκεκριμένα άτομα που αποτελούσαν γι' αυτούς πρότυπα Διευθυντών. Μια άλλη εξήγηση είναι ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχε στην έρευνα ανήκε σ' αυτές τις ειδικότητες, οπότε θεωρούν ως ικανότερους Διευθυντές τους εκπαιδευτικούς της ίδιας ειδικότητας.

Περαιτέρω ανάλυση με συσχετίσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων, ως προς το φύλο, την ηλικία και την ειδικότητα που μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή, γίνεται στο παρακάτω κεφάλαιο.

B3. Αντικειμενικά Κριτήρια επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω προσόντα θα πρέπει να μετρούν για την επιλογή ενός υποψηφίου στη θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας;

Από τον παρακάτω πίνακα 22 γίνεται φανερό ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως σημαντικότερα από όλα τα μοριοδοτούμενα προσόντα την διδακτική εμπειρία μέσα στην τάξη και την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης με απαντήσεις που έχουν και τη μικρότερη διασπορά αφού οι τυπικές αποκλίσεις έχουν τις μικρότερες τιμές από τα όλα τα υπόλοιπα προσόντα. Θεωρούν δηλαδή την διδακτική και διοικητική εμπειρία ανώτερη από κάθε είδους πτυχίο και επιμόρφωση.

Στην τρίτη θέση βρίσκεται η πιστοποίηση στη χρήση πληροφορικής και νέων τεχνολογιών, αφού στην ηλεκτρονική εποχή που ζούμε θεωρούν ότι δεν είναι δυνατόν ο υποψήφιος διευθυντής να είναι ψηφιακά αναλφάβητος.

Στις επόμενες θέσεις και με παραπλήσιες τιμές βρίσκονται η συνεχής επιμόρφωση οι μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων και οι μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα.

Έπειτα ακολουθούν τα πτυχία ξένων γλωσσών και η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, όπου η δεσπόζουσα τιμή απάντησης είναι «3» (αρκετά).

Πίνακας 22: Κριτήρια επιλογής διευθυντών

Αρ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
1	Διδακτική εμπειρία (έτη υπηρεσίας μέσα στην τάξη)	2	5	4,37	0,757	5
2	Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (προϋπηρεσία ως Διευθυντής, υποδ/ντής κλπ.)	1	5	4,05	0,999	5
9	Πιστοποίηση στη χρήση πληροφορικής / νέων τεχνολογιών	1	5	3,95	1,111	5
6	Συνεχής επιμόρφωση (συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες κλπ.)	1	5	3,76	1,178	5
3	Μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση & διοίκηση των σχολικών μονάδων	1	5	3,68	1,118	5
5	Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα	1	5	3,61	1,050	3
10	Πτυχία ξένων γλωσσών	1	5	3,19	1,198	3
7	Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	1	5	2,74	1,140	3
4	Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	1	5	2,65	1,197	3
8	Συγγραφικό /ερευνητικό έργο (βιβλία, άρθρα σε περιοδικά, συνέδρια κλπ.)	1	5	2,41	1,162	2

Αξιοσημείωτο είναι ότι στην προτελευταία προτίμηση των απαντήσεων είναι οι μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητα, που τις διαχωρίζουν κατά πολύ από τις μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση σχολικών μονάδων και σε εκπαιδευτικά θέματα, θεωρώντας ότι ένα τέτοιο μεταπτυχιακό δεν βοηθά ένα υποψήφιο διευθυντή στο να διοικήσει ένα σχολείο πιο αποτελεσματικά από έναν άλλον που δεν το έχει..

Στην τελευταία θέση βρίσκεται το συγγραφικό έργο που μπορεί να είναι σημαντικό για έναν ερευνητή ή καθηγητή πανεπιστημίου, όχι όμως για έναν διευθυντή σχολείου.

5.2.2 Απόψεις εκπαιδευτικών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017) – Άξονας Γ

Γ1. Στο προηγούμενο σύστημα (Ιούνιος 2015, N4327/2015) η συνέντευξη δεν χρησιμοποιήθηκε ως ένα από τα μέσα επιλογής για τη θέση του Διευθυντή σχολείου.

Πίνακας 23: Βαθμός συμφωνίας με την αντικατάσταση της συνέντευξης

Ερώτημα	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε σωστή την αντικατάσταση της συνέντευξης από την ψηφοφορία για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	33	15,9
ΛΙΓΟ	27	13,0
ΑΡΚΕΤΑ	55	26,6
ΠΟΛΥ	42	20,3
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	50	24,2
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από τον παραπάνω πίνακα 23, διαπιστώνουμε ότι παρόλο που φανερώνεται μια μεγάλη διασπορά απαντήσεων, οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό λίγο πάνω από τα δυο τρίτα συμφωνούν αρκετά ως πάρα πολύ με την αντικατάσταση της συνέντευξης από την ψηφοφορία για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων τον Ιούνιο 2015, με το νόμο Ν.4327/2015.

Γ2. Στο σύστημα που εφαρμόστηκε τον Ιούνιο του 2015 η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφρασμένη μέσα από μυστική ψηφοφορία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του Διευθυντή σχολείου.

Πίνακας 24: Εγκυρότητα-αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας

Ερώτημα	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψήφιου;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	13	6,3
ΛΙΓΟ	32	15,5
ΑΡΚΕΤΑ	53	25,6
ΠΟΛΥ	50	24,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	59	28,5
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών (πίνακας 24) είναι σχεδόν παρόμοιες με αυτές της προηγούμενης ερώτησης και δείχνουν την αποδοχή που έτυχε στο σύλλογο διδασκόντων η μυστική ψηφοφορία, προφανώς γιατί θεώρησαν ότι συμμετέχουν ενεργά στην επιλογή του διευθυντή μέσα από πιο δημοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες εκφράζοντας έτσι τη δυσαρέσκεια για τον καθοριστικό ρόλο της συνέντευξης τα προηγούμενα χρόνια, που ανεβοκατέβαζε τους υποψηφίους στον πίνακα κατάταξης πολύ εύκολα.

Γ3. Στο σύστημα που εφαρμόστηκε τον Ιούνιο του 2017 η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφράστηκε μέσα από ανώνυμα συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 25: Εγκυρότητα-αξιοπιστία ανώνυμου ερωτηματολογίου

Ερώτημα	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψήφιου;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	24	11,6
ΛΙΓΟ	43	20,8
ΑΡΚΕΤΑ	59	28,5
ΠΟΛΥ	36	17,4
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	45	21,7
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Η αλλαγή στη διαδικασία του συστήματος επιλογής των διευθυντών από τη μυστική ψηφοφορία του 2015 στα ανώνυμα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια του 2017 φαίνεται από τις παραπάνω απαντήσεις (πίνακας 25). Η σύγκριση των απαντήσεων με αυτές της ερώτησης Γ2 θα παρουσιαστεί παρακάτω. Παρατηρούμε όμως ότι το ποσοστό αυτών που δεν συμφωνούν καθόλου ούτε με τη μυστική ψηφοφορία ούτε με τα ερωτηματολόγια, δηλαδή με την ενεργό συμμετοχή του συλλόγου, είναι πολύ μικρό.

Γ4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του υποψηφίου μπορεί να παίξει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του από το σύλλογο διδασκόντων μέσα από τη μυστική ψηφοφορία;

Στην παραπάνω ερώτηση έχουν τοποθετηθεί τα χαρακτηριστικά που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι μπορεί να παίξουν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του υποψηφίου διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων μέσα από τη μυστική ψηφοφορία ταξινομημένα από το περισσότερο σημαντικό προς το λιγότερο κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής των απαντήσεων των υποερωτημάτων (πίνακας 26).

Παρατηρούμε ότι πιο σπουδαία χαρακτηριστικά θεωρούν τα ίδια που είχαν απαντήσει και για τα προσόντα του αποτελεσματικού διευθυντή στην ερώτηση Β1. Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται τα δημογραφικά στοιχεία δηλαδή το φύλο, η ηλικία και η ειδικότητά σε συμφωνία με τις απαντήσεις στην ερώτηση Β2, καθώς και η συμμετοχή του υποψηφίου στην πολιτική ή στον συνδικαλισμό.

Πίνακας 26: Βαθμός σπουδαιότητας χαρακτηριστικών διευθυντή στην ψηφοφορία

Αριθμ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
6	Το ότι είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	5	4,64	0,742	5
8	Το ότι συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, κλπ.)	2	5	4,59	0,668	5
4	Το ότι είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	5	4,57	0,706	5
10	Το ότι διαμορφώνει θετικό κλίμα / κουλτούρα στο σχολείο	1	5	4,57	0,740	5
3	Το ότι είναι εργατικός	1	5	4,55	0,694	5
7	Το ότι είναι ευσυνειδητός	1	5	4,50	0,781	5
5	Το ότι είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	5	4,48	0,811	5
2	Το ότι είναι εξωστρεφής / επικοινωνιακός	2	5	4,43	0,771	5
1	Το ότι έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	5	4,28	0,959	5
12	Το ότι έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και εμπνέει τους υφισταμένους του	1	5	4,25	0,906	5
11	Το ότι προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	1	5	4,10	0,981	5
19	Το ότι διατηρεί καλές διαπροσωπικές (φιλικές) σχέσεις με εκπαιδευτικούς του σχολείου	1	5	4,04	1,140	5
9	Το ότι είναι καινοτόμος και τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	1	5	4,01	0,980	5
18	Το ότι ανήκει οργανικά στο σύλλογο του συγκεκριμένου σχολείου	1	5	3,74	1,303	5
20	Το ότι είναι εν ενεργεία Διευθυντής του σχολείου	1	5	3,23	1,247	3
16	Η ηλικία του	1	5	2,40	1,273	1
17	Η ειδικότητά του (ως εκπαιδευτικού)	1	5	2,22	1,340	1
13	Το ότι έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	5	2,20	1,236	1
14	Το ότι είναι πολιτικά ενεργός	1	5	2,14	1,166	1
15	Το φύλο του	1	5	2,11	1,228	1

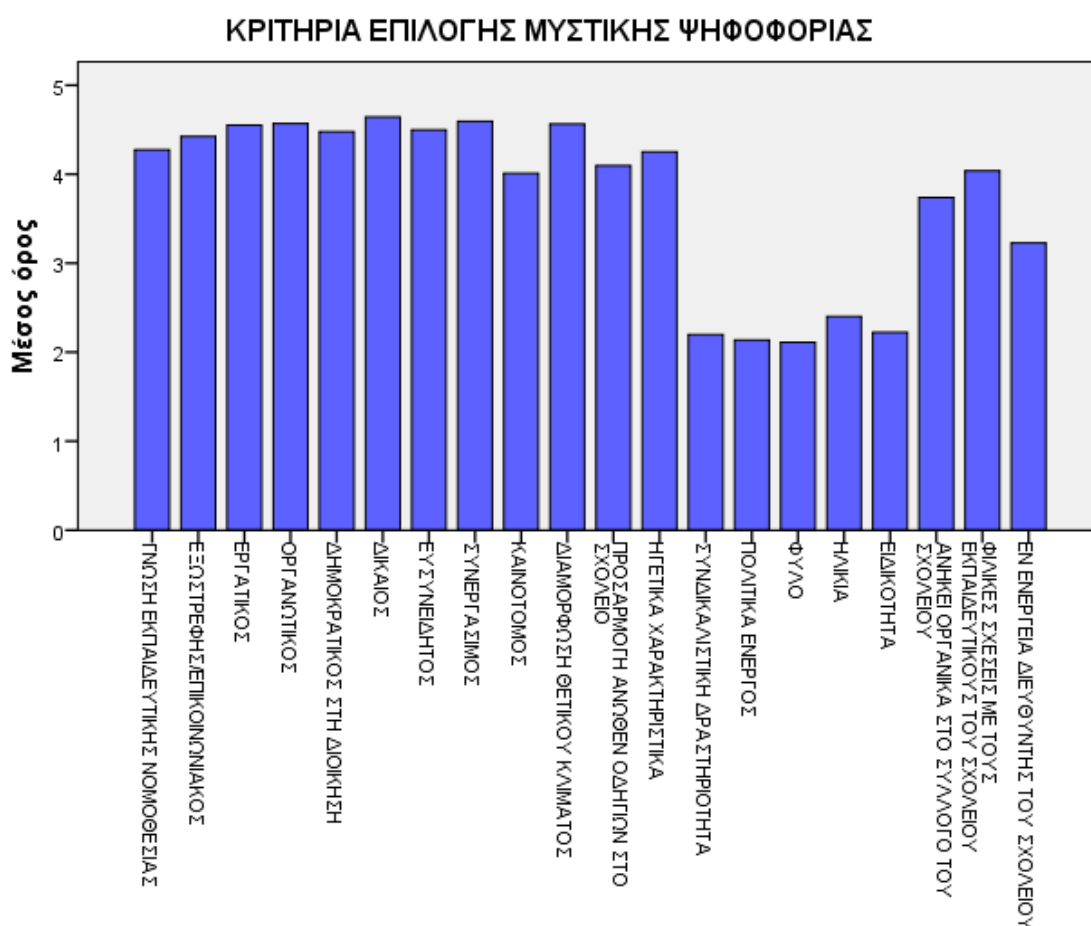
Ιδιαίτερη μνεία κάνουμε στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών για το πόσο επηρεάζει την μυστική ψηφοφορία η υποψηφιότητα του εν ενεργεία διευθυντή του σχολείου που είναι μόλις στην 15^η θέση των χαρακτηριστικών του πίνακα ανάμεσα σε είκοσι.

Στον παρακάτω πίνακα 27 φαίνεται όμως πόσο διχασμένοι είναι οι εκπαιδευτικοί με διηγήρια ποσοστά απαντήσεων σε κάθε τιμή της κλίμακας Likert όπου τελικά δεν παίζει τόσο η θέση που κατέχει, αλλά τα άτυπα προσόντα του και η προσωπικότητά του.

Πίνακας 27: Βαθμός επηρεασμού ψηφοφορίας από τον εν ενεργεία διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	21	10,1
ΛΙΓΟ	40	19,3
ΑΡΚΕΤΑ	56	27,1
ΠΟΛΥ	51	24,6
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	39	18,8
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι παραπάνω τιμές των μέσων όρων στις ερωτήσεις του πίνακα δίνονται παραστατικά στο διάγραμμα-1.



Διάγραμμα-1: Κριτήρια επιλογής διευθυντή στη μυστική ψηφοφορία

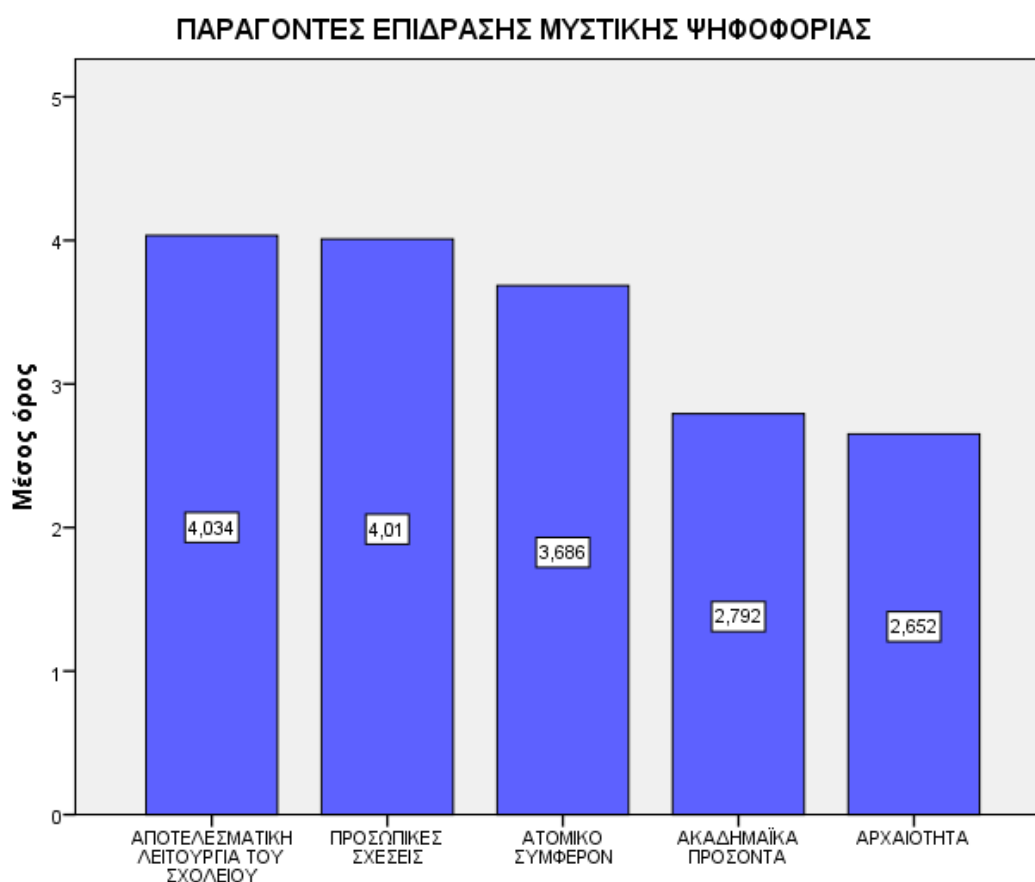
Γ5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί ψηφίζοντας για τους υποψήφιους διευθυντές έλαβαν υπ' όψιν τους:

Πίνακας 28: Παράγοντες επίδρασης στην μυστική ψηφοφορία

Αρ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
1	Την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου	1	5	4,03	1,112	5
2	Τις προσωπικές-φιλικές/εχθρικές σχέσεις	1	5	4,01	1,029	5
3	Το ατομικό τους συμφέρον (υπηρεσιακές εξυπηρετήσεις, κ.ά.)	1	5	3,69	1,278	5
4	Τα ακαδημαϊκά προσόντα των υποψηφίων	1	5	2,79	1,080	3
5	Την αρχαιότητα των υποψηφίων	1	5	2,65	1,090	3

Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πολύ (τιμή Likert 4) εξίσου ότι ψήφισαν τους υποψήφιους διευθυντές με κριτήριο την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και τις μεταξύ τους προσωπικές σχέσεις (πίνακας 28). Αρκετά σημαντικό ως πολύ θεωρούν το ατομικό τους συμφέρον, που σημαίνει ότι ψήφισαν και με ιδιοτέλεια. Τα ακαδημαϊκά προσόντα και η προϋπηρεσία στην εκπαίδευση ήταν τα λιγότερο σημαντικά κριτήρια στην επιλογή των διευθυντών.

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο παρακάτω ραβδόγραμμα (διάγραμμα-2)



Διάγραμμα-2: Παράγοντες επίδρασης στη μυστική ψηφοφορία

Γ6. Η τελευταία διαδικασία επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2017 με βάση το νέο σύστημα επιλογής (επαναφορά συνέντευξης), σύμφωνα με το Ν.4473/2017.

Πίνακας 29: Βαθμός ενημέρωσης των νέων διαδικασιών

Ερώτημα Α	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γνωρίζετε τις διαδικασίες, τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια αξιολόγησης που προβλέπονται από το σύστημα αυτό;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	26	12,6
ΛΙΓΟ	55	26,6
ΑΡΚΕΤΑ	69	33,3
ΠΟΛΥ	32	15,5
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	25	12,1
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι εκπαιδευτικοί γνώριζαν κατά μέσο όρο αρκετά καλά το νέο σύστημα επιλογής των διευθυντών σύμφωνα με το νόμο Ν.4473/2017 με βάση τις απαντήσεις του παραπάνω πίνακα-29.

Πίνακας 30: Βαθμός αντικειμενικότητας του νέου συστήματος

Ερώτημα Β	Σε ποιο βαθμό το θεωρείτε αντικειμενικό;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	39	18,8
ΛΙΓΟ	67	32,4
ΑΡΚΕΤΑ	73	35,3
ΠΟΛΥ	23	11,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	2,4
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Το νέο σύστημα επιλογής διευθυντών που συνδύαζε τα ανώνυμα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και τη συνέντευξη (έχει μία μέση τιμή απαντήσεων στην κλίμακα Likert 2,46) δείχνει να μην έχει τύχει μεγάλης εμπιστοσύνης από τους εκπαιδευτικούς (πίνακας 30).

Γ7. Όσον αφορά στο σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων στις τελευταίες κρίσεις του 2017.

Πίνακας 31: Το σύστημα ενθάρρυνε την υποβολή αιτήσεων;

Ερώτημα Α	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ενθάρρυνε την υποβολή αιτήσεων από τους ικανότερους εκπαιδευτικούς;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	23	11,1
ΛΙΓΟ	54	26,1
ΑΡΚΕΤΑ	90	43,5
ΠΟΛΥ	29	14,0
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	5,3
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Πίνακας 32: Το σύστημα στελεχώνει τα σχολεία με τους καλύτερους Δντες;

Ερώτημα Β	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως διασφάλιζε τη στελέχωση των σχολείων με τους καλύτερους Διευθυντές;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	32	15,5
ΛΙΓΟ	77	37,2
ΑΡΚΕΤΑ	76	36,7
ΠΟΛΥ	18	8,7
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	1,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Τα ποσοστά που κυριαρχούν και στα δύο ερωτήματα είναι μεταξύ των απαντήσεων «συμφωνώ λίγο» και «συμφωνώ αρκετά» που δείχνει ότι το νέο σύστημα δεν έπεισε πολύ τους ερωτούμενους ότι ενθάρρυνε πολύ την υποβολή νέων υποψηφιοτήτων (πίνακας 31) ή διασφάλισε τη στελέχωση των σχολείων με τους ικανότερους διευθυντές (πίνακας 32).

Γ8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης μπορούν να μετρηθούν και να αποτιμηθούν βαθμολογικά (να παίζουν δηλαδή σημαντικό ρόλο στην τελική βαθμολογία του) καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου Διευθυντή σχολικής μονάδας;

Πίνακας 33: Βαθμός σπουδαιότητας χαρακτηριστικών διευθυντή στην συνέντευξη

Αριθμ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
1	Το ότι έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	5	3,8	1,118	5
18	Το ότι είναι εν ενεργεία Διευθυντής σχολείου	1	5	3,63	1,274	5
2	Το ότι είναι εξωστρεφής/επικοινωνιακός	1	5	3,53	1,190	4
13	Το ότι έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	5	3,40	1,447	4
14	Το ότι είναι πολιτικά ενεργός	1	5	3,28	1,471	5
9	Το ότι είναι καινοτόμος και τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	1	5	3,08	1,273	3
4	Το ότι είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	5	3,07	1,333	3
12	Το ότι έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και εμπνέει τους υφισταμένους του	1	5	3,01	1,283	2
3	Το ότι είναι εργατικός	1	5	2,96	1,319	3
11	Το ότι προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	1	5	2,96	1,278	3
16	Η ηλικία του	1	5	2,94	1,464	1
8	Το ότι συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, Δήμο κλπ.)	1	5	2,92	1,294	3
5	Το ότι είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	5	2,91	1,283	3
10	Το ότι διαμορφώνει θετικό κλίμα/κουλτούρα στο σχολείο	1	5	2,88	1,340	3
7	Το ότι είναι ευσυνείδητος	1	5	2,86	1,331	3
15	Το φύλο του	1	5	2,85	1,541	1
6	Το ότι είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	5	2,83	1,339	3
17	Η ειδικότητά του (ως εκπαιδευτικού)	1	5	2,77	1,445	1

Στην παραπάνω ερώτηση έχουν τοποθετηθεί τα χαρακτηριστικά που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι μπορεί να παίξουν σημαντικό ρόλο στην τελική βαθμολογία του υποψηφίου διευθυντή μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης ταξινομημένα από το περισσότερο σημαντικό προς το λιγότερο κατά φθίνουσα σειρά της μέσης τιμής των απαντήσεων των υποερωτημάτων.

Προτού σχολιάσουμε τις απαντήσεις του παραπάνω πίνακα 33 να σημειώσουμε το ενδιαφέρον που έχει η στατιστική ανάλυση που θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο μεταξύ των

ίδιων υποερωτημάτων των ερωτήσεων Γ4 και Γ8 που αναφέρονται στην μυστική ψηφοφορία και στην συνέντευξη αντίστοιχα.

Από τις απαντήσεις βλέπουμε ότι είναι πολύ ψηλά στον πίνακα, συγκεκριμένα στην πρώτη θέση, η γνώση της νομοθεσίας κι αυτό, γιατί οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι στις συνεντεύξεις κυριαρχούν θέματα που άπτονται της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, άρα η καλή γνώση αυτής συνεπάγεται και υψηλή βαθμολογία. Επίσης, σε υψηλές θέσεις στις απαντήσεις τους, δεύτερη και τέταρτη, βρίσκονται το ότι είναι κάποιος υποψήφιος εν ενεργεία διευθυντής ή συνδικαλιστής, αντίστοιχα. Πιστεύουν λοιπόν ότι τα υπηρεσιακά συμβούλια δεν θα είναι αντικειμενικά σε αυτά τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, αλλά θα μεροληπτήσουν εφαρμόζοντας τακτικές που έχουν, όμως, πάει πίσω την Ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση και Παιδεία.

Πίνακας 34: Αξιοπιστία της συνέντευξης

Ερώτημα Γ9	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συνέντευξη αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψηφίου;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	41	19,8
ΛΙΓΟ	60	29,0
ΑΡΚΕΤΑ	79	38,2
ΠΟΛΥ	23	11,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	1,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι απαντήσεις είναι πανομοιότυπες όπως στο ερώτημα Γ6B έχουν μάλιστα τον ίδιο μέσο όρο 2,46, άρα μία σχετική αποδοχή από τους εκπαιδευτικούς, όχι μεγάλη, της συνέντευξης, ως εργαλείου αξιόπιστου και αντικειμενικού, στον τρόπο κρίσης του υποψηφίου. Τα δύο τρίτα των ερωτώμενων απάντησαν ότι θεωρούν λίγο ή αρκετά αξιόπιστη τη συνέντευξη.

5.2.3 . Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα – Άξονας Δ

Πίνακας 35: Ανάπτυξη σχέσεων συμφερόντων με τη ψηφοφορία

Ερώτημα Δ1	Κατά πόσο πιστεύετε ότι αναπτύχθηκαν σχέσεις υπηρεσιακών συμφερόντων στη σχολική σας μονάδα με τη διαδικασία της ψηφοφορίας	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	37	17,9
ΛΙΓΟ	48	23,2
ΑΡΚΕΤΑ	60	29,0
ΠΟΛΥ	45	21,7
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	17	8,2
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι απαντήσεις είναι αρκετά μοιρασμένες, εκτός από το μικρό ποσοστό αυτών που συμφωνούν πάρα πολύ ότι αναπτύχθηκαν σχέσεις υπηρεσιακών συμφερόντων. Έτσι, ο μέσος όρος των απαντήσεων τείνει να συμφωνεί μεταξύ «λίγο» και «αρκετά» με την παραπάνω πρόταση (πίνακας 35).

Πίνακας 36: Διατάραξη του σχολικού κλίματος μετά την εκλογή

Ερώτημα Δ2	Σε ποιό βαθμό πιστεύετε ότι διαταράχτηκε το σχολικό κλίμα και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων με τη διαδικασία της εκλογής;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	50	24,2
ΛΙΓΟ	43	20,8
ΑΡΚΕΤΑ	60	29,0
ΠΟΛΥ	39	18,8
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	15	7,2
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Το ένα τέταρτο αυτών που απάντησαν θεωρούν ότι το σχολικό κλίμα δεν επηρεάστηκε καθόλου από τη συμμετοχή του συλλόγου στη διαδικασία είτε το 2015 είτε το 2017, ενώ η μισοί απάντησαν συνολικά λίγο και αρκετά (πίνακας 36). Γενικά, λοιπόν, αν και φαίνεται η στήριξη της συμμετοχής, αναγνωρίζεται έστω και σε μικρό βαθμό ότι υπήρξε μία διατάραξη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων.

Πίνακας 37: Δίκαιη συμπεριφορά διευθυντή μετά την ψηφοφορία

Ερώτημα Δ3	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να συμπεριφέρεται δίκαια και αντικειμενικά απέναντι στους εκπαιδευτικούς, όταν η επιλογή του στηρίχθηκε στη ψήφο μερίδας του συλλόγου διδασκόντων;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	14	6,8
ΛΙΓΟ	35	16,9
ΑΡΚΕΤΑ	71	34,3
ΠΟΛΥ	52	25,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	35	16,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι το ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι ο διευθυντής δεν μπορεί να συμπεριφέρεται δίκαια και αντικειμενικά μετά την ψηφοφορία είναι πολύ μικρό. Έτσι, πιστεύουν ότι η ψηφοφορία δεν επηρεάζει την αντικειμενικότητα του διευθυντή και μπορεί να είναι δίκαιος συμφωνώντας αρκετά προς πολύ (πίνακας 37).

Πίνακας 38: Επηρεασμός της συνοχής του συλλόγου λόγω ψηφοφορίας

Ερώτημα Δ4	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε η συνοχή του συλλόγου διδασκόντων από την ψηφοφορία;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	39	18,8
ΛΙΓΟ	67	32,4
ΑΡΚΕΤΑ	51	24,6
ΠΟΛΥ	34	16,4
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	16	7,7
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Οι απαντήσεις (πίνακας 38) είναι σχεδόν ταυτόσημες με αυτές της ερώτησης Δ2 για το σχολικό κλίμα. Δεδομένου ότι και οι μέσοι όροι των απαντήσεων στα ερωτήματα Δ2 και Δ4 είναι σχεδόν ίδιοι (2,64 και 2,62 αντίστοιχα) συμπεραίνουμε ότι σχολικό κλίμα και συνοχή συλλόγου επηρεάστηκαν σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 39: Αρνητική επίδραση στη λειτουργικότητα λόγω ψηφοφορίας

Ερώτημα Δ5	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε αρνητικά η λειτουργικότητα του σχολείου από τη διαδικασία της ψηφοφορίας;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	84	40,6
ΛΙΓΟ	50	24,2
ΑΡΚΕΤΑ	43	20,8
ΠΟΛΥ	21	10,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	4,3
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από τον παραπάνω πίνακα 39 γίνεται φανερό ότι η λειτουργικότητα του σχολείου πολύ λίγο επηρεάστηκε (τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι οι απαντήσεις καθόλου ή λίγο) από τη διαδικασία της ψηφοφορίας, ενώ το ένα πέμπτο του δείγματος συμφωνεί «αρκετά» ότι η λειτουργικότητα του σχολείου επηρεάστηκε από τη μυστική ψηφοφορία

Πίνακας 40: Επηρεασμός καινοτόμων δράσεων λόγω ψηφοφορίας

Ερώτημα Δ6	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε αρνητικά από το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας η προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις και προγράμματα:	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	85	41,1
ΛΙΓΟ	48	23,2
ΑΡΚΕΤΑ	49	23,7
ΠΟΛΥ	19	9,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	2,9
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Από όλες τις προηγούμενες ερωτήσεις αυτή είναι η ερώτηση με τον πιο μικρή αριθμητική τιμή της μέσης τιμής (σχεδόν όμως με τα ίδια ποσοστά απαντήσεων με την προηγούμενη), όπου οι ερωτώμενοι, περίπου τα δύο τρίτα, θεωρούν ότι δεν επηρεάστηκε καθόλου ή επηρεάστηκε λίγο η προθυμία των εκπαιδευτικών στους συλλόγους να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις μετά την μυστική ψηφοφορία. Θεωρούν δηλαδή τις δύο δράσεις ασύνδετες (πίνακας 40).

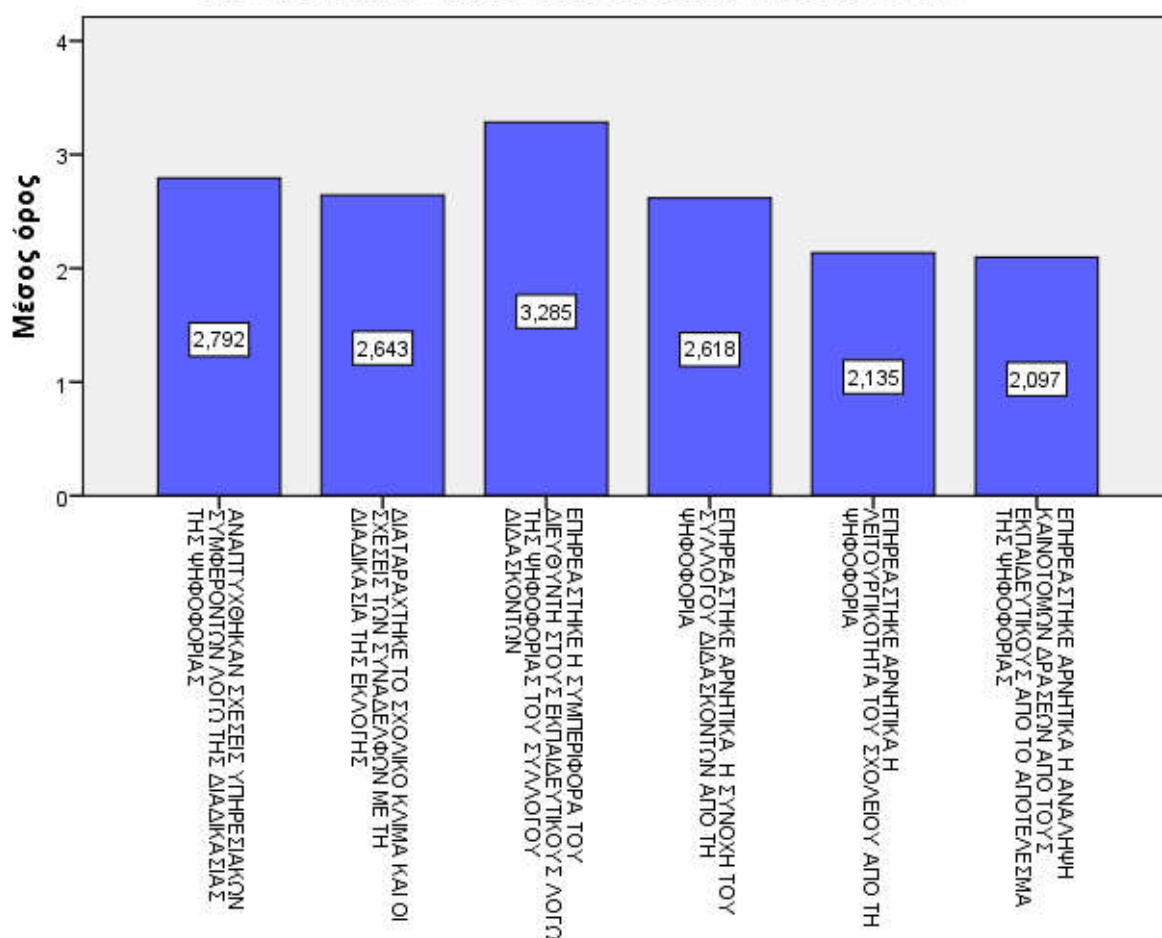
Συγκεντρωτικός πίνακας μέσων τιμών για τις απαντήσεις στα ερωτήματα του Δ άξονα δίνεται στον παρακάτω πίνακα 41.

Πίνακας 41: Συγκεντρωτικός πίνακας ερωτήσεων άξονα Δ

Ερώτημα	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση
Δ1	1	5	2,79	1,207
Δ2	1	5	2,64	1,238
Δ3	1	5	3,29	1,137
Δ4	1	5	2,62	1,188
Δ5	1	5	2,14	1,183
Δ6	1	5	2,10	1,128

Με βάση τον παραπάνω πίνακα κατασκευάζουμε το διάγραμμα -3.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΥΣΤΙΚΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ



Διάγραμμα-3: Επίδραση μυστικής ψηφοφορίας στο σχολείο

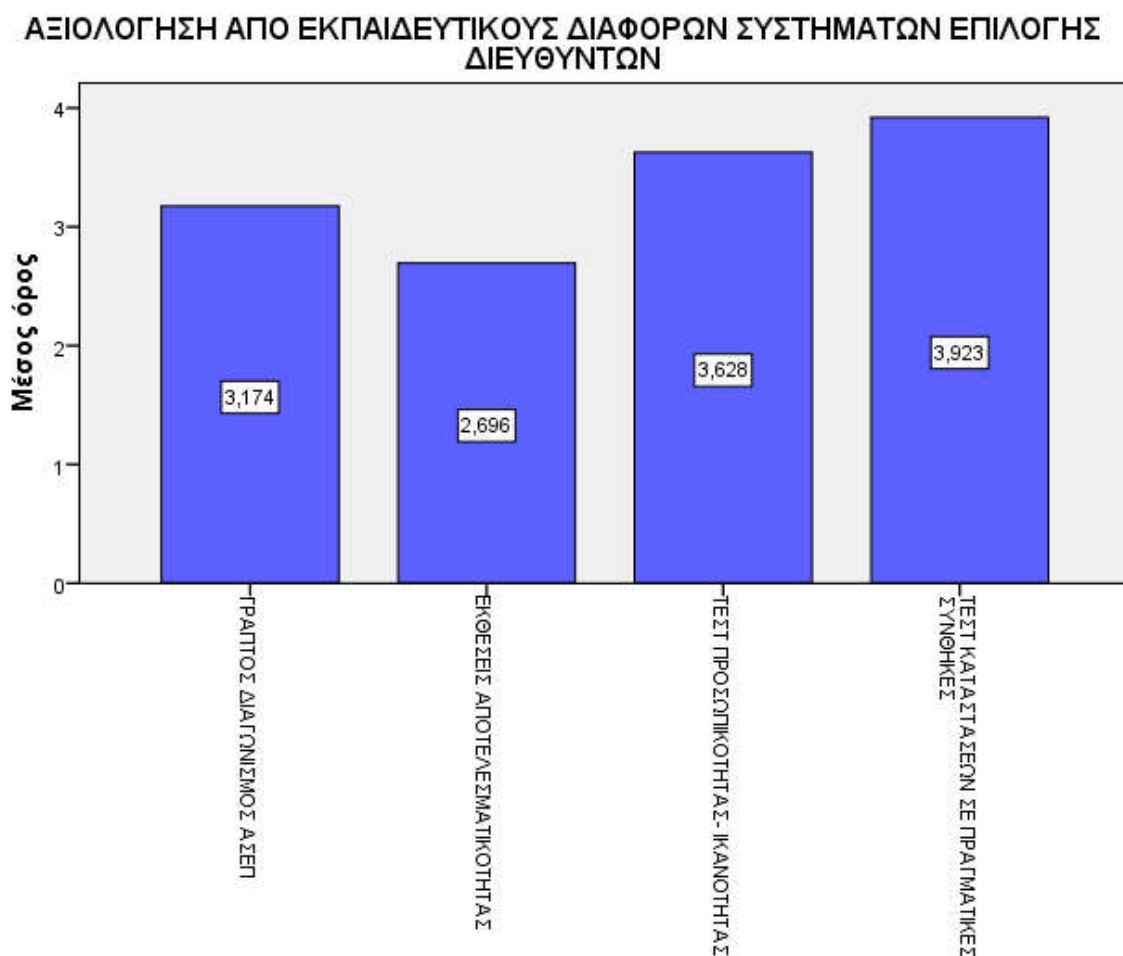
5.2.4 Προτάσεις των εκπαιδευτικών για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών – Άξονας Ε

Ε1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω προτεινόμενα νέα μέσα επιλογής Διευθυντών, θα εξασφάλιζαν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, εγκυρότητα και αξιοπιστία στην διαδικασία;

Πίνακας 42: Νέα μέσα επιλογής διευθυντών για μεγαλύτερη αξιοπιστία

Αρ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
4	Τεστ καταστάσεων (παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας)	1	5	3,92	1,176	5
3	Τεστ προσωπικότητας – ικανότητας	1	5	3,63	1,195	4
1	Γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ	1	5	3,17	1,491	5
2	Εκθέσεις αποτελεσματικότητας (Σχολικών Συμβούλων και Προϊσταμένων Διευθύνσεων)	1	5	2,70	1,190	3

Στον παραπάνω πίνακα 42 προτείνονται κάποια καινούρια μέσα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων από τα οποία την μεγαλύτερη αποδοχή βρήκε το τεστ καταστάσεων με το οποίο συμφωνούν «πολύ» οι εκπαιδευτικοί και δεύτερο έρχεται το τεστ προσωπικότητας. Ο γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ, ενώ θα περίμενε κάποιος λόγω του αδιάβλητου της διαδικασίας να τύχει ευρείας αποδοχής, εν τούτοις οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν «αρκετά» με αυτό το προτεινόμενο μέσο και όχι περισσότερο, ίσως γιατί πιστεύουν ότι η προσωπικότητα και τα άτυπα προσόντα ενός διευθυντή δεν μπορούν να αξιολογηθούν από ένα γραπτό διαγωνισμό που θα περιέχει μάλιστα κυρίως θέματα νομοθεσίας. Τα παραπάνω αποτυπώνονται και στο παρακάτω διάγραμμα-4.



Διάγραμμα-4: Αξιολόγηση συστημάτων επιλογής από εκπαιδευτικούς

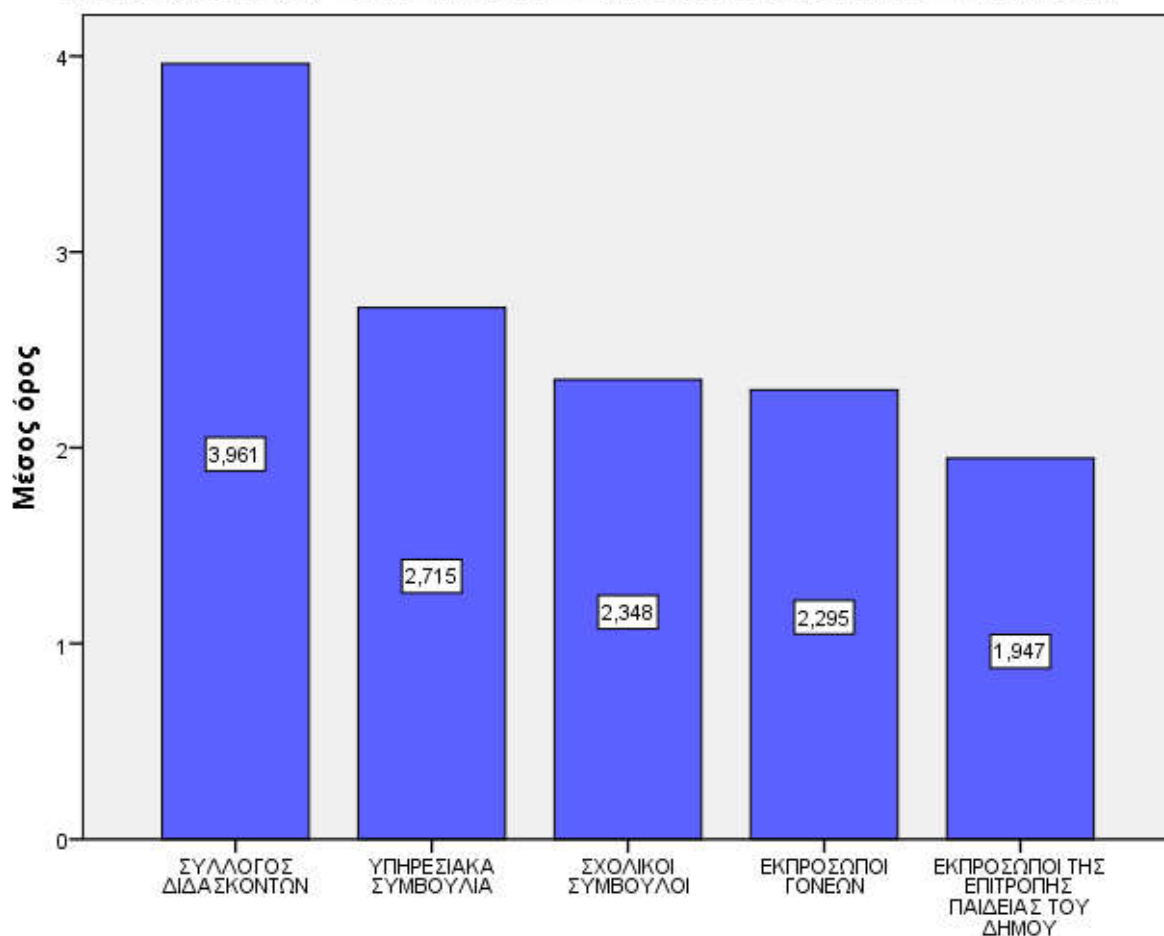
Ε2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στην αξιόπιστη και δίκαιη επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων, μπορούν να συμβάλλουν με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία:

Πίνακας 43: Διεύρυνση συμβουλίου επιλογής με άλλους φορείς

Αρ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Επικρ. τιμή
1	Ο σύλλογος διδασκόντων	1	5	3,96	1,033	5
2	Τα υπηρεσιακά συμβούλια	1	5	2,71	1,048	3
3	Οι σχολικοί σύμβουλοι	1	5	2,35	1,036	3
4	Εκπρόσωποι γονέων	1	5	2,29	1,201	1
5	Εκπρόσωποι της επιτροπής παιδείας του δήμου	1	5	1,95	0,981	1

Ακόμα και στην ερώτηση αυτή οι εκπαιδευτικοί, με βάση τον παραπάνω πίνακα, συμφωνούν κατά μέσο όρο «πολύ» με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή διευθυντών, συμφωνούν λίγο έως αρκετά με την συμμετοχή των υπηρεσιακών συμβουλίων και των σχολικών συμβούλων, ενώ συμφωνούν λίγο με την διεύρυνση των συμβουλίων επιλογής με εκπροσώπους των Δήμων και των γονέων. Στις 2 τελευταίες προτάσεις, όπου η δεσπόζουσα τιμή των απαντήσεων είναι μόλις 1, οι εκπαιδευτικοί δεν εμπιστεύονται τους δήμους και την τοξικότητα που μπορεί να μεταφέρουν από το «αμαρτωλό» παρελθόν τους, αλλά ούτε και τους γονείς, οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να έχουν σωστή γνώμη ειδικά για υποψηφίους που προέρχονται από ξένα, προς το σχολείο που φοιτούν τα παιδιά τους, σχολεία. Στο διάγραμμα-5 φαίνεται η μεγάλη διαφορά αποδοχής σαν κυρίαρχου φορέα επιλογής διευθυντών τον σύλλογο διδασκόντων σε σχέση με τους άλλους προτεινόμενους φορείς.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΦΟΡΕΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ



Διάγραμμα-5: Αξιολόγηση φορέων επιλογής διευθυντών από εκπαιδευτικούς

Ε3. Σε ορισμένες χώρες (π.χ. Ολλανδία) επιλέγονται ως Διευθυντές σχολικών μονάδων άτομα που δεν είναι εκπαιδευτικοί, αλλά έχουν σπουδές και προϋπηρεσία στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.

Πίνακας 44: Μπορεί ο διευθυντής σχολείου να είναι manager;

Ερώτημα	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι κάτι ανάλογο θα βοηθούσε στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων της χώρας μας;	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	75	36,2
ΛΙΓΟ	56	27,1
ΑΡΚΕΤΑ	33	15,9
ΠΟΛΥ	31	15,0
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	5,8
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Στον παραπάνω πίνακα 44 φαίνεται ότι πάνω από το ένα τρίτο των εκπαιδευτικών διαφωνούν κάθετα με την πρόταση να γίνονται διευθυντές σχολείων μη εκπαιδευτικοί αλλά manager που έχουν σπουδές και προϋπηρεσία στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Η πρόταση αυτή δείχνει να έχει πολύ μικρή αποδοχή. Προφανώς οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι ένα σχολείο με μαθητές δεν είναι οικονομική επιχείρηση να διοικείται με βάση χρηματοοικονομικούς δείκτες και από άτομα που δεν γνωρίζουν την παιδαγωγική και μαθησιακή διαδικασία που γνωρίζει ένας εκπαιδευτικός.

Ε4. Σύμφωνα με τον πρόσφατα ψηφισθέντα νόμο 4547/2018 ένας εκπαιδευτικός που έχει ολοκληρώσει δύο συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας, δεν μπορεί να την επιλέξει ξανά, με το σκεπτικό ότι δίνεται ευκαιρία σε νέους υποψηφίους να διεκδικούν θέσεις, όπως επίσης και σε άτομα που αποκτούν εμπειρία σε μία θέση να μπορούν να τη μεταφέρουν σε άλλη

Πίνακας 45: Βαθμός συμφωνίας με τον περιορισμό θητειών στην ίδια θέση

Ερώτημα	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτή η νομοθετική ρύθμιση βοηθά στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων .	
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΚΑΘΟΛΟΥ	21	10,1
ΛΙΓΟ	43	20,8
ΑΡΚΕΤΑ	55	26,6
ΠΟΛΥ	58	28,0
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	30	14,5
ΣΥΝΟΛΟ	207	100,0

Στην πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση του Ιουνίου 2018 για τον περιορισμό των θητειών ενός διευθυντή σε ένα σχολείο, οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να είναι μοιρασμένοι στις απαντήσεις τους (πίνακας 45), όπου όμως κατά μέσο όρο συμφωνούν «αρκετά» στο ότι η νομοθετική αυτή ρύθμιση βοηθά στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Ε5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια για ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών;

Πίνακας 46: Βαθμός συμφωνίας με νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών

Αρ.	Ερωτήσεις	Ελάχ.	Μέγ.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Επ. τιμή
3	Να θεσπιστούν σταθερά κριτήρια επιλογής που δεν θα τροποποιούνται με κάθε κυβερνητική αλλαγή.	1	5	4,45	0,862	5
1	Να θεωρείται προαπαιτούμενο για την κατάληψη θέσης ευθύνης η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.	1	5	3,99	1,130	5
2	Να πραγματοποιείται συνεχής αξιολόγηση κατά την άσκηση διοικητικού έργου.	1	5	3,98	1,108	5

Οι εκπαιδευτικοί στις απαντήσεις τους (πίνακας 46) δίνουν μεγάλες μέσες τιμές και στα τρία προτεινόμενα κριτήρια για ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών, συμφωνώντας «πολύ» με αυτά, ενώ συμφωνούν ακόμη περισσότερο (μέση τιμή περίπου 4,5) με το να μην τροποποιούνται τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σε κάθε κυβερνητική αλλαγή. Οι απαντήσεις τους δηλαδή δείχνουν ότι έχουν κουραστεί από τις αλλεπάλληλες αλλαγές πολιτικής όχι μόνο σε θέματα επιλογής στελεχών, αλλά και γενικώς στην παιδεία.

5.3 Στατιστική Ανάλυση ποσοτικής έρευνας – Συσχετίσεις μεταβλητών

Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα στατιστικά τεστ προκειμένου να γίνουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να διαπιστώσουμε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών:

α) t test ανεξαρτήτων δειγμάτων.

Το τεστ αυτό χρησιμοποιήθηκε για να βρεθεί αν η διαφορά των μέσων όρων ενός ερωτήματος ανά κατηγορία δίτιμης δημογραφικής μεταβλητής (πχ φύλο, ανάληψη ή όχι θέσης ευθύνης κτλ) είναι στατιστικά σημαντική. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας p (ή sig) ορίστηκε στο 5% , δηλαδή, αν $p < 0,05$, τότε η διαφορά βγαίνει στατιστικά σημαντική.

β) t test εξαρτημένων δειγμάτων

Το τεστ αυτό χρησιμοποιήθηκε για να βρεθεί αν η διαφορά των μέσων όρων δύο ερωτημάτων είναι στατιστικά σημαντική. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας p (ή sig) ορίστηκε στο 5% , δηλαδή, αν $p < 0,05$, τότε η διαφορά βγαίνει στατιστικά σημαντική.

γ) Έλεγχος συσχέτισης μεταβλητών

Ο έλεγχος συσχέτισης μεταξύ ερωτημάτων έγινε χρησιμοποιώντας στις περισσότερες περιπτώσεις το συντελεστή Pearson και σε μία περίπτωση χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Spearman λόγω μικρού πλήθους μετρήσεων.

Η τιμή των συντελεστών αυτών μπορεί να κυμαίνεται από -1 έως 1 . Οι αρνητικές τιμές δείχνουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών (ερωτημάτων) A και B που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το A, τόσο μειώνεται το B και αντίστροφα. Οι θετικές τιμές δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών (ερωτημάτων) A και B που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το A τόσο αυξάνεται το B και αντίστροφα.

Η συσχέτισεις που βρήκαμε για να χαρακτηριστούν στατιστικά σημαντικές έπρεπε το $p < 0,05$.

Ο χαρακτηρισμός των συσχετίσεων έγινε με βάση τα παρακάτω όρια

i) Αν ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ή Spearman $r < 0,3$ κατά απόλυτη τιμή τότε η συσχέτιση είναι μικρή

ii) Αν $0,3 \leq r \leq 0,5$ κατά απόλυτη τιμή τότε η συσχέτιση είναι μεσαία

iii) Αν $r \geq 0,5$ κατά απόλυτη τιμή τότε η συσχέτιση είναι ισχυρή

δ) Έλεγχος διαφορών μέσων όρων με το τεστ one way Anova

Για τον έλεγχο της διαφοράς μέσων όρων ενός ερωτήματος ανά δημογραφική μεταβλητή με τρεις ή περισσότερες κατηγορίες χρησιμοποιήθηκε το τεστ one way Anova, χωρίς όμως να μας δώσει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p > 0,05$).

5.3.1 Ερωτήσεις Άξονα B

Ερωτήσεις B1

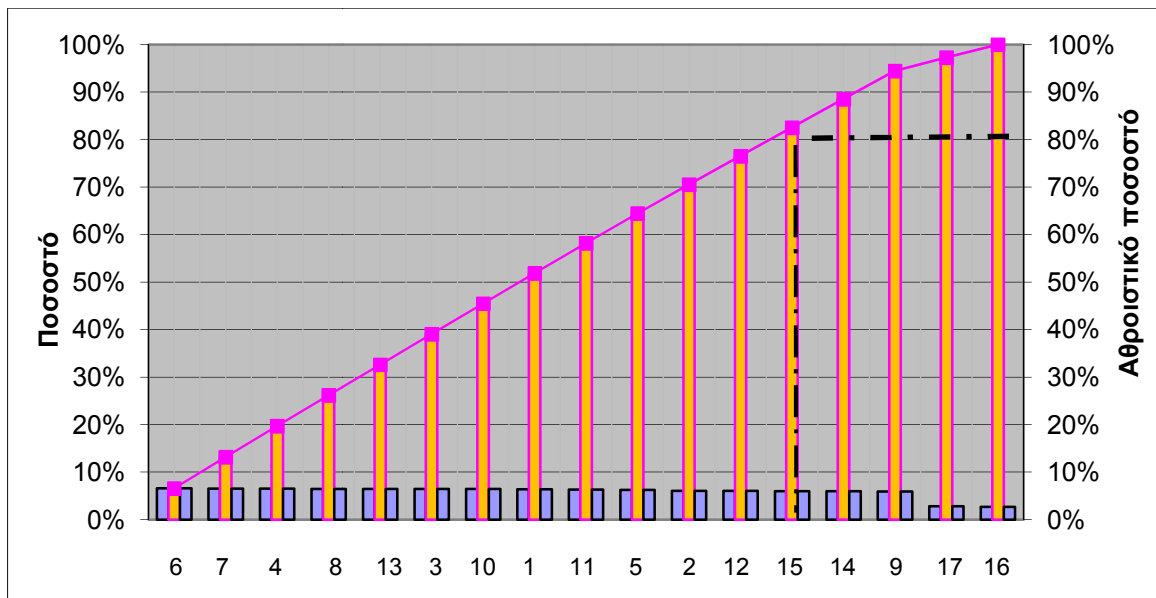
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του t test ανεξαρτήτων δειγμάτων προκύπτει για την ερώτηση B15 ότι όσοι έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως ένας αποτελεσματικός Διευθυντής πρέπει να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά (M.O. = 4,63) σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης (M.O. = 4,34). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2,312$ $df = 205$ $p = 0,023$), όπως αποτυπώνεται στο παράρτημα Δ.

Με βάση τον παρακάτω πίνακα-47 κανονικοποιήσαμε τους μέσους όρους των απαντήσεων για κάθε ερώτημα της μεταβλητής B1, που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά οι ερωτώμενοι ότι πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διευθυντής, και τους μετατρέψαμε σε ποσοστά συχνότητας. Στις συνέχειες, με τις αθροιστικές συχνότητες κατασκευάσαμε το διάγραμμα Pareto.

Πίνακας 47: Συχνότητες και αθροιστικές συχνότητες Μ.Ο. χαρακτηριστικών

Αριθμός Ερ.	Χαρακτηριστικό	Συχνότητα %	Αθροιστική συχνότητα %	Μέσος όρος
6	Δίκαιος	6,61%	6,61%	4,85
7	Ευσυνείδητος	6,56%	13,17%	4,81
4	Οργανωτικός	6,54%	19,72%	4,8
8	Να συνεργάζεται καλά	6,46%	26,18%	4,74
13	Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων/ συγκρούσεων	6,45%	32,63%	4,73
3	Να είναι εργατικός	6,44%	39,06%	4,72
10	Να διαμορφώνει θετικό κλίμα	6,44%	45,50%	4,72
1	Καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	6,39%	51,90%	4,69
11	Να έχει ικανότητα ενσυναίσθησης	6,30%	58,19%	4,62
5	Δημοκρατικός	6,24%	64,44%	4,58
2	Εξωστρεφής / επικοινωνιακός	6,07%	70,51%	4,45
12	Να έχει όραμα για το σχολείο	6,04%	76,55%	4,43
15	Ηγέτης	6,00%	82,55%	4,4
14	Να προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	5,99%	88,53%	4,39
9	Καινοτόμος	5,92%	94,45%	4,34
17	Πολιτικά ενεργός	2,85%	97,30%	2,09
16	Συνδικαλιστική δραστηριότητα	2,70%	100,00%	1,98
	ΣΥΝΟΛΟ	100,00%		73,34

Η οριζόντια γραμμή στο 80% καθορίζει ποια είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά (6,7,4,8,13,3,10,1,11,5,2,12 & 15) , τα 13/17 (περίπου 76%) του συνόλου τους.



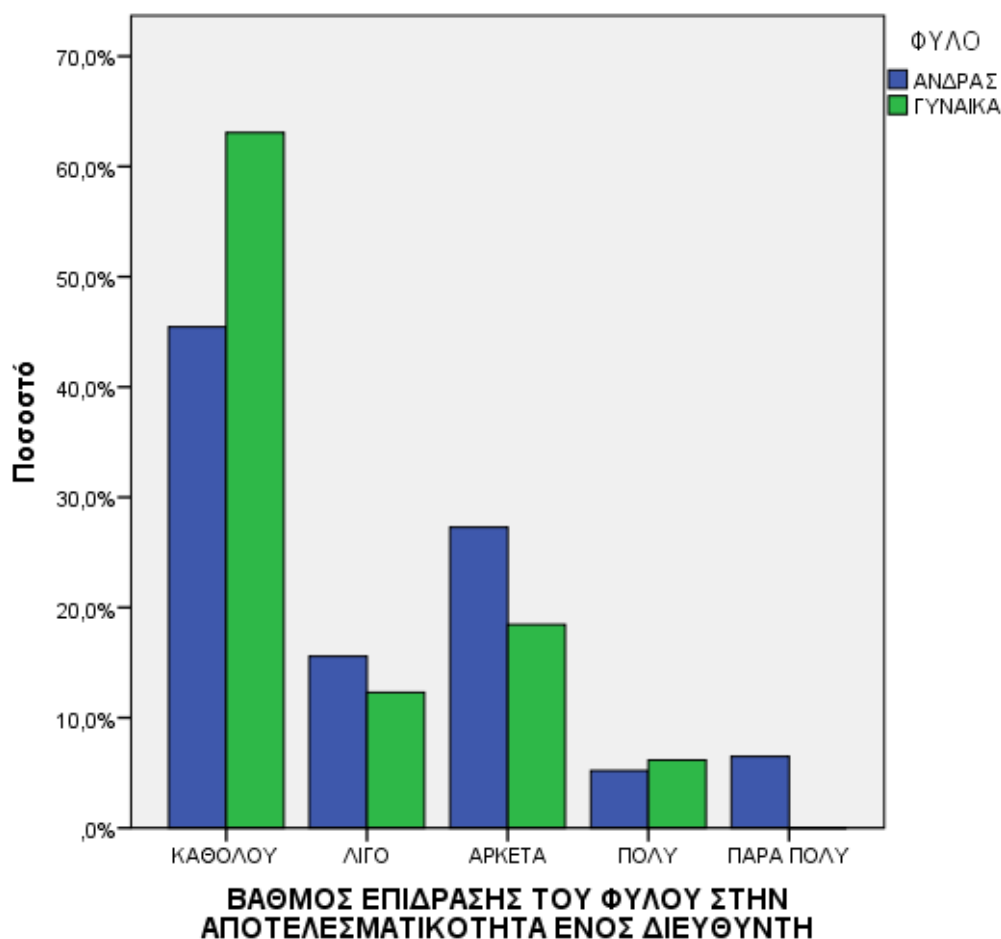
Διάγραμμα-6: Διάγραμμα Pareto χαρακτηριστικών αποτελεσματικού διευθυντή

Ερωτήσεις B2

B21

Συσχέτιση του βαθμού επίδρασης του φύλου στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή ανάλογα με α) το φύλο του ερωτούμενου εκπαιδευτικού, β) αν έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης οι ερωτώμενοι ή όχι

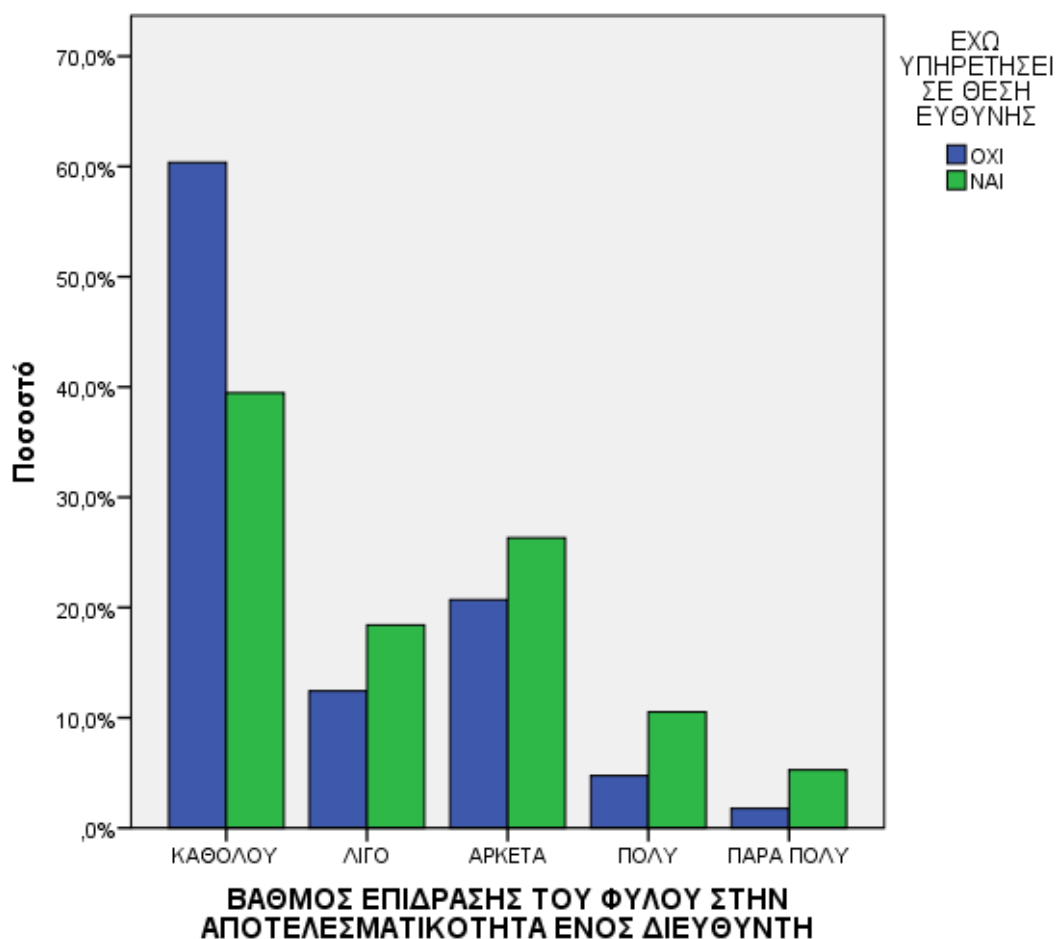
α. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του t test ανεξαρτήτων δειγμάτων προκύπτει για την ερώτηση B21 ότι οι άνδρες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως το φύλο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή (M.O. = 2,12) σε σχέση με τις γυναίκες (M.O. = 1,68). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2,666$ $df = 133$ $p = 0,009$), όπως αποτυπώνεται στο παράρτημα Δ. Στο διάγραμμα-7 δίνονται οι απαντήσεις ανδρών και γυναικών στην κλίμακα Likert ως προς το βαθμό επηρεασμού της αποτελεσματικότητας ενός διευθυντή από το φύλο του.



Διάγραμμα-7: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή σε σχέση με το φύλο του ερωτώμενου εκπαιδευτικού

Παρατηρούμε ότι περίπου τα δύο τρίτα των γυναικών απάντησαν ότι δεν επηρεάζει καθόλου το φύλο, ενώ αντίθετα την ίδια απάντηση έδωσαν λίγο λιγότεροι από τους μισούς άνδρες.

β. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του t test ανεξαρτήτων δειγμάτων προκύπτει για την ερώτηση B21 ότι αυτοί που έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης πιστεύουν ότι το φύλο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του διευθυντή (M.O. = 2,24) σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν διατελέσει (M.O. = 1,75). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = -2,486$ $df = 205$ $p = 0,014$), παράρτημα Δ. Στο διάγραμμα-8 δίνονται οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών που διετέλεσαν σε θέση ευθύνης ή όχι στην κλίμακα Likert ως προς το βαθμό επηρεασμού της αποτελεσματικότητας ενός διευθυντή από το φύλο του.



Διάγραμμα-8: Επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή σε σχέση με το αν έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης οι ερωτώμενοι ή όχι

Παρατηρούμε την μεγάλη διαφορά 20 ποσοστιαίων μονάδων στην απάντηση καθόλου, όπου το μεγάλο ποσοστό δίνεται από αυτούς που δεν διατέλεσαν σε θέση ευθύνης.

B22

α. Συσχέτιση της ηλικίας στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή (μεταβλητή B22) ανάλογα με το φύλο του ερωτώμενου εκπαιδευτικού

Πίνακας 48: Συσχέτιση ηλικίας αποτελεσματικού διευθυντή με το φύλο του ερωτώμενου

	ΦΥΛΟ	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΑΝΔΡΑΣ	77	2,48	1,344
	ΓΥΝΑΙΚΑ	130	2,18	1,119

Από τους μέσους όρους του παραπάνω πίνακα 48 παρατηρούμε ότι πιο πολύ οι άνδρες δίνουν σημασία στην ηλικία που πρέπει να έχει ο υποψήφιος διευθυντής ώστε να είναι αποτελεσματικός, παρά οι γυναίκες. Η διαφορά όμως με την απάντηση των γυναικών δεν είναι στατιστικά σημαντική όπως έδειξε το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων, ενώ γενικά όλο το δείγμα δεν δίνει τόση σημασία στην επίδραση της ηλικίας.

β. Συσχέτιση του βαθμού επίδρασης της ηλικίας στην αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή (μεταβλητή B22) ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας του ερωτούμενου εκπαιδευτικού

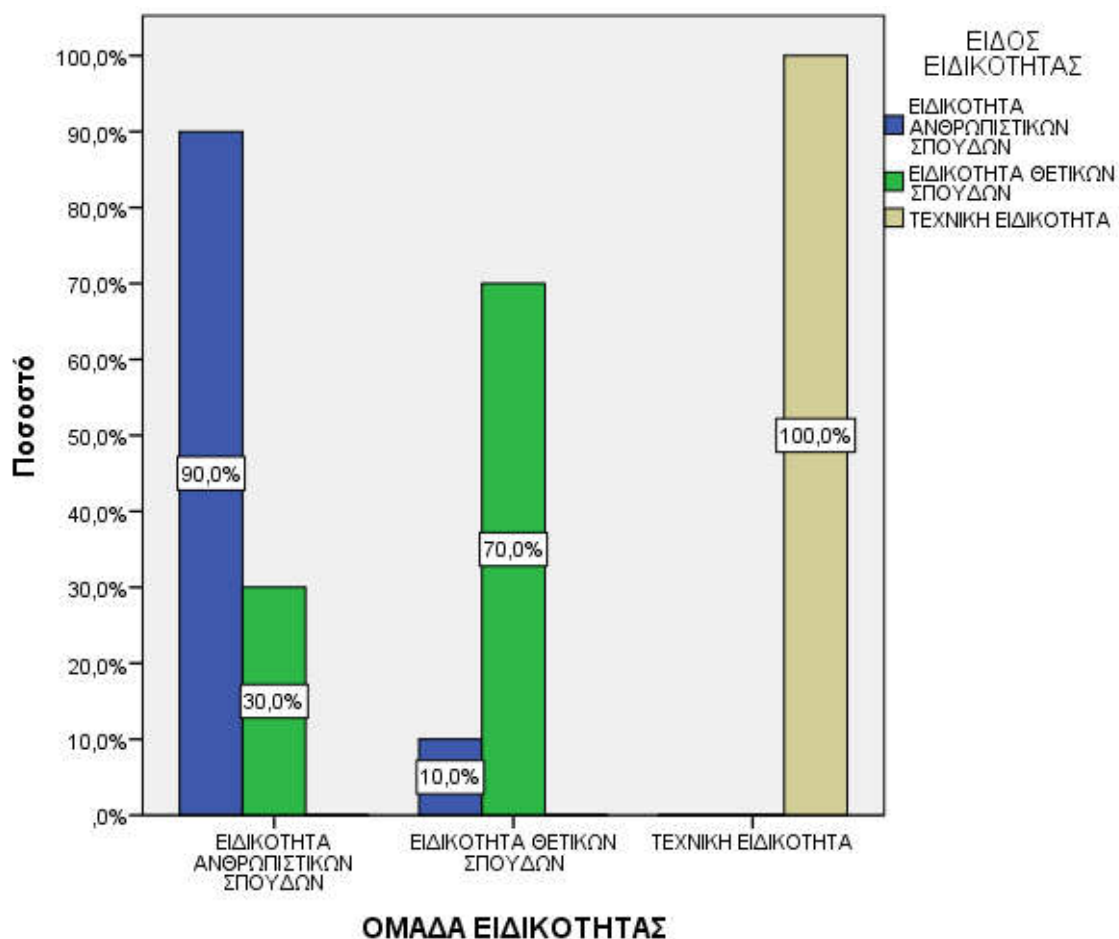
Πίνακας 49: Συσχέτιση ηλικίας διευθυντή με έτη υπηρεσίας ερωτώμενου

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ			
Έτη υπηρεσίας	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
0-10	9	2,44	0,882
10-20	66	2,32	1,255
21-30	97	2,21	1,207
>30	35	2,46	1,245
ΣΥΝΟΛΟ	207	2,29	1,213

Από τον παραπάνω πίνακα 49 παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις είναι παραπλήσιες ανεξάρτητα από τα έτη υπηρεσίας και όπως ήταν αναμενόμενο οι εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας υποστηρίζουν λίγο παραπάνω την παραπάνω πρόταση. Από το τεστ Anova δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Γενικά όλο το δείγμα δεν δίνει τόση σημασία στην επίδραση της προϋπηρεσίας στην αποτελεσματικότητα ενός υποψήφιου διευθυντή.

B23

Στην ερώτηση αυτή που αφορούσε την ειδικότητα του εκπαιδευτικού ως παράγοντα επιλογής του η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (147 εκπαιδευτικοί, ποσοστό 71%) απάντησε ότι δεν σχετίζεται, όπως είχε αναφερθεί προηγουμένως στον πίνακα 19. Εντούτοις, αν εξεταστούν οι απαντήσεις του υπόλοιπου δείγματος, θα δούμε ότι οι εκπαιδευτικοί προτιμούν οικείες ειδικότητες της ομάδας ειδικότητας που ανήκουν. Αυτό φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα-9.



Διάγραμμα-9: Προτίμηση ομάδας ειδικοτήτων για διευθυντή

Έτσι οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στο είδος ειδικότητας των ανθρωπιστικών σπουδών σε ποσοστό 90% προτιμούν διευθυντές της οικείας ομάδας ειδικότητας. Αντίστοιχα, το ποσοστό για τους εκπαιδευτικούς των θετικών σπουδών είναι 70%, ενώ το ποσοστό για τους εκπαιδευτικούς τεχνικών ειδικοτήτων είναι 100%.

Αυτό αποτυπώνεται και στατιστικά μέσω της συσχέτισης των απαντήσεων και του είδους ειδικότητας των εκπαιδευτικών. Υπάρχει στατιστικά σημαντική υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ του είδους ειδικότητας των εκπαιδευτικών και της ομάδας ειδικότητας του διευθυντή που προτιμά (Spearman' s rho = 0,793 p < 0,001) , παράρτημα Δ.

B21, B22, B23

Έλεγχος του βαθμού επίδρασης του φύλου B21, της ηλικίας B22 και της ειδικότητας B23, ανάλογα αν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί είχαν στο παρελθόν διατελέσει σε διοικητική θέση ή όχι.

Πίνακας 50: Συσχέτιση φύλου, ηλικίας, ειδικότητας με θέση ευθύνης ερωτώμενου

	ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ		Στατιστικά
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΟΧΙ	Αριθμός	169
		Μέσος όρος	1,75
		Τυπική απόκλιση	1,051
	ΝΑΙ	Αριθμός	38
		Μέσος όρος	2,24
		Τυπική απόκλιση	1,240
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΟΧΙ	Αριθμός	169
		Μέσος όρος	2,23
		Τυπική απόκλιση	1,195
	ΝΑΙ	Αριθμός	38
		Μέσος όρος	2,58
		Τυπική απόκλιση	1,266
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	ΟΧΙ	Αριθμός	169
		Μέσος όρος	1,62
		Τυπική απόκλιση	1,085
	ΝΑΙ	Αριθμός	38
		Μέσος όρος	1,68
		Τυπική απόκλιση	1,165

Παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης θεωρούν το φύλο, την ηλικία και την ειδικότητα να είναι σημαντικότερα για έναν αποτελεσματικό διευθυντή από ότι οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν υπηρετήσει, όχι όμως σε στατιστικά μεγάλη διαφορά σύμφωνα με τα t test ανεξαρτήτων δειγμάτων, ενώ όλες οι απαντήσεις δεν δίνουν τόση μεγάλη σημασία στα παραπάνω χαρακτηριστικά (πίνακας 50).

Ερωτήσεις B3

Σύγκριση ερωτήσεων B31 (διδασκτική εμπειρία) με B32 (διοικητική εμπειρία)

Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων B31, B32 έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η διδασκτική εμπειρία πρέπει να μετρά περισσότερο στην επιλογή διευθυντή (M.O. = 4,37) σε σχέση με την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (M.O. = 4,05). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 4,429$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτή είναι μία δικαιολογημένη αντίδραση που

προέρχεται από την χρόνια εμπειρία που είχαν οι εκπαιδευτικοί από «ασόβιους» διευθυντές που έκαναν ελάχιστα χρόνια στην τάξη.

B31 (διδασκτική εμπειρία)

Πίνακας 51: Συσχέτιση διδασκτικής εμπειρίας με έτη υπηρεσίας του ερωτώμενου

		ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	
Έτη υπηρεσίας	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
0-10	9	4,22	,667
11-20	66	4,33	,730
21-30	97	4,32	,798
>30	35	4,60	,695
ΣΥΝΟΛΟ	207	4,37	,757

Όπως ήταν αναμενόμενο οι έχοντες πιο πολλά χρόνια υπηρεσίας υποστηρίζουν περισσότερο την διδασκτική εμπειρία σαν πιο σημαντικό προσόν για την επιλογή ενός υποψηφίου σε σχέση με τους νεώτερους εκπαιδευτικούς (πίνακας 51). Η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική σύμφωνα με το τεστ Ανοβα, ενώ όλοι συμφωνούν πολύ (Μ.Ο.>4) .

B32 (εμπειρία σε θέση ευθύνης)

Έλεγχος για συσχέτιση της εμπειρίας σε θέση ευθύνης με το αν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί είχαν στο παρελθόν διατελέσει σε διοικητική θέση ή όχι

Πίνακας 52: Συσχέτιση θέσης ευθύνης με διοικητική εμπειρία ερωτώμενου

	ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΟΧΙ	169	4,03	1,003
	ΝΑΙ	38	4,13	0,991

Το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων δεν δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ αυτών που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση (38 άτομα) και αυτών που δεν είχαν (167 άτομα) για την σημασία της διοικητικής εμπειρίας σαν προσόν, που και για τις δύο κατηγορίες θεωρείται πολύ σημαντική (πίνακας 52).

Σύγκριση ερωτημάτων B39 (πληροφορική) – B310 (ξένες γλώσσες)

Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων B39 - B310 έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι πιστοποιήσεις στη χρήση πληροφορικής θα πρέπει να μετρούν σε μεγαλύτερο βαθμό (Μ.Ο.

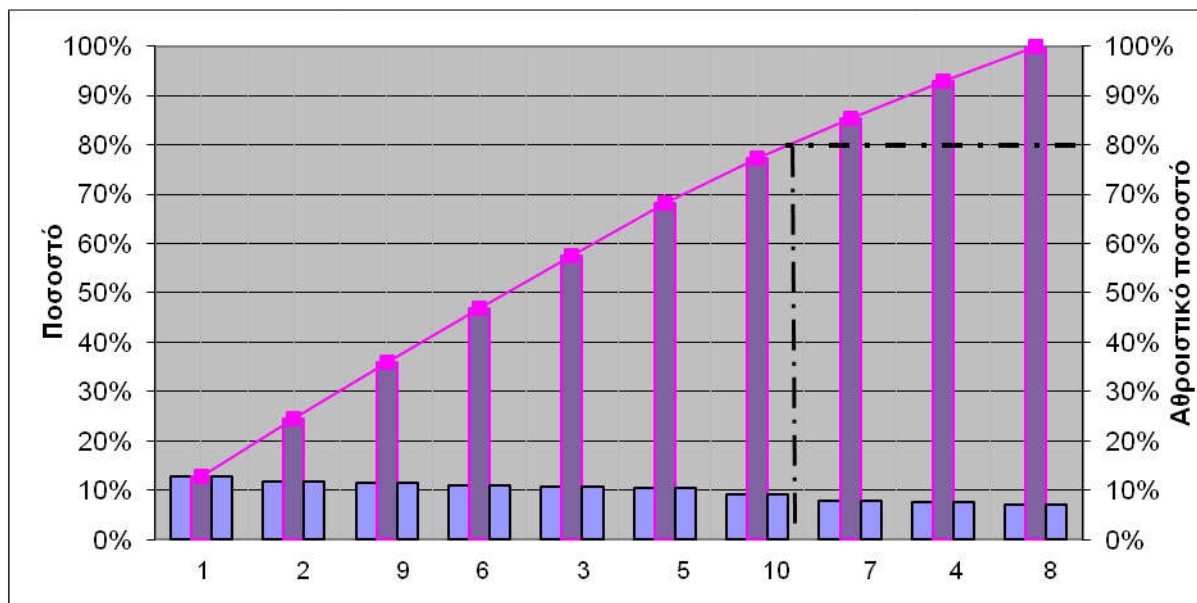
= 3,95) σε σχέση με τα πτυχία ξένων γλωσσών (Μ.Ο. = 3,19). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 9,262$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ.. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ο διευθυντής δεν πρέπει να είναι λειτουργικά αναλφάβητος και να αναθέτει σημαντικό μέρος των διοικητικών καθηκόντων του σε εκπαιδευτικούς γνώστες πληροφορικής.

Με βάση τον παρακάτω πίνακα κανονικοποιήσαμε τους μέσους όρους των απαντήσεων για κάθε ερώτημα της μεταβλητής Β3, που αναφέρονται στα προσόντα που πρέπει να μετράνε στην επιλογή ενός διευθυντή που θεωρούν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά οι ερωτώμενοι, και τα μετατρέπουμε σε ποσοστά συχνότητας. Στη συνέχεια με τις αθροιστικές συχνότητες κατασκευάζουμε το διάγραμμα Pareto (διάγραμμα-10).

Πίνακας 53: Συχνότητες & αθροιστικές συχνότητες κριτηρίων επιλογής

Αριθμός Ερ.	Χαρακτηριστικό	Συχνότητα %	Αθροιστική συχνότητα %	Μέσος όρος
1	Διδακτική εμπειρία (έτη υπηρεσίας μέσα στην τάξη)	12,70%	12,70%	4,37
2	Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (προϋπηρεσία ως Διευθυντής, υποδιευθυντής κλπ.)	11,77%	24,47%	4,05
9	Πιστοποίηση στη χρήση πληροφορικής / νέων τεχνολογιών	11,48%	35,95%	3,95
6	Συνεχής επιμόρφωση (συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες κλπ.)	10,93%	46,88%	3,76
3	Μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση & διοίκηση των σχολικών μονάδων	10,69%	57,57%	3,68
5	Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα	10,49%	68,06%	3,61
10	Πτυχία ξένων γλωσσών	9,27%	77,33%	3,19
7	Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	7,96%	85,29%	2,74
4	Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	7,70%	93,00%	2,65
8	Συγγραφικό /ερευνητικό έργο (βιβλία, άρθρα σε περιοδικά, συνέδρια κλπ.)	7,00%	100,00%	2,41
	ΣΥΝΟΛΟ	100,00%		34,41

Η οριζόντια γραμμή στο 80% καθορίζει ποια είναι τα σημαντικά προσόντα (1,2,9,6,3,5 & 10) , τα 7/10 του συνόλου τους.



Διάγραμμα-10: Διάγραμμα Pareto κριτηρίων επιλογής

5.3.2 Ερωτήσεις Άξονα Γ

Ερωτήσεις Γ1 (αντικατάσταση συνέντευξης με ψηφοφορία)

Σύγκριση Γ1 με τους εκπαιδευτικούς που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση ή όχι.

Πίνακας 54: Συσχέτιση διοικητικής εμπειρίας ερωτώμενου με ερώτηση Γ1

	ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	Αριθμός	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2015)	ΟΧΙ	169	3,27	1,362
	ΝΑΙ	38	3,08	1,440

Σύμφωνα με το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ αυτών που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση και αυτών που δεν είχαν για την ορθότητα της αντικατάστασης της συνέντευξης το 2015 από την ψηφοφορία του συλλόγου, αντικατάσταση με την οποία και οι δύο κατηγορίες συμφωνούν αρκετά (πίνακας 54).

Σύγκριση ερωτήσεων Γ2, Γ6B

Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων Γ2, Γ6B έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων για την επιλογή διευθυντή είναι πιο αξιόπιστο μέσο επιλογής (M.O. = 3,53), σε σχέση με τη χρήση συνέντευξης (M.O = 2,46). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 9,212$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί επιμένουν στο να έχουν ένα αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή διευθυντή μέσω μυστικής ψηφοφορίας, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να θεωρούν διαβλητό το σύστημα της συνέντευξης.

Σύγκριση ερωτήσεων Γ2, Γ3

Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων Γ2, Γ3 έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων για την επιλογή διευθυντή είναι πιο αξιόπιστο μέσο επιλογής (M.O. = 3,53), σε σχέση με τη χρήση ανώνυμου συμπληρωμένου ερωτηματολογίου (M.O. = 3,17). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 4,42$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ.

Ερωτήσεις Γ4

Στην ομάδα ερωτημάτων Γ4 οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν μία σειρά χαρακτηριστικών του υποψηφίου για διευθυντική θέση ως προς την επίδραση που θα έπαιζαν στο αποτέλεσμα μιας μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων. Από αυτά αξιολόγησαν σε μεγαλύτερο βαθμό το χαρακτηριστικό του δικαίου που θα έπρεπε να έχει ο υποψήφιος (M.O. = 4,64), ενώ στην τελευταία θέση κατέταξαν το φύλο του υποψηφίου (M.O. = 2,11). Η διαφορά αυτή των μέσων όρων βρέθηκε στατιστικά σημαντική, όπως έδειξε το t test εξαρτημένων δειγμάτων ($t = 23,57$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ..

Σύγκριση ερωτημάτων Γ4 - Γ8 (αξιολόγηση προσόντων υποψηφίων)

Οι ομάδες ερωτημάτων Γ4 και Γ8 είχαν όμοια ερωτήματα. Στην ομάδα ερωτημάτων Γ4 οι εκπαιδευτικοί καλούνταν να εκτιμήσουν κατά πόσο μία σειρά από προσόντα των υποψηφίων θα αξιολογούνταν σωστά μέσω της μυστικής ψηφοφορίας και στην ομάδα ερωτημάτων Γ8 οι εκπαιδευτικοί καλούνταν να εκτιμήσουν κατά πόσο τα ίδια προσόντα θα αξιολογούνταν σωστά μέσω της συνέντευξης. Στον παρακάτω πίνακα-55 δίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων στα αντίστοιχα ερωτήματα των δύο ομάδων.

Πίνακας 55: Σύγκριση αξιολόγησης προσόντων υποψηφίων με ψηφοφορία ή συνέντευξη

		Μ.Ο	N	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα Μ.Ο.
Pair 1	ΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ (Γ4)	4,28	207	,959	,067
	ΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ (Γ8)	3,80	207	1,118	,078
Pair 2	ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ (Γ4)	4,43	207	,771	,054
	ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ (Γ8)	3,53	207	1,190	,083
Pair 3	ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ (Γ4)	4,55	207	,694	,048
	ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ (Γ8)	2,96	207	1,319	,092
Pair 4	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ (Γ4)	4,57	207	,706	,049
	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ (Γ8)	3,07	207	1,333	,093
Pair 5	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Γ4)	4,48	207	,811	,056
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (Γ8)	2,91	207	1,283	,089
Pair 6	ΔΙΚΑΙΟΣ (Γ4)	4,64	207	,742	,052
	ΔΙΚΑΙΟΣ (Γ8)	2,83	207	1,339	,093
Pair 7	ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ (Γ4)	4,50	207	,781	,054
	ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ (Γ8)	2,86	207	1,331	,093
Pair 8	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ (Γ4)	4,59	207	,668	,046
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ (Γ8)	2,92	207	1,294	,090
Pair 9	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ (Γ4)	4,01	207	,980	,068
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ (Γ8)	3,08	207	1,273	,088
Pair 10	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ (Γ4)	4,57	207	,740	,051
	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ (Γ8)	2,88	207	1,340	,093
Pair 11	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΝΩΘΕΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (Γ4)	4,10	207	,981	,068
	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΝΩΘΕΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ (Γ8)	2,96	207	1,278	,089
Pair 12	ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (Γ4)	4,25	207	,906	,063
	ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (Γ8)	3,01	207	1,283	,089
Pair 13	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Γ4)	2,20	207	1,236	,086
	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Γ8)	3,40	207	1,447	,101
Pair 14	ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ (Γ4)	2,14	207	1,166	,081
	ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ (Γ8)	3,28	207	1,471	,102
Pair 15	ΦΥΛΟ (Γ4)	2,11	207	1,228	,085
	ΦΥΛΟ (Γ8)	2,85	207	1,541	,107
Pair 16	ΗΛΙΚΙΑ (Γ4)	2,40	207	1,273	,088
	ΗΛΙΚΙΑ (Γ8)	2,94	207	1,464	,102
Pair 17	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ (Γ4)	2,22	207	1,340	,093
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ (Γ8)	2,77	207	1,445	,100
Pair 18	ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (Γ4)	3,23	207	1,247	,087
	ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (Γ8)	3,63	207	1,274	,089

Όλες οι διαφορές των μέσων όρων στα όμορα ερωτήματα βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές με βάση το t test εξαρτημένων δειγμάτων, τα αποτελέσματα του οποίου φαίνονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα. Στα πρώτα 12 ζευγάρια χαρακτηριστικών διαπιστώνουμε ότι η αποτίμησή τους γίνεται πιο σωστά με τη ψηφοφορία και όχι με τη συνέντευξη.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαμόρφωση θετικού κλίματος του σχολείου που αξιολογείται καλύτερα όταν το δημιουργεί ένας υποψήφιος διευθυντής μέσω της διαδικασίας της ψηφοφορίας και όχι της συνέντευξης. Η διαφορά είναι μεγάλη, αφού η μέση τιμή στην πρώτη περίπτωση είναι 4,57, ενώ στην δεύτερη 2,88.

Αντίθετα, δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, ειδικότητα, εν ενεργεία διευθυντής), καθώς και η πολιτική-συνδικαλιστική δράση του υποψηφίου αξιολογούνται ευκολότερα, όπως είναι αναμενόμενο από τη συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής παρά από τη μυστική ψηφοφορία ενώπιον του συλλόγου διδασκόντων.

Από τον παρακάτω πίνακα-56 παρατηρούμε ότι οι διαφορές των μέσων όρων στα αντίστοιχα ερωτήματα Γ4 – Γ8 βγαίνουν θετικές για τα πρώτα 12 ζευγάρια των ερωτημάτων που αφορούν προσωπικά ποιοτικά στοιχεία του υποψηφίου τα οποία μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτά από τους εκπαιδευτικούς, λόγω συνυπηρέτησής τους στο ίδιο σχολείο ή λόγω της φήμης που ακολουθεί τον υποψήφιο στους κύκλους των εκπαιδευτικών.

Έτσι, λοιπόν τα ερωτήματα της ομάδας Γ4 στα πρώτα 12 ζευγάρια εμφανίζουν στατιστικώς σημαντικά μεγαλύτερους μέσους όρους σε σχέση με τα αντίστοιχα ερωτήματα της ομάδας Γ8, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο πως οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία μπορεί να αξιολογήσει πιο αντικειμενικά τα εν λόγω προσόντα.

Στα ζευγάρια 13 έως 18 τα οποία αναφέρονται σε πιο μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων οι μέσοι όροι των ερωτημάτων της ομάδας Γ8 είναι μεγαλύτεροι σε σχέση με τους μέσους όρους των ερωτημάτων Γ4, κάτι που δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως σε μετρήσιμα προσόντα βιογραφικού η συνέντευξη είναι πιο αντικειμενικό μέσο βαθμολόγησης. Απλώς τα προσόντα αυτά δεν διασφαλίζουν τον ποιοτικό διευθυντή.

Πίνακας 56: Διαφορές μέσων όρων προσόντων διευθυντή σε ψηφοφορία ή συνέντευξη

Paired Samples Test										
		Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
		M.O.	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα M.O.	95% Confidence Interval of the Difference					
					Lower	Upper				
Pair1	ΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ - ΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	0,478	1,257	0,087	0,306	0,651	5,473	206	0	
Pair2	ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ - ΕΞΩΣΤΡΕΦΗΣ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ	0,894	1,321	0,092	0,713	1,075	9,731	206	0	
Pair3	ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ – ΕΡΓΑΤΙΚΟΣ	1,594	1,438	0,1	1,397	1,791	15,95	206	0	
Pair4	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ – ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ	1,498	1,448	0,101	1,299	1,696	14,88	206	0	
Pair5	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1,57	1,54	0,107	1,359	1,781	14,67	206	0	
Pair6	ΔΙΚΑΙΟΣ – ΔΙΚΑΙΟΣ	1,812	1,497	0,104	1,606	2,017	17,41	206	0	
Pair7	ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ –ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΤΟΣ	1,638	1,458	0,101	1,438	1,837	16,16	206	0	
Pair8	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ	1,671	1,417	0,098	1,477	1,866	16,97	206	0	
Pair9	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ	0,928	1,471	0,102	0,726	1,129	9,07	206	0	
Pair10	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	1,686	1,508	0,105	1,479	1,893	16,08	206	0	
Pair11	ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΝΩΘΕΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ - ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΝΩΘΕΝ ΟΔΗΓΙΩΝ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	1,14	1,528	0,106	0,931	1,349	10,74	206	0	
Pair12	ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ - ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	1,237	1,43	0,099	1,041	1,433	12,44	206	0	
Pair13	ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	-1,198	1,756	0,122	-1,439	-0,958	-9,819	206	0	
Pair14	ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ - ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ	-1,145	1,7	0,118	-1,378	-0,912	-9,687	206	0	
Pair15	ΦΥΛΟ – ΦΥΛΟ	-0,734	1,599	0,111	-0,953	-0,515	-6,609	206	0	
Pair16	ΗΛΙΚΙΑ – ΗΛΙΚΙΑ	-0,541	1,612	0,112	-0,762	-0,32	-4,829	206	0	
Pair17	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	-0,551	1,671	0,116	-0,78	-0,322	-4,742	206	0	
Pair18	ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ - ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	-0,401	1,548	0,108	-0,613	-0,189	-3,726	206	0	

Ερωτήσεις Γ5

Στην ομάδα ερωτημάτων Γ5 οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν μία σειρά από παράγοντες που έλαβαν υπόψη τους κατά τη συμμετοχή τους στην μυστική ψηφοφορία για την επιλογή διευθυντή. Από τα ποιοτικά αποτελέσματα φάνηκε ότι έλαβαν περισσότερο υπόψη τους την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (Mean = 4,03), ενώ τελευταία έλαβαν υπόψη τους την αρχαιότητα του υποψηφίου (Mean = 2,65).

Η διαφορά αυτή βρέθηκε μετά από t test εξαρτημένων δειγμάτων στατιστικά σημαντική ($t = 13,74$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ.

Συσχέτιση ερωτημάτων Γ6Α με Γ6Β.

Βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική μεσαία θετική συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων Γ6Α και Γ6Β (Pearsons $r = 0,351$ $p < 0,001$), όπως αποτυπώνεται στο παράρτημα Δ, που δείχνει ότι όσο πιο ενημερωμένοι ήταν οι εκπαιδευτικοί για το σύστημα της συνέντευξης, τόσο περισσότερο θεωρούσαν το σύστημα αυτό πιο αντικειμενικό.

Συσχέτιση ερωτημάτων Γ7Α με Γ7Β.

Βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων Γ7Α και Γ7Β (Pearsons $r = 0,728$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ, που δείχνει ότι όσο πιο πολύ ενθάρρυνε το σύστημα της συνέντευξης την υποβολή αιτήσεων από τους ικανότερους εκπαιδευτικούς, τόσο τα σχολεία στελεχώνονταν με ικανότερους διευθυντές.

Σύγκριση ερωτήσεων Γ2,Γ9

Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων Γ2, Γ9 έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων για την επιλογή διευθυντή είναι πιο αξιόπιστο μέσο επιλογής (M.O. = 3,53), σε σχέση με τη χρήση συνέντευξης (M.O. = 2,46). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = - 8,91$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί επιμένουν στο να έχουν ένα αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή διευθυντή μέσω μυστικής ψηφοφορίας, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να θεωρούν διαβλητό το σύστημα της συνέντευξης.

Σύγκριση ερωτήσεων Γ3, Γ9

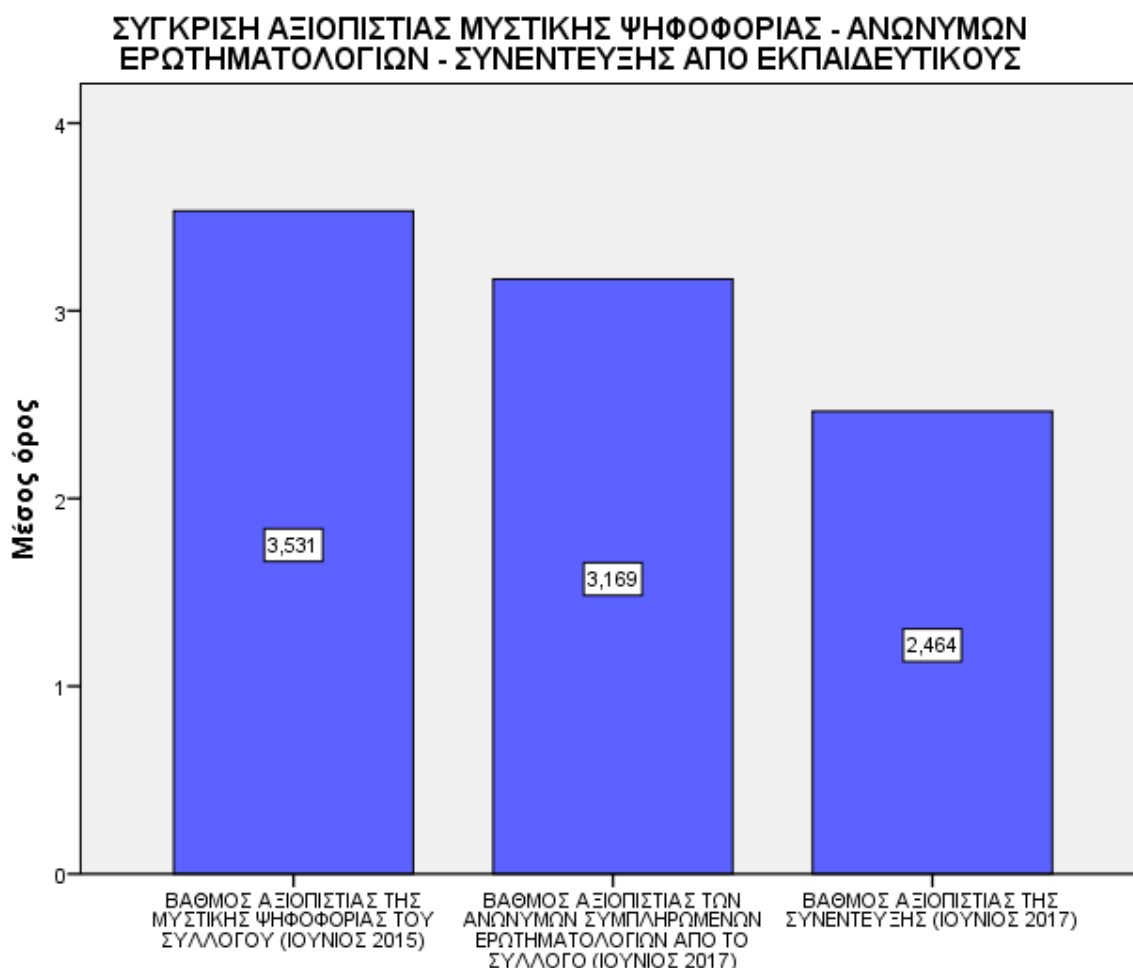
Η σύγκριση των σκορ των ερωτήσεων Γ3, Γ9 έγινε με τη χρήση του t test εξαρτημένων δειγμάτων. Από τη σύγκριση αυτή προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η χρήση ανώνυμων συμπληρωμένων ερωτηματολογίων για την επιλογή διευθυντή είναι πιο αξιόπιστο

μέσο επιλογής (Μ.Ο. = 3,17), σε σχέση με τη χρήση συνέντευξης (Μ.Ο. = 2,46). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = -6,28$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί επιμένουν στο να έχουν έναν αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή διευθυντή έστω και μέσω συμπλήρωσης ανώνυμων ερωτηματολογίων.

Έλεγχος ερωτημάτων Γ2, Γ3, Γ9 ανά Διοικητική θέση

Σύμφωνα με τα t test ανεξαρτήτων δειγμάτων δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις για την αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας της ψηφοφορίας με ανώνυμο ερωτηματολόγιο και της συνέντευξης μεταξύ αυτών που έχουν διατελέσει ή διατελούν σε θέση ευθύνης και των υπολοίπων

Τέλος, μία σύγκριση των μέσων όρων για τα ερωτήματα Γ2, Γ3 και Γ9 φαίνεται εποπτικά στο διάγραμμα - 11.



Διάγραμμα-11: Σύγκριση αξιοπιστίας 3 διαδικασιών επιλογής

5.3.3. Ερωτήσεις Άξονα Δ

Στην ομάδα ερωτημάτων Δ οι εκπαιδευτικοί αποτίμησαν την συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντή στο σχολικό κλίμα. Από τα ερωτήματα που τους τέθηκαν αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό την άποψη ότι ο διευθυντής μπορεί να συμπεριφέρεται αντικειμενικά προς τους εκπαιδευτικούς, ακόμα κι αν η εκλογή του στηρίχθηκε στις ψήφους τους (Μ.Ο. = 3,29), ενώ στην τελευταία θέση των ερωτημάτων ήρθε η εκτίμησή τους για την αρνητική επίδραση της ψήφου στην προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις και προγράμματα (Μ.Ο. = 2,10), όπως αποτυπώθηκαν προηγουμένως στον πίνακα-41. Η διαφορά αυτή των μέσων όρων βρέθηκε στατιστικά σημαντική, όπως έδειξε το t test εξαρτημένων δειγμάτων ($t = 10,49$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ.

Γενικά, οι μέσοι όροι των απαντήσεων στα ερωτήματα της ομάδας Δ κυμαίνονταν ανάμεσα στο λίγο και στο αρκετά, κάτι που δείχνει ότι γενικά οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν ότι η μυστική ψηφοφορία επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία και το κλίμα του σχολείου, συμπέρασμα στο οποίο είχαν καταλήξει οι Αμερικανοί manager της αυτοκινητοβιομηχανίας τη δεκαετία του 60, οι οποίοι κερμάτισαν την παραγωγή σε αυτόνομες ομάδες. Σ' αυτές ο ηγέτης προέκυπτε από ψηφοφορία μεταξύ των εργαζομένων μελών της ομάδας. Στη συνέχεια, το μέτρο αυτό το πρότειναν στους Γιαπωνέζους που το εφάρμοσαν με τα γνωστά μέχρι σήμερα θεαματικά αποτελέσματα στο χώρο της Ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας.

Έλεγχος διαφορών μέσων όρων ερωτημάτων Δ ανά φύλο

Με τη χρήση του t test ανεξαρτήτων δειγμάτων έγινε έλεγχος των μέσων όρων των ερωτημάτων Δ ανά φύλο. Από αυτά μόνο στο ερώτημα Δ6 φάνηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, οι άνδρες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό (Μ.Ο. = 2,3) ότι επηρεάστηκε αρνητικά από το αποτέλεσμα της μυστικής ψηφοφορίας η προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις (πίνακας-57), σε σχέση με τις γυναίκες (Μ.Ο. = 1,98). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 1,99$ $df = 205$ $p = 0,047$), παράρτημα Δ.

Πίνακας 57: Επηρεασμός ανάληψης καινοτόμων δράσεων μετά την ψηφοφορία ανάλογα με το φύλο του ερωτώμενου

	ΦΥΛΟ	N	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ (Δ6)	ΑΝΔΡΑΣ	77	2,30	1,148
	ΓΥΝΑΙΚΑ	130	1,98	1,103

Συσχέτιση ερωτημάτων άξονα Δ με Γ2 (αξιοπιστία μυστικής ψηφοφορίας).

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης των ερωτημάτων της άξονα Δ με την ερώτηση Γ2 που αφορούσε την αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας πίνακας-58).

Πίνακας 58: Συσχέτιση ερωτημάτων του άξονα Δ με αξιοπιστία ψηφοφορίας

		ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΥΣΤΙΚΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2015)
ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	Pearson Correlation	-,262**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	207
ΔΙΑΤΑΡΑΧΤΗΚΕ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ	Pearson Correlation	-,235**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	207
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ	Pearson Correlation	,395**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	207
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΣΥΝΟΧΗ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ	Pearson Correlation	-,266**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	207
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΑΠΟ ΤΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ	Pearson Correlation	-,350**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	207
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	Pearson Correlation	-,251**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	207

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι όλες οι συσχετίσεις ήταν στατιστικά σημαντικές ($p < 0,001$). Ο βαθμός συσχετίσεων ήταν ο εξής:

α. Υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της ανάπτυξης υπηρεσιακών συμφερόντων (Pearsons' $r = -0,262$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη δεν πιστεύουν πως αυτή βοήθησε στην ανάπτυξη υπηρεσιακών συμφερόντων.

β. Υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της διατάραξης του σχολικού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων (Pearsons' $r = -0,235$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη δεν πιστεύουν πως αυτή διατάραξε το σχολικό κλίμα.

γ. Υπάρχει μεσαία θετική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της αντικειμενικής αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών από τον εκλεγμένο διευθυντή (Pearsons' $r = -0,395$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη πιστεύουν πως ο εκλεγμένος διευθυντής δεν επηρεάστηκε από αυτήν και συμπεριφέρεται αντικειμενικά προς τους συναδέλφους.

δ. Υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της αρνητικής επίδρασής στη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων (Pearsons' $r = -0,266$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη δεν πιστεύουν πως αυτή επέδρασε αρνητικά στην συνοχή του συλλόγου διδασκόντων.

ε. Υπάρχει μεσαία αρνητική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της αρνητικής επίδρασής της στην λειτουργικότητα του σχολείου (Pearsons' $r = -0,35$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη δεν πιστεύουν πως αυτή επηρέασε αρνητικά την λειτουργικότητα του σχολείου.

στ. Υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας του συλλόγου και της αρνητικής επίδρασης στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς (Pearsons' $r = -0,25$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την μυστική ψηφοφορία αξιόπιστη δεν πιστεύουν πως αυτή επέδρασε αρνητικά στην προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις.

Συσχέτιση ερωτημάτων άξονα Δ με Γ9 (αξιοπιστία συνέντευξης).

Στον παρακάτω πίνακα 59 φαίνονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης των ερωτημάτων του άξονα Δ με την ερώτηση Γ9 που αφορούσε την αξιοπιστία της συνέντευξης.

Πίνακας 59: Συσχέτισης των ερωτημάτων του άξονα Δ με αξιοπιστία συνέντευξης

		ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)
ΑΝΑΠΤΥΧΘΗΚΑΝ ΣΧΕΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	Pearson Correlation	,137
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	207
ΔΙΑΤΑΡΑΧΤΗΚΕ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΛΟΓΗΣ	Pearson Correlation	,203**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	207
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	Pearson Correlation	,207**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	207

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ήταν όπως περιγράφεται παρακάτω.

α. Υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της συνέντευξης και της ανάπτυξης υπηρεσιακών συμφερόντων (Pearsons' $r = 0,137$ $p = 0,048$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την συνέντευξη αξιόπιστη πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του προηγούμενου συστήματος επιλογής βοήθησε στην ανάπτυξη υπηρεσιακών συμφερόντων.

β. Υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση του βαθμού αξιοπιστίας της συνέντευξης και της διατάραξης του σχολικού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων (Pearsons' $r = 0,203$ $p = 0,003$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την συνέντευξη αξιόπιστη πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του προηγούμενου συστήματος επιλογής διατάραξε το σχολικό κλίμα.

γ. Υπάρχει μικρή θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αξιοπιστίας της συνέντευξης και της αρνητικής επίδρασης στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων από τους εκπαιδευτικούς (Pearsons' $r = 0,207$ $p = 0,003$) που σημαίνει ότι όσοι εκπαιδευτικοί θεώρησαν την συνέντευξη αξιόπιστη πιστεύουν πως η μυστική ψηφοφορία του προηγούμενου συστήματος επιλογής επέδρασε αρνητικά στην προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις.

5.3.4 Ερωτήσεις Άξονα Ε

Ερωτήματα Ε1 (Προτεινόμενα νέα μέσα επιλογής διευθυντών)

Στην ομάδα ερωτημάτων Ε1 οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν μέσα επιλογής διευθυντών όπως ο διαγωνισμός του ΑΣΕΠ, οι εκθέσεις αποτελεσματικότητας, τα τεστ προσωπικότητας – ικανότητας και τα τεστ καταστάσεων (παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας). Από όλα αυτά έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στα τεστ καταστάσεων (Μ.Ο. = 3,92), ενώ στην τελευταία θέση των ήρθαν οι εκθέσεις αποτελεσματικότητας (Μ.Ο. = 2,69) Η διαφορά των δύο μέσων όρων βρέθηκε στατιστικά σημαντική σύμφωνα με το t test εξαρτημένων δειγμάτων ($t = 11,63$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί δεν εμπιστεύονται άνωθεν υπηρεσιακές εκθέσεις αποτελεσματικότητας τις οποίες θεωρούν διαβλητές.

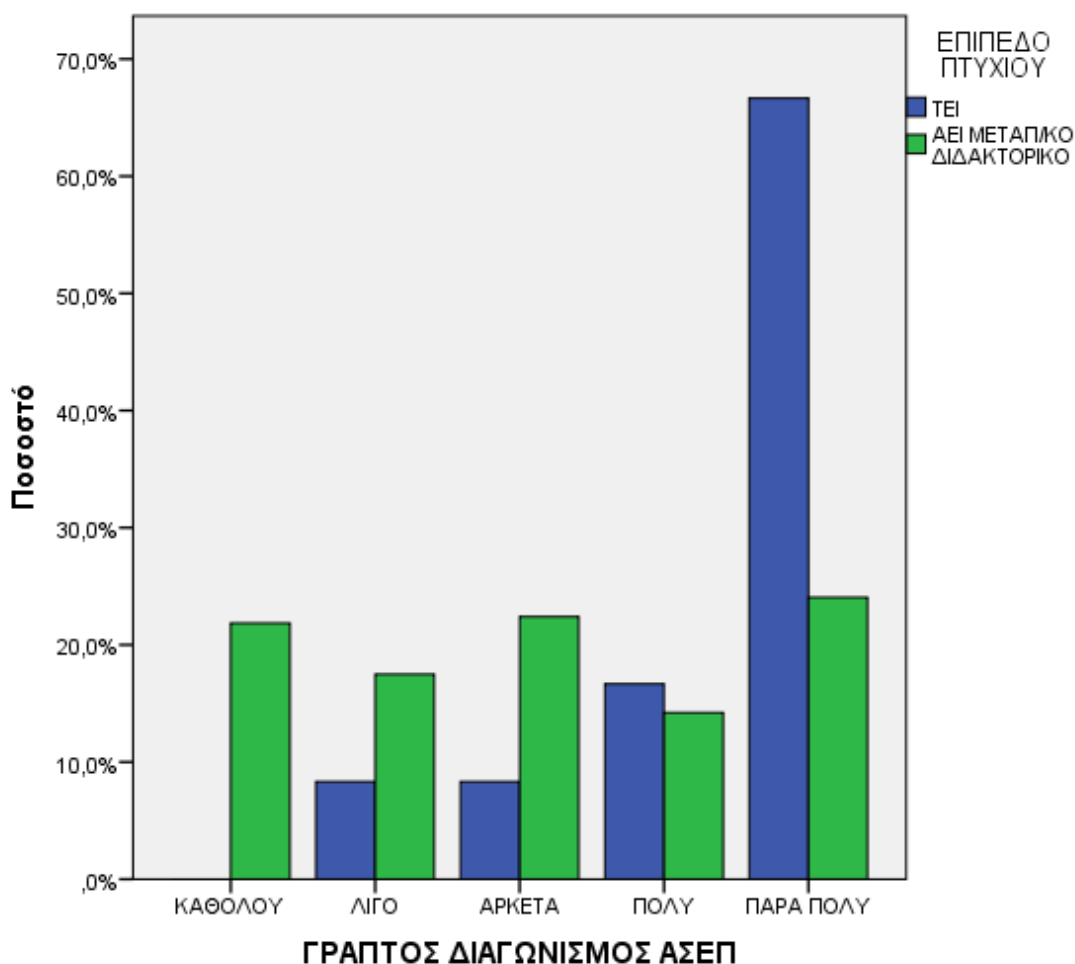
Ερώτηση Ε11 (διαγωνισμός ΑΣΕΠ) ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

Διερευνώντας όμως απαντήσεις των εκπαιδευτικών στο ερώτημα Ε11 ανά εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε ότι υπάρχει διαφορά στην προτίμηση του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ ως μέσο επιλογής διευθυντών μεταξύ των αποφοίτων ΤΕΙ και συνολικά των αποφοίτων ΑΕΙ, μεταπτυχιακών και κατόχων διδακτορικού.

Σύμφωνα με το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων οι απόφοιτοι ΤΕΙ προτιμούν περισσότερο τον διαγωνισμό του ΑΣΕΠ (Μ.Ο. = 4,42) ως μέσο επιλογής διευθυντών σε σχέση με τους απόφοιτους ΑΕΙ μεταπτυχιακών και διδακτόρων (Μ.Ο. = 3,01). Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($t = 6,202$ $df = 205$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ.

Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι απόφοιτοι ΤΕΙ έχουν λιγότερα μόρια λόγω σπουδών σε σχέση με συναδέλφους απόφοιτους ΑΕΙ μεταπτυχιακών και διδακτόρων και βλέπουν τον ΑΣΕΠ ως μέσο για να καλύψουν τη διαφορά μορίων και να διεκδικήσουν μία διευθυντική θέση.

Οι παραπάνω αναλύσεις με την πολύ μεγάλη αποδοχή του ΑΣΕΠ από μέρος των αποφοίτων ΤΕΙ αποτυπώνονται και στο διάγραμμα-12.



Διάγραμμα-12: Αποδοχή ΑΣΕΠ από αποφοίτους ΑΕΙ & ΤΕΙ

Έλεγχος συσχέτισης του διαγωνισμού ΑΣΕΠ (Ε11) με εκπαιδευτικούς που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση και αυτών που δεν είχαν

Πίνακας 60: Συσχέτιση διαγωνισμού ΑΣΕΠ με διοικητική εμπειρία

	ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	N	M.O.	Τυπική απόκλιση
ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΣΕΠ	ΟΧΙ	169	3,21	1,516
	ΝΑΙ	38	3,00	1,375

Σύμφωνα με το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ αυτών που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση και αυτών που δεν είχαν, για την αναγκαιότητα του διαγωνισμού ΑΣΕΠ ως νέου τρόπου επιλογής διευθυντών που είναι ωστόσο αποδεκτός αρκετά και για τις δύο ομάδες (πίνακας 60).

Ερωτήσεις Ε2 (Διεύρυνση των συμβουλίων επιλογής)

Στην ομάδα ερωτημάτων Ε2 οι εκπαιδευτικοί αξιολόγησαν την αξιοπιστία επιλογής διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων, τα υπηρεσιακά συμβούλια, τους σχολικούς συμβούλους, τους εκπροσώπους γονέων και τους εκπροσώπους της επιτροπής παιδείας του Δήμου. Οι απαντήσεις τους ανέδειξαν πιο αξιόπιστο φορέα τον Σύλλογο Διδασκόντων (Μ.Ο. = 3,96), ενώ στην τελευταία θέση ήρθε η Επιτροπή Παιδείας του Δήμου (Μ.Ο. = 1,95) Η διαφορά των δύο μέσων όρων βρέθηκε στατιστικά σημαντική σύμφωνα με το t test εξαρτημένων δειγμάτων ($t = 20,42$ $df = 206$ $p < 0,001$), παράρτημα Δ. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύονται μόνο το σύλλογό τους στην επιλογή διευθυντή, ενώ τους άλλους φορείς τους θεωρούν αναρμόδιους, γιατί πιστεύουν ίσως ότι δεν έχουν σχέση με την πραγματικότητα της τάξης.

Ερώτημα Ε3

Πίνακας 61: Ποιοι εκπαιδευτικοί προτιμούν τους manager, οι παλιοί ή οι νέοι

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ, ΑΛΛΑ ΕΧΟΥΝ ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Ε3)			
	Αριθμός	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
0-10	9	2,00	1,225
11-20	66	2,30	1,228
21-30	97	2,10	1,159
>30	35	2,74	1,482
ΣΥΝΟΛΟ	207	2,27	1,256

Η μεγαλύτερη προτίμηση των παλαιότερων εκπαιδευτικών σε σχέση με τους πιο νέους, να δοθεί δηλαδή η ευκαιρία να επιλέγονται ως διευθυντές και manager, ίσως αποτελεί και μία ένδειξη διαμαρτυρίας προς τους διευθυντές για το έργο που βίωσαν τόσα χρόνια, καθώς και τον τρόπο επιλογής τους (πίνακας 61). Όλοι δεν είναι ιδιαίτερα ένθερμοι με αυτό το επιχείρημα, αλλά συμφωνούν κατά μέσο όρο «λίγο», χωρίς το τεστ Ανονα να δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Ερώτημα Ε4

α. Σύγκριση ανά προϋπηρεσία για τον περιορισμό του αριθμού των συνεχόμενων θητειών

Πίνακας 62: Συσχέτιση περιορισμού θητειών με προϋπηρεσία ερωτώμενου

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΧΡΙ 2 ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΕΣ ΘΗΤΕΙΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ (Ε4)			
Έτη υπηρεσίας	Αριθμός	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
0-10	9	2,67	1,225
11-20	66	3,05	1,221
21-30	97	3,18	1,137
>30	35	3,46	1,336
ΣΥΝΟΛΟ	207	3,16	1,206

Οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν αρκετά έως πολύ, περισσότερο από όλους στην αναγκαιότητα του περιορισμένου αριθμού θητειών σε ένα σχολείο (πίνακας 62), μέχρι 2, χωρίς όμως το τεστ Ανονα να δείχνει στατιστικά μεγάλη διαφορά με όμως υπόλοιπους εκπαιδευτικούς ανά έτη υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να αποτελεί έκπληξη σε σχέση με την απάντηση των νεότερων εκπαιδευτικών και ίσως να οφείλεται στη μεγάλη επιθυμία να δούνε κάποια στιγμή ικανότερους διευθυντές με μεγαλύτερη όρεξη και προθυμία που δεν έχουν επαναπαυθεί στην επανάληψη πράξεων και λόγων.

Β. Έλεγχος για να διαπιστώσουμε αν οι εκπαιδευτικοί που έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης στο παρελθόν ή τώρα προτιμούν το μέτρο του περιορισμού θητειών

Πίνακας 63: Συσχέτιση περιορισμού θητειών με διοικητική εμπειρία ερωτώμενου

	ΕΧΩ ΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	Αριθμός	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΧΡΙ 2 ΣΥΝΕΧΟΜΕΝΕΣ ΘΗΤΕΙΕΣ ΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	ΟΧΙ	169	3,13	1,208
	ΝΑΙ	38	3,29	1,206

Το t test ανεξαρτήτων δειγμάτων δε δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ αυτών που είχαν υπηρετήσει σε διοικητική θέση και αυτών που δεν είχαν, όμως όλοι συμφωνούν «αρκετά» να υπάρχει ο περιορισμός των 2 θητειών, κάτι που διαπιστώνεται και στον παραπάνω πίνακα 63.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος ποιοτικής έρευνας

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα λάβανε χώρα 5 συνεντεύξεις σε 2 διευθυντές Γυμνασίου (1 άνδρας και 1 γυναίκα), 2 διευθυντές ΓΕΛ (1 άνδρας και 1 γυναίκα) και 1 άνδρα διευθυντή ΕΠΑΛ. Όλοι είχαν πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας, με μεταπτυχιακές σπουδές, μάλιστα ένας εξ αυτών είχε διδακτορικό τίτλο. Οι διευθυντές των ΓΕΛ και του ΕΠΑΛ είχαν πολύ μεγάλη συνολική διοικητική εμπειρία, από 10 έτη και πάνω, ενώ οι διευθυντές των Γυμνασίων είχαν μικρή. Η μέση χρονική διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν περίπου 26 λεπτά.

Πίνακας 64: Δημογραφικά στοιχεία συνεντευζομένων Διευθυντών/ντριών

Αριθμός συνέντευξης	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η
Χρονική διάρκεια	34'08''	34'03''	18'12''	21'16''	25'13''
Φύλο	Άρρεν	Άρρεν	Άρρεν	Θήλυ	Θήλυ
Ειδικότητα	ΠΕ01-Θεολόγος	ΠΕ04.01-Φυσικός	ΠΕ86-Πληροφορικός	ΠΕ04.01-Φυσικός	ΠΕ02-Φιλολόγος
Θέση ευθύνης	ΓΕΛ	Γυμνάσιο	ΕΠΑΛ	ΓΕΛ	Γυμνάσιο
Έτη προϋπηρεσίας	33	30	26	31	27
Συνολική διοικητική εμπειρία (έτη)	10	01	15	10	4
Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό	μεταπτυχιακό	διδακτορικό	μεταπτυχιακό	μεταπτυχιακό	μεταπτυχιακό
Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον)	Αγγλικά	Αγγλικά	Αγγλικά	Αγγλικά	Αγγλικά
ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον)	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Υποψήφιος στις κρίσεις του 2015	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υποψήφιος στις κρίσεις του 2017	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

6.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας

Με βάση τους άξονες που ακολουθήθηκαν και που ήταν οι ίδιοι άξονες των ερωτηματολογίων, γίνεται ένας συγκερασμός των απαντήσεων τους σε κάθε ερώτημα της συνέντευξης στο οποίο φαίνονται ομοιότητες – διαφορές στις απαντήσεις τους (όλες οι συνεντεύξεις στο παράρτημα Γ).

6.2.1 Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας – Άξονας Β

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Όλοι συμφώνησαν ότι όλα αυτά είναι προσόντα σημαντικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός. Στην κορυφή της ιεράρχησης των παραπάνω προσόντων τοποθετούν την δημιουργία ζεστού, φιλικού κλίματος και την επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς. Ως προς τη γνώση της νομοθεσίας υπάρχει μία διαφοροποίηση από τον διευθυντή ΓΕΛ που διατηρεί επιφυλάξεις σε σχέση με τον διευθυντή του Γυμνασίου, που τη θεωρεί από τα πρωταρχικά προσόντα. Επιπλέον διατυπώνεται η άποψη του Δντη ΓΕΛ ότι εκτός από τα παραπάνω χρειάζεται «να υπάρχει δημιουργικό πνεύμα χωρίς εκπτώτικη διάθεση και μια συντροφικότητα στον επιθυμητό βαθμό ως προς καθηγητές και μαθητές. Η στοχοπροσήλωση του Δντη πρέπει να είναι στη δημιουργική εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας».

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Η πείρα μέσα στην τάξη και η προϋπηρεσία σαν διευθυντής αναγνωρίζονται σαν πάρα πολύ βασικά από τους συνεντευξιζόμενους που έχουν τα περισσότερα χρόνια στο παρελθόν σε διοικητική θέση ευθύνης, δηλαδή τους διευθυντές ΓΕΛ-ΕΠΑΛ. Αντίθετα, οι 2 διευθυντές του Γυμνασίου δεν τα θεωρούν τόσο πολύ βασικά, αφού πιστεύουν ότι μπορεί ένας πρώην διευθυντής να είναι αποτυχημένος ή ένας υποψήφιος με πολλά χρόνια υπηρεσίας να μην έχει ασχοληθεί καθόλου με τα κοινά του σχολείου. Για το φύλο οι δύο άνδρες Διευθυντές ΓΕΛ-Γυμνασίου δείχνουν μία προτίμηση προς τους άνδρες Διευθυντές, ενώ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι δεν έχει σχέση με την καταλληλότητα του Διευθυντή. Τέλος, ενώ οι διευθυντές ΓΕΛ-ΕΠΑΛ θεωρούν ότι η ειδικότητα δεν παίζει ρόλο στον υποψήφιο Διευθυντή,

η διευθύντρια του Γυμνασίου θεωρεί σαν καταλληλότερες ειδικότητες τις λεγόμενες «βασικές καθηγητικές ειδικότητες (φιλολόγων- μαθηματικών – φυσικών επιστημών)» και ο Δντης Γυμνασίου τις θετικές ειδικότητες.

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Από την προηγούμενη ήδη ερώτηση γίνεται φανερό ότι οι απαντήσεις καθοδηγούνται και από το είδος των τυπικών προσόντων που έχει ο κάθε διευθυντής σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαν να παίρνουν περισσότερα μόρια στις επόμενες κρίσεις. Έτσι οι 2 διευθυντές ΓΕΛ με πολλά χρόνια υπηρεσίας προτάσσουν τη διοικητική και διδακτική εμπειρία σαν σημαντικότερα μοριοδοτούμενα προσόντα. Αντίθετα, η διευθύντρια Γυμνασίου θεωρεί ότι η διοικητική εμπειρία δεν είναι σημαντική γιατί «μπορεί κάποιος να είναι υποψήφιος για πρώτη φορά», ενώ ο διευθυντής Γυμνασίου θεωρεί την διδακτική εμπειρία τελευταίο προσόν. Τέλος, ο διευθυντής του ΕΠΑΛ θεωρεί ότι όλα τα προσόντα πρέπει να είναι ισόβαθμα.

6.2.2. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017) – Άξονας Γ

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Οι ερωτώμενες διευθύντριες και ο διευθυντής του ΕΠΑΛ θεωρούν την προσωπικότητα σαν κύριο κριτήριο για τη ψήφο του Συλλόγου Διδασκόντων έναντι των προσωπικών σχέσεων, ενώ οι υπόλοιποι το αντίστροφο. Τα αντικειμενικά προσόντα συμφωνούν όλοι ότι έρχονται τελευταία.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Κοινή άποψη όλων ότι δεν ήταν κάποια ουσιώδης αλλαγή ούτε ότι έπαιξε κάποιο ρόλο στην ψηφοφορία.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψηφίου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Όλοι συμφωνούν με την ανάγκη ύπαρξης της συνέντευξης, αλλά με πιο αντικειμενικά κριτήρια. Ο σκοπός της συνέντευξης θεωρούν ότι είναι να αποτιμά την προσωπικότητα του υποψηφίου, αν μπορεί δηλαδή να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του σχολείου. Η διευθύντρια του Γυμνασίου όμως θεωρεί ότι «μια συνέντευξη δεν αρκεί για να αποτιμήσει σωστά την προσωπικότητα».

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Εκτός από τη διευθύντρια του ΓΕΛ που θεωρεί την παρούσα σύνθεση του συμβουλίου αξιοκρατική οι υπόλοιποι πολύ ή λίγο θεωρούν ότι ο κομματισμός την επηρέασε, καθώς και οι σκοπιμότητες, φιλίες και γνωριμίες, για να ευνοήσουν ή να υποβαθμίσουν υποψηφιότητες σε συγκεκριμένα σχολεία.

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Οι διευθυντές (εκτός του Διευθυντή Γυμνασίου) πιστεύουν ότι η αποτίμηση γίνεται καλύτερα μέσω της ψηφοφορίας του Συλλόγου και όχι μέσω της ολιγόλεπτης συνέντευξης. Σύμφωνα με τον διευθυντή του ΓΕΛ θα έπρεπε επιπλέον να γίνει με φανερή περιγραφική αιτιολόγηση, ενώ ο διευθυντής του Γυμνασίου πιστεύει ότι ο σύλλογος ενδιαφέρεται για το συμφέρον του και ότι η αποτίμηση γίνεται καλύτερα μέσω της συνέντευξης «αρκεί βέβαια στο συμβούλιο να υπάρχουν άνθρωποι που να είναι ικανοί να κάνουν αυτήν την αποτίμηση».

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Οι διευθυντές ΓΕΛ και Γυμνασίου θεωρούν ότι το 2017 επιλέχθηκαν ικανότεροι διευθυντές λόγω της συνέντευξης και της δυνατότητας να δηλωθούν από τους υποψηφίους περισσότερα σχολεία. Ο διευθυντής του ΕΠΑΛ όμως θεωρεί το 2015 με την ψηφοφορία του Συλλόγου ότι συνέβη αυτό, αφού θεωρεί ότι «αν είσαι σωστός και δίκαιος, δεν γίνεσαι υποχείριο των συναδέλφων»

6.2.3 Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Δντων σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα - Άξονας Δ

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Κοινή πεποίθηση όλων είναι ότι οι εκπαιδευτικοί του συλλόγου μεμονωμένα ή ομαδικά μπορούν να επηρεάσουν και να ενθαρρύνουν την εκδήλωση ενδιαφέροντος από ένα υποψήφιο για τη θέση του διευθυντή. Πρώτα όμως είναι προσωπική επιλογή, προσωπική απόφαση του καθενός να βάλει υποψηφιότητα.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Από όλες τις απαντήσεις γίνεται φανερό ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του σχολείου, αφού παίρνουν μέρος στις αποφάσεις του. Υπάρχει η παρατήρηση από το διευθυντή του Γυμνασίου οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν, όμως όχι ανώνυμα, αλλά επώνυμα.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Οι διευθυντές Γυμνασίου και ΓΕΛ πιστεύουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και η προσωπικότητα του υποψηφίου επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας. Αντίθετα, ο διευθυντής του ΕΠΑΛ θεωρεί ότι δεν επηρεάζει.

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Οι διευθυντές των ΓΕΛ και ΕΠΑΛ θεωρούν ότι υπάρχει ισότιμη συμπεριφορά χωρίς ρεβανσισμού, αφού άλλωστε η ψηφοφορία είναι μυστική. Οι 2 διευθυντές Γυμνασίου όμως απαντούν ότι αυτό δεν είναι ο κανόνας και η αντιμετώπιση μπορεί να είναι διαφορετική στον κάθε εκπαιδευτικό του Συλλόγου.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Η δημιουργία υποομάδων στις 2 τελευταίες κρίσεις θεωρείται αναπόφευκτη από τους διευθυντές εκτός από τη διευθύντρια του ΓΕΛ.

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Απ: Ανεξάρτητα αν δημιουργήθηκαν υποομάδες ή όχι το κλίμα θεωρείται ότι είναι καλό. Ενδιαφέρουσα είναι η απάντηση του διευθυντή του Γυμνασίου ότι το κλίμα επηρεάζεται μεν από τις υποομάδες, αλλά διαμορφώνεται και από άλλους παράγοντες και «έτσι πιστεύω ότι δεν είναι εύκολο να απομονώσουμε όλους αυτούς τους παράγοντες και να χρεώσουμε το κλίμα στους διευθυντές».

6.2.4. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών – Άξονας Ε

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Καθολική απόρριψη της ιδέας να τοποθετηθεί στο μέλλον διευθυντής μη εκπαιδευτικός, δηλαδή manager, γιατί σύμφωνα με όλους τους διευθυντές το σχολείο δεν είναι οικονομικός οργανισμός που θα φέρει οικονομικά αποτελέσματα, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός με παιδιά. Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να είναι εκπαιδευτικός που να καταλαβαίνει μαθητές και συναδέλφους. Ο διευθυντής του Γυμνασίου έχει την πρόταση να τοποθετείται manager μόνο για οικονομικά θέματα και την γραφειοκρατία μαζί με τον διευθυντή, όμως, του σχολείου και όχι στη θέση του.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Οι διευθυντές δεν είναι αρνητικοί στη διεύρυνση των υπηρεσιακών συμβουλίων και με άλλους φορείς χωρίς όμως να έχουν μία καθαρή εικόνα της πρότασης. Υπάρχει μία ένσταση για τον τρόπο συμμετοχής των γονιών από τους 2 διευθυντές Γυμνασίου, καθώς και για τη συμμετοχή του Δήμου από τη διευθύντρια του Γυμνασίου.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Ο διαγωνισμός του ΑΣΕΠ απορρίπτεται από όλους πλην το διευθυντή του ΓΕΛ, ενώ προκρίνονται τόσο η συνέντευξη, αλλά με αντικειμενικό τρόπο, όσο και η ψηφοφορία του Συλλόγου. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει τα τυπικά προσόντα που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-τριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Αν εξαιρέσουμε τον διευθυντή του ΕΠΑΛ που θεωρεί ότι έναν προβληματικό υποψήφιο μπορούν να τον κρίνουν το υπηρεσιακό συμβούλιο και ο σύλλογος διδασκόντων, οι υπόλοιποι αποδέχονται την εισαγωγή ψυχομετρικών τεστ στους υποψηφίους.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Οι απαντήσεις όλων είναι αναμενόμενες. Κομματισμός, συνδικαλιστές, πελατειακές σχέσεις, συσχετισμοί, συνεχή αλλαγή προσώπων στο Υπουργείο Παιδείας, έλλειψη αντικειμενικών στόχων είναι οι αιτίες που δεν επέτρεψαν να υπάρχει στην Ελλάδα κοινό αποδεκτό σύστημα επιλογής διευθυντών.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές δεν συμφωνούν στο να υπάρχει περιορισμός θητειών σε ένα σχολείο, δηλαδή ένας καλός διευθυντής πρέπει να συνεχίζει, εκτός από τη διευθύντρια του ΓΕΛ για τα αστικά κέντρα. Η παρατήρησή της είναι ότι στην επαρχία ή σε ένα νησί πρέπει να υπάρχει διαφορετική μεταχείριση, γιατί είναι δύσκολη η μετακίνηση σε άλλο σχολείο, λόγω αυτού του μέτρου. Τέλος, μία θητεία σε ένα σχολείο θεωρούν ότι πρέπει να είναι τρία με πέντε χρόνια.

Γενικά σχόλια

Απ: Το γενικό σχόλιο είναι ότι κανείς δεν είναι ευχαριστημένος με τα μέχρι τώρα συστήματα και ούτε υπάρχει μεγάλη αισιοδοξία να αλλάξει αυτό, παρά τις προσπάθειες των τελευταίων χρόνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας - Συμπεράσματα

7.1.1 Β' άξονας : Τα προσόντα του αποτελεσματικού διευθυντή

Σύμφωνα με τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 12, τα προσόντα και οι ικανότητες που τέθηκαν προς αξιολόγηση, κρίνονται γενικά από πολύ έως και πάρα πολύ σημαντικά. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Κουτούζης, 1999, Σαΐτης, 2000, Κατσαρός, 2008, Γεράκη, 2013) και τις έρευνες των Ζέρβα (2016), Τσιώλη (2016), Συμεωνίδη (2016), Σοκολάκη (2016) και Μαυρομάτη (2017).

Παρατηρούμε ότι τα 15 από τα 17 χαρακτηριστικά έχουν μέσες τιμές απαντήσεων πολύ υψηλές, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πολύ με αυτά, όπως ήταν και αναμενόμενο. Τις πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του δίκαιου, ευσυνείδητου, οργανωτικού και συνεργάσιμου διευθυντή. Αντίθετα, η άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας και ενεργούς πολιτικής συμμετοχής επιδρούν «λίγο» στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός διευθυντής. Αυτό δείχνει ότι έχουν περάσει οι εποχές που μπορούσε κάποιος υποψήφιος να καλύψει την έλλειψη άλλων προσόντων με τη συνδικαλιστική δραστηριότητα. Για τα παραπάνω προσόντα που πρέπει να συνοδεύουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή δεν είχαμε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάλογα με το φύλο, την προϋπηρεσία, την ειδικότητα, την ηλικία και τη θέση ευθύνης που τυχόν έχουν υπηρετήσει οι ερωτώμενοι. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά αποτυπώνεται για τους ερωτώμενους της ποσοτικής έρευνας που είχαν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης, οι οποίοι πιστεύουν ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά, σε αντίθεση με αυτούς που δεν κατείχαν ποτέ θέση ευθύνης. Οι διευθυντές στις συνεντεύξεις τους συμφώνησαν ομόφωνα και αυτοί ότι τα προσόντα είναι όλα απαραίτητα, κυρίως ως προς τη δημιουργία φιλικού κλίματος και επικοινωνίας με τους υπόλοιπους φορείς.

Λίγο πάνω από τους μισούς ερωτώμενους θεωρούν ότι το φύλο δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή (56.5%), ενώ οι υπόλοιποι θεωρούν ότι σχετίζεται κυρίως «λίγο» ή «αρκετά» (περίπου 33% συνολικά), δείχνοντας σχεδόν καθολική προτίμηση στους άνδρες διευθυντές. Χαρακτηριστικό είναι ότι ενώ τα δύο τρίτα των γυναικών απάντησαν ότι δεν επηρεάζει καθόλου το φύλο, την ίδια απάντηση έδωσαν λίγο λιγότεροι από τους μισούς άνδρες. Αυτοί που απαντούν ότι σχετίζεται είναι κυρίως οι άνδρες ερωτώμενοι, με διαφορά στατιστικά σημαντική.

Εντύπωση προκαλεί επίσης ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους ερωτώμενους που έχουν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης, οι οποίοι πιστεύουν ότι το φύλο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του διευθυντή, σε αντίθεση με αυτούς που δεν υπηρέτησαν σε θέση ευθύνης και έχουν αντίθετη άποψη.

Στην ποιοτική έρευνα δύο στους πέντε συνεντευξιαζόμενους, και οι δύο άνδρες, δείχνουν μια προτίμηση για τους άνδρες διευθυντές.

Συνολικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι άνδρες εκπαιδευτικοί επιμένουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό ότι οι άνδρες διευθυντές έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ένα σχολείο από ότι οι γυναίκες.

Η ηλικία ως χαρακτηριστικό που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή δεν λαμβάνεται υπόψη σε ποσοστό 40%, ενώ σχεδόν σε όμοιο ποσοστό θεωρείται ως καταλληλότερη ηλικία αυτή των 46-55 ετών, όχι όμως με μεγάλη επίδραση. Δεν είχαμε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των ερωτώμενων της ποσοτικής έρευνας.

Η πλειοψηφία του δείγματος της ποσοτικής έρευνας θεωρεί ότι η ειδικότητα δεν παίζει κανένα ρόλο στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί όμως δίνουν στατιστικά υψηλή συσχέτιση στις απαντήσεις τους μεταξύ της ειδικότητας στην οποία ανήκουν και της ειδικότητας του διευθυντή που προτιμούν. Αυτό παρατηρείται στην ισχυρή πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που ανήκουν στις ανθρωπιστικές ειδικότητες και στην πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που ανήκουν στις θετικές ειδικότητες, ενώ στις τεχνικές ειδικότητες παρατηρείται στην απόλυτη πλειοψηφία.

Οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι η ειδικότητα δεν παίζει ρόλο, σε συμφωνία με την ποσοτική έρευνα.

Όσον αφορά τα μοριοδοτούμενα προσόντα ενός υποψηφίου διευθυντή, σπουδαιότερο θεωρείται η διδακτική εμπειρία μέσα στην τάξη, δεύτερο σε σπουδαιότητα η εμπειρία σε θέσεις ευθύνης με στατιστικά σημαντική διαφορά από το πρώτο. Υψηλά στις προτιμήσεις (τρίτη θέση) είναι η πιστοποίηση στις ΤΠΕ, η οποία έχει στατιστικά σημαντική διαφορά με τα πτυχία ξένων γλωσσών (έβδομη θέση). Αξιοσημείωτο είναι ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητα καταλαμβάνουν την προτελευταία θέση στις προτιμήσεις των ερωτώμενων της ποσοτικής έρευνας. Οι διευθυντές στις συνεντεύξεις τους θεωρούν την διδακτική και διοικητική εμπειρία πολύ σημαντικές, όταν και οι ίδιοι έχουν μεγάλη διοικητική εμπειρία. Αντίθετα, οι έχοντες μικρή διοικητική εμπειρία δεν τα θεωρούν σημαντικά.

Τέλος, όπως ήταν αναμενόμενο, στην ποσοτική έρευνα οι ερωτώμενοι με πολλά χρόνια υπηρεσίας, καθώς και αυτοί που έχουν υπηρετήσει σε διοικητική θέση θεωρούν την διδακτική και διοικητική εμπειρία αντίστοιχα πολύ σημαντικές σε σχέση με αυτούς που δεν τα έχουν, χωρίς όμως η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

7.1.2 Γ' άξονας : Τα κριτήρια, οι μέθοδοι επιλογής και η συμμετοχή άλλων φορέων

Στον παραπάνω άξονα γίνεται αξιολόγηση των απαντήσεων των εκπαιδευτικών και διευθυντών ως προς τις διαδικασίες επιλογής και της αποτελεσματικότητάς τους να διακρίνουν τα προσόντα του υποψηφίου διευθυντή.

Η εισαγωγή για πρώτη φορά της μυστικής ψηφοφορίας τον Ιούνιο του 2015 και της αντικατάστασης της συνέντευξης από αυτήν, όπως και η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας, έτυχαν αρκετά μεγάλης αποδοχής από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς. Αυτό αποδεικνύει τη δυσανεμία τους για το ρόλο της συνέντευξης τα προηγούμενα χρόνια που άλλαζε τους αρχικούς πίνακες κατάταξης των υποψηφίων. Η εισαγωγή ανώνυμων συμπληρωμένων ερωτηματολογίων των Ιούνιο του 2017 αντί της μυστικής ψηφοφορίας έχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Για την τελευταία αντικατάσταση του 2017 συμφωνούν ομόφωνα και οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές. Σε σχέση με την αντικειμενικότητα και την αποδοχή των δυο παραπάνω νόμων από τους εκπαιδευτικούς, οι γνώμες τους είναι διχασμένες, όπως αποτυπώνονται στις διάφορες έρευνες. Έτσι, οι έρευνες των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016), Αρβανιτάκη (2016) και Μαργαρίτη (2016) δεν αποδέχονται το σύστημα του 2015, σε αντίθεση με τις έρευνες των Μπάκουλη (2016), Τσιώλη (2016), Έξαρχου (2016), Γεράνιου (2016), Τσάμη (2016) και Σχοινά (2017) που αποδέχονται το παραπάνω σύστημα ως αξιόπιστο. Σε πολλές έρευνες οι γνώμες των εκπαιδευτικών για την εγκυρότητα του παραπάνω συστήματος είναι μοιρασμένες.

Τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου διευθυντή που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο την γνώμη του συλλόγου διδασκόντων στη μυστική ψηφοφορία είναι περίπου τα ίδια με αυτά που είχαμε δει στα προσόντα που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός διευθυντής. Δηλαδή στις πρώτες θέσεις είναι τα χαρακτηριστικά του δίκαιου, συνεργάσιμου, οργανωτικού διευθυντή, ενώ στις τελευταίες θέσεις τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, ειδικότητα) καθώς και η πολιτική και συνδικαλιστική δράση.

Αντίθετα, η κατάταξη προσόντων που δίνουν οι εκπαιδευτικοί όταν έχουμε τη διαδικασία της συνέντευξης διαφοροποιείται αρκετά, δίνοντας σε υψηλές θέσεις τη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, η οποία εξετάζεται προφορικά και την ιδιότητα του εν ενεργεία διευθυντή ή συνδικαλιστή. Θεωρούν δηλαδή ότι τα υπηρεσιακά συμβούλια θα αντιμετωπίσουν διαφορετικά τους υποψηφίους που είναι εν ενεργεία διευθυντές ή συνδικαλιστές. Όλες οι διαφορές των μέσων όρων των απαντήσεων στα όμορα ερωτήματα των δυο διαδικασιών είναι στατιστικά σημαντικές.

Στην ποσοτική έρευνα οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι κυριότερο κριτήριο για την ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων είναι η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, σχεδόν ισότιμα με τις προσωπικές σχέσεις, ενώ τελευταίο κριτήριο και με στατιστικά

σημαντική διαφορά με το πρώτο έρχεται η αρχαιότητα του υποψηφίου. Με το τελευταίο εύρημα συμφωνούν οι έρευνες των Μπαλκάμπαση & Φωκά (2013), Γεράνιου (2016), Τσιώλη (2016), Μπαβέλη (2017) και Δημουλά (2005) ενώ έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Μαρκουλάκη (2017), Μπάκουλη (2016), Ζέρβα (2016), Έξαρχου (2016), Συμεωνίδη (2016) και Μερκούρη (2015).

Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν από τις απαντήσεις τους στην ποσοτική έρευνα ότι γνώριζαν το νέο σύστημα του 2017 (επαναφορά συνέντευξης), χωρίς όμως να το χαρακτηρίζουν πολύ αντικειμενικό. Η στατιστική μάλιστα σύγκριση μεταξύ του νέου συστήματος και αυτού του 2015 έδειξε σημαντική διαφορά υπέρ της μυστικής ψηφοφορίας κάτι που αποδεικνύει ότι επιθυμούν τον ενεργό ρόλο του Συλλόγου. Επίσης με τις απαντήσεις τους φάνηκε ότι το νέο σύστημα ούτε ενθάρρυνε πολύ τις αιτήσεις των ικανότερων υποψηφίων ούτε διασφαλίστηκε η στελέχωση των σχολείων με τους καλύτερους διευθυντές.

Όσον αφορά την αξιοπιστία της συνέντευξης ως διαδικασία κρίσης οι ερωτώμενοι απαντούν μεταξύ «λίγο» και «αρκετά», ενώ θεωρείται λιγότερη αξιόπιστη και από τη μυστική ψηφοφορία και τη συμπλήρωση ανώνυμων ερωτηματολογίων με στατιστικά σημαντικές διαφορές. Το παραπάνω συμφωνεί με τις έρευνες των Δημουλά (2005), Ρεντίφη (2012), Μπάκουλη (2016), Γεράνιου (2016), Συμεωνίδη (2016), Σοκολάκη (2016), Μηλίνη (2017), Μπαβέλη (2017) και Σχοινά (2017).

Στην ποιοτική έρευνα οι διευθυντές είναι διχασμένοι για τα κριτήρια βάση των οποίων ψήφισε ο σύλλογος διδασκόντων, δηλαδή την προσωπικότητα του υποψηφίου ή τις προσωπικές σχέσεις. Πιστεύουν στην αξία της συνέντευξης, αλλά να γίνει όμως πιο αντικειμενική, αφού θεωρούν τη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων επηρεασμένη λίγο ή πολύ από τα κόμματα. Τέλος, ενώ θεωρούν ότι η προσωπικότητα του υποψηφίου αποτιμάται καλύτερα από το Σύλλογο Διδασκόντων, παρά από την ολιγόλεπτη συνέντευξη, θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι το 2017 επιλέχθηκαν οι αποτελεσματικότεροι διευθυντές.

7.1.3 Δ' άξονας : Οι σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων και το σχολικό κλίμα

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν και στα έξι ερωτήματα αυτού του άξονα και συσχετίζοντάς τις με τον βαθμό αξιοπιστίας της μυστικής ψηφοφορίας έχουμε παντού στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Γενικά, οι μέσοι όροι των απαντήσεων στα ερωτήματα της ομάδας Δ κυμαίνονταν ανάμεσα στο «λίγο» και στο «αρκετά», κάτι που δείχνει ότι γενικά οι εκπαιδευτικοί δε θεωρούν ότι η μυστική ψηφοφορία επηρέασε αρνητικά τη λειτουργία, το κλίμα και τη συνοχή του σχολείου. Επίσης, θεωρούν ότι δεν αναπτύχθηκαν σχέσεις υπηρεσιακών συμφερόντων, ο διευθυντής μπορεί να συμπεριφέρεται αντικειμενικά, ακόμα κι αν ψηφίστηκε από μέρος του

συλλόγου διδασκόντων και ούτε η ανάληψη καινοτόμων δράσεων επηρεάστηκε από τη μυστική ψηφοφορία (στατιστικά σημαντική συσχέτιση όλων των ερωτημάτων του άξονα Δ με την αξιοπιστία της μυστικής ψηφοφορίας) . Από όσους θεώρησαν ότι η μυστική ψηφοφορία επηρέασε την ανάληψη καινοτομιών η διαφορά των απαντήσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική υπέρ των ανδρών.

Τέλος, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση όσων θεωρούν την συνέντευξη αξιόπιστη με την επίδραση της μυστικής ψηφοφορίας στην ανάπτυξη υπηρεσιακών συμφερόντων, στην διατάραξη του σχολικού κλίματος και στην απροθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις.

Στην ποιοτική έρευνα οι διευθυντές θεωρούν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών του συλλόγου διδασκόντων είναι μία δημοκρατική διαδικασία, κατά την οποία όμως οι προσωπικές σχέσεις επηρεάζουν πολύ το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας. Θεωρούν ωστόσο ότι δεν υπάρχει ρεβανσισμός στη συμπεριφορά του διευθυντή που επιλέχθηκε με αυτόν τον τρόπο, αν και στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών διαπίστωσαν την δημιουργία υποομάδων εντός του συλλόγου. Σε συμφωνία με τη ποσοτική έρευνα το σχολικό κλίμα είναι πολύ καλό , χωρίς να έχει επηρεαστεί σημαντικά.

Τα παραπάνω συμφωνούν με την έρευνα του Σχοινά (2017) και έρχονται σε αντίθεση με την έρευνα των Μηλίνη (2017), Μπαβέλη (2016), Φούλια (2016), Μπάκουλη (2016) και Τσιώλη (2016) που αναφέρουν ότι υπήρχε δυσμενή επίδραση στο σχολικό κλίμα από την συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην εκλογική διαδικασία.

7.1.4 Ε' άξονας : Προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

Ενδιαφέρον έχουν τα συμπεράσματα αυτού του άξονα όπου αποτυπώνονται οι προτάσεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για πιο αξιόπιστα συστήματα επιλογής διευθυντών.

Στην ποσοτική έρευνα οι εκπαιδευτικοί έδειξαν να προτιμούν σαν νέο μέσο επιλογής διευθυντών τα τεστ καταστάσεως με στατιστικά σημαντική διαφορά από τις υπηρεσιακές εκθέσεις αποτελεσματικότητας, τις οποίες προφανώς θεωρούν διαβλητές.

Ο προτεινόμενος γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ, αν και από όλους θεωρείται αδιάβλητος, καταλαμβάνει μόλις την τρίτη θέση από τις τέσσερις προτεινόμενες επιλογές. Προφανώς θεωρούν ότι ένας γραπτός διαγωνισμός δεν μπορεί να αποτιμήσει την προσωπικότητα ενός υποψηφίου, παρά μόνο τις γνώσεις του κυρίως σε θέματα νομοθεσίας. Η έρευνα έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτώμενων που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και των αποφοίτων ΑΕΙ με ή χωρίς μεταπτυχιακό ή και διδακτορικό τίτλο, ως προς την αποδοχή του διαγωνισμού ΑΣΕΠ. Οι απόφοιτοι των ΤΕΙ έχοντας λιγότερα μόρια λόγω σπουδών από τους υπόλοιπους, θεωρούν τον γραπτό διαγωνισμό μια αξιόπιστη ευκαιρία για να καλύψουν τη

διαφορά μορίων με τους υπόλοιπους. Η πλειοψηφία των διευθυντών απορρίπτει ένα διαγωνισμό ΑΣΕΠ για τους ίδιους λόγους, που προαναφέραμε.

Η διαφωνία με τη διενέργεια του ΑΣΕΠ αποτυπώνεται και στις έρευνες των Μπαβέλη (2016), Φούλια (2016) και Μηλίνη (2017), ενώ υιοθετεί τον γραπτό διαγωνισμό η έρευνα των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016).

Στη διεύρυνση των συμβουλίων επιλογής των διευθυντών, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί προτείνουν ως πιο αξιόπιστο φορέα το σύλλογο διδασκόντων, με μεγάλη διαφορά από τους υπόλοιπους φορείς, κυρίως δε από τη σχολική δημοτική επιτροπή. Στις συνεντεύξεις τους οι διευθυντές δεν είναι αρνητικοί στη διεύρυνση των υπηρεσιακών συμβουλίων και με άλλους φορείς, έχοντας όμως επιφυλάξεις. Η διεύρυνση των συμβουλίων επιλογής κυρίως όμως με τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων είναι σε συμφωνία με τις έρευνες των Ζέρβα (2016), Φούλια (2016), Αρβανιτάκη (2016) και Τσιώλη (2016).

Προκρίνουν επίσης οι υποψήφιοι διευθυντές να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ όπως οι Μπακάλμπαση & Φωκάς (2014) και Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016).

Όσον αφορά την πρόταση για αντικατάσταση του διευθυντή από οικονομικό και διοικητικό manager, αυτή τυγχάνει πολύ μικρής αποδοχής. Προφανώς οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι ένα σχολείο με μαθητές δεν είναι οικονομική επιχείρηση, κάτι με το οποίο συμφωνούν ομόφωνα και οι συνεντευξιαζόμενοι διευθυντές. Με το τελευταίο εύρημα συμφωνεί και η έρευνα του Συμεωνίδη (2016).

Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών για τον περιορισμό των θητειών διευθυντών σχολείων σε δύο συνεχόμενες μόνο στο ίδιο σχολείο δίστανται, ενώ οι διευθυντές δεν συμφωνούν με την ύπαρξη περιορισμού θητειών, θεωρώντας ότι οι καλοί διευθυντές πρέπει να συνεχίζουν το έργο τους, και προτείνουν θητεία σε ένα σχολείο τρία με πέντε χρόνια κάθε φορά.

Τέλος, οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί της ποσοτικής έρευνας συμφωνούν στα προτεινόμενα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών, όπως αξιολόγηση διοικητικού έργου, επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, αλλά ιδίως σταθερό θεσμικό πλαίσιο επιλογής, ανεξάρτητο από κομματικές και κυβερνητικές αλλαγές. Οι απαντήσεις τους δηλαδή δείχνουν ότι έχουν κουραστεί από τις συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία που αφορούν τα συστήματα επιλογής στελεχών σε συμφωνία με την έρευνα των Μπακάλμπαση & Φωκά (2014) και Μπούρα (2018).

Όμοια, οι διευθυντές ομόφωνα διατυπώνουν την άποψη ότι ο κομματισμός, η συνεχής αλλαγή προσώπων και πολιτικής στο υπουργείο Παιδείας δεν επέτρεψαν να διαμορφωθεί στην Ελλάδα ένα κοινά αποδεκτό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Τα ερμηνευτικά αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την άποψη των Pounder & Young (1996), ότι «η αποτελεσματική και δικαιότερη αντικειμενικά

επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων συνεχίζει να αποτελεί μία από τις δυσκολότερες λειτουργίες της διοίκησης», όσο και με τις ερευνητικές μελέτες σχετικά με τα προσόντα, τα καθήκοντα και το ρόλο του διευθυντή (Παπαναούμ,1995, Στραβάκου, 2003, Πασιαρδής, 1995) που εντοπίζουν τα ιδιαίτερα προβλήματα.

Το ζητούμενο όμως είναι, ποιον διευθυντή σχολείου έχουμε ανάγκη σήμερα; Αυτόν που διευθύνει και απλά διεκπεραιώνει διοικητικές και εκπαιδευτικές υποθέσεις ή τον οραματιστή και εμπνευστή που ενδυναμώνει με ενσυναίσθηση το προσωπικό, εξελίσσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και εφαρμόζοντας καινοτομίες; Από τη μελέτη και την έρευνα στην εργασία αυτή, καταλήξαμε στο δεύτερο. Η θεώρηση δε αυτή, αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα στην κριτική προσέγγιση του τρόπου επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

7.2. Κριτική προσέγγιση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών από το 1985

Στην Ελλάδα από το 1985 και μετά το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων διακρίνεται από :

➤ Συνεχείς αλλαγές των νόμων που ορίζουν τα συστήματα επιλογής των στελεχών στην εκπαίδευση λόγω αλλαγής κυβερνήσεων ή υπουργών (1985,1992, 1995, 2002, 2006, 2010, 2015, 2017, 2018).

➤ Καμία αξιολόγηση του διοικητικού και παιδαγωγικού έργου των στελεχών εκπαίδευσης. Όλοι θεωρούνται ότι υπηρέτησαν με επιτυχημένη θητεία παίρνοντας κανονικά το σύνολο της μοριοδότησης.

➤ Συμβούλια επιλογής όχι αξιόπιστα και αντικειμενικά, χωρίς κατάλληλες σπουδές ή επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης εκπαίδευσης.

➤ Διαφορετικά κριτήρια επιλογής ανάλογα τη θέση του στελέχους .

➤ Φωτογραφικές διατάξεις ή οποίες νομοθετούνται ακόμα και κατά τη διάρκεια προκήρυξης θέσης.

➤ Έλλειψη κινήτρων για τη συμμετοχή των υποψηφίων σε προγράμματα διοίκησης της Εκπαίδευσης, καθόσον αυτά δε μοριοδοτούνταν. Στον νέο νόμο του 2018 προβλέπεται μία μικρή μοριοδότηση 0,5 μορίων για επιμορφώσεις στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων, αλλά και τα υπόλοιπα στελέχη της εκπαίδευσης στην πλειοψηφία τους στερούνται επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης (Σαΐτης και Γουρναρόπουλος, 2001).

➤ Από το 2015 κυρίως υπάρχει μία έξαρση απόκτησης δεύτερων πτυχίων ή μεταπτυχιακών διπλωμάτων. Τα επιστημονικά προσόντα, όπως το μεταπτυχιακό ή το διδακτορικό δίπλωμα, δεν αποτελούν προϋπόθεση για την κατάληψη της διευθυντικής θέσης,

ούτε όμως αποτιμώνται ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να επιτελέσει ο υποψήφιος διευθυντής. Εξάλλου, οι διεθνείς τάσεις επιτάσσουν μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης στην εκπαιδευτική διοίκηση για την κάλυψη μίας διευθυντικής θέσης ενός σχολικού οργανισμού (Bush & Jackson, 2002 & Μαυροσκούφης, 1998).

➤ Μέσω των 2 τελευταίων διαδικασιών κρίσεων διαπιστώθηκε ότι όλες οι αλλαγές που σημειώθηκαν πραγματοποιήθηκαν σε πολύ λίγο χρονικό διάστημα παρόλο που η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συστηματική και οργανωμένη, η οποία διεξάγεται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων (Δημητρόπουλος, 1998).

➤ Απουσιάζει η τεχνική περιγραφή της θέσης (job description) των στελεχών της εκπαίδευσης, καθώς και ο προσδιορισμός των γνώσεων και ικανοτήτων (job specification) που απαιτεί η θέση, με αποτέλεσμα να προσδιορίζονται λανθασμένα τα ζητούμενα προσόντα (Σαΐτης, 2005α & Μπίστα, 2007).

➤ Δίνεται υπέρμετρη βαρύτητα στα χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ είναι κοινά αποδεκτό ότι η αρχαιότητα δεν κρίνει αυτόματα τον αποτελεσματικότερο υποψήφιο, αλλά οι γνώσεις και οι ικανότητες που διαθέτει το άτομο για τη θέση αυτή (Σαΐτης, 1996, 1997 & Σαΐτης και Γουρναρόπουλος, 2001). Η εμμονή της πολιτείας στην αρχαιότητα έρχεται, μάλιστα, σε αντίθεση με τις σύγχρονες θεωρίες που υποστηρίζουν ότι το αρχαιότερο στέλεχος ή ο καλύτερος δάσκαλος δεν είναι απαραίτητα και το πιο ικανό διοικητικό στέλεχος (Bush, 2003, Ιορδανίδης, 2002, Everard & Morris, 1999 & Dean, 1995). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποκλείονται έμμεσα από τη διαδικασία της επιλογής νεότεροι, αλλά άξιοι εκπαιδευτικοί με σπουδαία επιστημονικά προσόντα.

Επιπρόσθετα, η Στραβάκου, (2003), πιστεύει ότι η συνεχής διαφοροποίηση της νομοθεσίας οφείλεται στο γεγονός ότι *«τα πολιτικά κόμματα δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατάληψη των ηγετικών θέσεων των στελεχών της εκπαίδευσης»* και με κάθε αλλαγή στην πολιτική σκηνή της χώρας, *«αλλάζουν τους νόμους για την κατάληψη των θέσεων αυτών, ώστε να μπορέσουν να εφαρμόσουν τη δική τους εκπαιδευτική πολιτική»*.

Η μη διαμόρφωση συναινετικής εθνικής πολιτικής για την εκπαίδευση, ώστε κάθε αλλαγή να είναι αποτέλεσμα γόνιμου διαλόγου των άμεσα εμπλεκομένων που θα κληθούν να την υλοποιήσουν και όχι των κομμάτων, επιτάσσει τη δημιουργία ενός νέου αντικειμενικού νομοθετήματος για τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων.

7.3 Προτάσεις του ερευνητή για τα συστήματα επιλογής διευθυντών

Σαν επίλογος όλων όσων παρουσιάστηκαν σε θεωρητικό κι πειραματικό επίπεδο, θα διατυπωθούν οι προσωπικές προτάσεις του ερευνητή για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Όσον αφορά την ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής, η μοριοδότηση θα πρέπει να χωρίζεται σε τρία κριτήρια ίδιας βαρύτητας με τον ίδιο δηλαδή αριθμό μορίων: α. Η διδακτική και διοικητική εμπειρία, β. τα παιδαγωγικά και επιστημονικά προσόντα και γ. η προσωπικότητα - γενική συγκρότηση.

A. Η ελάχιστη διδακτική προϋπηρεσία να είναι τα οκτώ χρόνια. Τα μόρια της διδακτικής εμπειρίας να ξεκινάνε από τον ένατο χρόνο μέχρι το 15 έτος υπηρεσίας. Η διοικητική εμπειρία να μοριοδοτείται, αλλά όχι υπέρμετρα, αφού εμπειρία σε διοικητική θέση δεν σημαίνει ότι ήταν η θητεία επιτυχημένη, αφού ποτέ δεν αξιολογήθηκε.

B. Στη μοριοδότηση των επιστημονικών προσόντων θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι σπουδές στην εκπαιδευτική διοίκηση. Πρέπει κάποια στιγμή να διευκρινίσουμε ποιο είναι το ζητούμενο επιστημονικό προσόν για τη θέση του διευθυντή. Η πολιτεία με την άκριτη μοριοδότηση όλων των επιστημονικών τίτλων μοριοδοτεί τους εκπαιδευτικούς που έχουν μοχθήσει για αυτούς. Όμως δεν είναι αυτό το ζητούμενο. Σαφώς κάθε μεταπτυχιακό έχει αξία και πρέπει να αμειφτεί ο εκπαιδευτικός, όμως πρώτο επιστημονικό κριτήριο, πρέπει να είναι οι μεταπτυχιακές σπουδές στην διοίκηση και ειδικότερα στην διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Τα μεταπτυχιακά ή και διδακτορικά αυτά λοιπόν πρέπει να έχουν μεγαλύτερη μοριοδότηση από ότι τα άλλα που σχετίζονται με την ειδικότητα του εκπαιδευτικού.

Γ. Όσον αφορά τα μόρια, που αφορούν στην προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων διευθυντών των σχολείων, να προέρχονται: i) κατά το ήμισυ από τους συλλόγους διδασκόντων όπου, με την πάροδο των χρόνων, η κουλτούρα επιλογής θα γίνει βίωμα και θα τείνει περισσότερο προς την αξιότερη επιλογή χωρίς ποσοστό αποκλεισμού για κανένα υποψήφιο του σχολείου. ii) Το υπόλοιπο ήμισυ των μορίων θα προέρχεται από ένα αξιόπιστο συμβούλιο επιλογής, όπου θα μετέχουν οι σύμβουλοι παιδαγωγικής ευθύνης των σχολείων και επιστήμονες από τα Πανεπιστήμια με σπουδές στη Διοίκηση, τα οποία θα επιλεγθούν μετά από προκήρυξη.

Πιστεύουμε ότι η υιοθέτηση των παραπάνω προτάσεων, θα μειώσει τα ποσοστά αδικίας στο ελάχιστο δυνατό και θα αυξήσει τις πιθανότητες για την επιλογή, όχι των αρεστών αλλά των αρίστων. Πρέπει όμως να γίνει κατανοητό ότι όλες αυτές οι ρυθμίσεις, βελτιώνουν μόνο τη διαδικασία της επιλογής. Δεν αρκούν για μια αναβαθμισμένη λειτουργία της σχολικής διοίκησης. Είναι προφανές, ότι η διεύθυνση του σχολείου είναι άμεσα συνδεδεμένη με το γενικότερο σύστημα διοίκησης της ελληνικής εκπαίδευσης, αλλά κυρίως με τους ανθρώπους που τη στηρίζουν ειδικά αυτά τα δύσκολα κοινωνικά-οικονομικά χρόνια, τους ίδιους του εκπαιδευτικούς.

Η αναθεώρηση του νομοθετικού πλαισίου πρέπει να προκύψει μέσα από εξαντλητικό διάλογο, συναινετική διάθεση μεταξύ όλων των φορέων και να εμπεριέχει ρυθμίσεις που να καθιστούν το σύστημα επιλογής ευρύτερα αποδεκτό και δίκαιο.

Στην κατεύθυνση του αδιάβλητου της διαδικασίας θα μπορούσαν να συμβάλουν οι ακόλουθες προτάσεις:

- ✓ Υποχρεωτική φοίτηση-παρακολούθηση επιμόρφωσης τουλάχιστον ετήσιας διάρκειας στο Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (INEΠ) για τη σωστή προετοιμασία και εκπαίδευση των νέων διευθυντών στη διοίκηση των σχολείων.

- ✓ Αξιοποίηση των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και των προγραμμάτων της.

- ✓ Μεταφορά τεχνογνωσίας από το εξωτερικό ως προς τα συστήματα επιλογής και ιδίως την εκπαιδευτική διοίκηση.

- ✓ Σύσταση ανεξάρτητων αρχών για την επιλογή στελεχών με τη συμμετοχή ειδικών επιστημόνων.

- ✓ Θέσπιση σταθερών κριτηρίων επιλογής με βάση προσόντα που συνδέονται με τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες άσκησης καθηκόντων και όχι με κόμματα.

- ✓ Υποχρεωτική αξιολόγηση στελεχών με βάση το διοικητικό έργο που έχουν επιτελέσει

- ✓ Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων με φανερή έκφραση γνώμης σε συγκεκριμένους τομείς στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών σχολείων, ένα είδος συστατικής επιστολής.

7.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Πριν προτείνουμε κάποια θέματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση μεταπτυχιακών, διδακτορικών διατριβών ή άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι για τη μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία θα χρειαστούν να γίνουν έρευνες σε μεγαλύτερο γεωγραφικό πλαίσιο από ότι σε αυτό ενός νομού και σε μεγαλύτερο ερευνητικό δείγμα για να έχουν έγκυρα συμπεράσματα που υπόκεινται σε γενίκευση.

Επίσης, θα μπορούσαν να γίνουν περισσότερες μεικτές έρευνες, που είναι ελάχιστες στην βιβλιογραφία, δηλαδή έρευνες που θα έχουν και ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα.

Τα θέματα που θα μπορούσαν να διαπραγματευτούν οι μελλοντικοί ερευνητές είναι:

1. Να ερευνηθεί σε μεγαλύτερο βάθος, το πως επηρεάζει ο τρόπος επιλογής των διευθυντών το σχολικό κλίμα και φυσικά τη λειτουργικότητα του ίδιου του οργανισμού.

2. Ο έλεγχος του κύρους της θέσης του διευθυντή μέσα στο σύλλογο και πώς αυτό επηρεάζεται από τον τρόπο επιλογής.

3. Επιπλέον, μεγαλύτερη διερεύνηση απαιτείται για το αν ο διευθυντής είναι καλό να προέρχεται από το σύλλογο διδασκόντων του σχολείου ή όχι και τι επιπτώσεις έχει η προέλευσή του τόσο στο κύρος της θέσης, όσο και στο ίδιο το σχολείο.

4. Τι παρεμβάσεις πρέπει να γίνουν στη διαδικασία της ψηφοφορίας, αλλά και στη συνέντευξη από τα συμβούλια επιλογής, ώστε να γίνουν πιο αντικειμενικές.

5. Μελέτη των τωρινών συστημάτων επιλογής στα κράτη της Ε.Ε. και σύγκριση με αυτό της Ελλάδας.

6. Τους λόγους για τους οποίους οι εκπαιδευτικοί δεν αποφασίζουν να διεκδικήσουν θέση ευθύνης, αλλά και τα κίνητρα όσων μετέχουν στη διαδικασία επιλογής στελεχών.

7. Την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διεύρυνση του εκλογικού σώματος κατά τη διαδικασία τυχόν ψηφοφορίας που θα υπάρξει ξανά στο μέλλον με τη συμμετοχή και άλλων όπως γονείς, μαθητές και Δήμο.

8. Πως βλέπει το εξωτερικό περιβάλλον μίας σχολικής μονάδας την διαδικασία εκλογής διευθυντών.

9. Μελέτη της σύνδεσης των συστημάτων επιλογής με τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

10. Κατά πόσο οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι επικοινωνιακές δεξιότητες βοηθούν την υποψηφιότητα ενός εκπαιδευτικού για τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Η εργασία αυτή έκλεισε με τις παραπάνω προτάσεις για ένα πιο αξιόπιστο και αντικειμενικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Είναι θέμα στόχου και οράματος για την εκπαίδευση και απαιτεί πολιτική βούληση και κουλτούρα συνεργασίας όλων των φορέων να αναδείξουμε τον αποτελεσματικότερο υποψήφιο διευθυντή με βάση την προσωπικότητα του και τα επιστημονικά του προσόντα και όχι με βάση προσωπικές φιλίες με συνδικαλιστές ή με την υποστήριξη κομματικών παραγόντων. Ας αποτελέσουν κάποτε στη χώρα μας, τουλάχιστον τα θέματα εκπαίδευσης και παιδείας γενικότερα, πεδίο συνεννόησης και συνεργασίας, για να ωφεληθούν πρωτίστως οι μαθητές μας, τα παιδιά μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αγγελόπουλος, Η., Καραγιάννης, Π., Φωκάς, Η. (2002). «Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα. Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα», *Σύγχρονη εκπαίδευση*, 33, σελ. 72-93.
- Αδάμος, Ε. (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Ιστορικοσυγκριτική ανάλυση (1985-2017)*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Αθανασίου, Λ. (2007). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*, 2^η Έκδοση. Ιωάννινα: Εφύρα.
- Ακρίτας, Ε-Θ. (2014, σελ.48). *Ο ρόλος και ο ορισμός των διευθυντών και των υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της μέσης εκπαίδευσης. Η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης και το σύστημα εκλογής των προϊστάμενων των οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα*, ΜΕΤ, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθήνας.
- Αλεξίου, Θ. (2009). *Κοινωνικές τάξεις, κοινωνικές ανισότητες και συνθήκες ζωής*. (σ.σ. 77-98). Αθήνα: Παπαζήση
- Αναγνωστοπούλου, Μ. (2001). *Τάσεις στην έρευνα για το αποτελεσματικό σχολείο. Τα εκπαιδευτικά*, τ. 61, σελ. 252-262.
- Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα Α.Α. ΛΙΒΑΝΗ
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη.
- Ανδρής, Ε. (2015). *Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015, 150-155
- Αρβανιτάκης, Χ. Κ. (2016). *Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κερκύρας για τη διαδικασία επιλογής των εκπαιδευτικών στελεχών*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

- Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ. & Τύπας, Γ. (2015). Οι απόψεις των υποψηφίων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. *Εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 3(3), 39-67.
- Αργυροπούλου, Ε. (2010). Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. Στο Μαλαφάντης, Κ. Δ., Ανδρεαδάκης, Ν., Καραγιώργος, Δ., Μανωλίτσης, Β. & Οικονομίδης, Β. (Επιμ.), *7^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα, Α' Τόμος*, 19–21 Νοεμβρίου 2010, (σσ. 553–565). Ρέθυμνο: Διάδραση.
- Γεράκη, Α. (2013). *Συμβολή των διευθυντών σχολικών μονάδων σε επιμέρους μεταβλητές της αποτελεσματικότητας*. Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Θεσσαλονίκη.
- Γεράνιος, Λ. Α. (2016). *Η επιλογή διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας βάσει των νόμων Ν. 4327/2015 και Ν. 38 48/2010. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Αχαΐας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.
- Γκότοβος, Θ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1984). «Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση του νεοδιόριστου εκπαιδευτικού: από το θρανίο στην έδρα». Στο Γκότοβος, Α., Μαυρογιώργος, Γ. & Παπακωνσταντίνου, Π. (Επιμ.) *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*. Ιωάννινα: Σύγχρονη Εκπαίδευση.
- Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η Συμβολή του Διευθυντή στη Διαμόρφωση του Σχολικού Κλίματος*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Cohen, L. και Manion, L., (1994) *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, (ελλ. μτφρ. Μητσοπούλου, Χ., Φιλοπούλου, Μ.), Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα Στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποιοτικής και Ποσοτικής Έρευνας* (1η ελληνική έκδοση). Περιστέρι: Εκδόσεις Έλλην

- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Δημουλά, Μ. (2005). *Τρόπος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων στην τελευταία εικοσαετία: Μια εμπειρική προσέγγιση σε σχολικές μονάδες του Νομού Πέλλας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Έξαρχος, Α. (2016). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την επιλογή διευθυντών στην περιφερειακή ενότητα Ιωαννίνων*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Ιωάννινα.
- Ευρυδίκη (2013). *Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη*, Έκδοση 2013
- Everard, K.B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Μτφρ. Κίκιζας, Δ.), Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2017). *Παραδόσεις μαθήματος: Μεθοδολογία Έρευνας στην Εκπαίδευση, ΠΜΣ στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χειμερινό Εξάμηνο 2017-18*, Α.ΤΕΙ.Θ.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ;*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Ζέρβα, Σ. (2016). *Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων Β΄θμιας εκπαίδευσης και τον ενισχυμένο ρόλο των διδασκόντων στη συγκεκριμένη διαδικασία*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Ζμπάινος, Δ. & Γιαννακούρα, Α. (2010). Η αξιολόγηση του σχολικού κλίματος από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης : Μια διερεύνηση σε Γυμνάσια της Αττικής. *Παιδαγωγικός Λόγος*, 3 (16), 43-60.
- Θεοφανίδης, Στ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήση

- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊστάμενου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Κόκκοτας, Π. (1979). Δημοκρατική Διοίκηση της Εκπαίδευσης, *Λόγος και Πράξη*, τεύχος 7, σελ. 28-39
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων (Τόμος Α')*. Πάτρα: Εκδόσεις Ε.Α.Π.
- Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρης
- Κωνσταντίνου, Χ.Ι. (1994). *Το σχολείο ως Γραφειοκρατικός Οργανισμός και ο Ρόλος του Εκπαιδευτικού σ' αυτόν*. Αθήνα: Συμυρνωτάκη
- Λαΐνας, Α. (2000). «Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα». Στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.) *Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, σελ. 41-48. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης, Α. (2013). Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων". *Εκπαιδευτικός κύκλος*, 1(3), σσ. 165-182.
- Μαδεμλής, Η. (2014). *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Διεθνής εμπειρία και έρευνα πεδίου στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Γρηγόρη

- Μαργαρίτη, Μ. (2016). *Διερεύνηση των κριτηρίων επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (νόμος 4327/2015) από το εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολείων*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.
- Μαρκουλάκης, Α. (2017). *Το θεσμικό πλαίσιο επιλογής των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως αυτό ορίζεται από τον Ν. 4327/2015, στη Διεύθυνση Γ' Αθήνας: συγκριτική μελέτη*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Μαυρομάτης, Κ. (2017). *Οι αποφασιστικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων κατά την επιλογή του διευθυντή της σχολικής μονάδας: Η περίπτωση των σχολικών μονάδων της Β' Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αθήνας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Μαυροσκούφης Δ. (1998). «Το Ζήτημα της Αξιολόγησης και της Επιλογής των Διευθυντών των Σχολείων: Ιστορική Διάσταση και Σημερινή Συγκυρία», *Νέα Παιδεία*, τεύχος 87, σελ. 143-159
- Μαυροσκούφης, Δ. (2003). Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: η περίπτωση της Κεντρικής Μακεδονίας. Στο Ζ. Παπαναούμ, & Π. Χατζηπαναγιώτου (Επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές* (σσ. 31-54). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Μελισσόπουλος, Σ. (2006). *Η Επιλογή του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Μερκούρη, Ε. (2015). *Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση*. Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Φιλοσοφική. Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας. Τομέας Παιδαγωγικής.
- Μηλίνης, Σ. (2017). *Αξιολογική αποτίμηση της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σύμφωνα με το νόμο 4327/2015, από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.

- Μπαβέλης, Ε. (2017). *Οι απόψεις εκπαιδευτικών Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης σχετικά με τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Μια μελέτη στη Δυτική Πελοπόννησο*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Μπακάλμπαση, Ε., & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 2, 145-166.
- Μπακάλμπαση, Ε. , Δημητρίου, Ι. (2016). Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος. *Επιστημονικό Περιοδικό «Εκπ@ιδευτικός Κύκλος»*. Τόμος 4, Τεύχος1, 2016.
- Μπάκουλης, Π. (2016). *Συγκριτική θεώρηση των στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τους τρόπους επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων για τα έτη 2011 και 2015. η περίπτωση του νομού Κορινθίας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα
- Μπίστα, Π. (2007). «Διευθυντής/ντρια Σχολικής Μονάδας», ρόλος σύνθετος και διλημματικός. *Νέα Παιδεία*, 124, 60-66
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Μπούρας, Μ. (2018). *Διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική σχολή: Φλώρινα
- Νίκα, Μ. Β. (2008). *Τα κριτήρια και οι διαδικασίες της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας υποχρεωτικής εκπαίδευσης και της επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και την Αγγλία: Συγκριτική μελέτη*. Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: ΕΚΠΑ, Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας.
- Νόβα-Καλτσούνη, Χ. (2010). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg

- Παγκαλίδης, Α. (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015: Απόψεις εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή εργασία, ΕΑΠ.
- Παναγιωτίδου, Α. (2012). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού-διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Διπλωματική εργασία για το Π.Μ.Σ. «Εκπαίδευση και Πολιτισμός», Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου : Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Παρασκευά, Φ. & Παπαγιάννη, Α. (2008). *Επιστημονικές & παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη της εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Τόμος Α & Β. Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία;* Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδή, Γ., (2001). *Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Πασιαρδής, Π.(1995). Ο αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Κύπρο. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 20, 171-205.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πατσιομίτου, Σ. (2015). Η επιλογή Διευθυντών για τη σχολική χρονιά 2015-16 ως διαδικασία αποτίμησής τους από το Σύλλογο Διδασκόντων: Μελέτη περίπτωσης. *Νέος Παιδαγωγός*, 6. 47-74.
- Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής*. Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο: Αθήνα.

- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (μτφ. Β. Νταλάκου & Βασιλικού Κ.). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2000).
- Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε. (2006). *Στατιστική έρευνα - Μέθοδοι και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης
- Σαΐτης, Χ. (1996). Νομοθετικά κενά – ασάφειες και οι επιπτώσεις τους στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 4, 87-95.
- Σαΐτης, Χ. (1997). Management Ολικής Ποιότητας: Μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης. *Διοικητική Ενημέρωση*, 9, 21-51.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2005α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*, 4^η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ/ Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ. (2012). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. τόμος Α' Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η αναγκαιότητα προγραμματισμού για τη δημιουργία διοικητικών στελεχών στην εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99, 75-90
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σκουρής, Β. (1995). *Δίκαιο της Παιδείας*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη

Σοκολάκης, Ν. (2016). *Διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όσον αφορά τον τρόπο επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων κατά το 2015, σε σχέση με τις προηγούμενες διαδικασίες ανάδειξης διευθυντών. Η περίπτωση της νήσου Σαλαμίνας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα

Στραβάκου, Π. Α. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης - θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Συμεωνίδης, Α. (2016). *Τα προσόντα των στελεχών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Μια απόπειρα αποτίμησης και συσχέτισης προσόντων, προσδοκιών, κινήτρων και απαιτήσεων των διοικητικών θέσεων – Μελέτη Περίπτωσης στο Νομό Σερρών*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.

Σχοινάς, Χ. (2017). *Το νέο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα σε σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηλείας*. Μεταπτυχιακή εργασία, ΕΑΠ

Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2009). *Σχολική Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, του εκπαιδευτικού και της επίδοσης του μαθητή*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Ταταρίδης, Ι. (2016). *Διερεύνηση και κριτική θεώρηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική

- Τσιώλης, Ι. (2016). *Σύγκριση παλαιού και νέου τρόπου επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Πιερίας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.
- Τσοπάνογλου, Α. (2010). *Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας και εφαρμογές της στην αξιολόγηση της γλωσσικής κατάρτισης*, Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2010). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg
- Φούλιας, Δ. (2016). *Αναζητώντας το βέλτιστο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων: οι απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζονται σε σχολεία του Δήμου Καλαμάτας*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.
- Ψαρρού, Μ.Κ. & Ζαφειρόπουλος, Κ. (2001). *Επιστημονική έρευνα: θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Τυπωθήτω

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Brannen, J. (2005). Mixing methods: The entry of qualitative and quantitative approaches into the research process. *International Journal of social Research Methodology*, 8, 173-184.

Bush, T. (1986). *Theories of educational management*. London: Harper and Row.

Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management*. London: Sage.

Bush, T., & Jackson, D. (2002). "A Preparation for School Leadership International Perspectives." *Educational Management and Administration*, 30, 4, p.417-429.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th ed.). London: Routledge Falmer.

Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dean, J. (1995). *Managing the primary school*. London: Routhledge

Dimmock, C. (2003). Leadership in learning-centred schools: cultural context, functions and qualities. In M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Eds.), *Leadership in Education* (pp. 3-22). London: Sage

Dornyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, qualitative and mixed methodologies*. Oxford: Oxford University Press

Eshbach, E., Henderson J.,(2010). The Symbiotic Relationship between New Principals and the Climate of the Schools in which They Lead, *e-Journal of Organizational Learning and Leadership*,8(1), 16-48.

Freiberg, H.J., & Stein, T.A. (1999). Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments in H.J. Freiberg,(Ed.), *School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. London: Falmer.

Hayes, N. (1994), *Empowering Schools: Process and Outcome Considerations*. School Development Program Research Monograph. New Haven: Yale Child Study Center.

Hoy, W. & Miskel, C. (1996), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, McGraw Hill, New York

Hoy, W.& Miskel, C. (2005). *Education administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.

Johnson, R.B., & Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.

Kumar-Singh, Y., (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: New Age International (P) Limited Publishers.

Marshall, M.L. (2007). *Examining School Climate: Defining Factors and Educational Influences*. Buckingham: Open University Press.

Mingers J., & Brocklesby J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25(5), 489-509.

Niglas, K. (2004). *The combined use of qualitative and quantitative methods in educational research*. Tallinn Pedagogical University. Dissertations on Social Sciences. Tallinn: TPÜ Kirjastus.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. T. (1967). *Psychometric theory* (Vol.226). New York: McGraw-Hill

Onwuegbuzie, A., & Leech, N. (2005). Taking the “Q” out of research: Teaching research methodology courses without the divide between quantitative and qualitative paradigms. *Quality and Quantity*, 39, 267-296.

Pounder, D.G., & Young, P. (1996). Recruitment and selection of educational administrators: priorities for today's schools. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 279-308). Netherlands: Kluwer Academic Publishers

Sale, J.E., Lohfeld, L.H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality & Quantity*, 36(1), 43-53.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. San Diego: Harcourt, Brace, & Jonanovich

Sergiovanni, T.J.& Starratt, R.J. (2002).*Supervision: A redefinition*. New York: McGraw-Hill

Stoll, L., Fink, D. and Earl, L. (2003) *It's About Learning (and It's About Time): What's in it for Schools?* London, RoutledgeFalmer

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Πηγές Διαδικτύου

Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού συστήματος. Ανακτήθηκε 2/10/2018
<https://www.look4studies.com/domi-ellinikou-ekpaideutikou-systimatos.html>

Οδηγίες SPSS.20 LAB για την αξιοπιστία. Ανακτήθηκε 2/10/2018
<ftp://ftp.soc.uoc.gr/...01.../SPSS%20LAB%20week8%20reliability%2001.12.07.doc>

Χριστοφίδου, Ε. (2011). *Κουλτούρα και κλίμα*. Ανακτήθηκε 2/10/2018
http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultour_a/parousiaseis/koultoura_kai_klima.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αγαπητές συναδέλφισσες / Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί τμήμα της έρευνας που διεξάγεται για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία εκπονείται στα πλαίσια των Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «**Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων**» στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

Το θέμα της διπλωματικής είναι «**Απόψεις και προτάσεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης ως προς τα συστήματα επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων**».

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης που αφορά τα προσόντα του αποτελεσματικού Διευθυντή, καθώς επίσης τα κριτήρια επιλογής των Διευθυντών σχολικών μονάδων κυρίως σε σχέση με τις δύο τελευταίες κρίσεις επιλογής στελεχών του 2015 & του 2017, τον βαθμό επίδρασης των κριτηρίων επιλογής στο σχολικό κλίμα και την αποτύπωση των προτάσεών τους για ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα επιλογής Διευθυντών των σχολείων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας, για να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Τέλος, αν επιθυμείτε, υπάρχει η δυνατότητα να σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας.

Σωτήριος Α. Μανδαλίδης

Φυσικός, M.Sc.

Υποδιευθυντής 5^{ου} ΓΕΛ Καλαμαριάς

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτώμενου (Σημειώστε X στα αντίστοιχα τετράγωνα)

A1. Φύλο:

Ανδρας: Γυναίκα:

A2. Ηλικία:

≤ 30: 31-40: 41-50: 51-60: >60:

A3. Τύπος σχολείου που υπηρετείτε:

Γυμνάσιο: Γενικό Λύκειο: ΕΠΑ.Λ.:

A4. Ειδικότητα: ΠΕ

A5. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

0 – 10: 11 – 20: 21 – 30: 30+:

A6. Σχέση εργασίας στην εκπαίδευση:

Ωρομίσθιος: Αναπληρωτής: Μόνιμος:

A7. Επίπεδο εκπαίδευσης: (σημειώστε X σε όλα όσα διαθέτετε)

Πτυχίο Τ.Ε.Ι.: Πτυχίο Α.Ε.Ι.: Μεταπτυχιακό: Διδακτορικό:

A8. Επιπλέον επιμορφώσεις / μετεκπαιδεύσεις: (σημειώστε X σε όλα όσα διαθέτετε)

Πιστοποίηση ΤΠΕ (επιπέδου Α'):

Ξένη Γλώσσα (επιπέδου Β2):

ΣΕΛΕΤΕ/ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΜΕ:

Επιμόρφωση στην οργάνωση & διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων:

A9. Σημειώστε τη θέση στην οποία υπηρετείτε σήμερα ως στέλεχος της εκπαίδευσης:

Δεν υπηρετώ ως στέλεχος:

Υποδιευθυντής σχολείου/Σ.Ε.Κ.:

Διευθυντής Σχολείου/Σ.Ε.Κ.:

A10. Σημειώστε τα συνολικά χρόνια υπηρεσίας σε θέσεις ευθύνης (εφόσον έχετε υπηρετήσει ποτέ ως στέλεχος της εκπαίδευσης):

Δεν έχω υπηρετήσει ως στέλεχος:

Διευθυντής-Υποδιευθυντής Σχολείου/Σ.Ε.Κ.: 1 – 3: 4 – 6: 6+:

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας*(Κυκλώστε έναν αριθμό ως εξής: 1 καθόλου, 2 λίγο, 3 αρκετά, 4 πολύ, 5 πάρα πολύ)***B1. Σε ποιο βαθμό, κατά τη γνώμη σας, καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά αποτελούν προσόντα ενός αποτελεσματικού Διευθυντή σχολικής μονάδας, δηλαδή συμβάλλουν ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα καθήκοντά του;**

1	Να έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	2	3	4	5
2	Να είναι εξωστρεφής / επικοινωνιακός	1	2	3	4	5
3	Να είναι εργατικός	1	2	3	4	5
4	Να είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	2	3	4	5
5	Να είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	2	3	4	5
6	Να είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	2	3	4	5
7	Να είναι ευσυνείδητος	1	2	3	4	5
8	Να συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, Δήμο, κλπ.)	1	2	3	4	5
9	Να είναι καινοτόμος και να τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	1	2	3	4	5
10	Να διαμορφώνει θετικό κλίμα / κουλτούρα στο σχολείο	1	2	3	4	5
11	Να έχει ικανότητα ενσυναίσθησης	1	2	3	4	5
12	Να έχει όραμα για το σχολείο	1	2	3	4	5
13	Να έχει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων / συγκρούσεων	1	2	3	4	5
14	Να προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	1	2	3	4	5
15	Να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και να εμπνέει τους υφισταμένους του	1	2	3	4	5
16	Να έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	2	3	4	5
17	Να είναι πολιτικά ενεργός	1	2	3	4	5

ενσυναίσθηση*: Η αναγνώριση και η κατανόηση της θέσης, του συναισθήματος, των σκέψεων και της κατάστασης κάποιου άλλου ατόμου.

B2. Σε ποιο βαθμό, κατά την γνώμη σας, καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός Διευθυντή σχολικής μονάδας;

α	Το φύλο του:	1	2	3	4	5
Σημείωση: Στην περίπτωση που στην ερώτηση αυτή δεν απαντήσατε «1» (καθόλου): παρακαλούμε επιλέξτε (X) ποιοι θεωρείτε ότι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί Διευθυντές σε μια σχολική μονάδα: <input type="checkbox"/> Άνδρες <input type="checkbox"/> Γυναίκες						

β	Η ηλικία του:	1	2	3	4	5
Σημείωση: Στην περίπτωση που στην ερώτηση αυτή δεν απαντήσατε «1» (καθόλου): παρακαλούμε επιλέξτε (X) ποιά θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη ηλικία για να είναι κάποιος αποτελεσματικός Διευθυντής: 35-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 55+ <input type="checkbox"/>						

γ	Η Ειδικότητά του (ως εκπαιδευτικού):	1	2	3	4	5
Σημείωση: Στην περίπτωση που στην ερώτηση αυτή δεν απαντήσατε «1» (καθόλου): παρακαλούμε σημειώστε (X) σε μία ειδικότητα εκπαιδευτικών που θεωρείτε ότι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί Διευθυντές σχολικών μονάδων, στον παρακάτω Πίνακα:						

(*) Πίνακας κλάδων και ειδικοτήτων εκπαιδευτικών

A. Ειδικότητες Ανθρωπιστικών Σπουδών <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ΠΕ01	Θεολόγοι	B. Ειδικότητες Θετικών Σπουδών <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ΠΕ03	Μαθηματικοί	
	<input type="checkbox"/> ΠΕ02	Φιλολόγοι		<input type="checkbox"/> ΠΕ04 Φ.Ε.	ΠΕ04.01	Φυσικοί
	<input type="checkbox"/> ΠΕ05	Γαλλικής			ΠΕ04.02	Χημικοί
	<input type="checkbox"/> ΠΕ06	Αγγλικής			ΠΕ04.03	Φυσιολγνώστες
	<input type="checkbox"/> ΠΕ07	Γερμανικής			ΠΕ04.04	Βιολόγοι
	<input type="checkbox"/> ΠΕ34	Ιταλικής			ΠΕ04.05	Γεωλόγοι
	<input type="checkbox"/> ΠΕ78	Κοινωνικών επιστημών		<input type="checkbox"/> ΠΕ80	Οικονομίας	
	<input type="checkbox"/> ΠΕ91	Θεατρικών Σπουδών		<input type="checkbox"/> ΠΕ11	Φυσικής Αγωγής	
	<input type="checkbox"/> ΠΕ08	Καλλιτεχνικών	<input type="checkbox"/> ΠΕ86	Πληροφορικής		
	<input type="checkbox"/> ΠΕ79	Μουσικής	Γ. Τεχνικές ειδικότητες <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ΠΕ81-90 (εκτός Πληροφορικής)		

B3. Αντικειμενικά Κριτήρια επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω προσόντα θα πρέπει να μετρούν για την επιλογή ενός υποψηφίου στη θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας;

1	Διδακτική εμπειρία (έτη υπηρεσίας μέσα στην τάξη)	1	2	3	4	5
2	Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης (προϋπηρεσία ως Διευθυντής, υποδιευθυντής κλπ.)	1	2	3	4	5
3	Μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση & διοίκηση των σχολικών μονάδων	1	2	3	4	5
4	Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	1	2	3	4	5
5	Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα	1	2	3	4	5
6	Συνεχής επιμόρφωση (συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες κλπ.)	1	2	3	4	5
7	Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	1	2	3	4	5
8	Συγγραφικό /ερευνητικό έργο (βιβλία, άρθρα σε περιοδικά, συνέδρια κλπ.)	1	2	3	4	5
9	Πιστοποίηση στη χρήση πληροφορικής / νέων τεχνολογιών	1	2	3	4	5
10	Πτυχία ξένων γλωσσών	1	2	3	4	5

Γ. Απόψεις εκπαιδευτικών για τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017).

(Κυκλώστε έναν αριθμό ως εξής: 1 καθόλου, 2 λίγο, 3 αρκετά, 4 πολύ, 5 πάρα πολύ)

Γ1. Στο προηγούμενο σύστημα (Ιούνιος 2015, Ν4327/2015) η συνέντευξη δεν χρησιμοποιήθηκε ως ένα από τα μέσα επιλογής για τη θέση του Διευθυντή σχολείου.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε σωστή την αντικατάσταση της συνέντευξης από την ψηφοφορία για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Γ2. Στο σύστημα που εφαρμόστηκε τον Ιούνιο του 2015 η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφρασμένη μέσα από μυστική ψηφοφορία έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του Διευθυντή σχολείου.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψηφίου;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Γ3. Στο σύστημα που εφαρμόστηκε τον Ιούνιο του 2017 η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφράστηκε μέσα από ανώνυμα συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψήφιου;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Γ4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του υποψηφίου μπορεί να παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του από το σύλλογο διδασκόντων μέσα από τη μυστική ψηφοφορία;

1	Το ότι έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	2	3	4	5
2	Το ότι είναι εξωστρεφής / επικοινωνιακός	1	2	3	4	5
3	Το ότι είναι εργατικός	1	2	3	4	5
4	Το ότι είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	2	3	4	5
5	Το ότι είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	2	3	4	5
6	Το ότι είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	2	3	4	5
7	Το ότι είναι ευσυνείδητος	1	2	3	4	5
8	Το ότι συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, κλπ.)	1	2	3	4	5
9	Το ότι είναι καινοτόμος και τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	1	2	3	4	5
10	Το ότι διαμορφώνει θετικό κλίμα / κουλτούρα στο σχολείο	1	2	3	4	5
11	Το ότι προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	1	2	3	4	5
12	Το ότι έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και εμπνέει τους υφισταμένους του	1	2	3	4	5
13	Το ότι έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	2	3	4	5
14	Το ότι είναι πολιτικά ενεργός	1	2	3	4	5
15	Το φύλο του	1	2	3	4	5
16	Η ηλικία του	1	2	3	4	5
17	Η ειδικότητά του (ως εκπαιδευτικού)	1	2	3	4	5
18	Το ότι ανήκει οργανικά στο σύλλογο του συγκεκριμένου σχολείου	1	2	3	4	5
19	Το ότι διατηρεί καλές διαπροσωπικές (φιλικές) σχέσεις με εκπαιδευτικούς του σχολείου	1	2	3	4	5
20	Το ότι είναι εν ενεργεία Διευθυντής του σχολείου	1	2	3	4	5

Γ5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εκπαιδευτικοί ψηφίζοντας για τους υποψήφιους διευθυντές έλαβαν υπ' όψιν τους:

1	Την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου	1	2	3	4	5
2	Τις προσωπικές-φιλικές/εχθρικές σχέσεις	1	2	3	4	5
3	Το ατομικό τους συμφέρον (υπηρεσιακές εξυπηρετήσεις, κ.ά.)	1	2	3	4	5
4	Τα ακαδημαϊκά προσόντα των υποψηφίων	1	2	3	4	5
5	Την αρχαιότητα των υποψηφίων	1	2	3	4	5

Γ6. Η τελευταία διαδικασία επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2017 με βάση το νέο σύστημα επιλογής (επαναφορά συνέντευξης), σύμφωνα με το Ν.4473/2017.

A	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι γνωρίζατε τις διαδικασίες, τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια αξιολόγησης που προβλέπονται από το σύστημα αυτό;	1	2	3	4	5
B	Σε ποιο βαθμό το θεωρείτε αντικειμενικό;	1	2	3	4	5

Γ7. Όσον αφορά στο σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων στις τελευταίες κρίσεις του 2017

A	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ενθάρρυνε την υποβολή αιτήσεων από τους ικανότερους εκπαιδευτικούς;	1	2	3	4	5
B	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε πως διασφάλιζε τη στελέχωση των σχολείων με τους καλύτερους Διευθυντές;	1	2	3	4	5

Γ8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης μπορούν να μετρηθούν και να αποτιμηθούν βαθμολογικά (να παίζουν δηλαδή σημαντικό ρόλο στην τελική βαθμολογία του) καθένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου Διευθυντή σχολικής μονάδας;

1	Το ότι έχει καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	1	2	3	4	5
2	Το ότι είναι εξωστρεφής/επικοινωνιακός	1	2	3	4	5
3	Το ότι είναι εργατικός	1	2	3	4	5
4	Το ότι είναι οργανωτικός στη δουλειά του	1	2	3	4	5
5	Το ότι είναι δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου	1	2	3	4	5
6	Το ότι είναι δίκαιος (σε αναθέσεις εργασιών κλπ.)	1	2	3	4	5
7	Το ότι είναι ευσυνειδητός	1	2	3	4	5
8	Το ότι συνεργάζεται καλά (με εκπαιδευτικούς, προϊσταμένους, γονείς, Δήμο κλπ.)	1	2	3	4	5
9	Το ότι είναι καινοτόμος και τολμά να πραγματοποιεί αλλαγές	1	2	3	4	5
10	Το ότι διαμορφώνει θετικό κλίμα/κουλτούρα στο σχολείο	1	2	3	4	5
11	Το ότι προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου	1	2	3	4	5
12	Το ότι έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και εμπνέει τους υφισταμένους του	1	2	3	4	5
13	Το ότι έχει ασκήσει συνδικαλιστική δραστηριότητα	1	2	3	4	5
14	Το ότι είναι πολιτικά ενεργός	1	2	3	4	5
15	Το φύλο του	1	2	3	4	5
16	Η ηλικία του	1	2	3	4	5
17	Η ειδικότητά του (ως εκπαιδευτικού)	1	2	3	4	5
18	Το ότι είναι εν ενεργεία Δ/ντης σχολείου	1	2	3	4	5

Γ9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η συνέντευξη αποτελεί έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο κρίσης του υποψηφίου;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Δντων σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

(Κυκλώστε έναν αριθμό ως εξής: 1 καθόλου, 2 λίγο, 3 αρκετά, 4 πολύ, 5 πάρα πολύ)

Δ1. Κατά πόσο πιστεύετε ότι αναπτύχθηκαν σχέσεις υπηρεσιακών συμφερόντων στη σχολική σας μονάδα με τη διαδικασία της ψηφοφορίας;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δ2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι διαταράχτηκε το σχολικό κλίμα και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων με τη διαδικασία της εκλογής;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δ3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο διευθυντής μπορεί να συμπεριφέρεται δίκαια και αντικειμενικά απέναντι στους εκπαιδευτικούς, όταν η επιλογή του στηρίχθηκε στη ψήφο μερίδας του συλλόγου διδασκόντων;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δ4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε η συνοχή του συλλόγου διδασκόντων από την ψηφοφορία;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Δ5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε αρνητικά η λειτουργικότητα του σχολείου από τη διαδικασία της ψηφοφορίας;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Δ6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάστηκε αρνητικά από το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας η προθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις και προγράμματα;	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

E. Προτάσεις των εκπαιδευτικών για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών*(Κυκλώστε έναν αριθμό ως εξής: 1 καθόλου, 2 λίγο, 3 αρκετά, 4 πολύ, 5 πάρα πολύ)***E1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι τα παρακάτω προτεινόμενα νέα μέσα επιλογής Διευθυντών, θα εξασφάλιζαν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, εγκυρότητα και αξιοπιστία στην διαδικασία;**

1	Γραπτός διαγωνισμός ΑΣΕΠ	1	2	3	4	5
2	Εκθέσεις αποτελεσματικότητας (Σχολικών Συμβούλων και Προϊσταμένων Διευθύνσεων)	1	2	3	4	5
3	Τεστ προσωπικότητας – ικανότητας	1	2	3	4	5
4	καταστάσεων (παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας)	1	2	3	4	5

E2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στην αξιόπιστη και δίκαιη επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων, μπορούν να συμβάλουν με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία:

1	Ο σύλλογος διδασκόντων	1	2	3	4	5
2	Τα υπηρεσιακά συμβούλια	1	2	3	4	5
3	Οι σχολικοί σύμβουλοι	1	2	3	4	5
4	Εκπρόσωποι γονέων	1	2	3	4	5
5	Εκπρόσωποι της επιτροπής παιδείας του δήμου	1	2	3	4	5

E3. Σε ορισμένες χώρες (π.χ. Ολλανδία) επιλέγονται ως Διευθυντές σχολικών μονάδων άτομα που δεν είναι εκπαιδευτικοί, αλλά έχουν σπουδές και προϋπηρεσία στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι κάτι ανάλογο θα βοηθούσε στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων της χώρας μας;	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

E4. Σύμφωνα με τον πρόσφατα ψηφισθέντα νόμο 4547/2018 ένας εκπαιδευτικός που έχει ολοκληρώσει δύο συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας, δεν μπορεί να την επιλέξει ξανά, με το σκεπτικό ότι δίνεται ευκαιρία σε νέους υποψηφίους να διεκδικούν θέσεις, όπως επίσης και σε άτομα που αποκτούν εμπειρία σε μία θέση να μπορούν να τη μεταφέρουν σε άλλη

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αυτή η νομοθετική ρύθμιση βοηθά στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των σχολικών μονάδων .	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

E5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια για ένα νέο πλαίσιο επιλογής διευθυντών;

1	Να θεωρείται προαπαιτούμενο για την κατάληψη θέσης ευθύνης η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.	1	2	3	4	5
2	Να πραγματοποιείται συνεχής αξιολόγηση κατά την άσκηση διοικητικού έργου.	1	2	3	4	5
3	Να θεσπιστούν σταθερά κριτήρια επιλογής που δεν θα τροποποιούνται με κάθε κυβερνητική αλλαγή.	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Πρωτόκολλο Συνέντευξης Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Θέμα: «Απόψεις και προτάσεις των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης ως προς τα συστήματα επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων»

Αριθμός συνέντευξης:

Ημερομηνία:

Διάρκεια:

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο:
2. Ειδικότητα:
3. Θέση ευθύνης: Δντης (τύπος σχολείου).
4. Έτη προϋπηρεσίας:
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη):
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό:
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον):
8. ΤΠΕ (Α΄ επιπέδου τουλάχιστον)
9. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2015:
10. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2017:

Ερωτήσεις

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:
 - α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής
 - β) Ικανότητα επικοινωνίας
 - γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης
 - δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
 - ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)
 - στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψηφίων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψηφίου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Δντων σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψηφίων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-τριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Γενικά Σχόλια

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Απομαγνητοφωνήσεις Συνεντεύξεων Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

1^η Συνέντευξη Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Ημερομηνία: 05-10-2018,

Διάρκεια: 34'08''

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άρρεν
2. Ειδικότητα: ΠΕ01-Θεολόγος
3. Θέση ευθύνης: Διευθυντής ΓΕΛ
4. Έτη προϋπηρεσίας: 33
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη): 10
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό: Μεταπτυχιακό
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον): Αγγλικά
8. ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον): ΝΑΙ
9. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2015: ΝΑΙ
10. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2017: ΝΑΙ

Ερωτήσεις

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Με σειρά ιεραρχική σημαντικότερο θεωρώ το επικοινωνιακό κομμάτι και τη διαμόρφωση ενός υγιούς κλίματος εμπιστοσύνης απέναντι στους συνεργάτες και υφισταμένους εκπαιδευτικούς. Αυτή η προεξόφληση φιλικού κλίματος είναι ίσως το πιο εξαιρετικό, ώστε να θεωρηθεί ευδόκιμη η θητεία ενός Δντη. Φυσικά τίποτα και από τα

υπόλοιπα χαρακτηριστικά δεν αποκλείονται. Ιδιαίτερες επιφυλάξεις στο τελευταίο χαρακτηριστικό, αφού τα σχολεία λειτουργούν χωρίς γραμματεία και νομική υποστήριξη ως προς τους κανονισμούς. Πάνω από όλα όμως υπερέχει ο δημιουργικός οίστρος του Δντη σε σχολεία μη ελαστικά σε δράσεις. Πρέπει να υπάρχει δημιουργικό πνεύμα χωρίς εκπτώτικη διάθεση και μια συντροφικότητα στον επιθυμητό βαθμό ως προς καθηγητές και μαθητές. Η στοχοπροσήλωση του Δντη πρέπει να είναι στη δημιουργική εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας. Η επιλογή λειτουργίας του σχολείου να είναι δημοκρατικού τύπου όχι όμως να γίνεται αρεστός.

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Η πείρα είναι αμετάδοτη. Η εμπειρία μόνο φυσικά δεν φτάνει. Ως προς το φύλο από την εμπειρία μου στη Μέση εκπαίδευση με Διευθυντές και Διευθύντριες έχω επιφυλάξεις για τις γυναίκες διευθύντριες. Ως προς την ειδικότητα δεν υπάρχει θέμα, αφού όλες έχουν επιλεγεί σε θέσεις διευθυντή, όλοι είναι κατάλληλοι, αλλά σπανίως όμως βλέπω μαθηματικούς να αναλαμβάνουν διευθυντές στα ΓΕΛ. Στην ιεράρχηση πρώτα η προϋπηρεσία σε θέση διευθυντή, μετά τα έτη υπηρεσίας και τέλος τα τυπικά προσόντα.

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Πρώτα από όλα η διδακτική και διοικητική εμπειρία, η γνώση πληροφορικής (ΤΠΕ) ιδιαίτερα στην εποχή μας και μετά έπονται οι μεταπτυχιακοί τίτλοι και οι ξένες γλώσσες.

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Επειδή για πρώτη φορά υπήρχε το καινοφανές, υφιστάμενοι να αξιολογούν τον προϊστάμενο, με τρόπο μυστικό είναι πολύ δύσκολο με τρόπο απόλυτο και αντικειμενικό να διαπιστώσουμε ποια κριτήρια μεταξύ των άλλων πρυτάνευσαν. Αλλά από διαίσθηση θεωρώ

πρώτο κριτήριο τις φιλικές σχέσεις των εκλεκτόρων εκπαιδευτικών με τον υποψήφιο διευθυντή, ανεξάρτητα με τις ικανότητές του, καθώς και ιδιοτελείς σκοπιμότητες που εκπορεύονται από αυτές τις φιλικές σχέσεις.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψηφίων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Στην πραγματικότητα δεν υπήρχε διαφανής αιτιολόγηση της ψηφοφορίας το 2017, δεν θεωρώ ότι ήταν κάτι πολύ διαφορετικό από την ψηφοφορία του 2015, γιατί θα προτιμούσα να υπήρχαν αξιολογικές εκθέσεις των καθηγητών.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψηφίου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Η συνέντευξη ενώπιον επιτροπής, ανεξάρτητα από το εάν χαρακτηρίζεται ως αξιόπιστη ή μη, ως θεσμός θεωρώ ότι είναι απαραίτητη. Πρέπει να υπάρχει επιτροπή με προεδρεύοντα και να διατυπώνονται ερωτήσεις στον υποψήφιο. Σκοπός της δεν θεωρώ ότι πρέπει να είναι η διαπίστωση της διευθυντικής επάρκειας του υποψηφίου και η ικανότητα αντιμετώπισης μικρών ή μεγάλων προβλημάτων που του δίνονται ως μελέτες περίπτωσης, αλλά η αξιολόγηση της προσωπικότητας του. Θεωρώ το θεσμό της συνέντευξης απαραίτητο αν και μερικές φορές η λειτουργία του οδηγεί σε παρεκτροπές.

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Όχι, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες που κατεβλήθησαν και τη σώφρονα στάση του προεδρείου, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε σκοπιμότητες και γνωριμίες, που έπαιξαν το ρόλο τους. Αν συγκρίνουμε τους πίνακες κατάταξης των υποψηφίων πριν και μετά τη συνέντευξη, θα διαπιστώσουμε ότι ο ρόλος της συνέντευξης υποβαθμίσθηκε έναντι των τυπικών μοριοδοτούμενων προσόντων .

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Πιστεύω στην δυνατότητα αξιολόγησης από το σύλλογο, αλλά θέλω να τονίσω τη μονομέρειά του. Δεν γίνεται κάθε λίγο ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενο χωρίς να

έχει το ίδιο δικαίωμα ο προϊστάμενος έναντι των υφισταμένων του. Διαφωνώ με τον πρόχειρο τρόπο που γίνεται με την απουσία δηλαδή περιγραφικής αξιολόγησης και ανοικτής αιτιολόγησης. Το ένα δεν αναιρεί το άλλο.

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Δύσκολη ερώτηση. Με βάση τις διαδικασίες φαίνεται ότι με τη 2^η φορά η διαδικασία πιο αξιόπιστη λόγω της συνέντευξης.

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Σε ανθρώπινο επίπεδο βεβαίως μπορεί, αν ο σύλλογος θεωρεί είτε από ιδιοτέλεια ή ανιδιοτέλεια ότι ένας από τη σάρκα του πρέπει να γίνει Δντης. Αυτό συμβαίνει.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Δεν ακυρώνω τη συμμετοχή του συλλόγου σε ψηφοφορία, αλλά πρέπει να υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας. Πρέπει να υπάρχει πραγματική, λεπτομερής περιγραφική αξιολόγηση της συμμετοχής του υποψηφίου. Σε κάθε άλλη περίπτωση είμαστε εκτεθειμένοι.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Ασφαλώς. Όταν μάλιστα είναι και η κύρια προϋπόθεση να γίνει κάποιος Δντης, φυσικά. Όλα αυτά βέβαια εξαρτώνται από την προσωπικότητα και το ειδικό βάρος του υποψηφίου Δντη και από τους εκλέκτορες (σύλλογος διδασκόντων).

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Θεωρώ ότι είναι πιο ευνοημένοι αυτοί που δεν με ψήφισαν παρά αυτοί που έδειξαν την εμπιστοσύνη τους, γνωρίζοντας ότι ακόμη κι αν αδικήσω τους τελευταίους έστω και λίγο

θα μου το συγχωρήσουν, ενώ είμαι πιο προσεκτικός απέναντι στους άλλους. Εκείνο που αποφεύγω είναι ο ρεβανσισμός και μάλιστα μέσα στη σχολική κοινότητα.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Το θεωρώ αναπόφευκτο. Αυτό συμβαίνει σε κάθε είδους εκλογή. Απουσιάζουν όμως οι δικλίδες ασφαλείας και η φανερή περιγραφική αξιολόγηση.

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Απ: Ακούγονται πολλά για όλα τα σχολεία της χώρας. Αν σημείο τριβής των υποομάδων είναι ο επιλεγείς διευθυντής, τότε αυτό απαιτεί προσπάθεια για να θεραπευτεί. Στη δική μου σχολική μονάδα οι εκπαιδευτικοί που δεν με ψήφισαν σχημάτισαν τη δική τους υποομάδα. Αν αυτό επηρεάζει τις σχέσεις των ατόμων μέσα στις υποομάδες, αυτό δεν μπορώ να το κρίνω.

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Μεγάλη επιπολαιότητα, γιατί το σχολείο δεν είναι οικονομική μονάδα, έχει ψυχοπαιδαγωγικό χαρακτήρα και τα προβλήματα της παιδείας θα επιδεινωθούν αν η ηγεσία την αντιμετωπίζει με οικονομικά κριτήρια. Αν η παιδεία πρέπει να επαναπροσδιοριστεί, θα πρέπει το λιγότερο να μη συζητάμε για manager, σαν να επρόκειτο για επιχειρήσεις. Πώς θα μπορούσαν οι manager να εκπληρώσουν την αποστολή τους στα σχολεία καλύτερα από τους διευθυντές; Εκτός αν πιστεύουμε ότι το κύριο πρόβλημα της εκπαίδευσης είναι ότι δεν έχουμε καλούς διευθυντές στα σχολεία, γνωρίζοντας ότι η δομή του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι πέρα ως πέρα ιεραρχική.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Προσωπικά δεν είμαι αρνητικός, είμαι υπέρ της αξιολόγησης. Όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία άμεσα και έμμεσα έχουν δικαίωμα λόγου και υποχρέωση

λογοδοσίας, οπότε δεν τους αποκλείω και θέλω να ανοίξω την αξιολόγηση σε όλη τη σχολική κοινότητα.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Με όλα αυτά συμφωνώ, αρκεί να συνυπολογίζονται και να λαμβάνονται υπόψη και τα προηγούμενα κριτήρια (τυπικά προσόντα και συνέντευξη), ώστε η κρίση να είναι όσο γίνεται πιο αξιόπιστη.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-τριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Αν αυτό ισχύει και αφορά την αντικειμενική αξιολόγηση, συμφωνώ.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Υπάρχουν πελατειακές σχέσεις και κομματισμός. Το σχολείο είναι σφιχτά εναγκαλισμένο με τα συνδικάτα και τις κομματικές προδιαθέσεις της διοίκησης, είτε αφορά το υπουργείο, είτε τους περιφερειάρχες είτε τους διευθυντές εκπαίδευσης.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Διαφωνώ, όταν ένας πετυχημένος διευθυντής υποχρεώνεται να μπει σε εφεδρεία και να μην επαναλάβει διευθυντική θητεία. Είναι συζητήσιμο αν θα πρέπει να παραμένει για πολύ χρόνο στο ίδιο σχολείο. Τον παροπλισμό τους τον θεωρώ άδικο. Η διάρκεια της θητείας του διευθυντή θα πρέπει να είναι πάνω από τρία χρόνια, δηλαδή τέσσερα ή πέντε.

Γενικά σχόλια

Απ: Τα τελευταία χρόνια γίνονται πολλές φιλότιμες προσπάθειες για την εύρεση του καλύτερου συστήματος επιλογής διευθυντών. Κανένα σύστημα αξιολόγησης όμως δεν είναι απόλυτα δίκαιο και αυτό είναι ανθρώπινο. Προτιμώ όμως ένα σύστημα κακής αξιολόγησης από την απουσία αξιολόγησης, διαφωνώ όμως κάθετα όταν γίνεται με συνδικαλιστικά / κομματικά κριτήρια.

2^η Συνέντευξη Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Ημερομηνία: 08-10-2018,

Διάρκεια: 34'03''

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άρρεν
2. Ειδικότητα: ΠΕ04.01-Φυσικός
3. Θέση ευθύνης: Διευθυντής Γυμνασίου
4. Έτη προϋπηρεσίας: 30
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη): 01
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό: Διδακτορικό
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον): Αγγλικά
8. ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον): ΝΑΙ
9. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2015: ΟΧΙ
10. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2017: ΝΑΙ

Ερωτήσεις-Απαντήσεις

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Να έχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Πρώτο θεωρώ την γνώση κανονισμών λειτουργίας και της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και δεύτερο την δημιουργία ζεστού, φιλικού κλίματος. Αν έχει δημιουργήσει φιλικό κλίμα μετά μπορεί να κάνει διαχείριση συγκρούσεων και οτιδήποτε άλλο.

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Είναι πολύ σημαντική η προϋπηρεσία ως διευθυντής γιατί θα έχει μάθει τη νομοθεσία και πώς να δημιουργεί φιλικό κλίμα. Τα έτη υπηρεσίας δεν είναι τόσο σημαντικό έρχεται δεύτερο γιατί μπορεί να είναι κάποιος φυσικός ή μαθηματικός 30 χρόνια στη τάξη και να μην έχει πάρει είδηση το τι γίνεται μέσα στο σχολείο. Από την άλλη αν πριμοδοτούμε αυτούς που είναι διευθυντές θα έχουν μονιμότητα.

Για το φύλο υπάρχουν προκαταλήψεις που αντανακλώνται και στα σχολεία. Από την άλλη σε ένα σχολείο όπου οι διδάσκοντες είναι πιο πολλές γυναίκες, ένας άντρας Δντης είναι πιο αποτελεσματικός. Θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί με ειδικότητες των θετικών επιστημών είναι πιο κατάλληλοι για Διευθυντές, γιατί έχουν μία πιο σφαιρική αντίληψη για πολλά πράγματα. Ακόμα και το πρόγραμμα σπουδών τους βλέπουμε π.χ. στο Φυσικό τμήμα να υπάρχουν μαθήματα θεωρητικού περιεχομένου, όπως φιλοσοφία κάτι που δεν γίνεται π.χ. στα φιλολογικά τμήματα. Επίσης τώρα που η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο είναι πολύ πιο πιθανό οι εκπαιδευτικοί των θετικών επιστημών να χειρίζονται καλύτερα τα τεχνολογικά μέσα.

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Πρώτο το μεταπτυχιακό, αλλά στη διοίκηση σχολικών μονάδων όχι οποιοδήποτε μεταπτυχιακό, μετά είναι η διοικητική εμπειρία, η χρήση ΤΠΕ και μετά τα αγγλικά που είναι πολύ σημαντικά, αφού υπάρχουν ευρωπαϊκά προγράμματα όπως Erasmus, e-twinning που αν δεν ξέρεις αγγλικά ή μία ξένη γλώσσα υπάρχει πρόβλημα. Στο τέλος έρχεται η διδακτική εμπειρία .

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Θεωρώ ότι ψήφισε πρώτα με βάση τις προσωπικές σχέσεις και δευτερευόντως με βάση την προσωπικότητα του υποψηφίου. Δεν εννοώ τα τυπικά προσόντα που υπήρχαν σε ένα φάκελο όπου ήταν αδιάφορος για όλους. Αν ο Δντης εξυπηρετούσε τα συμφέροντα των εκπαιδευτικών αυτός ψηφίστηκε φυσικά με ιδιοτέλεια. Άρα πρωτίστως οι προσωπικές σχέσεις και η καλή λειτουργία του σχολείου. Μεταξύ γνωστών και αγνώστων ψηφίστηκε ο γνωστός. Δεν ρίσκαραν δηλαδή να έρθει ο άγνωστος.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Ήταν το ίδιο πράγμα, καμία σοβαρή αλλαγή πάλι ανωνυμία υπήρχε.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψηφίου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Με την συνέντευξη πρωταρχικό λόγο έχει η επιτροπή να αποτιμά αν ο άνθρωπος που συνεντευξιάζεται είναι από ψυχολογικής πλευράς ικανός ή όχι. Αλλά να μπει στη λογική να βαθμολογεί με δέκατα καταντάει αστείο. Οι διοικητικές γνώσεις και οποιαδήποτε άλλη ερώτηση θα μπορούσε να απαντηθεί γραπτώς. Οι ερωτήσεις όμως να αφορούν όλους και όχι αφού ερωτηθούν κάποιιοι να βγαίνουν έξω να λένε τι ρωτήθηκαν και προφανώς η επιτροπή τους υπόλοιπους να τους ρωτούν κάτι διαφορετικό πιστεύοντας ότι έχουν μάθει τις προηγούμενες ερωτήσεις. Η συνέντευξη σε σχέση με τον γραπτό λόγο έχει τον χαρακτήρα ότι όταν μιλάς με κάποιον να καταλαβαίνεις σαν προσωπικότητα πως στέκει. Άρα απαντιούνται μόνο 1-2 ερωτήματα για το αν μπορεί να σταθεί σαν Δντης από ψυχολογικής πλευράς. Ας γίνεται η συνέντευξη και παρουσία ψυχολόγου.

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Όχι βέβαια. Πως είναι δυνατό αφού υπάρχουν στο συμβούλιο συνάδελφοι που προέρχονται από το σχολείο των υποψηφίων που συμμετέχουν στη αξιολογική επιτροπή και αξιολογούν τους διευθυντές τους. Αξιολογούσαν λοιπόν ανθρώπους από τα σχολεία στα οποία ανήκαν και από την άλλη εννοείται ότι στον μικρόκοσμο των εκπαιδευτικών υπάρχουν και προσωπικές σχέσεις και φιλίες μεταξύ μελών του συμβουλίου και αυτών που έρχονται για συνέντευξη. Μία τέτοια λοιπόν συνέντευξη δεν μπορεί να είναι αξιοκρατική, αφού όταν η επιτροπή θέλει να πριμοδοτήσει κάποιους εσένα σε αντιμετωπίζει με αυστηρότητα.

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Μέσω της συνέντευξης αρκεί βέβαια στο συμβούλιο να υπάρχουν άνθρωποι που να είναι ικανοί να κάνουν αυτήν την αποτίμηση. Η ψηφοφορία του συλλόγου δεν έχει να κάνει με την προσωπικότητα του υποψηφίου, αλλά με το συμφέρον του εκπαιδευτικού. Δηλαδή ο κάθε διευθυντής εξυπηρετεί λίγο ή πολύ τα συμφέροντα των εκπαιδευτικών. Αν ο διευθυντής έχει μια ισχυρή προσωπικότητα, αλλά τηρεί κατά γράμμα τη νομοθεσία με φόρτο εργασίας για τους εκπαιδευτικούς, αυτό δεν είναι αρεστό. Ο σύλλογος διδασκόντων θα ήθελε ο διευθυντής να αναλαμβάνει όλες τις ευθύνες, εφαρμόζοντας το νόμο à la carte.

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Ίσως το 2017, γιατί πολλοί υποψήφιοι μπορούσαν να δηλώσουν και άλλα σχολεία, πράγμα που δεν μπορούσαν να κάνουν το 2015. Το κάθε ΠΥΣΔΕ φάνηκε να έχει τα δικά του κριτήρια αξιολόγησης. Αν δεν αλλάζει η σειρά κατάταξης και η συνέντευξη γίνεται προσχηματικά, χωρίς να επηρεάζει την αξιολογική σειρά των υποψηφίων, τότε δεν έχει κανένα νόημα. Σε μερικά ΠΥΣΔΕ η συνέντευξη επηρέασε θεαματικά την αξιολογική σειρά κατάταξης, όχι όμως στο δικό μας.

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψηφίων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Η δράση και η στάση του συλλόγου επηρεάζει τις επιλογές του υποψηφίου διευθυντή, γιατί έχει στόχους και όραμα για το σχολείο και αν ο σύλλογος δεν ανταποκρίνεται, τότε θα χάσει το ενδιαφέρον του. Αν ο σύλλογος συμφωνεί και ανταποκρίνεται, τότε έχει ένα κίνητρο για να προχωρήσει. Αν οι αντιλήψεις του υποψηφίου διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων για το σχολείο δεν συμπίπτουν, τότε δεν μπορεί ο υποψήφιος να παραμείνει σ' αυτό το σχολείο.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Να συμμετέχουν, όμως όχι ανώνυμα, αλλά επώνυμα. Όπως ζητάμε από τα παιδιά να λένε τη γνώμη τους έτσι πρέπει και οι εκπαιδευτικοί να λένε τη γνώμη τους με θάρρος. Είναι καλό ο σύλλογος να λέει επώνυμα την άποψή του για την καλή ή κακή διοίκηση, για να έχει ο διευθυντής ανατροφοδότηση και να έχει τα περιθώρια να αλλάξει και να βελτιωθεί, και μάλιστα πιο συχνά, όχι μια φορά στα τρία χρόνια.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Ναι, γιατί βασικό κριτήριο με το οποίο ψηφίζουν είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες πολλές φορές είναι καλές επειδή ο συνάδελφος νιώθει οικείος και ασφαλής με αυτόν τον διευθυντή. Υπάρχουν κάποιες διαπροσωπικές σχέσεις που είναι εκ των προτέρων γνωστές και άρα ο φίλος θα κρίνει ανάλογα τον υποψήφιο, και υπάρχουν και διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται στο ίδιο το σχολείο, δηλαδή ένας νέος διευθυντής που δημιουργεί ένα καλό κλίμα θα έχει πολύ θετική αντιμετώπιση από τους συναδέλφους. Αυτό όμως θα είναι επίτευγμα του διευθυντή.

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Από τη στιγμή που η ψηφοφορία είναι ανώνυμη, πώς μπορεί να γνωρίζει ο διευθυντής ποιοι τον ψήφισαν και ποιοι όχι; Αν υποψιάζεται ότι κάποιοι τον καταψήφισαν, αυτό προκύπτει από τις κακές σχέσεις που έχουν μαζί του. Επειδή δεν τους αντιμετωπίζει όλους ισότιμα δημιουργούνται αυτές οι καλές και κακές σχέσεις. Το σχολείο είναι μια κοινωνία όπου οι άνθρωποι έχουν συναισθήματα και είναι φυσιολογικό να δημιουργούνται καλές και κακές σχέσεις. Οι διευθυντές διδάσκουν είναι μέλη του συλλόγου, δεν είναι επαγγελματίες διευθυντές,. Άρα δεν τους αντιμετωπίζει όλους το ίδιο.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Προφανώς, όσοι καταψήφισαν τον διευθυντή ανήκαν σε μια ομάδα και όσοι τον ψήφισαν σε μια άλλη υπέρ του.

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Απ: Πάντα επηρεάζεται το σχολικό κλίμα, από τη στιγμή που για οποιαδήποτε λόγο μπαίνει ένα θέμα και δημιουργούνται υποομάδες και «στρατόπεδα», αυτά εκφράζουν και μια φιλοσοφία και αυτό είναι πρόβλημα για το σχολείο. Αυτό όμως αλλάζει γιατί σε άλλο θέμα μπορεί να δημιουργηθούν διαφορετικές ομάδες. Αν αυτές οι ομάδες δημιουργούνται και αυτόματα διαλύονται αφού παρθεί μια απόφαση αυτό δεν είναι κακό, αλλά αν αυτή η ομάδα παγιωθεί και πάρει μια ταμπέλα, τότε αυτό είναι κακό γιατί θα εκβιάζει να παίρνουν κοινές αποφάσεις. Το κλίμα στο σχολείο δεν διαμορφώνεται μόνο από το διευθυντή αλλά και από άλλους παράγοντες, π.χ. εφαρμογή νόμων, μετακίνηση εκπαιδευτικών για συμπλήρωση ωραρίου, οπότε δεν είναι όλοι παρόντες στις συνεδριάσεις, εργασιακό άγχος, οικονομικά προβλήματα λόγω μείωσης μισθών και γενικά η κρίση στην κοινωνία περνά και στο σχολείο. Έτσι πιστεύω ότι δεν είναι εύκολο να απομονώσουμε όλους αυτούς τους παράγοντες και να χρεώσουμε το κλίμα στους διευθυντές. Γενικά οι καινούριοι διευθυντές δεν έρχονται σε σύγκρουση με συλλόγους που δεν τους γνωρίζουν, γιατί έχουν στο πίσω μέρος του μυαλού τους την επόμενη ψηφοφορία.

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Νομίζω ότι υπάρχει χώρος για δυο διευθυντές, ένας manager για τα οικονομικά του σχολείου, τα προγράμματα και τη γραφειοκρατία και ένας για τα παιδαγωγικά ζητήματα, που θα έχει το ρόλο του παιδαγωγού και του αξιολογητή, γιατί τώρα ο διευθυντής έχει πάρα πολλές αρμοδιότητες χωρίς να μπορεί να αντεπεξέλθει σε όλες. Αλλά το να αντικαταστήσει ένας manager τον διευθυντή – παιδαγωγό, μας πηγαίνει από το ένα άκρο στο άλλο.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Δεν είναι κακό, το θέμα είναι πόση βαρύτητα θα έχει η συμμετοχή του κάθε φορέα. Να ακούγεται η φωνή των γονέων δεν είναι κακό, αλλά δεν μπορεί να αποφασίζουν ισότιμα με τους άλλους φορείς.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Πρέπει να τα περιέχει όλα αυτά, Είναι σχετικό ποιο είναι για τον καθένα το πιο σημαντικό. Αν το ορίζει η πολιτεία ποιος είναι ο καλός διευθυντής, τότε υπάρχει τρόπος να τον βρούμε. Πρέπει να υπάρχει επιμόρφωση, ενώ ο γραπτός διαγωνισμός δεν βλέπω πού μπορεί να στηρίζεται, να υπάρχει επιτυχής αποφοίτηση από επιμορφωτικά σεμινάρια, συμμετοχή των εκπαιδευτικών και για υποψήφιους που ήταν διευθυντές, συμμετοχή όλων των φορέων με τους οποίους ήρθαν σε επαφή κατά τη διάρκεια της θητείας τους, π.χ. γονείς.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Εννοείται, αν υποβάλλονταν ήδη, κάποιιοι που είναι διευθυντές σήμερα δεν θα ήταν διευθυντές.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Γενικά λείπει η κουλτούρα αξιολόγησης από παντού. Μόνο στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει σύστημα αξιολόγησης αποδεκτό με κριτήρια ξεκάθαρα και ορισμένα, ενώ στο δημόσιο οι έννοιες της αξιολόγησης και επιλογής είναι ξένες στην κουλτούρα μας. Δεν υπάρχει αξιοκρατία, το δημόσιο θεωρείται λάφυρο του εκάστοτε κυβερνώντος κόμματος, και έχουν την απαίτηση να τοποθετούν τους δικούς τους ανθρώπους.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Πρέπει να υπάρχει περιοδική αξιολόγηση του διευθυντή κάθε π.χ. δύο χρόνια, και αν θέλει να παραμείνει να παραμένει και οι θέσεις να ξαναοίγουν κάθε πέντε χρόνια, δηλαδή μια θητεία να διαρκεί τουλάχιστον πέντε χρόνια. Αν στα δυο χρόνια κρίνεται ότι δεν είναι κατάλληλος να μην περιμένουν να ολοκληρώσει τη θητεία του, αλλά να απομακρύνεται. Τρία χρόνια από την άλλη είναι λίγα για έναν διευθυντή που θα αφήσει ένα έργο στη μέση. Νομίζω ότι δεν πρέπει να υπάρχει περιορισμός θητειών, αν είναι κατάλληλος να μπορεί να παραμείνει, αλλιώς να απομακρύνεται αν κριθεί ακατάλληλος.

Γενικά σχόλια

Απ: Αυτή τη στιγμή μετράνε πάρα πολύ τα τυπικά προσόντα και πολλά άλλα που θα έπρεπε να μετράνε δεν αποτιμώνται., όπως διαχείριση κρίσεων, συμμετοχή του σχολείου σε προγράμματα, ότι το σχολείο δεν κάνει καταλήψεις, το ήρεμο σχολικό κλίμα, η καλή φήμη του σχολείου. Μπορεί σε ένα σχολείο να έρχονται γονείς με προβλήματα για τα παιδιά τους και αν ο διευθυντής γνωρίζει σχολική ψυχολογία και δίνει λύσεις οι γονείς να τον ευγνωμονούν. Αυτό όμως στην επιλογή διευθυντών περνά απαρατήρητο.

3^η Συνέντευξη Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Ημερομηνία: 8-10-2018, Διάρκεια: 18'12''

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άρρεν
2. Ειδικότητα: ΠΕ86-Πληροφορικός
3. Θέση ευθύνης: Διευθυντής ΕΠΑΛ
4. Έτη προϋπηρεσίας: 26
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη): 15
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό: Μεταπτυχιακό
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον): Αγγλικά
8. ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον): ΝΑΙ
9. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2015: ΝΑΙ
10. Υποψήφιος στις κρίσεις του 2017: ΝΑΙ

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Όλα είναι σημαντικά. Πρώτο όμως θεωρώ την ικανότητα επικοινωνίας, δεύτερο την οργάνωση και προγραμματισμό σχολικής ζωής και στη συνέχεια τη δημιουργία ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης, την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, την συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και την γνώση κανονισμών.

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Η πείρα είναι από τους πιο βασικούς ρόλους για ένα καλό διευθυντή, ενώ την προϋπηρεσία σε διοικητικές θέσεις και την εμπειρία τα θεωρώ ισότιμα, το δε φύλο δεν παίζει ρόλο. Η ειδικότητα έχει να κάνει με την καλλιέργεια του χαρακτήρα, π.χ. ένας πληροφορικός είναι πιο οργανωτικός από έναν φιλόλογο, ένας οικονομολόγος θα ξέρει καλύτερα από οικονομική διαχείριση από ότι π.χ. ένας μηχανολόγος.

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Πρέπει να τα έχει όλα αυτά με ισόβαθμη κλίμακα.

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Θεωρώ ότι το μόνο κριτήριο ήταν η προσωπικότητα, γιατί ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολείου είναι αξιόλογος και κοιτάει ποιος είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για να πηγαίνει μπροστά το σχολείο του. Όλοι ενδιαφέρονται για το σχολείο και ακόμη και αν είναι κάποιος φίλος δεν θα ψηφιστεί αν δεν είναι κατάλληλος. Φυσικά τα αντικειμενικά προσόντα είναι απαραίτητα.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Θεωρώ ότι ήταν ανούσια, δεν ήταν κάποια σημαντική αλλαγή.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψήφιου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Χρειάζεται η συνέντευξη, γιατί το συμβούλιο είναι αυτό που θα κρίνει την επιλογή του διευθυντή. Οι συνάδελφοι καθηγητές γνωρίζουν έναν υποψήφιο διευθυντή, το συμβούλιο όμως δεν τον ξέρει. Η συνέντευξη θεωρώ ότι δεν έχει μειονεκτήματα, γιατί αν ένας υποψήφιος έχει χαρακτήρα και προσωπικότητα μπορεί να αντεπεξέλθει και στη συνέντευξη.

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Ως ένα βαθμό, ναι. Όμως κάποιοι από το συμβούλιο θεωρούν ότι ορισμένα σχολεία είναι δικά τους και θέλουν να βάλουν δικούς τους ανθρώπους σε αυτά.. Δυστυχώς ο κομματικός παράγοντας παίζει μεγάλο ρόλο στην επιλογή των διευθυντών και αυτό είναι εις βάρος κυρίως των μαθητών.

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται και από τα δύο αλλά όχι ισότιμα, γιατί το συμβούλιο δεν γνωρίζει τον διευθυντή, ενώ ο σύλλογος διδασκόντων τον γνωρίζει.

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Το 2015, γιατί ψήφισε ο σύλλογος. Πολλοί πιστεύουν ότι με την ψηφοφορία γίνεται υποχείριο των συναδέλφων, δεν γίνεται αυτό, αν είσαι σωστός και δίκαιος.

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Πιστεύω ότι ο σύλλογος των διδασκόντων δεν επηρεάζει σημαντικά, αλλά είναι προσωπική απόφαση του καθενός να βάλει υποψηφιότητα, όπως ήταν και η δική μου απόφαση.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Ναι γίνεται πιο δημοκρατικό το σχολείο, όπως πρέπει να είναι, γιατί είναι ζωντανός οργανισμός, έχει να κάνει με ανθρώπους. Ακολουθείς τους νόμους και τους κανόνες, αλλά πρέπει να είσαι και διαλλακτικός.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Όχι, δεν επηρεάζουν το αποτέλεσμα, γιατί αν κάνεις για διευθυντής, ο φίλος θα σε ψηφίσει, αν δεν κάνεις δεν θα σε ψηφίσει.

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Ναι, εκατό τοις εκατό, δεν υπάρχει ρεβανσισμός, γιατί όλοι είναι συνάδελφοι.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Δυστυχώς, ναι, γιατί μπαίνουν οι κομματικές προτιμήσεις και λίγο οι φιλικές σχέσεις.

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Απ: Παρόλο που υπήρχαν υποομάδες, ανάλογα με την ειδικότητα, το σχολικό κλίμα δεν επηρεάστηκε.

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Θα είναι διευθυντής, αλλά δεν θα είναι άνθρωπος.. Ώσπου να τον γνωρίσει ο σύλλογος διδασκόντων και να μάθει ο ίδιος πώς λειτουργεί το σχολείο θα έχει χαθεί η μισή σχολική χρονιά. Επιπλέον στην επιλογή των διευθυντών πρέπει να παίζει ρόλο και ο σύλλογος. Ο manager δεν θα γνωρίζει τα παιδαγωγικά θέματα. Ο μαθητής είναι μια ψυχή και το σχολείο διαπλάθει την προσωπικότητά του. Εκεί οι κανόνες της διοίκησης δεν είναι οι ίδιοι με την διάπλαση του χαρακτήρα των παιδιών.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Δεν είναι άσχημο, όσο πιο πολλοί παράγοντες βοηθούν το συμβούλιο να εκλέξει ένα σωστό διευθυντή, τόσο καλύτερη απόφαση θα πάρει το συμβούλιο, και με περισσότερη διαφάνεια.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Πρωτίστως πρέπει ο διευθυντής να έχει όλα τα προσόντα που αναφέραμε προηγουμένως. Ο ΑΣΕΠ δεν παίζει κανένα ρόλο για την επιλογή του διευθυντή, είναι απλά ένα τεστ, όπου κάποιος μπορεί να αριστεύσει, αλλά να μην είναι κοινωνικός στις σχέσεις του με τους ανθρώπους. Με όλα τα υπόλοιπα συμφωνώ.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Θεωρώ ότι είναι πλεονασμός. Αν κάποιος είναι προβληματικός, το υπηρεσιακό συμβούλιο και ο σύλλογος διδασκόντων μπορούν να το κρίνουν.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Γιατί όποιος αναλαμβάνει το Υπουργείο Παιδείας θέλει να περάσει κάτι δικό του, γι' αυτό και η παιδεία στην Ελλάδα έχει μείνει πίσω. Πιστεύω ότι τα σχολεία πρέπει να είναι ακομμάτιστα και το Υπουργείο σταθερό. Αν αλλάζει ο υπουργός, να μην αλλάζουν τα υπόλοιπα στελέχη και οι υπάλληλοι του Υπουργείου, όπως επίσης να μην αλλάζει κάθε κόμμα κάθε χρόνο τα προγράμματα σπουδών, τους νόμους, ΦΕΚ κλπ. Για παράδειγμα η Αμερική έχει πολλά χρόνια σταθερό εκπαιδευτικό σύστημα και είναι πολύ πιο μπροστά από εμάς, ενώ εμείς αλλάζουμε σύστημα κάθε δύο χρόνια.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Ο διευθυντής αν είναι καλός πρέπει να παραμένει στη διοίκηση, γιατί ένας διευθυντής μετά από κάποια χρόνια δύσκολα επιστρέφει στην τάξη. Να μην υπάρχει περιορισμός στον αριθμό θητειών. Μία θητεία σε ένα σχολείο καλό είναι να διαρκεί τέσσερα χρόνια, ώστε να φανούν τα θετικά και τα αρνητικά στο έργο του διευθυντή.

Γενικά σχόλια: **Απ:** Δεν έχω να προσθέσω τίποτε άλλο.

4^η Συνέντευξη Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Ημερομηνία: 10-10-2018, Διάρκεια: 21'16''

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Θήλυ
2. Ειδικότητα: ΠΕ04.01-Φυσικός
3. Θέση ευθύνης: Διευθύντρια ΓΕΛ
4. Έτη προϋπηρεσίας: 31
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη): 10
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό: Μεταπτυχιακό
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον): Αγγλικά
8. ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον): ΝΑΙ
9. Υποψήφια στις κρίσεις του 2015: ΝΑΙ
10. Υποψήφια στις κρίσεις του 2017: ΝΑΙ

Ερωτήσεις-Απαντήσεις

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Πιστεύω ότι όλα αυτά είναι προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός. Θα έβαζα ως πιο σημαντικά, την ικανότητα επικοινωνίας και τη δημιουργία ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης.

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Για μένα, πρέπει να έχει έτη υπηρεσίας, αφού η εμπειρία μέσα στο σχολείο είναι απαραίτητη. Ένας νέος που δεν ξέρει πώς λειτουργεί ένα σχολείο δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και φυσικά μετράει η προϋπηρεσία ως διευθυντή γιατί μετά από αρκετά χρόνια θητείας είναι πιο έτοιμος και αποτελεσματικός και ικανός να διαχειριστεί καταστάσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να δίνονται και ευκαιρίες στους νέους γιατί όλοι από κάπου ξεκίνησαν, αλλά και ο νέος έχει και τα υπέρ και τα κατά και σε συνεργασία με έναν άλλον πιο έμπειρο μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματικός, αρκεί να υπάρχει σωστό κλίμα. Το φύλο δεν νομίζω ότι παίζει ρόλο, ούτε η ειδικότητα. Είναι θέμα ανθρώπου, το τι έχει σπουδάσει ο καθένας, το επιστημονικό του κομμάτι δεν είναι τόσο καθοριστικό.

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Πρώτα η διοικητική και διδακτική εμπειρία, ενώ το μεταπτυχιακό εξαρτάται πού έχει γίνει. Ένα μεταπτυχιακό στην επιστημονική ειδικότητα μου, δεν νομίζω ότι με βοήθησε να γίνω καλύτερη διευθύντρια. Όλα τα υπόλοιπα καλό είναι να υπάρχουν, αλλά το πιο σημαντικό είναι η διδακτική και διοικητική εμπειρία, η τριβή με τους μαθητές, η αντιμετώπιση δηλαδή των εφήβων είναι πολύ σημαντικό. Τα διοικητικά έγγραφα όλοι μπορούν να τα διεκπεραιώσουν, δεν είναι κάτι που χρειάζεται ιδιαίτερη ικανότητα.

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Πιστεύω ότι ψήφισε κυρίως με βάση την προσωπικότητα και λιγότερο τις προσωπικές σχέσεις. Οι προσωπικές σχέσεις φτιάχνονται, δεν τις έχεις από την αρχή. Πόσοι μπορεί να έχουμε έναν στενό φίλο μέσα στο σχολείο; Τις σχέσεις τις δημιουργείς και ίσως κρίνουν και το έργο που είχε προηγηθεί. Τα αντικειμενικά προσόντα δεν νομίζω ότι έπαιξαν ρόλο.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Δεν νομίζω ότι ήταν κάποια ουσιώδης αλλαγή ούτε ότι έπαιξε κάποιο ρόλο.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψήφιου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Χρειάζεται μια συνέντευξη, όχι για να σε εξετάσουν σε δεδομένο θέμα, όσο για να σε δούνε, δηλαδή το πώς μπορείς να στέκεσαι, να βλέπουν την προσωπικότητά σου. Από μια συζήτηση που θα κάνεις με έναν άνθρωπο μπορείς να καταλάβεις ποιον θα έχεις στη διεύθυνση ενός σχολείου. Στα κατά θεωρώ το άγχος που μπορεί να προκαλεί στους υποψηφίους.

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Θεωρώ ότι είναι αντικειμενικοί και δεν έχουν αδικηθεί οι συνάδελφοι, είναι δηλαδή μέσο αξιοκρατικό. Υπάρχουν άλλωστε οι αιρετοί, ο διευθυντής δευτεροβάθμιας.

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Νομίζω με την ψηφοφορία του συλλόγου. Με τους καθηγητές του σχολείου συνεργάζεσαι κάθε μέρα, η συνέντευξη γίνεται μια φορά και έχει διάρκεια 15-20 λεπτά, ενώ ο συνάδελφος στο σχολείο σε βλέπει κάθε μέρα και στα καλά και στα άσχημα και στα εύκολα και στα δύσκολα και έτσι η ψηφοφορία είναι πιο αντιπροσωπευτική. Βέβαια οι άνθρωποι συνήθως δεν θέλουν αλλαγές στη ζωή τους. Οι εκπαιδευτικοί είναι πιο ευνοϊκοί απέναντι σε αυτόν που είναι ήδη διευθυντής στο σχολείο τους, όχι γιατί είναι αυτός που είναι, αλλά γιατί δεν θέλουν να αλλάξουν τα πράγματα στο σχολείο.

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Νομίζω με τη διαδικασία του 2017, γιατί δόθηκε η ευκαιρία στους υποψηφίους να δηλώσουν περισσότερα σχολεία. Τη διαδικασία του 2015 την αισθάνθηκα πιο κλειστή.

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Ο σύλλογος ως όργανο όχι, αλλά κάποιοι συνάδελφοι που συναναστρέφεται περισσότερο και πιστεύουν στις δυνατότητές σου μπορούν να σε παρακινήσουν να βάλεις υποψηφιότητα. Πρώτα όμως είναι προσωπική επιλογή, πρέπει να το θέλει και ο ίδιος.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Ναι, γιατί οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι συμμετέχουν σ' αυτό και αισθάνονται καλύτερα, γιατί παίρνουν μέρος στις αποφάσεις.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Ναι, οπωσδήποτε επηρεάζουν και θετικά και αρνητικά. Στις πόλεις όταν πηγαίνουμε σε ένα σχολείο είμαστε άγνωστοι, αλλά δημιουργεί το κλίμα ο διευθυντής.

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Θα έπρεπε, άλλωστε δεν μπορεί να γνωρίζει ο διευθυντής ποιοι τον ψήφισαν και ποιοι όχι. Θα πρέπει ο διευθυντής να έχει όλους τους εκπαιδευτικούς αγκαλιά, γιατί αλλιώς δεν μπορεί να υπάρξει και χαλάει το σχολικό κλίμα.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Όχι, δεν πιστεύω ότι υπάρχουν υποομάδες.

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Απ: Μα δεν πιστεύω πως έχουν δημιουργηθεί ομάδες και το κλίμα είναι καλό.

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Ο manager δεν είναι για το σχολείο. Στο σχολείο ο εκπαιδευτικός ξέρει πώς να διαχειριστεί τους μαθητές γιατί το σχολείο δεν είναι ένας οργανισμός που θα μας φέρει οικονομικά αποτελέσματα. Εδώ τα αποτελέσματα είναι το χαμόγελο και οι επιτυχίες των μαθητών μας. Θεωρώ ότι ένας manager δεν μπορεί να κάνει διοίκηση σχολείου. Ο διευθυντής που είναι εκπαιδευτικός και μπαίνει στην τάξη μπορεί να καταλάβει τον συνάδελφο, τους άλλους εκπαιδευτικούς, πώς λειτουργούν, την αγωνία και τον αγώνα τους για τους μαθητές, γιατί εμείς είμαστε κοντά στα παιδιά, ο manager όμως όχι. Εδώ δεν θέλουμε να φέρουμε οικονομικά αποτελέσματα.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Το ακούω ως πρόταση, αλλά δεν έχω διαμορφώσει άποψη. Πιστεύω όμως ότι δεν θα επηρεαστεί η αντικειμενικότητα του συμβουλίου.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει η ψηφοφορία του συλλόγου και η συνέντευξη για να δει το συμβούλιο τον υποψήφιο. Η αποφοίτηση προγραμμάτων εκπαιδευτικής διοίκησης δεν είναι κακό να υπάρχει, αλλά μπορεί κάποιος να τη μελετήσει αν έχει όρεξη. Ο ΑΣΕΠ δεν νομίζω ότι χρειάζεται, γιατί σε τι άλλωστε θα μπορούσε να με κρίνει, αφού η νομοθεσία συχνά αλλάζει;.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-τριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Έχουμε περιπτώσεις που ακούγονται, οπότε δεν είμαι αντίθετη σ' αυτά.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Γιατί στην Ελλάδα δεν συμφωνήσαμε και για τίποτε άλλο, είναι θέμα πολιτικό, των κομμάτων και των κυβερνήσεων. Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να χαϊδέψουν κάποιους συνδικαλιστές, είναι παθογένειες όλου του δημόσιου τομέα, π.χ. να μη γνωρίζουμε κάθε φορά με τι κριτήρια θα κριθούμε.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Λιγότερο από 3ετής – 4ετής δεν μπορεί να είναι γιατί δεν προλαβαίνεις να γνωρίσεις το σχολείο. Πρέπει να υπάρχουν δύο θητείες το πολύ σε ένα σχολείο και να αλλάζει μετά ο Δντης σχολείο. Βέβαια σε μια μεγάλη πόλη όπως η Θεσσαλονίκη, μπορώ αν θέλω να πάω σε ένα διπλανό σχολείο και να παραμείνω διευθύντρια. Στην επαρχία ή σε ένα νησί, όπου υπάρχει ένα και μόνο σχολείο, δεν νομίζω ότι θα ήθελα να μετακομίσω σε άλλο νησί για να κάνω διεύθυνση. Μήπως εκεί πρέπει να το δούμε διαφορετικά; Στα κεντρικά σχολεία όμως θα έπρεπε να αλλάζει ο διευθυντής.

Γενικά σχόλια

Απ: Πιστεύω ένα σύστημα και με συνέντευξη και με μυστική ψηφοφορία είναι ένα καλό σύστημα. Ο καθένας εκπαιδευτικός όταν ψηφίζει έχει τα κριτήριά του. Πώς μπορεί ο σύλλογος να διατυπώσει αιτιολόγηση μιας απόφασης συλλόγου που βγήκε με ψηφοφορία.; Η ψηφοφορία δείχνει μια κρίση του συλλόγου για τον διευθυντή με τον οποίο συνεργάστηκε.

5^η Συνέντευξη Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Ημερομηνία: 11-10-2018, Διάρκεια: 25'13''

A. Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Θήλυ
2. Ειδικότητα: ΠΕ02 - Φιλολόγος
3. Θέση ευθύνης: Διευθύντρια Γυμνασίου
4. Έτη προϋπηρεσίας: 27
5. Συνολική Διοικητική εμπειρία (έτη): 4
6. Βασικό πτυχίο – μεταπτυχιακό – διδακτορικό: Μεταπτυχιακό
7. Ξένες γλώσσες (επίπεδο B2 τουλάχιστον): Αγγλικά
8. ΤΠΕ (Α' επιπέδου τουλάχιστον): ΝΑΙ
9. Υποψήφια στις κρίσεις του 2015: ΟΧΙ
10. Υποψήφια στις κρίσεις του 2017: ΝΑΙ

Ερωτήσεις-Απαντήσεις

B. Προσόντα και κριτήρια επιλογής του υποψήφιου Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

1. Ποια είναι κατά την εκτίμησή σας τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού Διευθυντή ; Ενδεικτικά σας αναφέρω τα παρακάτω:

α) Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού της σχολικής ζωής

β) Ικανότητα επικοινωνίας

γ) Ικανότητα δημιουργίας ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης

δ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

ε) Ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία κ.α.)

στ) Γνώση κανονισμών λειτουργίας των σχολείων, εκπαιδευτικής νομοθεσίας κτλ.

Απ: Όλα είναι σημαντικά. Πρώτο όμως θεωρώ την ικανότητα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, δεύτερο την ικανότητα οργάνωσης, και τρίτο την δημιουργία ζεστού, φιλικού κλίματος μάθησης..

2. Ποιες είναι οι απόψεις σας για τον καταλληλότερο διευθυντή ανάλογα με: τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία ως διευθυντές καθώς επίσης και σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα που πρέπει να έχει; (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Δεν είναι το μείζον θέμα να έχει κανείς πολλά χρόνια διδακτικής προϋπηρεσίας. Η προϋπηρεσία επίσης ως διευθυντής δεν είναι πάντα σημαντική, γιατί μπορεί κάποιος να έχει έτη υπηρεσίας ως διευθυντής αλλά να ήταν ένας αποτυχημένος διευθυντής. Τα φύλο δεν νομίζω ότι παίζει ρόλο, αυτά ήταν στερεότυπα. Η ειδικότητα όμως νομίζω ότι παίζει ρόλο. Πιστεύω ότι καταλληλότερες είναι οι βασικές καθηγητικές ειδικότητες (φιλολόγων-μαθηματικών – φυσικών επιστημών).

3. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα μοριοδοτούμενα τυπικά προσόντα για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων; π.χ. Μεταπτυχιακοί τίτλοι, ΤΠΕ, Ξένες γλώσσες, Διδακτική και Διοικητική εμπειρία. (Αν μπορείτε να τα ιεραρχήσετε από το σημαντικότερο στο λιγότερο σημαντικό).

Απ: Αν κάποιος τα έχει όλα αυτά εννοείται ότι είναι ένας προσοντούχος διευθυντής. Η διοικητική εμπειρία δεν είναι τόσο απαραίτητη, γιατί μπορεί κάποιος να είναι υποψήφιος για πρώτη φορά. Διδακτική εμπειρία πρέπει να έχει για να έχει εμπειρία από την τάξη και να ξέρει το σχολείο. Όλα τα υπόλοιπα είναι σημαντικά. Ειδικά για τα μεταπτυχιακά, όποιο μεταπτυχιακό και αν έχει κανείς έχει καταβάλει κόπο και έχει κάποιο κέρδος, άρα όλα τα μεταπτυχιακά πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα. Αν θεωρήσουμε σημαντικότερα τα μεταπτυχιακά στη διοίκηση, τότε εξετάζουμε τα πράγματα από άλλη οπτική γωνία και πάμε προς το διευθυντή, διοικητή σχολείου – manager.

Γ. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής διευθυντών στις δύο τελευταίες κρίσεις (2015 & 2017)

1. Με ποια κριτήρια θεωρείτε ότι ψήφισε ο σύλλογος του σχολείου σας τον Ιούνιο του 2015 και του 2017 (προσωπικές σχέσεις – αντικειμενικά προσόντα – προσωπικότητα – άλλο);

Απ: Θεωρώ ότι το 2015 ψήφισαν με κριτήριο το μη χείρον, δηλαδή να αποκλείσουν κάποιον που δεν θεωρούσαν καθόλου κατάλληλο και επέλεξαν τον αμέσως επόμενο που εκδήλωσε ενδιαφέρον, γιατί δεν υπήρχαν άλλες υποψηφιότητες. Το θεωρώ ατυχές. Το 2017 ψήφισαν με διαφορετικό τρόπο. Πιστεύω ότι παίζουν ρόλο και οι προσωπικές σχέσεις, αλλά αν κάποιος σε εκτιμά σημαίνει ότι εκτιμά την προσωπικότητα σου. Τα αντικειμενικά προσόντα έρχονται τελευταία.

2. Πώς σχολιάζετε την αντικατάσταση της αναιτιολόγητης μυστικής ψηφοφορίας με την σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης από τον σύλλογο διδασκόντων για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών της σχολικής μονάδας;

Απ: Θεωρώ ότι δεν υπήρχε σοβαρή αλλαγή.

3. Ποια είναι η άποψή σας για τη συνέντευξη ως μέσο αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψήφιου Διευθυντή; Ποια είναι τα υπέρ και ποια τα κατά;

Απ: Μια συνέντευξη δεν αρκεί για να αποτιμήσει σωστά την προσωπικότητα. Αλλά πιστεύω ότι θα έπρεπε να υπάρχει, ενδεχομένως όμως με πιο αντικειμενικά κριτήρια.

4. Θεωρείτε ότι η παρούσα σύνθεση των συμβουλίων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία των επιλογών;

Απ: Όχι με τίποτα, γιατί δεν υπάρχει αξιοκρατία αλλά κομματισμός.

5. Πιστεύετε ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης του υποψηφίου επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της προφορικής συνέντευξης ή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων; Γιατί;

Απ: Ο σύλλογος μπορεί να γνωρίζει καλύτερα τον υποψήφιο και μπορεί να αποτιμήσει καλύτερα την προσωπικότητά του.

6. Με ποια διαδικασία α) του 2015 ή β) του 2017 πιστεύετε ότι επιλέχθηκαν αποτελεσματικότεροι διευθυντές και γιατί;

Απ: Με βάση τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν η επιλογή του 2015 πάσχει..

Δ. Η επίδραση της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων στο σχολικό κλίμα

1. Πώς πιστεύετε ότι η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μπορεί να επηρεάσει την εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή για την επιλογή τους;

Απ: Ναι, γενικώς μπορεί να σε επηρεάσει. Αν κάποιος έχει τα τυπικά προσόντα, αλλά αντιμετωπίζει τη θέση της διεύθυνσης με δέος, μπορεί με την στήριξη του συλλόγου να αποφασίσουν να κάνουν το επόμενο βήμα και να τη διεκδικήσουν. Αυτό δεν είναι κακό.

2. Πιστεύετε ή όχι και γιατί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην επιλογή διευθυντή του σχολείου συμβάλλει στην εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του;

Απ: Ναι γίνεται πιο δημοκρατικό το σχολείο, γιατί τα σχολεία δεν είναι τεχνικές υπηρεσίες και ο διευθυντής ακόμη ανήκει στο διδακτικό προσωπικό.

3. Πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του συλλόγου διδασκόντων με τους υποψηφίους διευθυντές ή κάποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ψηφοφορίας; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;

Απ: Πιστεύω ότι κυρίαρχο ρόλο παίζει η προσωπικότητα που επηρεάζει τις προσωπικές σχέσεις των συναδέλφων προς εσένα. Τα αντικειμενικά προσόντα δεν επηρεάζουν.

4. Θεωρείτε ότι ο διευθυντής κάθε σχολείου αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, ανεξάρτητα από το αν τον ψήφισαν ή όχι;

Απ: Αυτό πρέπει να γίνεται, αλλά δεν είναι πάντα ο κανόνας.

5. Θεωρείτε ότι δημιουργήθηκαν υποομάδες μεταξύ των εκπαιδευτικών στις δύο τελευταίες κρίσεις στελεχών, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για το πρόσωπο του διευθυντή;

Απ: Ναι, πάντα γίνεται αυτό. Στο σχολείο μου δεν υπήρξε γιατί η επιλογή ήταν ομόφωνη..

6. Ποια είναι η γνώμη σας για το κλίμα στην σχολική μονάδα σήμερα; Επηρεάστηκε από τη δημιουργία υποομάδων εφόσον δημιουργήθηκαν;

Το κλίμα είναι καλό, δημοκρατικό, συνεργάσιμο και συναδελφικό.

Ε. Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών

1. Πώς αντιμετωπίζετε το ενδεχόμενο να τοποθετηθεί στο μέλλον Διευθυντής του Σχολείου μη μόνιμος εκπαιδευτικός ή και μη εκπαιδευτικός (manager) με ανοικτή προκήρυξη της θέσης;

Απ: Το απορρίπτω, γιατί τα σχολεία δεν είναι μόνο γραφειοκρατία, διοίκηση και οικονομικά. Είναι ζωντανός οργανισμός, έχει να κάνει με παιδιά και εμπλέκονται πολλά πράγματα.

2. Πώς βλέπετε το ενδεχόμενο συμμετοχής στα υπηρεσιακά συμβούλια και άλλων φορέων, όπως εκπροσώπων των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα άλλων χωρών;

Απ: Δεν ξέρω αν θα είναι καλύτερα και αν θα υπάρχει περισσότερος έλεγχος ή αν θα υπεισέλθει και η διαπλοκή του Δήμου μέσα στα συμβούλια. Για τους γονείς, δεν νομίζω ότι ο ρόλος του θα είναι καθοριστικός γιατί δεν θα έχουν εικόνα για τον υποψήφιο. Οι γονείς πιέζουν συνήθως για κάλυψη αναγκών (κενά καθηγητών) στα σχολεία.

3. Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι θα πρέπει να περιέχει το ιδανικό, κατά τη γνώμη σας, σύστημα επιλογής διευθυντών (π.χ. διαγωνισμός ΑΣΕΠ, παρακολούθηση και επιτυχής αποφοίτηση από προγράμματα επιστημονικής εκπαιδευτικής διοίκησης, συνέντευξη, αξιολογικές εκθέσεις, ψηφοφορία του ΣΔ, άλλο);

Απ: Το διαγωνισμό ΑΣΕΠ τον απορρίπτω, γιατί θα αποτελεί διάκριση σε σχέση με τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, και επιπλέον ο διαγωνισμός δεν μπορεί να περιέχει μόνο θέματα νομοθεσίας, αλλά και ψυχολογία και άλλα θέματα. Αν θέλει κάποιος να κάνει κάποιο σεμινάριο διοίκησης, ας το κάνει, αλλά άνθρωποι που δεν έχουν σχέση με το σχολείο δεν μπορούν να πουν κάτι για τη διοίκηση του σχολείου. Τη νομοθεσία μπορεί κάποιος να τη μελετήσει. Η συνέντευξη πρέπει να γίνεται με πιο αντικειμενικό τρόπο και να υπάρχει και μια ανοιχτή πρόταση από το σύλλογο διδασκόντων, ας μην είναι αναγκαστικά ψηφοφορία. Καλό είναι να ακούγεται η γνώμη του συλλόγου και να είναι παρών και ο υποψήφιος.

4. Θεωρείτε ότι οι υποψήφιοι Διευθυντές/-ντριες θα πρέπει να υποβάλλονται σε ψυχομετρικά τεστ;

Απ: Ναι, συμφωνώ. Θα μπορούσε να γίνεται ξεχωριστά από τη συνέντευξη και να γίνεται περιοδικά π.χ. κάθε πενταετία για όλους τους εκπαιδευτικούς.

5. Για ποιους λόγους, κατά την άποψή σας, δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη στην Ελλάδα ένα καθολικά αποδεκτό σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων;

Απ: Όλα τα συστήματα τα αλλάζουμε στην Ελλάδα, γιατί δεν έχουμε αντικειμενικούς στόχους, εξαρτώνται από τα κόμματα και τους συσχετισμούς.

6. Ποια είναι η άποψή σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/-τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης;

Απ: Τρία χρόνια νομίζω είναι καλά για μια θητεία. Επίσης να μην υπάρχει περιορισμός των θητειών σε ένα σχολείο, αν είναι καλός διευθυντής να παραμένει.

Γενικά σχόλια

Απ: Δεν είμαι ευχαριστημένη από τα μέχρι τώρα συστήματα επιλογής, αναγκαζόμαστε όμως όλοι να προσαρμοζόμαστε, επειδή γνωρίζουμε την πραγματικότητα. Δεν είμαι όμως αισιόδοξη ότι τα πράγματα θα αλλάξουν και θα βελτιωθούν. Κυριαρχούν τα κόμματα και οι συνδικαλιστές και βγαίνει η επίφαση ότι όλα γίνονται σωστά και δημοκρατικά, αλλά αυτό δεν ισχύει κάτι που το βλέπουμε στην καθημερινότητά μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Πίνακες συσχετίσεων μεταβλητών από το πρόγραμμα SPSS

Ερωτήσεις Β1

B15 (Αν τα ηγετικά χαρακτηριστικά αποτελούν προσόν του αποτελεσματικού διευθυντή)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	Equal variances assumed	5,401	0,021	-1,836	205	0,068	-0,288	0,157	-0,598	0,021
	Equal variances not assumed			-2,312	76,61	0,023	-0,288	0,125	-0,537	-0,04

Ερωτήσεις Β2

α. Β21

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ (B21)	Equal variances assumed	6,423	0,012	2,825	205	0,005	0,44	0,156	0,133	0,747
	Equal variances not assumed			2,666	132,6	0,009	0,44	0,165	0,114	0,766

β. B21

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	Equal variances assumed	2,583	0,11	-2,49	205	0,014	-0,485	0,195	-0,87	-0,1
	Equal variances not assumed			-2,24	49,6	0,03	-0,485	0,217	-0,921	-0,05

B23. Συσχέτιση ειδικότητας διευθυντή και ειδικότητας εκπαιδευτικών

Correlations				
		ΟΜΑΔΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ		ΕΙΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ
Spearman's rho	ΟΜΑΔΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ	Correlation Coefficient	1,000	,793**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	60	60
	ΕΙΔΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑΣ	Correlation Coefficient	,793**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Σύγκριση ερωτήσεων B31 (διδασκτική εμπειρία με B32 (διοικητική εμπειρία)

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ - ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	,319	1,036	,072	,177	,461	4,429	206	,000

Σύγκριση ερωτήσεων Β39 (πιστοποίηση ΤΠΕ) με Β310 (πτυχία ξένων γλωσσών)

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΠΕ - ΠΤΥΧΙΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ	,758	1,178	,082	,597	,920	9,262	206	,000

Σύγκριση ερωτήσεων Γ2, Γ6Β

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΥΣΤΙΚΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2015) - ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	1,072	1,675	,116	,843	1,302	9,212	206	,000

Σύγκριση ερωτήσεων Γ2, Γ3

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΥΣΤΙΚΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2015) - ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	,362	1,178	,082	,201	,524	4,425	206	,000

Ερωτήσεις Γ4

Σύγκριση των χαρακτηριστικών δίκαιος και φύλο Δντη ως προς το αποτέλεσμα της μυστικής ψηφοφορίας

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΔΙΚΑΙΟΣ - ΦΥΛΟ	2,531	1,545	,107	2,320	2,743	23,577	206	,000

Ερωτήσεις Γ5 (κριτήρια επιλογής)

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ - ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ	1,382	1,446	,101	1,183	1,580	13,745	206	,000

Σύγκριση ερωτημάτων Γ6Α και Γ6Β

Correlations			
		ΒΑΘΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)
ΒΑΘΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	Pearson Correlation	1	,351**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	207	207

Σύγκριση ερωτημάτων Γ7Α και Γ7Β

Correlations			
		ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΙΚΑΝΟΤΕΡΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)
ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΙΚΑΝΟΤΕΡΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	Pearson Correlation	1	,728**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	207	207

Σύγκριση ερωτημάτων Γ2 και Γ9

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017) - ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΜΥΣΤΙΚΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2015)	-1,068	1,722	,120	-1,304	-,832	-8,919	206	,000

Σύγκριση ερωτημάτων Γ3 και Γ9

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 2	ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017) - ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΩΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ (ΙΟΥΝΙΟΣ 2017)	-,705	1,615	,112	-,927	-,484	-6,285	206	,000

Σύγκριση όλων των ερωτημάτων ομάδας Δ

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ – ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	1,188	1,630	,113	,965	1,412	10,487	206	,000

Έλεγχος διαφορών μέσων όρων ερωτημάτων Δ ανά φύλο (Δ6 στατιστικά σημαντική)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΕ ΑΡΝΗΤΙΚΑ Η ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑΣ	Equal variances assumed	1,67	0,197	1,998	205	0,047	0,322	0,161	0,004	0,639
	Equal variances not assumed									
					1,978	154,6	0,05	0,322	0,163	0

Ερωτήματα Ε1 (προτεινόμενα νέα μέσα επιλογής)

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΤΕΣΤ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ - ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	1,227	1,517	,105	1,019	1,435	11,634	206	,000

Ερώτηση Ε11 (διαγωνισμός ΑΣΕΠ) ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΣΕΠ	Equal variances assumed	7,597	0,006	4,547	205	0	1,406	0,309	0,796	2,015
	Equal variances not assumed			6,202	38,38	0	1,406	0,227	0,947	1,864

Ερωτήσεις Ε2 (Διεύρυνση συμβουλίων επιλογής)

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ - ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	2,014	1,419	,099	1,820	2,209	20,421	206	,000