



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση  
Εκπαιδευτικών Μονάδων**

**Διπλωματική εργασία**

**Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης  
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο  
επιλογής τους, σύμφωνα με τον ν. 4473/2017**

**Χρήστος Καγιάννης (Α.Μ. 302/2017)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Χρήστος Γεωργίου**

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



Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2019

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

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 Creative Commons όπως 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 Αλεξάνδρειου 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, 2 Φεβρουαρίου 2019

Ο Δηλών: Χρήστος Καγιάννης

**"Πολιτεία που δεν έχει σαν βάση της την παιδεία, είναι οικοδομή πάνω στην άμμο"**

**Κοραής**

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία εντάσσεται στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης και πραγματεύεται τις διαδικασίες επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, διερευνά τις απόψεις των ίδιων των διευθυντών/ντριών της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης για τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους με τον ν.4473/2017 και, ταυτόχρονα, καταγράφει τις προτάσεις τους για τη διαμόρφωση ενός αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος για την επιλογή των ικανότερων και πλέον κατάλληλων εκπαιδευτικών για τις θέσεις των διευθυντών.

Στο πρώτο μέρος το θέμα προσεγγίζεται θεωρητικά με τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα. Επιλέχθηκε μία ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου και, με βάση τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/ντριες αποδέχονται τη δομή και τις διαδικασίες του νόμου, τις οποίες πλαισιώνουν με προτάσεις, ώστε οι επιλογές να γίνουν πιο αξιοκρατικές. Θέτουν, ως πρόσθετες προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στη διαδικασία, στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων τους, όπως η γνώση ΤΠΕ 1, η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και η διοικητική εμπειρία, ενώ προτείνουν τη μοριοδότηση και άλλων προσόντων/στοιχείων, προκειμένου να υπάρξει μια πιο αντικειμενική και αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου. Αποδέχονται την αξιολόγηση των υποψηφίων από εκπαιδευτικούς φορείς, οι οποίες εκθέσεις αξιολόγησης θα προσμετρώνται στη συνολική βαθμολογία, ενώ για τη συνέντευξη προτείνουν να χρησιμοποιείται ως εργαλείο έγκρισης της καταλληλότητας των υποψηφίων. Θεωρούν ότι το συμβούλιο επιλογής πρέπει να αποτελείται από υψηλά ιστάμενα εκπαιδευτικά στελέχη και ειδικούς επιστήμονες που θα προσδίδουν κύρος και αξιοπιστία, αλλά και τους αιρετούς που θα περιορίζονται όμως στην επίβλεψη της νομιμότητας των διαδικασιών.

Κρίνουν ως θετική την έκφραση γνώμης για τους υποψηφίους από τον σύλλογο διδασκόντων, την οποία θα λαμβάνει υπόψη του το αρμόδιο συμβούλιο, ενώ διαπιστώνονται προβληματισμοί για την αναγκαιότητα των γραπτών εξετάσεων.

Τέλος, για τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους, οι διευθυντές επιλέγουν την 4ετή θητεία, ενώ διαφωνούν με κάθε μορφή περιορισμών στις θητείες.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων, σύστημα επιλογής διευθυντών, κριτήρια επιλογής, συμβούλιο επιλογής.

## **Abstract**

The present thesis (dissertation) is integrated in the scientific field of Educational Administration and discusses the procedures regarding the principals' placement in school units. Specifically, we investigate the principals' views of the Directorate of Primary Education of West Thessaloniki on the criteria and the manner of selection according to the 4473/2017 law and, at the same time, we record their proposals regarding the configuration of an objective and meritocratic system for the selection of the most capable and suitable teachers for the principals' placement.

In the first part we approach the issue theoretically through literature research, while in the second part we present the empirical research. We chose a quantitative empirical study with the use of a questionnaire and, on the basis of the research findings, we ascertain that the principals accept the structure and the legal procedures which they reinforce with proposals so that the placements become more meritocratic. As far as their participation in the placement process is concerned, they also pose additional requirements, necessary for the successful performance of their duties, such as Internet and Communication Technology (ICT) 1 degree, certified training on administrative issues and management experience. In addition, they propose the award of extra points for other qualifications, in order to create a more objective and representative image of the candidate. They accept the candidates' evaluation being performed by educational providers, whose reports should be taken into account in their total score, while the interview is proposed to be considered as a means to approving the candidates' eligibility. They believe that the selection board should be composed of senior educational executives and special scientists adding validity and credibility to the procedure, as well as of the teachers' elected representatives who will be confined to supervising the legitimacy of the procedure.

They think it is positive for the teachers' association to express their opinion on the candidates, which the selection board should take into account, while there seems to be a concern on the necessity of the written exams.

Finally, regarding the duration of the performance of their duties, the principals choose a 4year term of office, whereas they disagree with every kind of restriction on the terms of office.

**Key words:** principal, school units, principals' placement system, criteria, selection board

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5	
Ευχαριστίες	9	
Εισαγωγή	10	
<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>		
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και εκπαίδευση: Εννοιολογικοί προσδιορισμοί</b>		
1.1	Η έννοια "σχολείο"	12
1.2	Η έννοια "διοίκηση/management"	13
1.3	Η διοίκηση στην εκπαίδευση	17
1.4	Η σχολική διεύθυνση	19
1.5	Ηγεσία	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση της σχολικής μονάδας</b>		
2.1	Η σχολική μονάδα στην ιεραρχία της διοίκησης	22
2.2	Όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας	23
2.2.1	Ο σύλλογος διδασκόντων	23
2.2.2	Ο διευθυντής	24
2.2.3	Ο υποδιευθυντής	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας</b>		
3.1	Διευθυντής: Ένας σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία του σχολείου	26
3.2	Ο πολυσύνθετος ρόλος του διευθυντή	27
3.3	Ο διευθυντής - ηγέτης	29
3.3.1	Τα βασικά πρότυπα του διευθυντή - ηγέτη	31
3.3.2	Ο διευθυντής ως δημοκρατικός ηγέτης	32
3.3.3	Εφαρμόζοντας τη θεωρία του κύκλου της ζωής	34
3.3.4	Ο διευθυντής ως μετασχηματιστικός ηγέτης	35
3.4	Χαρακτηριστικά και ικανότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή	38
3.5	Ο διευθυντής στην ελληνική πραγματικότητα	40
3.5.1	Δυσκολίες και παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο του διευθυντή	40
3.5.2	Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση</b>		
4.1	Τα κίνητρα για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής	45
4.2	Νομοθετικό πλαίσιο επιλογής διευθυντών	47
4.2.1	Η επιλογή διευθυντών πριν την ψήφιση του ν. 1566/1985	47
4.2.2	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 1566/1985	48
4.2.3	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 1824/1988	50



4.2.4	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 2043/1992	51
4.2.5	Η επιλογή διευθυντών με το π.δ. 398/1995	52
4.2.6	Η επιλογή διευθυντών με το π.δ. 25/2002	54
4.2.7	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 3467/2006	56
4.2.8	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 3848/2010	57
4.2.9	Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 4327/2015	58
4.2.10	Οι πρόσφατες επιλογές διευθυντών με τον ν. 4473/2017	61
4.2.11	Γενικές διαπιστώσεις	64
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Βιβλιογραφική ανασκόπηση	
5.1	Ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών	69
	ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ερευνητική προσέγγιση	
6.1	Η επιλογή του θέματος	75
6.2	Στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	75
6.3	Ερευνητικές υποθέσεις	76
6.4	Μεθοδολογία της έρευνας	77
6.5	Εργαλείο έρευνας	78
6.6	Διαδικασία και χρονοδιάγραμμα έρευνας	80
6.7	Πληθυσμός και δείγμα	81
6.8	Διαθέσιμοι πόροι	82
6.9	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαδικτυακής έρευνας	83
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Αποτελέσματα της έρευνας	
7.1	Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας	84
7.1.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	84
7.1.2	Διερεύνηση των απόψεων	88
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ερμηνεία και συμπεράσματα των αποτελεσμάτων	
8.1	Συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων	108
8.2	Συμπεράσματα και προτάσεις	124
	Βιβλιογραφία	129
	Γλωσσάριο	145
	Παράρτημα 1	147
	Παράρτημα 2	191

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Χρήστο Γεωργίου, για τη σημαντική βοήθεια και τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διαδικασία συγγραφής αυτής της εργασίας.

Ευχαριστώ, επίσης, τους συναδέλφους μου διευθυντές και τις συναδέλφισσές μου διευθύντριες των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, που ανταποκρίθηκαν άμεσα και συμμετείχαν στην έρευνα, συμβάλλοντας έτσι στην πραγματοποίησή της.

## Εισαγωγή

Στις σύγχρονες κοινωνίες, όπου ο ρόλος της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών συστημάτων είναι κομβικός, αποτελεί ζητούμενο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και, για τον λόγο αυτό, αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες νομοθετικού περιεχομένου που αφορούν τόσο το περιεχόμενό της όσο και ζητήματα οργανωτικής φύσης. Ένα από τα θέματα, που απασχολεί τους ειδικούς στην εκπαίδευση σε όλες τις χώρες με οργανωμένα εκπαιδευτικά συστήματα και το οποίο στη χώρα μας έχει προκαλέσει πολλές συζητήσεις με ιδεολογικές αντιπαραθέσεις και πληθώρα νομοθετημάτων, είναι ο τρόπος επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης και δη ο τρόπος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων (Μαδεμλής, 2014:15).

Ο διευθυντής βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα διοίκησης, αλλά είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του για την άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, γιατί τα εκπαιδευτικά συστήματα "στήνονται" ή "γκρεμίζονται" μέσα στο κάθε σχολείο. Ο διευθυντής είναι η καρδιά της εκπαίδευσης (Παπαγεωργίου, 2002:13). Είναι ο διοικητικός αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος της σχολικής κοινότητας, ο καθοδηγητής, ο ηγέτης με όραμα που θα μετουσιώσει τη θεωρία σε πράξη στη σχολική του μονάδα.

Είναι αυτονόητο ότι στη θέση αυτή πρέπει να βρίσκονται τα πλέον κατάλληλα άτομα και καθίσταται αδήριτη ανάγκη να υπάρχει ένα νομοθετικό πλαίσιο, που θα διασφαλίζει την επιλογή των καλύτερων, την επιλογή των ικανότερων διευθυντών.

Εξάλλου, μία από τις αρχές διοίκησης ενός οργανισμού είναι η επιλογή του καλύτερου ατόμου, η οποία πρέπει να γίνεται πάντα με αξιοκρατικά και αδιάβλητα κριτήρια (Ζευγαρίδης, 1983:229).

Η επιλογή των στελεχών, που θα αναλάβουν την ηγεσία των σχολείων στη χώρα μας, πρέπει να αποτελεί μια διαδικασία που θα εξυπηρετεί αποκλειστικά το συμφέρον της εκπαίδευσης, χωρίς να επηρεάζεται από πολιτικούς μηχανισμούς και άλλες σκοπιμότητες (Ευαγγέλου & Παλαιολόγου, 2007:79). Φυσικά, ο τρόπος επιλογής των στελεχών, ως προς τις διαδικασίες και τα κριτήρια, πρέπει να είναι σταθερός και να μην αποτελεί αντικείμενο και προϊόν πολιτικής διαπραγμάτευσης (Κουλουμπαρίτση, 2008:77).

Σχετικά με τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων, έχουν ασχοληθεί τα τελευταία χρόνια μεταπτυχιακοί κυρίως φοιτητές, διερευνώντας και καταγράφοντας απόψεις εκπαιδευτικών γι' αυτό το θέμα και αναζητώντας ένα πιο αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα επιλογής.

Με τον τρόπο και τη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων ασχολείται και η παρούσα εργασία, που έχει ως σκοπό τη διερεύνηση και την καταγραφή των απόψεων των διευθυντών των σχολείων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης για τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους με τον 4473/2017, αλλά και την καταγραφή των προτάσεών τους για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής. Εκτός του γεγονότος ότι θεωρείται αναγκαιότητα η αναζήτηση τρόπων συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, στην επιλογή του θέματος συνέβαλε και το προσωπικό ενδιαφέρον του ερευνητή, ο οποίος βίωσε τις διαδικασίες με τη συμμετοχή του σ' αυτές ως υποψήφιος διευθυντής, ως γραμματέας του ΠΥΣΠΕ και ως αιρετός εκπρόσωπος των εκπαιδευτικών στο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Η εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη: Το θεωρητικό πλαίσιο και το ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό πλαίσιο αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο προσδιορίζονται και αναλύονται οι έννοιες του θέματός μας, στο δεύτερο γίνεται αναφορά στη σχολική μονάδα και στα όργανα διοίκησής της και στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον ρόλο του διευθυντή, στα χαρακτηριστικά του, στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής και καταγράφονται οι διαπιστώσεις μέσα από τη συγκριτική παρουσίαση των διάφορων σχετικών νομοθετημάτων, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους γίνεται ανασκόπηση προηγούμενων σχετικών ερευνών και παρουσιάζονται συνοπτικά τα ευρήματά τους. Το δεύτερο μέρος, το ερευνητικό, αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται η ερευνητική προσέγγιση, δηλαδή αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, οι στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις, το δείγμα, τα εργαλεία και οι διαδικασίες της έρευνας, ενώ στο δεύτερο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο ερμηνεύονται τα αποτελέσματα και καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία, το γλωσσάριο και τα παραρτήματα με τους πίνακες και το ερωτηματολόγιο.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση και εκπαίδευση: εννοιολογικοί προσδιορισμοί**

#### **1.1 Η έννοια "σχολείο"**

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, διαπιστώνεται ότι υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων από τους συγγραφείς, ως προς την αποσαφήνιση της έννοιας του όρου "σχολείο". Το φαινόμενο αυτό της πολύμορφης θεώρησης μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι ο κάθε επιστημονικός κλάδος, που έχει ως αντικείμενο έρευνας το σχολείο, προσεγγίζει το σχολείο από τη δική του οπτική και δίνει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο στον όρο (Σαϊτής, 2008:16).

Υπάρχουν συγγραφείς που ορίζουν το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα, το οποίο έχει εισροές, δηλαδή παίρνει από το περιβάλλον πόρους, όπως τα εμπλεκόμενα μέλη (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς κ.α.), οικονομικούς πόρους, υλικοτεχνική υποδομή και, μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, παράγει, ως εκροές, εγγράμματους και μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Τεκτονοπούλου, 2015:103, Hoy & Miskel, 2007:54). Θεωρείται κοινωνικό σύστημα, διότι έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: αποτελείται από υποσυστήματα που αλληλεπιδρούν δυναμικά, επιδιώκει την πραγμάτωση στόχων, στηρίζεται στα άτομα-μέλη του, έχει ορισμένη ιεράρχηση, βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, λειτουργεί κάτω από δεδομένο νομοθετικό πλαίσιο και υιοθετεί αμοιβές και κυρώσεις, που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της αναμενόμενης συμπεριφοράς των ατόμων-μελών του (Καμπουρίδης, 2002:24-25).

Για τη νομική επιστήμη το σχολείο συνιστά μια δημόσια υπηρεσία, διότι παρέχει αγαθά και υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, ασκεί δημόσια εξουσία και εφαρμόζει τις μεθόδους και τους κανόνες του διοικητικού δικαίου για την επίτευξη των στόχων του (Σκουρής, 1995:63).

Από την οπτική της παιδαγωγικής επιστήμης, το σχολείο θεωρείται οργανισμός παιδαγωγικός και γι' αυτό διαφοροποιείται, ως προς τη λειτουργία του από τους άλλους οργανισμούς (Κωνσταντίνου, 1994:24). Ως παιδαγωγικός οργανισμός, σύμφωνα με την Ανδρικογιαννοπούλου (2010:33), συμβάλλει, μέσω ορισμένων βασικών λειτουργιών του, στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της κοινωνικής ζωής, επηρεάζοντας και μορφοποιώντας το άτομο. Με βάση τις διαδικασίες της διδασκαλίας και της κοινωνικοποίησης, επιδιώκει κατά κύριο λόγο τη μεταβίβαση γνώσεων, δεξιοτήτων και

στάσεων στις νεότερες γενιές, συμβάλλοντας έτσι στη διατήρηση και την εξέλιξη του πολιτισμού (Χατζηπαναγιώτου, 2003:19).

Η οικονομική επιστήμη, από την πλευρά της, μελετά το σχολείο ως εκπαιδευτικό οργανισμό και επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη σχέση κόστους/αποτελέσματος και στη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Σαϊτης, 2008:16).

Στην καθημερινή χρήση του όρου "σχολείο" παρατηρούνται επίσης διαφοροποιήσεις, ως προς τη σημασία του. Συνήθως εννοείται το εκπαιδευτήριο, όπου παρέχεται προγραμματισμένη αγωγή και μάθηση, αλλά συχνά ο όρος παραπέμπει εννοιολογικά σε έναν τύπο σχολείου, σε μια από τις βαθμίδες εκπαίδευσης, ή ακόμη και στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι Debesse & Mialaret (1985, τομ. 6:164-165) αναφέρουν τρεις χρήσεις για την έκφραση "το σχολείο": Η πρώτη χρήση υποδηλώνει έναν τύπο εκπαιδευτηρίου, που έχει κάτι το κοινό σε οποιαδήποτε κοινωνία και που έχει για λειτουργία του την κοινή αγωγή του συνόλου ή μέρους της νέας γενιάς. Είναι ο αναγκαίος θεσμός, ο οποίος εξασφαλίζει τη μεταβατική κατάσταση από την οικογένεια στο Κράτος, που σμιλεύει τις νέες γενιές για τη μετέπειτα κοινή ζωή και για χάρη των αναγκών της κοινωνίας. Η δεύτερη χρήση του όρου αντιστοιχεί στο εκπαιδευτικό σύστημα μιας συγκεκριμένης πολιτικής τάσης, ενώ σε ένα τρίτο επίπεδο, "το σχολείο" ή "ένα σχολείο" υποδηλώνει ένα μοναδικό ίδρυμα.

Στην παρούσα εργασία το σχολείο εκλαμβάνεται ως οντότητα, σύμφωνα με τον ορισμό της Ταρατόρη–Τσαλκατίδου (2009:23), που αποτελείται από τις κτιριακές εγκαταστάσεις με τους εξωτερικούς χώρους, την υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και από το έμψυχο δυναμικό (στελέχη εκπαίδευσης, εκπαιδευτικοί, διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό, το μαθητικό δυναμικό, οι γονείς κ.τ.λ.) και που έχει την αποκλειστική ευθύνη να διδάξει και να διαπαιδαγωγήσει τους μαθητές, ακολουθώντας τον γενικό προσανατολισμό και τους σκοπούς του εκπαιδευτικού συστήματος (Ξωχέλλης, 2015:13). Και, όπως αναφέρει ο Τζήκας (2007:48), θεωρείται το κλειδί της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής και ο σημαντικότερος, ίσως, παράγοντας για την υλοποίησή ή μη των στόχων της.

## **1.2 Η έννοια "διοίκηση/management"**

Η λέξη "management" προέρχεται από το λατινικό "manus" που σημαίνει χέρι και από το ρήμα "maneggiare" που αποδίδεται ως ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω. Για τους Αγγλοσάξονες προέρχεται από το ρήμα manage, που σημαίνει οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ, χειρίζομαι μια συγκεκριμένη υπόθεση, επιτυγχάνω συγκεκριμένο αποτέλεσμα, κουμαντάρω, διαφεντεύω, νοικοκυρεύω, ενώ για τους Γάλλους προέρχεται από τη λέξη menage που σημαίνει

νοικοκυριό. Το "management" είναι ένας δάνειος όρος, χωρίς να υπάρχει ακριβής μετάφραση στην ελληνική γλώσσα (Μπουρής, 2008:4), γι' αυτό χρησιμοποιείται συνήθως ως συνώνυμο της έννοιας "διοίκηση".

Η λέξη "διοίκηση" προέρχεται ετυμολογικά από το ρήμα διοικώ που σημαίνει φροντίζω τα του οίκου μου, ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις (Μπαμπινιώτης, 2002:512), μεριμνώ για την περάτωση ενός έργου (Σαΐτης, 2005:29) και, όπως αναφέρει ο Σακελλαρίου (2005:280), είναι συνώνυμο του διευθύνω, διαχειρίζομαι, ρυθμίζω, άρχω, αρχηγεύω, διακυβερνώ, διατάζω, ορίζω, κατευθύνω.

Πολλοί επιστήμονες, και όχι μόνο από τον χώρο της διοικητικής επιστήμης, επιχείρησαν να δώσουν τον ορισμό της διοίκησης, ξεκινώντας από τα γνωστικά πεδία του δικού τους αντικειμένου, χρησιμοποιώντας διαφορετικά εννοιολογικά πλαίσια και διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης και δίνοντας ο καθένας έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους του φαινομένου (Κατσαρός, 2008:14).

Η διοίκηση ορίζεται, σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2002:512), ως: (1) Η διεύθυνση, η διαχείριση, ο τρόπος με τον οποίο διοικεί κάποιος ή κάτι, (2) το δικαίωμα ή η εξουσία κάποιου να διοικεί, (3) το σύνολο των προσώπων που διοικούν υπηρεσία, οργανισμό, ίδρυμα, επιχείρηση, σωματείο κ.τ.λ.

Ο Παυλόπουλος (1983:5) ορίζει ως διοίκηση την κατά ορθολογικό τρόπο, με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού, ενώ κατά τους Hersey & Blanchard (1977:3) η διοίκηση ορίζεται ως μια εργασία που την πραγματοποιούν άτομα και, δια μέσου ατόμων ή ομάδων, επιδιώκεται η εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού. Ο Κουτούζης (1999:35), προσεγγίζοντας συνθετικά τους δύο προαναφερόμενους ορισμούς, θεωρεί τη διοίκηση ως μια διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων. Ανάλογοι ορισμοί δίνονται από τον Δήμου (1999:26), για τον οποίο "διοίκηση είναι η προγραμματισμένη και αποτελεσματική χρησιμοποίηση υλικών και μέσων καθώς και η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδας ατόμων για την επίτευξη κοινού σκοπού", και από τον Παπαδόπουλο (1996:54), ο οποίος θεωρεί την διοίκηση ως "έναν ορθολογικό συνδυασμό των διάφορων δραστηριοτήτων που περικλείει η συνεργατική προσπάθεια μέσα σε μια οργάνωση, η οποία έχει σχεδιαστεί για να υπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς".

Για τον Σαΐτη (2000:23), διοίκηση σημαίνει η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μέσω της σωστής καθοδήγησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό και τη θεωρεί

επιστήμη και τέχνη. Επιστήμη, γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις, και τέχνη, γιατί παρέχει δυνατότητες ευελιξίας και πρωτοβουλίας σ' αυτούς που την ασκούν (Σαΐτης, 2005:8).

Παρεμφερής και η προσέγγιση της Eyre (1989:11), η οποία εκλαμβάνει τη διοίκηση ως τέχνη ή επιστήμη ενός διοικητικού στελέχους να κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τους υλικούς πόρους για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Η "διοίκηση" (management) κατά τον Fayol, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2008:12), περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο, ενώ ο ίδιος παρακάτω (Σαΐτης, 2008:13) θεωρεί τις τέσσερις ενέργειες -πλην του συντονισμού- ως τα βασικά στοιχεία ή λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας ή καθήκοντα του διοικητικού στελέχους:

**Προγραμματισμός (planning):** Αποτελεί τον κανόνα κάθε ατομικής ή συλλογικής προσπάθειας και βασική λειτουργία της διοίκησης, η οποία προηγείται των υπόλοιπων ενεργειών. Καθορίζονται από τα όργανα διοίκησης οι αντικειμενικοί σκοποί και στη συνέχεια επιλέγονται οι ενέργειες και αναζητούνται οι προσφορότερες λύσεις για την επίτευξή τους. Συμπερασματικά, ο προγραμματισμός αποτελεί τη γέφυρα από το "εκεί που βρισκόμαστε" στο "εκεί που θέλουμε να φτάσουμε" (Σαΐτης, 1992:32).

**Οργάνωση (organizing):** Με τη λειτουργία αυτή δομείται σε έναν οργανισμό το πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες που προγραμματίστηκαν. Δηλαδή, καταμερίζεται το έργο σε επιμέρους δραστηριότητες, δημιουργούνται οι ρόλοι, ανατίθενται οι δραστηριότητες σε τμήματα και εκχωρείται η εξουσία στους επικεφαλής των τμημάτων.

**Διεύθυνση (directing):** Περιλαμβάνει ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που σχετίζονται άμεσα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπως η στελέχωση των υπηρεσιών, η συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, η παρακίνησή τους, η εποπτεία, η αμφοτέρη επικοινωνία διοικούντων και διοικούμενων και ο συντονισμός όλων των εργασιών. Η διεύθυνση μπορεί να οριστεί ως "η τέχνη" του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα (Σαΐτης, 1992:33).

**Έλεγχος (controlling):** Είναι η τελευταία ενέργεια, κατά την οποία αξιολογείται το αποτέλεσμα, συγκρίνεται με εκείνο του προγραμματισμού και, σε περίπτωση αποκλίσεων, γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες και οι απαραίτητες τροποποιήσεις στον προγραμματισμό ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί.

Σ' αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που αποτελεί την ουσία της δραστηριότητας της διοίκησης. Είναι η καρδιά της διοίκησης, γιατί τα



στελέχη πρέπει να παίρνουν καθημερινά αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού (Σιδηροπούλου, 2015:41). Ως απόφαση ορίζεται η ενέργεια επιλογής μιας λύσης από ένα σύνολο δυνατών λύσεων. Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων, παρότι συνδέεται πολύ στενά με την ενέργεια του προγραμματισμού, ασκεί σημαντική επιρροή και στις υπόλοιπες διοικητικές ενέργειες, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Οι αποφάσεις διακρίνονται σε τρία επίπεδα: Οι στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες προσδιορίζουν τους στόχους, τον σκοπό, την κατεύθυνση του οργανισμού και τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον, οι διαχειριστικές αποφάσεις, οι οποίες εξειδικεύουν τους στόχους για τη συγκεκριμένη διεύθυνση και οι λειτουργικές αποφάσεις που αφορούν τις καθημερινές λειτουργίες, τις οποίες καθορίζουν με λεπτομερή τρόπο (Καμπουρίδης, 2008:91-95).

Σχήμα 1: Λειτουργίες της διοίκησης



Πηγή: Μπουραντάς κ.α. (1999:56)

Συνοψίζοντας, γίνεται αναφορά στον Κατσαρό (2008:15), ο οποίος υιοθετεί τον παρακάτω ορισμό του Θεοφανίδη (1985:64) "Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ), και επιδιώκει την πραγματοποίησή, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος".

Ως επίλογος, επιλέγεται ένας σύγχρονος ορισμός της διοίκησης, ο οποίος δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στον ρόλο των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, εστιάζει την προσοχή περισσότερο στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και όχι τόσο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες και, τέλος, προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών πρέπει να αποτελούν ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού (Καμπουρίδης, 2002:13).

Προέκταση του παραπάνω ορισμού είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, για την οποία γίνεται πολύς λόγος τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. Είναι μια νέα φιλοσοφία, ένας νέος τρόπος διοίκησης και οργάνωσης, σύμφωνα με τον οποίο δεσμεύεται η ηγεσία για προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών, μέσω του αυτομετασχηματισμού του οργανισμού και της ενεργής συμμετοχής των εμπλεκόμενων. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), όπως αναφέρουν οι Ακριβός & Ψαρόπουλος (2008:6), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως "όλοι οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών του, του προσωπικού του, των οικονομικών μετόχων του και της κοινωνίας γενικότερα".

### **1.3 Η διοίκηση στην εκπαίδευση**

Πολλές συζητήσεις και έντονες αντιπαραθέσεις υπήρξαν σχετικά με το αν, όλες οι προαναφερόμενες αρχές που αφορούν τη διοίκηση, μπορούν να βρουν εφαρμογή και στην εκπαίδευση, διότι ο συγκεκριμένος χώρος παρουσιάζει μεν κάποιες ομοιότητες με άλλους χώρους, εμφανίζει όμως και πολλές ιδιαιτερότητες.

Η εκπαίδευση είναι ένα σύστημα και αποτελεί έναν από τους βασικότερους κοινωνικούς θεσμούς. Βασική εκπαιδευτική και λειτουργική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος θεωρείται το σχολείο, το οποίο ως μια τυπική οργάνωση, όπως είναι και κάθε δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός, δραστηριοποιείται μέσα στον κοινωνικό χώρο και βασίζεται σ' ένα σύνολο αρχών και κανονισμών που αποσκοπούν στη δόμηση, στον συντονισμό, στη συνοχή και στη συνάφεια των δραστηριοτήτων του, ώστε να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους και σκοπούς (Καμπουρίδης, 2002:10). Στην παρ. 2 του άρθρου 16 του Συντάγματός μας ορίζεται ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης: "Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες". Σε ότι αφορά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση το άρθρο 1 του ν.1566/85 ορίζει ότι σκοπός της είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά.

Η διοικητική λειτουργία στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008:16), εξυπηρετεί τον προαναφερόμενο σκοπό, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις εκείνες που θα διευκολύνουν τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των εμπλεκόμενων παραγόντων σ' αυτήν, όπως είναι το διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό, οι κτηριακές και υλικοτεχνικές υποδομές, οι απαραίτητοι οικονομικοί και άλλοι υλικοί πόροι, οι γονείς των μαθητών/τριών, η τοπική κοινωνία κτλ. Για τη δημιουργία αυτών των προϋποθέσεων, η διοίκηση της σχολικής μονάδας (προϊστάμενες αρχές, διευθυντής, συλλογικά όργανα), μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, προγραμματίζει και σχεδιάζει το εκπαιδευτικό έργο, φροντίζει για την οργάνωσή του και για την οργάνωση γενικά της σχολικής ζωής, διευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει και ασκεί έλεγχο στους ανθρώπινους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, απαιτείται η σωστή συνεργασία όλων των μελών του, η αξιοποίηση όλων των ανθρώπινων και υλικών πόρων και ο συντονισμός δραστηριοτήτων και ενεργειών.

Έτσι, ο ορισμός της διοίκησης στην εκπαίδευση αναδιατυπώνεται ως η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον μέγιστο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης, με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων -ανθρώπινων και υλικών- μέσα από λειτουργίες προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου (Κατσαρός, 2008:16).

Σχήμα 2: Η διοίκηση σε επίπεδο σχολικής μονάδας



Πηγή: Μπουρής (2008:7)

Επίσης, η Μπρίνια (2008:93) δίνει έναν σαφή ορισμό για τη διοίκηση στην εκπαίδευση, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και ορίζοντάς τη ως τη διαδικασία της δημιουργίας και της διατήρησης του κατάλληλου σχολικού κλίματος μέσα στη σχολική μονάδα, ώστε δια μέσου του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου – αξιολόγησης, να συμβάλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας, με την ορθή και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Εφαρμογή στην εκπαίδευση έχει και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπου η διοίκηση θέτει ως στόχο την ολική ποιότητα, δηλαδή τη διηνεκή προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο, την τελειότητα. Αποβλέπει, έτσι, όχι μόνο στην εκπλήρωση αλλά στην υπέρβαση των προσδοκιών του μαθητή, στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση των μεθόδων εκείνων που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση, στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές, στην ενδυνάμωση των ατόμων, στην ομαδική εργασία, στη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία του σχολείου (Ακριβός & Ψαρόπουλος, 2008:73).

#### **1.4 Η σχολική διεύθυνση**

Η διεύθυνση είναι μία από τις λειτουργίες της διοίκησης και αφορά τις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που σχετίζονται με τον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Είναι μια σημαντική λειτουργία και απαιτούνται λεπτοί χειρισμοί από τα στελέχη, διότι έχουν να αντιμετωπίσουν υφισταμένους με διαφορετική ιδιοσυγκρασία και ψυχοσύνθεση, με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Αφορά τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης και απαιτεί ειδικές γνώσεις, συγκεκριμένες ικανότητες αλλά και ποιότητα χαρακτήρα από τα στελέχη, όπως είναι η επαγγελματική κατάρτιση, η αντίληψη, η ικανότητα παρακίνησης και παρώθησης, η δυναμικότητα και η αποφασιστικότητα (Τύπας & Κατσαρός, 2003:79).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην εκπαίδευση, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κυρίαρχος, τα διευθυντικά στελέχη να κατέχουν θεωρητικές γνώσεις και να τις αξιοποιούν στην πράξη, προκειμένου να καθοδηγούν, να συντονίζουν, να εποπτεύουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες των υφισταμένων τους, να τους εμπνέουν και να τους παρακινούν, να χειρίζονται τις διαφορές που προκύπτουν και να συμβάλλουν στην αποφυγή των συγκρούσεων και στη βελτίωση της συνεργασίας. Παράλληλα, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και για την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος (Κατσαρός, 2008:77).

Εκτός, όμως, από τον χειρισμό των ανθρώπων ως ατόμων, η διεύθυνση του σχολείου περιλαμβάνει και τη διοίκηση του σχολείου ως οργανισμού. Ο διευθυντής αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των κοινωνικών υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν στον οργανισμό του σχολείου (ΥΠ.Π.Ε.Θ., Διευθυντής Εκπαίδευσης, Συντονιστής Εκπαίδευσης, Σύλλογος Διδασκόντων, μαθητές, γονείς) και στόχος του είναι να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες αυτών των υποσυστημάτων (Καμπουρίδης, 2002:124-125).

Η σχολική διεύθυνση είναι η πρώτη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος και αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι το σχολείο αποτελεί οργανωτικό σχηματισμό του κράτους, που επιδιώκει να πετύχει τους μορφωτικούς και εκπαιδευτικούς στόχους του, ασκώντας δημόσια εξουσία (Σαΐτης, 2008:17).

Πιο αναλυτικά, στο πλαίσιο της λειτουργίας της σχολικής διεύθυνσης, σύμφωνα με τον Σαΐτη (όπως αναφέρει ο Κατσαρός, 2008:77-78), εντάσσεται:

α) Η εκχώρηση εξουσίας, δηλαδή η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας στους υφισταμένους, προκειμένου να δίνεται η ευκαιρία σ' αυτούς να παίρνουν αποφάσεις και να χειρίζονται ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό.

β) Η επικοινωνία, δηλαδή η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου αμφίδρομης ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς και από και προς το εξωτερικό περιβάλλον, που δρα αποτελεσματικά στη δημιουργία θετικού κλίματος στην ομάδα.

γ) Ο συντονισμός, δηλαδή η διαδικασία συνδυασμού και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στον οργανισμό, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων.

δ) Ο χειρισμός διαφορών, δηλαδή η επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν εξαιτίας των διαφωνιών που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων ή στις σχέσεις με τους γονείς και με το εξωτερικό περιβάλλον.

ε) Η παρώθηση ή παρακίνηση, δηλαδή η ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας πρόθυμης κινητοποίησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων, μέσω των οποίων ικανοποιούνται και οι δικές τους ανάγκες.

Πρέπει, βέβαια, να τονιστεί ότι το σύστημα εκπαιδευτικής διοίκησης στην Ελλάδα είναι συγκεντρωτικό, με αποτέλεσμα την ευθύνη διεύθυνσης να τη φέρει η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας. Υπάρχει μια αυστηρή γραφειοκρατική ιεραρχία, μέσω της οποίας κατανέμονται ευθύνες στα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη παρακολουθούν και εφαρμόζουν προγράμματα και ενέργειες που έχουν ήδη προαποφασιστεί,

χωρίς να τους παρέχεται η δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής (Σιδηροπούλου, 2015:60).

## **1.5 Ηγεσία**

Η "ηγεσία" είναι βασική έννοια στην επιστήμη της διοίκησης, θεωρείται ζωτικής σημασίας διαδικασία για τη δομή και τη λειτουργία ενός οργανισμού και αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του (Σπυροπούλου, 2010:18). Άλλοτε ορίζεται ως διαδικασία και άλλοτε εξηγείται με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, την ποιότητα και τη συμπεριφορά του (Παπαναούμ, 1995:32-33). Με τον όρο "ηγέτης" εννοείται το επιλεγμένο άτομο, που είναι χαρισματικό και έχει την ικανότητα να εμπνέει, να παρακινεί, να κινητοποιεί, να εμπυχώνει, να κατευθύνει και να συνενώνει ένα σύνολο ανθρώπων, για την επίτευξη κοινών σκοπών (Θεοφανίδης, 1999:20).

Έτσι, η ηγεσία εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, ώστε να εργαστούν πρόθυμα, προκειμένου να πετύχουν ομαδικούς στόχους (Σαϊτής, 2000:226). Είναι η τέχνη κινητοποίησης των άλλων, ώστε να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες (Κολλάρα, 2010:10, Kouses & Posner, 1995).

Κατά τον Πασιαρδή (2004:209), ηγεσία είναι το πλέγμα των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί κάποιος επιδρώντας με τους άλλους, όταν πρόκειται να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους, και ηγέτης αυτός που είναι ικανός να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να ενεργήσουν όπως θέλει ο ίδιος. Ο Μπουραντάς (2002:311-312) εκλαμβάνει την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ των ανθρώπων, ως μια λειτουργία, κατά την οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί τη δύναμη και την εξουσία για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να διευθύνει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Βασικές μορφές δύναμης που διαθέτει και χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι οι: ανταμοιβής, τιμωρίας, αναφοράς, δύναμη ειδικού – γνώσης, νόμιμη δύναμη και δύναμη πληροφοριών.

Για την περαιτέρω αποσαφήνιση του όρου "ηγεσία", επισημαίνεται ότι δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση/διεύθυνση, αλλά αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας. Συνδέεται περισσότερο με την προσωπικότητα των ανθρώπων-ηγετών, οι οποίοι μπορούν να πείσουν τους συνεργάτες τους στον οργανισμό να τους ακολουθήσουν εκουσίως για την εκπλήρωση των στόχων του. Έτσι, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004:210-211), οι ηγέτες είναι οραματιστές, είναι αυτοί που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους συνεργάτες τους και την εφαρμογή καινοτομιών στον οργανισμό.

Η ηγεσία στην εκπαίδευση θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού σχολείου και όσοι αναζητούν την ποιότητα στην εκπαίδευση, αναμφισβήτητα, πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ηγετών στα σχολεία (Τεκτονοπούλου, 2015:54-55).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση της σχολικής μονάδας

### 2.1 Η σχολική μονάδα στην ιεραρχία της διοίκησης

Είναι παραδεκτό απ' όλους ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, λόγω του μεγέθους και του πλήθους των δομών του και είναι αυστηρά ιεραρχικά δομημένο. Μπορεί να παρουσιαστεί ως μια πυραμίδα, χωρισμένη οριζόντια σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης – Εθνικό, Περιφερειακό, Νομαρχιακό, Τοπικό (Σχολικό) -, όπου στην κορυφή της τοποθετείται ο Υπουργός Παιδείας με τις κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου και στη βάση τοποθετούνται όλες οι σχολικές μονάδες της χώρας και, εν προκειμένω για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όλα τα δημοτικά σχολεία και τα νηπιαγωγεία.

Σχήμα 3: Επίπεδα διοίκησης της εκπαίδευσης



Πηγή: Μπουρής (2008:86)

Έτσι, η βάση, επειδή παρουσιάζει τεράστιο εύρος, θεωρείται το μεγαλύτερο και πιο εκτεταμένο σύστημα διοίκησης της χώρας, με εκπρόσωπο και στα πιο μικρά και απομακρυσμένα σημεία της, γεγονός που το καθιστά στρατηγικής σημασίας για τη δημόσια διοίκηση. Όλη η ευθύνη όμως της διοίκησης, βρίσκεται συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Οι διοικητικές αρμοδιότητες, ως προς την ποσότητα, βαρύνουν κυρίως την κορυφή της πυραμίδας και μειώνονται σταδιακά, κατεβαίνοντας επίπεδα προς τη

βάση, η οποία έχει αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες. Σχηματικά, θα μπορούσε κανείς να την παρουσιάσει ως μια αντεστραμμένη πυραμίδα με την κορυφή στη βάση (Μπουρής, 2008:81-82). Αξίζει να αναφερθεί ότι ακόμη και ο νόμος – πλαίσιο 1566/1985, που θεωρείται ως μια βαθιά τομή για τον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης και την προώθηση της αποκέντρωσης, περιέχει 145 εξουσιοδοτήσεις για την έκδοση κανονιστικών πράξεων με την πρωτοβουλία ή τη σύμπραξη του Υπουργού Παιδείας (Δρούλια & Πολίτης, 2008:23).

Ένα άλλο αξιοσημείωτο στοιχείο χαρακτηρίζει, επίσης, τη σχολική μονάδα και τη διαφοροποιεί από τις λοιπές οργανώσεις κοινωνικής δραστηριότητας. Ενώ σε όλες τις οργανώσεις είναι ευδιάκριτα τα όρια ανάμεσα στις δυο λειτουργίες, την παραγωγική και τη διοικητική, με σαφή και διαφορετικά καθήκοντα για τους εργαζόμενους, για τους υπηρετούντες σε κάθε μια απ' αυτές, στη σχολική μονάδα και στον ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης δεν είναι σαφής η διάκριση των λειτουργιών (Κώτσης, 2005:152). Δεν υπάρχουν διαφορετικά όργανα άσκησης της παραγωγικής και της διοικητικής λειτουργίας, αλλά είναι τα ίδια πρόσωπα, οι εκπαιδευτικοί, που με την ιδιότητα του παιδαγωγού και αυτήν του οργάνου διοίκησης του σχολείου, υπηρετούν τις δύο λειτουργίες (Μιχόπουλος, 1994:97). Κι ενώ η άσκηση του παιδαγωγικού έργου αποτελεί ευθύνη και κοινή λειτουργία όλων των εκπαιδευτικών, από διαφορετική σκοπιά ασκείται το διοικητικό έργο, ενεργώντας οι ίδιοι είτε ως μονομελή είτε ως συλλογικά όργανα διοίκησης, και είναι αυτή η λειτουργία που δημιουργεί τα περισσότερα προβλήματα στα σχολεία (Κώτσης, 2005:152).

## **2.2 Όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας**

Η διοίκηση των σχολικών μονάδων, όπως προαναφέρθηκε, εντάσσεται στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης και έχει κυρίως εκτελεστικές και ελάχιστες διοικητικές αρμοδιότητες στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου (Χατζηπαναγιώτου, 2003:49-50). Τα όργανα διοίκησης της σχολικής μονάδας, όπως σαφώς ορίζεται στο άρθρο 11 του ν.1566/1985, είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος των διδασκόντων.

### **2.2.1 Ο σύλλογος διδασκόντων**

Ο σύλλογος διδασκόντων, ως συλλογικό όργανο, είναι το κυρίαρχο όργανο διοίκησης του σχολείου. Σε συνδυασμό με τις αρμοδιότητες και τη δικαιοδοσία των στελεχών εκπαίδευσης, έχει την ευθύνη της διοίκησης και της λειτουργίας του σχολείου. Αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες στο σχολείο, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας (ν.1566/1985, άρθρο 11, κεφ. ΣΤ', παρ. 1), το ειδικό εκπαιδευτικό προσωπικό και το ειδικό βοηθητικό προσωπικό, σύμφωνα με



την υ.α. 27922/Γ6/8-3-2007 (Φ.Ε.Κ. 449, τ.β', 2007), και έχει ως πρόεδρο τον διευθυντή του σχολείου ή τον νόμιμο αναπληρωτή του. Συνεδριάζει τακτικά ή έκτακτα ύστερα από πρόσκληση του προέδρου του και οι αποφάσεις του κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Θέματα που ρυθμίζονται από την υφιστάμενη νομοθεσία ή είναι αντίθετα από τους νόμους και τις κείμενες διατάξεις δεν μπορούν να αποτελούν αντικείμενα συζήτησης κατά τις συνεδριάσεις. Η συμμετοχή των μελών του συλλόγου διδασκόντων στις συνεδριάσεις είναι υποχρεωτική και οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων (Π.Δ. 79/2017, άρθρο 15). Είναι δεσμευτικές για όλους και υλοποιούνται με ευθύνη του διευθυντή (άρθρο 37, υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002).

Η λήψη αποφάσεων σε συλλογικό επίπεδο προωθεί τον ανθρώπινο παράγοντα, καλλιεργεί το αίσθημα της ευθύνης και της πρωτοβουλίας σε όλα τα μέλη της ομάδας και διευρύνει τους ορίζοντες των στόχων και των επιδιώξεων της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 1992:30).

Βέβαια, η δυνατότητα άσκησης διοικητικού έργου από τον σύλλογο διδασκόντων, δεν υποβαθμίζει τον διευθυντή του σχολείου και δεν μειώνει τις ευθύνες που έχει για τον συντονισμό της σχολικής ζωής και τη λειτουργία του σχολείου.

Το έργο, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων καθορίζονται αναλυτικά με την υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002 (Φ.Ε.Κ. 1340, τ.β', 2002). Παρά τη θεσμοθετημένη και σαφέστατα προσδιορισμένη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, στην πράξη παρατηρούνται αποκλίσεις στον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Σε άλλα σχολεία ο σύλλογος διδασκόντων αναλαμβάνει ενεργό και ουσιαστικό ρόλο, ενώ σε άλλα περιορίζεται σε πιο παθητικό και τυπικό, αφήνοντας ένα ευρύ πεδίο δράσης στον διευθυντή και επιτρέποντάς τον να αναδεικνύεται σε μοναδικό όργανο διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Αυτό εξαρτάται πρωτίστως από το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών του σχολείου και, κατά δεύτερο λόγο, από την ιδιοσυγκρασία του διευθυντή και από τον τρόπο που ασκεί διοίκηση.

### **2.2.2 Ο διευθυντής**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι μονομελής διοικητικό όργανο και ο ιεραρχικός προϊστάμενος του εκπαιδευτικού, του διοικητικού και του ειδικού βοηθητικού προσωπικού, ενώ ελέγχει και το λοιπό βοηθητικό προσωπικό.

Ο νομοθέτης τον τοποθετεί στην κορυφή της σχολικής κοινότητας ως διοικητικό αλλά και επιστημονικό – παιδαγωγικό υπεύθυνο στον χώρο αυτό (άρθρο 27, υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002). Του προσδίδει δύο διαστάσεις: την εκτελεστική –

διοικητική και την παιδαγωγική. Με την πρώτη διάσταση, ως εκτελεστικό όργανο της κεντρικής εξουσίας, είναι "υπεύθυνος για την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών", ενώ ταυτόχρονα είναι "υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων" (άρθρο 11, ν.1566/1985). Από τη μια πλευρά, είναι ο διορισμένος υπάλληλος που ενεργεί για λογαριασμό των ανωτέρων του και συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις υπηρεσιακές προσδοκίες (Σαΐτης, 2005:255) και, από την άλλη, είναι ο καθοδηγητής της σχολικής κοινότητας για την επίτευξη των στόχων για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.

Παρά το γεγονός ότι ο διευθυντής βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα διοίκησης, είναι πρωταρχικός ο ρόλος του για την άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Αποτελεί τον πιο σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα της εκπαίδευσης, αφού είναι αυτός που καλείται να προωθήσει και να υλοποιήσει στη σχολική μονάδα, της οποίας ηγείται, προγράμματα, δραστηριότητες και αλλαγές που σχεδιάζονται επιτελικά.

Με τα άρθρα 28, 29, 30, 31 και 32 της υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002 (Φ.Ε.Κ. 1340, τ.β', 2002) καθορίζονται επακριβώς τα γενικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων αλλά και αυτά σε σχέση με τον σύλλογο των διδασκόντων, με τις προϊστάμενες αρχές, με τους μαθητές, με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και με τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

### **2.2.3 Ο υποδιευθυντής**

Ο υποδιευθυντής, μονομελές όργανο διοίκησης, βοηθά τον διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του, αναλαμβάνει ένα μέρος από τις αρμοδιότητές του και τον αναπληρώνει, όταν απουσιάζει, κωλύεται ή δεν υπάρχει.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του καθορίζονται, επίσης, αναλυτικά στην προαναφερόμενη υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002 (Φ.Ε.Κ. 1340, τ.β', 2002).

Ο υποδιευθυντής επιλέγεται με θητεία, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4547/2018, από το οικείο συμβούλιο επιλογής (διευρυμένο ΠΥΣΠΕ με τη συμμετοχή ενός συντονιστή εκπαίδευσης και ενός εκπαιδευτικού με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία), μετά από πρόταση του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου, στο οποίο κατέχει οργανική θέση. Στις προϋποθέσεις επιλογής συμπεριλαμβάνονται: το μαθητικό δυναμικό της σχολικής μονάδας (πλέον των 120 μαθητών), η κατοχή από τον υποψήφιο βαθμού Α' και η πιστοποιημένη γνώση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών Α' επιπέδου.

Σχετικά με την ορθότητα και αντικειμενικότητα της πρότασης του συλλόγου διδασκόντων για την επιλογή υποδιευθυντή, ο συγγραφέας της παρούσης εργασίας, γνωρίζοντας πρόσωπα και καταστάσεις σε σχολικές μονάδες της Δυτικής Θεσσαλονίκης, διατηρεί τις επιφυλάξεις του. Θεωρεί ότι ο σύλλογος δεν επιλέγει πάντα τους πλέον κατάλληλους εκπαιδευτικούς για τη θέση του υποδιευθυντή, δεν επιλέγει αυτούς που θα ανταποκριθούν πληρέστερα στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα της θέσης, αυτούς που θα συμβάλλουν με την προσφορά τους στην αναβάθμιση του σχολείου, αλλά επιλέγει με άλλα κριτήρια. Δυστυχώς, πολλές φορές η επιλογή είναι προϊόν ιδιοτέλειας (η παρέα, ο "κολλητός", ποιος με "βολεύει" καλύτερα) ή προϊόν συναλλαγής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας**

### **3.1 Διευθυντής: Ένας σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία του σχολείου**

Πολλοί θεωρητικοί στον τομέα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής - ηγέτης αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει περισσότερο από κάθε άλλον στην αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας (Μπουρής, 2008:93). Αποτελεί παράγοντα κομβικό για τη λειτουργία του σχολείου, λόγω του πολυδιάστατου ρόλου που καλείται να επιτελέσει και των γνώσεων που απαιτείται να κατέχει και που δεν περιορίζονται μόνο στις βασικές γνώσεις και δεξιότητες διοίκησης, αλλά που επεκτείνονται σ' αυτές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, του συντονισμού της ομάδας και της διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος, με σκοπό τη συστράτευση όλων για την επίτευξη των κοινών στόχων. Βοηθά, δηλαδή, τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν τις επιδιώξεις και τις πολιτικές της σχολικής μονάδας, παρακολουθεί τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων των ατόμων και των ομάδων, ενθαρρύνει και εποπτεύει για τη διατήρηση πνεύματος ενότητας και συντονισμού των προσπαθειών, ώστε να εξασφαλίζεται έτσι η μέγιστη δυνατή απόδοση των εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002:103).

Κι επειδή στην εκπαίδευση ο άνθρωπος παράγοντας είναι κυρίαρχος, είναι ο διευθυντής αυτός που με τις γνώσεις του καλείται να εμπνεύσει, να υποκινήσει, να επικοινωνήσει το όραμά του, να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και στον χειρισμό των διαφορών που προκύπτουν μέσα από την προσπάθεια για αποτελεσματική επικοινωνία (Κατσαρός, 2008:78).

Αποτελεί, επίσης, τον σύνδεσμο ανάμεσα στα ανώτερα ηγετικά στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης και στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διευθύνει. Επομένως, εξαρτάται κυρίως από τις δικές του προθέσεις και τις ικανότητες, ώστε να πετύχει

και να εξασφαλίσει την αποδοχή και την εφαρμογή από τη σχολική κοινότητα των κεντρικών αποφάσεων της εκπαιδευτική πολιτικής (Λέτσιος, 2017:23).

Σ' ένα κατάλληλο οργανωμένο εκπαιδευτικό σύστημα, ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου είναι κεφαλαιώδης. Όσο κι αν ένα σύστημα επικοινωνίας και οργάνωσης είναι ορθολογικά σχεδιασμένο, δεν θα επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, χωρίς την ανάθεση του ρόλου της σχολικής διεύθυνσης σε κατάλληλους ανθρώπους (Σαΐτης, 2008:26).

Γι' αυτό και οι φορείς χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε μορφές σχολικής διοίκησης που δίνουν έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη, όχι απλών γραφειοκρατικών διοικητικών στελεχών, αλλά ικανών σχολικών ηγετών που διαθέτουν συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, προσόντα και ικανότητες για να οδηγήσουν το σχολείο σε αλλαγές, σε καινοτομίες, στον εκσυγχρονισμό και στην παραγωγή αποτελεσμάτων (Παπαδόπουλος, 2016: 1023-1024).

### **3.2 Ο πολυσύνθετος ρόλος του διευθυντή**

Όπως αναφέρθηκε, ο διευθυντής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου και γι' αυτό αποτελεί το σημείο αναφοράς του εκπαιδευτικού συστήματος (Λέτσιος, 2017:24). Με την υπευθυνότητα που επιδεικνύει και με τη συμμετοχική και αποτελεσματική διοίκηση που ασκεί, αποτελεί την κινητήρια δύναμη του αυτομετασχηματισμού και της ποιοτικής αναβάθμισης της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα (Καστανίδου, 2018:16).

Σχήμα 4: Ο πολυσύνθετος ρόλος του διευθυντή

**A. Θέματα που τον απασχολούν**

**B. Άτομα ή φορείς που συνεργάζονται μαζί του**



Πηγή: Λεμονή & Κολεζάκης (2013:170)

Είναι επιφορτισμένος με διπλό ρόλο. Αυτόν του διορισμένου υπαλλήλου, με τον οποίο ενεργεί ως εκτελεστικό όργανο της κεντρικής εξουσίας που ασχολείται με τα τυπικά διαχειριστικά θέματα της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου, και αυτόν της ηγεσίας, με τον οποίο πρέπει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου, δημοκρατικού, συνεργατικού και ανοικτού στην κοινωνία σχολείου (Γραβάνη-Κασσίδα, 2012:13, Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), Με αυτόν τον ρόλο, θα αναδειχθεί σε ηγετική φυσιογνωμία του σχολείου και θα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα της κοινωνίας (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005:121).

Έτσι, όπως αναφέρει και ο Σαΐτης (2008:27-48), ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να ενεργήσει:

-Ως **οργανωτής**, διαμορφώνοντας τον χώρο του γραφείου του αλλά και του γραφείου του συλλόγου διδασκόντων, οργανώνοντας το σχολικό αρχείο, τηρώντας και ενημερώνοντας τα υπηρεσιακά βιβλία, οργανώνοντας και τηρώντας τη σχολική βιβλιοθήκη, μεριμνώντας για την προμήθεια του σχολικού εξοπλισμού, την αποθήκευση και τη συντήρησή του, φροντίζοντας για την ορθή χρήση και συντήρηση του σχολικού κτιρίου, προγραμματίζοντας το έργο του.

-Ως **επόπτης**, επιβλέποντας το προσωπικό της σχολικής μονάδας κατά την εκτέλεση των εργασιών του, επιδεικνύοντας ταυτόχρονα ενσυναισθητική στάση και συμπεριφορά απέναντί τους, προκειμένου η εποπτεία να μη λάβει την έννοια του ελέγχου και της επιθεώρησης, αλλά

να εξελιχθεί σε μια σχέση επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ διοικούντος και διοικουμένων.

-Ως **εκπαιδευτής**, μεριμνώντας για την ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού, προκειμένου να εκτελούν αποτελεσματικά το διδακτικό και εξωδιδακτικό τους έργο, μέσω της μετάδοσης γνώσεων και ικανοτήτων, της διέγερσης του ενδιαφέροντος για την εργασία τους και μέσω της ανάπτυξης του αισθήματος της ευθύνης, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων και μεταβίβαση εξουσίας. Μεριμνώντας, ακόμη, για την ανάπτυξη του αισθήματος αλληλεγγύης, θα ενδυναμώσει τη συλλογική προσπάθεια στην οποία, εξάλλου, στηρίζεται και η αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

-Ως **συντονιστής**, συντονίζοντας με προσωπική επαφή ή/και με την τεχνική συλλογικής σκέψης τις ενέργειες όλων των υφισταμένων του, προκειμένου με την ενοποίηση των επιμέρους ενεργειών η συλλογική προσπάθεια να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου.

-Ως **εκπαιδευτικός** και ως **μέντορας**, ασκώντας στο ακέραιο τα προβλεπόμενα από τον νόμο διδακτικά του καθήκοντα -χωρίς πλασματικές ώρες-, λειτουργώντας έτσι ο ίδιος ως παράδειγμα προς μίμηση, ώστε να δημιουργήσει ένα κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα, μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις και η συνοχή του συλλόγου διδασκόντων.

-Ως **ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων**, επιλύοντας ζητήματα που σχετίζονται με την καθημερινή διοικητική πράξη του σχολείου, όπως οι πρόσθετες απασχολήσεις των εκπαιδευτικών, η αναπλήρωση αυτών που απουσιάζουν εκτάκτως, οι πιθανές τροποποιήσεις στη λειτουργία του σχολείου σε περίπτωση απεργίας ή στάσης εργασίας, η ασφάλεια των μαθητών κ.ά.

-Ως **εκπρόσωπος** της σχολικής μονάδας, επιδιώκοντας και έχοντας αμφίδρομη επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου, συνεργαζόμενος με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, με την τοπική αυτοδιοίκηση και τους φορείς της, συμμετέχοντας ο ίδιος στα όργανα λαϊκής συμμετοχής και εκπροσωπώντας θεσμικά το σχολείο σε κάθε τρίτο.

### **3.3 Ο διευθυντής - ηγέτης**

Μία από τις θεμελιώδεις αρχές που πρέπει να ενσωματώσουν οι σχολικές μονάδες, προκειμένου να αυξήσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματικότητά τους, είναι η αποτελεσματική ηγεσία, δηλαδή μια ηγεσία ικανή να οραματίζεται, να εμπνέει και ταυτόχρονα να παραμένει σταθερή και πιστή στον σκοπό της.

Τα ποιοτικά σχολεία διευθύνονται από διευθυντές – ηγέτες, που ενσωματώνουν αξίες – αρχές, οργανωσιακή κουλτούρα, στρατηγική και δομή οργάνωσης, δομώντας έτσι την ιδιαίτερη ταυτότητα του οργανισμού και που θέτουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές δράσης, παρακινώντας και εμπνέοντας διαρκώς τους συνεργάτες τους (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012:6-7).

Ακρογωνιαίος λίθος θεωρείται η ανακάλυψη από τον διευθυντή ενός κοινού τόπου του οράματος και των στόχων του σχολείου, με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς). Η υλοποίηση του οράματος και η επίτευξη των στόχων δεν είναι εφικτή, εάν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι προσκολλημένος σε παρωχημένες τεχνικές και δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005:124, Walker, 1987).

Η ηγεσία είναι τέχνη, είναι ένας τρόπος ζωής, με τον οποίο ο διευθυντής – ηγέτης κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν με τη θέλησή τους. Ο διευθυντής – ηγέτης φροντίζει, μέσα από επιστημονικές τεχνικές διοίκησης, να αποκτήσει ειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες και να καλλιεργεί τα ηγετικά του χαρακτηριστικά, ώστε να είναι σε θέση, σύμφωνα με την έρευνα του Morgan (1996), όπως αναφέρουν οι Γεωργιάδου & Καμπουρίδης (2005:125), να:

- Βοηθά το προσωπικό σε καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά του.
- Λειτουργεί ως ένα αυθεντικό άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με το προσωπικό – συνεργάτες του, ώστε, όταν απαιτείται, να απευθύνονται σ' αυτόν.
- Διαμορφώνει το όραμα του σχολείου.
- Δημιουργεί συνθήκες για την επίτευξη των στόχων.
- Εξασκεί με επιτυχία τις ικανότητες επιρροής, όπως επίλυση διαφορών και διαπραγματεύσεις.
- Αναπτύσσει ομάδες εργασίας, προωθώντας συλλογικές, συμμετοχικές διαδικασίες.
- Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.
- Αντιμετωπίζει άμεσα καταστάσεις αβεβαιότητας και πολλαπλών επιλογών.
- Παραμένει προσιτός, ανοικτός και ευέλικτος, ενώ ενεργεί με αποφασιστικότητα, όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- Παρακινεί, εμπυχώνει και ενεργοποιεί τους συνεργάτες του.
- Δημιουργεί προσωπικές επαφές και κατάλληλο σχολικό κλίμα.
- Διαχέει τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.
- Αποτελεί με τη συμπεριφορά του παράδειγμα προς μίμηση.

-Διαμορφώνει τις κατευθύνσεις, ενώ ταυτόχρονα, λειτουργώντας δημοκρατικά, παραμένει ανοικτός στις διαφορετικές απόψεις.

Έχει υποστηριχτεί ότι οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, αλλά οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis & Nanus, 1985, Μπουραντάς, 2005, όπ. αναφ. στο Μαργογιαννάκη & Κουτρούκης, 2015:12).

Αξίζει εδώ να επισημανθεί, όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2002:367), ότι ο πραγματικός ηγέτης οφείλει να έχει υπόψη του και τη "σκοτεινή πλευρά" των ηγετικών ικανοτήτων. Να γνωρίζει, δηλαδή, ότι κάθε ισχυρό σημείο του μπορεί ταυτόχρονα να αποτελεί και αδυναμία του: Η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να οδηγήσει σε υποεκτίμηση των κινδύνων, σε αγνόηση των διαφορετικών απόψεων και σε τυχοδιωκτισμό, η υψηλή εξυπνάδα να οδηγήσει σε υποτίμηση των άλλων, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση να καταλήξουν σε αυταρχικές συμπεριφορές και σε δογματισμό και οι πολλές επιτυχίες να φέρουν την έπαρση και την αλαζονεία.

Αυτές οι καταστάσεις και οι συμπεριφορές πρέπει να αποφευχθούν, διότι θα κλονίσουν την εμπιστοσύνη των συνεργατών του, οι οποίοι θα πάψουν να θεωρούν τον "ηγέτη" τους πρότυπο και πηγή έμπνευσης, θα προκαλέσουν δυσαρέσκεια και θα επιφέρουν τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

### **3.3.1 Τα βασικά πρότυπα του διευθυντή – ηγέτη**

Επειδή, όπως ήδη αναφέρθηκε, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η καρδιά της διοίκησης και συνδέεται με όλες τις ενέργειές της, είναι σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο διευθυντής – ηγέτης. Στοιχεία της προσωπικότητάς του, όπως η δημιουργική σκέψη και η φαντασία, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα, η ευελιξία, αλλά και συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που κατέχει, όπως οι γνώσεις χειρισμού της ομάδας, της ανθρώπινης καθοδήγησης και υποκίνησης, των τεχνικών επικοινωνίας και συνεργασίας, η αξιοποίηση της εμπειρίας, διευκολύνουν τον διευθυντή – ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εύρεση αποτελεσματικών λύσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2003:59-60).

Όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008:99-102), οι θεωρητικοί και οι ερευνητές του φαινομένου της ηγεσίας ανέπτυξαν πολλές εναλλακτικές αλλά και συμπληρωματικές προσεγγίσεις. Η αρχική προσέγγιση βασιζόταν στην πεποίθηση ότι οι ηγέτες διαθέτουν κληρονομικό χάρισμα (γενετική προσέγγιση). Στη συνέχεια αμφισβητήθηκε η κληρονομικότητα του χαρίσματος, παρέμεινε όμως η πεποίθηση για την ανάγκη ύπαρξης ηγετικού χαρίσματος. Ο ηγέτης έπρεπε



να διαθέτει χαρισματική προσωπικότητα και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσέγγιση των χαρακτηριστικών). Παρά το ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση ήταν δημοφιλής, ο επιστημονικός έλεγχος των υποθέσεων ανέδειξε αντιφάσεις και προβλήματα. Έτσι, οι θεωρίες στράφηκαν από τη μελέτη των χαρακτηριστικών στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών, δηλαδή “τι κάνουν και πώς το κάνουν” (προσέγγιση των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς). Με βάση αυτήν την προσέγγιση, προέκυψαν τρία βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς:

- Το αυταρχικό πρότυπο: Ο διευθυντής – ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς καμιά συμμετοχή των υφισταμένων του σ' αυτό, και στη συνέχεια, με τη δύναμη της εξουσίας της θέσης που κατέχει και τη χρήση του φόβου των κυρώσεων, τις επιβάλλει σ' αυτούς. Το συγκεκριμένο πρότυπο διευθυντή – ηγέτη υιοθετεί τη "Θεωρία X" του Mc Gregor, σύμφωνα με την οποία οι κοινοί άνθρωποι αντιπαθούν και αποφεύγουν, όταν μπορούν, την εργασία. Γι' αυτό, εργάζονται μόνο όταν εξαναγκάζονται, καθοδηγούνται ή απειλούνται, προτιμώντας να μην αναλαμβάνουν ευθύνες κι έχοντας φυσικά μικρές φιλοδοξίες.

- Το εξουσιοδοτικό πρότυπο: Ο διευθυντής, μη έχοντας εμπιστοσύνη στις δικές του ικανότητες ή επιδεικνύοντας αδιαφορία, δεν θέτει στόχους για την ομάδα και εκχωρεί τον ηγετικό του ρόλο στους υφισταμένους του, οι οποίοι λαμβάνουν αποφάσεις, σύμφωνα με προσωπικά κριτήρια και χωρίς να θέτουν ως βασική προτεραιότητα τις ανάγκες του οργανισμού. Και, όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (1998:298), αφήνει τους υφισταμένους του να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμη και στην περίπτωση που αυτοί χρειάζονται τη στήριξη και τη βοήθειά του.

- Το δημοκρατικό πρότυπο: Οι αποφάσεις λαμβάνονται είτε από τον διευθυντή, ο οποίος πρώτα συμβουλευέται τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις απόψεις των συνεργατών του, είτε συλλογικά μέσα από συμμετοχικές και δημοκρατικές διαδικασίες. Ο δημοκρατικός ηγέτης, σε αντίθεση με τον αυταρχικό, υιοθετεί τη "Θεωρία Y" του Mc Gregor, σύμφωνα με την οποία οι μέσοι άνθρωποι αγαπούν και χαιρόνται την εργασία και, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, λειτουργούν υπεύθυνα και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Τα στοιχεία των ερευνών ενίσχυσαν την άποψη ότι το πιο αποτελεσματικό πρότυπο ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι το δημοκρατικό – συμμετοχικό και η συμμετοχή των εργαζομένων, τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στον προγραμματισμό, μπορεί να επιτύχει υψηλότερες επιδόσεις κατά 20 – 40% από μια μέση κατάσταση. Εξάλλου, όπως ισχυρίζεται η Judith Bardwick, "τίποτα δεν δημιουργεί περισσότερο αυτοσεβασμό μεταξύ εργαζομένων από το να συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων" (Καμπουρίδης, 2002:53).

Στην πράξη, όμως, οι διευθυντές δεν ακολουθούν τυφλά ένα συγκεκριμένο πρότυπο, αλλά εφαρμόζουν μια πρακτική σύνθεσης των παραπάνω προτύπων, ανάλογα με την προσωπικότητα του ηγέτη, την ωριμότητα και τη δυναμική της ομάδας, τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούνται (Νικολαΐδης, 2017:35, Σαΐτη, Σαΐτης, 2011), και ανάλογα με την περίπτωση, αφού η διοικητική πρακτική αποδεικνύει συχνά ότι οι αρχές και οι κανόνες διοίκησης δεν μπορεί να τυγχάνουν πάντα γενικής εφαρμογής. Δηλαδή, δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι οι διοικητικές ενέργειες που οδήγησαν σε επιτυχή έκβαση μιας περίπτωσης θα έχουν την ίδια επιτυχία και σε άλλες περιπτώσεις (Καμπουρίδης, 2002:47).

Βέβαια, οι διευθυντές δεν παραγνωρίζουν ότι, όσο μετακινούνται από την αυταρχική προς τη δημοκρατική ηγεσία, μειώνεται η εξουσία που ασκούν και αυξάνεται αντίστοιχα η αυτονομία των υφισταμένων (Δεληλίγκα, κ.α., 2015:29).

### **3.3.2 Ο διευθυντής ως δημοκρατικός ηγέτης**

Παρά το γεγονός ότι οι επιστήμονες σήμερα θεωρούν ότι οι σύγχρονες αρχές του management έχουν απόλυτη εφαρμογή και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αναγνωρίζεται ταυτόχρονα η ιδιαιτερότητα αυτών των οργανισμών. Μια ιδιαιτερότητα που έγκειται κυρίως σε δύο βασικά σημεία: Στους σκοπούς των εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως έχουν αναλυθεί παραπάνω, και στον ανθρώπινο παράγοντα, η συμμετοχή του οποίου είναι καταλύτης στη λειτουργία του σχολείου και στην επίτευξη των σκοπών του.

Αυτή η ιδιαιτερότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού καθιστά ακόμη πιο δύσκολο και σύνθετο τον ρόλο του διευθυντή. Επιφορτισμένος με μεγάλη ευθύνη, καλείται να οργανώνει και να διοικεί το σχολείο, να συντονίζει μια ομάδα ανθρώπων, να φροντίζει για την ανάπτυξή τους, να αναμορφώνει και να αναβαθμίζει το έργο της σχολικής μονάδας, προκειμένου να διαμορφώσει τις συνθήκες και τις προϋποθέσεις εκείνες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017:55, Στραβάκου, 2003).

Από τη μια πλευρά, με βάση την πυραμίδα της ιεράρχησης αναγκών του Maslow, καλείται να οδηγήσει το προσωπικό του στην ικανοποίηση, όχι μόνο των βασικών, οι οποίες άλλωστε καθορίζονται από το ίδιο το σύστημα του δημοσίου, αλλά και των ανώτερων αναγκών του, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης (Everard & Morris, 1999:46-48), κι από την άλλη καλείται να βελτιώσει τα αποτελέσματα του σχολείου. Πρέπει, δηλαδή, να προσανατολιστεί προς δύο κατευθύνσεις, προς το "έργο" και προς τους "ανθρώπους", υιοθετώντας, σύμφωνα με το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton, το

δημοκρατικό στιλ, με την εκδήλωση υψηλού ενδιαφέροντος για ανθρώπους και για τη μεγιστοποίηση της παραγωγής, ταυτόχρονα.

Σχήμα 5: Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton



Πηγή: Κατσαρός (2008:102)

Όπως ισχυρίζεται ο Καμπουρίδης (2002:150), με το δημοκρατικό στιλ διοίκησης ή αλλιώς διοίκησης με έμφαση στη συμμετοχή, εναρμονίζονται η υψηλή απόδοση και η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Ο διευθυντής, ως συντονιστής της ομάδας, ηγείται με το παράδειγμά του, συμφωνεί τους στόχους με τους εκπαιδευτικούς και αναμένει τα αποτελέσματα. Καθοδηγεί την απόδοση με βάση τους στόχους, στηρίζοντας και βοηθώντας παράλληλα τους εκπαιδευτικούς να βρουν λύσεις σε περίπτωση χαμηλών επιδόσεων, κατανέμει τις δουλειές με δίκαιο και ξεκάθαρο τρόπο, εμπλέκει το προσωπικό στις αποφάσεις που το αφορούν και αντιμετωπίζει με ηρεμία τις συγκρούσεις.

Αυτό το στιλ διοίκησης είναι το πλέον ενδεικνυόμενο στην εκπαίδευση, με την προϋπόθεση ο διευθυντής να καταφέρει να παρακινήσει στην επίτευξη των στόχων τους εκπαιδευτικούς, αφού υπάρχει ως δεδομένο ότι αυτοί γνωρίζουν τη δουλειά τους και διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα.

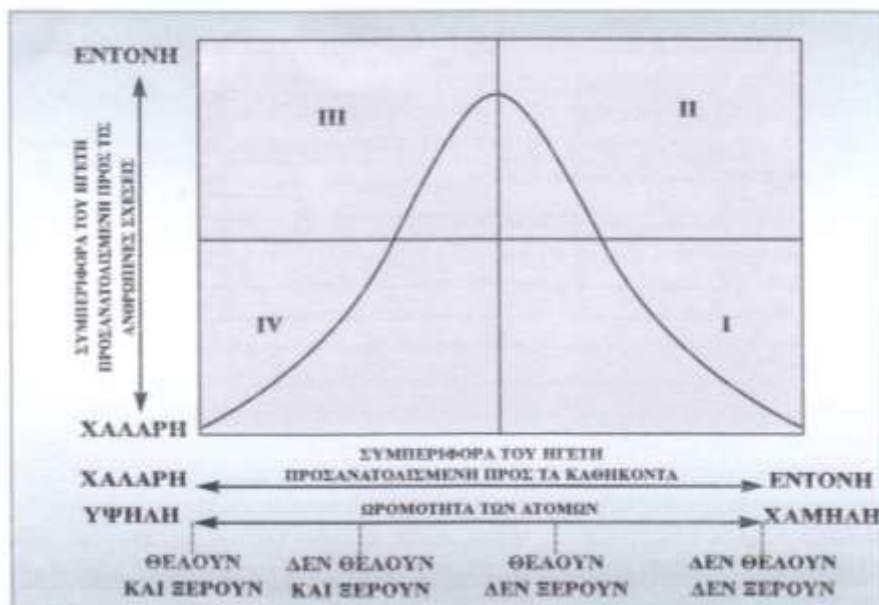
### 3.3.3 Εφαρμόζοντας τη θεωρία του κύκλου της ζωής

Όσοι εμπλέκονται ενεργά με τον χώρο της εκπαίδευσης γνωρίζουν πολύ καλά τις απαιτήσεις του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Εκτός από την άριστη ακαδημαϊκή γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, απαιτείται από τον εκπαιδευτικό να κατέχει μια σειρά δεξιοτήτων και ικανοτήτων, ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται ποικίλες καταστάσεις μέσα στην τάξη, να επιλύει καθημερινά προβλήματα και να υποστηρίζει με επάρκεια τις διαδικασίες εκπαίδευσης των μαθητών του. Είναι ένα επάγγελμα ενδιαφέρον και "ζωντανό", αλλά παράλληλα κουραστικό και ψυχοφθόρο, γιατί απαιτεί κατάθεση υψηλής ενέργειας και ψυχής. Παρότι σε κάθε εργασιακό χώρο παρατηρούνται διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων, η φύση του συγκεκριμένου επαγγέλματος καθιστά πιο εμφανείς τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών ως προς την προθυμία για εργασία, την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Υπάρχει ένα ποσοστό εκπαιδευτικών που δεν θέλει ή/και δεν μπορεί, παρότι θεωρητικά κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις.

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002:340-341), σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard, οι λέξεις "θέλω" και "μπορώ" αποτελούν τις δύο μεταβλητές που προσδιορίζουν την ωριμότητα των ατόμων. Στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται τα άτομα εκείνα που θέλουν και μπορούν να πετύχουν τους στόχους, ενώ στο κατώτερο επίπεδο βρίσκονται τα άτομα που ούτε θέλουν και ούτε μπορούν. Έτσι, σε συνάρτηση με το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton, ο διευθυντής - ηγέτης, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας του προσωπικού, χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στιλ ηγεσίας.

Στο κατώτερο επίπεδο ωριμότητας (I), η αποτελεσματικότερη συμπεριφορά του ηγέτη είναι επικεντρωμένη προς τα καθήκοντα και λιγότερο προς τις σχέσεις (διευθυντικό στιλ). Όταν οι εκπαιδευτικοί θέλουν, αλλά δεν μπορούν να υλοποιήσουν τους στόχους, τότε ο διευθυντής πρέπει να προσανατολιστεί και στα καθήκοντα, ώστε να είναι ικανοί να αποδώσουν, αλλά και στις σχέσεις (συμβουλευτικό στιλ), υποστηρίζοντας και εμψυχώνοντας, ώστε να αποκτήσουν το απαραίτητο ηθικό για την επίτευξη των στόχων (II). Αντιθέτως, όταν οι εκπαιδευτικοί μπορούν, αλλά δεν θέλουν να πετύχουν τους στόχους, τότε ο διευθυντής, ως πραγματικός ηγέτης, πρέπει να επενδύσει στις σχέσεις (υποστηρικτικό στιλ) για να καταφέρει να τους παρακινήσει (III). Στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας, όπου τα άτομα έχουν αποδεχθεί τους στόχους και μπορούν από μόνα τους να οδηγηθούν στην επίτευξή τους, τότε ο διευθυντής, με εξουσιοδοτικό στιλ ηγεσίας, περιορίζει τις προσπάθειές του και προς τις δύο κατευθύνσεις (IV).

Σχήμα 6: Το μοντέλο του κύκλου ζωής με επεξήγηση της ωριμότητας από τον Μπουραντά



Πηγή: Μπουραντάς (2002:340)

### 3.3.4 Ο διευθυντής ως μετασχηματιστικός ηγέτης

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008:106-114), οι σύγχρονες προσεγγίσεις στον χώρο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης αναγνωρίζουν έξι, επικαλυπτόμενους σε κάποια σημεία, τύπους ηγεσίας:

-Η εκπαιδευτική ηγεσία: Ο ηγέτης, αντλώντας δύναμη και επιρροή από τη διοικητική του θέση αλλά και από την εξειδικευμένη γνώση που κατέχει, εστιάζει τον ρόλο του στη στήριξη και διευκόλυνση της διδασκαλίας και της μάθησης, καθώς και στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους στις διαδικασίες.

-Η διοικητική ηγεσία: Ο διευθυντής, ως γραφειοκράτης, αποτελεί εκτελεστικό όργανο της σχολικής διοίκησης. Η προσοχή εστιάζεται στις λειτουργίες του, στους σκοπούς και στις συμπεριφορές του, θεωρώντας ότι η διεκπεραίωση αυτών των λειτουργιών θα διευκολύνει την εργασία των υπολοίπων στον οργανισμό.

-Η ηθική ηγεσία: Ο διευθυντής - ηγέτης αντλεί εξουσία και επιρροή από τις ισχύουσες αντιλήψεις για το τι είναι σωστό και τι λάθος και λειτουργεί με βάση τις αξίες και τον δικό του ηθικό κώδικα. Παρότι υπάρχουν αντιφατικά στοιχεία σε σχετικές έρευνες, ως βασικές αξίες αναφέρονται οι αρχές της συνεργασίας, της συμμετοχής, της αλληλεγγύης, της ισότιμης πρόσβασης στην εκπαίδευση και του δημόσιου και δωρεάν χαρακτήρα της.

-Η συμμετοχική ηγεσία: Ο διευθυντής έχει ως βασικό ρόλο την προώθηση της συλλογικής – συμμετοχικής λήψης των αποφάσεων.

-Η ενδεχομενική ηγεσία: Ο ηγέτης προσαρμόζεται και προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις ιδιαίτερες οργανωτικές συνθήκες και στα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει, χρησιμοποιώντας διαφορετικές ηγετικές πρακτικές.

-Η μετασχηματιστική ηγεσία: Ο διευθυντής – ηγέτης πρωτοστατεί και είναι αφοσιωμένος στη βαθιά αλλαγή του εαυτού του, αλλά και του οργανισμού που ηγείται. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα σε σχολικές μονάδες που επιδιώκουν την αλλαγή και την καινοτομία.

Για τον Μπουραντά (2002:349-350), ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένας χαρισματικός ηγέτης, που δίνει όραμα και αίσθηση αποστολής, ενισχύει την υπερηφάνεια, κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη, εμπνέει και δημιουργεί υψηλές προσδοκίες. Διακρίνεται για τις εξαιρετικές επικοινωνιακές του ικανότητες, με τις οποίες προσεγγίζει και μεταχειρίζεται τον καθένα προσωπικά, και καταφέρνει έτσι να υλοποιεί σημαντικές αλλαγές και τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές και στις δραστηριότητες του οργανισμού που ηγείται.

Όπως αναφέρει η Δαδαμόγια (2014:70-71), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδρούν σκόπιμα στην κουλτούρα του οργανισμού για να την αλλάξουν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες – διευθυντές εμπλέκουν με τέτοιο τρόπο τους εκπαιδευτικούς, ώστε όλοι τους – διοικούντες και διοικούμενοι – να στηρίζουν και να ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης, αφοσίωσης, δοτικότητας και ηθικότητας και, εν τέλει, να επιτυγχάνουν την ενοποίηση των κινήτρων τους. Μέσω της μετασχηματιστικής διαδικασίας, τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων ενοποιούνται (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007:67).

Με στόχο τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας, μέσα από τη διαμόρφωση αντιλήψεων, στάσεων και αξιών του προσωπικού, ακολουθείται μια πρακτική στην οποία εντοπίζονται οι ακόλουθες διαστάσεις (Δαδαμόγια, 2014:71, Leithwood, 1994): Δημιουργία οράματος στον εκπαιδευτικό οργανισμό, προσδιορισμός των στόχων, παροχή διανοητικής παρακίνησης, προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης, παροχή προτύπων για τις καλύτερες πρακτικές και αξίες του οργανισμού, καλλιέργεια των προσδοκιών υψηλής απόδοσης, διαμόρφωση μια γόνιμης σχολικής κουλτούρας, ανάπτυξη δομών που διευκολύνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Η κουλτούρα συνεργασίας, με ταυτόχρονη αναγνώριση της αξίας των ατόμων αλλά και της ομάδας, προωθεί το όραμα της σχολικής μονάδας, το οποίο προκύπτει μέσα από τις ανησυχίες και τις εμπειρίες των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων τους και

αποτελεί δέσμευση όλων για τη μελλοντική πορεία του σχολείου (Μαυρογιώργος, 2010:54-55).

Από τη στιγμή που το όραμα και οι στόχοι έχουν γίνει ξεκάθαροι, ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως ηγέτης – υπηρέτης, που δεν διστάζει να "σηκώσει τα μανίκια" και να εργαστεί μαζί με τους συνεργάτες του με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους βοηθά να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να τις χρησιμοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και στις περιπτώσεις εκείνες που ο ίδιος δεν είναι παρών (Καμπουρίδης, 2002:47).

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται η πλέον σύγχρονη και ανώτερη εξελικτικά μορφή ηγεσίας (Κλινάκης, 2017:161, Bass, 1990) και παρά το γεγονός ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, δύσκαμπτο, γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό, απαιτεί ηγέτες που θα έχουν ως πρωταρχική φροντίδα την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο από τα υψηλά ιστάμενα διοικητικά στελέχη, εν τούτοις υπάρχουν περιθώρια εφαρμογής των αρχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας, κυρίως στις σχολικές μονάδες που λειτουργούν με βάση το δημοκρατικό – συνεργατικό πρότυπο διοίκησης (Κατσαρός, 2008:109). Σ' αυτές τις σχολικές μονάδες, ως επί το πλείστον, μπορεί ο διευθυντής ως μετασχηματιστικός ηγέτης να ωθεί τα άτομα να ενεργούν και να ξεπερνούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης (Παπαδοπούλου, 2012:43) και να αναδεικνύει εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν βαθιά επίγνωση του ρόλου τους και της ευθύνης που φέρουν απέναντι στους μαθητές τους αλλά και στην κοινωνία γενικότερα. Έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί εκπαιδευτικούς με ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες, εξειδικευμένους επιστήμονες, δίνοντάς τους την ευκαιρία να αναδείξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τα ενδιαφέροντά τους, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη του τις ιδιαιτερότητές τους, τις αδυναμίες και τα προβλήματα της καθημερινότητας (Κλινάκης, 2017:161).

### **3.4 Χαρακτηριστικά και ικανότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή**

Πολλές έρευνες έχουν διενεργηθεί και πολλές συζητήσεις έχουν γίνει στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που πρέπει να συγκεντρώνει ένας αποτελεσματικός, ένας πετυχημένος διευθυντής, ένας πραγματικός ηγέτης. Από αυτά τα χαρακτηριστικά και από αυτές τις ικανότητες, που ως έναν βαθμό είναι επίκτητες αλλά και σε έναν μεγάλο βαθμό μπορούν να καλλιεργηθούν, εξαρτάται κυρίως η επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Ο Μπουραντάς (2002:359-361) θέτει, κατ' αρχήν, ως παράμετρο και ως μια από τις προϋποθέσεις, για την ανάδειξη ενός στελέχους σε ηγέτη που θα επιφέρει

αποτελεσματικότητα και διαρκή επιτυχία στον οργανισμό, τη διάθεση του ατόμου να ηγείται. Η διάθεση – κίνητρο για άσκηση ηγεσίας συνδέεται:

α) Με την ανάγκη για αυτοεκτίμηση: Τα στελέχη, απαλλαγμένα από την ανάγκη συμβιβασμού με τις προσδοκίες των άλλων, αναλαμβάνουν ρίσκο και αναπτύσσουν μη συμβατικές συμπεριφορές και δραστηριότητες.

β) Με την ανάγκη για δύναμη: Η ανάγκη αυτή προδιαθέτει άσκηση επιρροής στους άλλους, το οποίο είναι βασικό στοιχείο της ηγετικής σχέσης.

γ) Με την ανάγκη για εκτίμηση – αναγνώριση από τους άλλους: Η ανάγκη αυτή δημιουργεί επιθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών και για επιτυχία.

Ο Κωνσταντίνου (2005:52) αναγνωρίζει ως σπουδαιότερα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη την ακεραιότητα του χαρακτήρα, την ευθυκρισία, τη διορατικότητα, την τόλμη και τη φιλοδοξία, την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία, τη συναισθηματική σταθερότητα και τη συνεργατικότητα. Επίσης, πρέπει να ξεχωρίζει για την υπευθυνότητα, την υπομονή και την ανθεκτικότητα στις πιέσεις, τη λήψη ορθών αποφάσεων, την ικανότητα καθοδήγησης, εμπύχωσης και παρώθησης των συνεργατών του.

Ο Σαΐτης (2000:239) διακρίνει τρεις κατηγορίες ηγετικών ικανοτήτων που αφορούν:

α) Την επαγγελματική ικανότητα: Αποτελεί συνάρτηση της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης και της διοικητικής εμπειρίας και περιλαμβάνει ικανότητες κατανόησης των καθηκόντων, των ευθυνών και των προβλημάτων των υφισταμένων, την ικανότητα αποτελεσματικής εποπτείας και την ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων.

β) Την ικανότητα του συνεργάζεσθαι: Περιλαμβάνεται η γνώση και η ικανότητα χειρισμού της ψυχολογικής κατάστασης των ατόμων και των ομάδων, η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων, η αντικειμενικότητα, η καλή διάθεση, η υπομονή και η ανεκτικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας.

γ) Την αντιληπτική ικανότητα: Περιλαμβάνει την ικανότητα παρατηρητικότητας και εντοπισμού αδυναμιών και την ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008:116-127), ο αποτελεσματικός ηγέτης στον χώρο της εκπαίδευσης πρέπει να επιδεικνύει υψηλό επίπεδο νοητικών και τεχνικών δεξιοτήτων, συνοδευόμενο από αντίστοιχο υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά και από εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας.

-Νοητικές δεξιότητες: Αφορούν την ικανότητα συνολικής και συστημικής αντίληψης του σχολείου, καθώς και την ικανότητα εκτέλεσης περίπλοκων νοητικών λειτουργιών.



-Τεχνικές δεξιότητες: Αφορούν την ικανότητα πραγματοποίησης δραστηριοτήτων που απαιτούν την εφαρμογή κάποιας μεθόδου ή τεχνικής.

-Συναισθηματική νοημοσύνη: Αφορά τις ικανότητες αυτεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων.

-Ικανότητες επικοινωνίας: Ο αποτελεσματικός διευθυντής και πραγματικός ηγέτης έχει επίγνωση ότι η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας βαραίνει κατά πρώτιστο λόγο τον ίδιο. Γι' αυτό, σε ότι αφορά τις διαπροσωπικές του σχέσεις, πρέπει να ακούει προσεκτικά και να κατανοεί την άλλη πλευρά (ενεργητική ακρόαση), να είναι καλός αφηγητής και να μιλάει με σαφήνεια, ελέγχοντας τον συναισθηματικό τόνο, διατηρώντας την ηρεμία και χρησιμοποιώντας χιούμορ, και να διαθέτει ενσυναίσθηση. Σε ότι αφορά την τυπική επικοινωνία με τα μέλη στη σχολική μονάδα αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον, πρέπει να φροντίζει για την ενημέρωση και την απρόσκοπτη διακίνηση των απαραίτητων πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις, δημιουργώντας αμφίδρομους διαύλους επικοινωνίας, και να προωθεί τη συμμετοχή, τις συλλογικές διαδικασίες και τον διάλογο, σεβόμενος τη διαφορετική προσέγγιση και άποψη και όντας δεκτικός ο ίδιος σε αρνητικά μηνύματα και κριτική.

Βέβαια, οι ηγετικές ικανότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή συναρτώνται άμεσα με το στιλ και τον τύπο ηγεσίας που εφαρμόζεται από το συγκεκριμένο στέλεχος εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008:119).

Κι επειδή, όπως προαναφέρθηκε, ως ένα βαθμό οι ικανότητες διδάσκονται και καλλιεργούνται, η συνεχής επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των στελεχών εκπαίδευσης είναι ευθύνη, τόσο των ιδίων, όσο και της πολιτείας και του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού (Κατσαρός, 2008:122).

Αξίζει να γίνει αναφορά στην προσέγγιση του θέματος από τους ίδιους τους διευθυντές, όπως καταγράφηκε σε μια παλαιότερη έρευνα και αναφέρει η Παπαναούμ (1995:78-79), προσπαθώντας να σκιαγραφήσουν τον "καλό διευθυντή". Οι αντιλήψεις τους περιγράφονται σε δύο άξονες:

1ος άξονας: Γνώσεις, προσόντα και χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Δίνουν έμφαση στην κατάρτιση σε θέματα διοίκησης του σχολείου και παιδαγωγικής διαδικασίας, γι' αυτό αναφέρονται συχνότερα "οι διοικητικές και παιδαγωγικές γνώσεις" και τα "ηγετικά προσόντα", ενώ ακολουθούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά με σειρά συχνότητας "να είναι εργατικός", "δίκαιος", "να αγαπά τη δουλειά του", "να εμπνέει σεβασμό", "η ευρύτητα πνεύματος", "να έχει όραμα για την εκπαίδευση" και "η δημοκρατικότητα".

2ος άξονας: Αναμενόμενη συμπεριφορά: Αναφέρονται, με φθίνουσα σειρά ως προς τη συχνότητα, "οι καλές σχέσεις με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς", "να διοικεί καλά", "να διαμορφώνει καλό κλίμα", "είναι απαραίτητη η συνεχής παρουσία του" και "η ενημέρωσή του για όλα τα θέματα του σχολείου", "η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους γονείς" και "η εκπλήρωση των στόχων του σχολείου".

Την έμφαση που δίνουν οι διευθυντές στην κατάρτισή τους σε θέματα διοίκησης, συμμερίζεται και η Κοθάλη, όπως αναφέρει η Στραβάκου (2003:83), η οποία επισημαίνει εμφαντικά ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, επειδή είναι αυτοί που κυρίως συμβάλλουν στην επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, πρέπει, εκτός των άλλων προσόντων, να έχουν και ειδικές σπουδές σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης του Σχολείου.

### **3.5 Ο διευθυντής στην ελληνική πραγματικότητα**

#### **3.5.1 Δυσκολίες και παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο του διευθυντή**

Οι ικανότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω μαζί με τις απαιτήσεις που υπάρχουν για τον διευθυντή του σχολείου, ο οποίος καλείται να έχει όραμα για τη σχολική μονάδα και την εκπαίδευση και να το επικοινωνεί στους συναδέλφους του, να ασκεί διοικητικά καθήκοντα αλλά και συμβουλευτικό έργο, να έχει υποχρεωτικό διδακτικό ωράριο ο ίδιος, ενώ παράλληλα να καθοδηγεί το διδακτικό έργο στη μονάδα, να συμβάλλει στην ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, να προωθεί εκπαιδευτικά προγράμματα και να εφαρμόζει καινοτομίες, να ασκεί οικονομική διαχείριση, να επικοινωνεί και να δημιουργεί τις κατάλληλες σχέσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, ξεπερνούν κατά πολύ, όπως υποστηρίζεται, τις ικανότητες που αναμένεται να έχει ένας μόνο άνθρωπος (Μωυσίδου, 2012:13). Αν αναλογιστεί κανείς ότι, σύμφωνα με τον Άντερσον, ο διευθυντής ασκεί το έργο του ανάμεσα σε "διασταυρωμένα πυρά", προσπαθώντας να ισορροπήσει και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των μαθητών, των γονέων τους, των εκπαιδευτικών, των υπόλοιπων μελών της σχολικής κοινότητας αλλά και των προϊστάμενων αρχών (Μωυσίδου, 2012:13, Eacott, 2010), τότε ο βαθμός δυσκολίας στην άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή πολλαπλασιάζεται.

Ο βαθμός δυσκολίας αυξάνεται κατακόρυφα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι στη χώρα μας:

- Η δημόσια εκπαίδευση, ως υποσύστημα του ευρύτερου συστήματος δημόσιας διοίκησης, έχει τα ίδια δομικά χαρακτηριστικά με τη δημόσια κρατική διοίκηση και διέπεται από ένα

κανονιστικό πλαίσιο δύσκαμπτο και ανελαστικό, παραμένοντας στατική (Σπυροπούλου, 2010:29, Λαΐνας, 2000).

- Ο συγκεντρωτικός και γραφειοκρατικός χαρακτήρας του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσής μας έχει ως επίπτωση την απόλυτη εξάρτηση των διευθυντών σχολικών μονάδων από τους ιεραρχικά ανωτέρους τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, αν κανείς συνεκτιμήσει και τη σχεδόν ανύπαρκτη αυτονομία της σχολικής μονάδας, τις περιορισμένες αρμοδιότητες και τις ελάχιστες δυνατότητες λήψης απόφασης που έχουν οι διευθυντές για σημαντικά θέματα λειτουργίας του σχολείου. Έτσι, η θέση του διευθυντή αποτελεί εκ προδιαγραφής έναν αδύναμο, έναν ισχνό κρίκο στην ιεραρχική διάταξη των επιπέδων διοίκησης (Παπαναούμ, 1995:109).

- Το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης, με προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την προώθηση και εφαρμογή καινοτομιών από τους διευθυντές.

- Η πολυνομία, οι αντιφάσεις των νόμων, οι επικαλύψεις έχουν διαμορφώσει μια χαοτική κατάσταση στην άσκηση διοίκησης στην εκπαίδευση και δυσχεραίνουν το έργο των διευθυντών, οι οποίοι αναλώνονται σε γραφειοκρατικές εργασίες, αποσπώμενοι από την παιδαγωγική διάσταση του ρόλου τους (Καστανίδου, 2018:17, Ανδρέου, 1999).

- Οι διευθυντές δεν έχουν την επιστημονική κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, όπως έχει δείξει πανελλαδική έρευνα, και ουδέποτε έχουν διδαχθεί το συγκεκριμένο διδακτικό αντικείμενο, σε αντίθεση με τα όσα ισχύουν σε άλλες χώρες της Ευρώπης, στις οποίες απαιτούνται πιστοποιημένες ικανότητες οργάνωσης και διοίκησης από τους υποψήφιους διευθυντές (Σπυροπούλου, 2010:32-33).

- Μερικά από τα νοσήματα του εκπαιδευτικού μας συστήματος, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη για την πρόοδο και την ανάπτυξη, όπως αναφέρει η Σιδηροπούλου (2015:21-23), και δυσχεραίνουν το έργο των διευθυντών:

α. Έλλειψη σταθερότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού: Κάθε χρόνο μετατίθεται και αποσπάται ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών και προσλαμβάνονται πολλοί αναπληρωτές, οι οποίοι συνήθως τοποθετούνται σε διαφορετικά σχολεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές αλλαγές στη σύνθεση των συλλόγων διδασκόντων, με αρνητική τις περισσότερες φορές επίπτωση στη λειτουργία του σχολείου (σχολικό κλίμα, εργασιακή κουλτούρα, εκπόνηση προγραμμάτων, συνεχής αλλαγή δασκάλων σε κάθε τάξη κ.ά.).

β. Η εκχώρηση ευθύνης χωρίς εξουσία: Συχνά τα στελέχη εκπαίδευσης θεωρούνται υπεύθυνα για την επίτευξη αποτελεσμάτων, χωρίς όμως να έχουν και την ανάλογη εξουσία, εξαιτίας του

συγκεντρωτικού συστήματος της εκπαίδευσης αλλά και των παραλείψεων, των ασαφειών και της αποσπασματικότητας της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Σε όλα τα παραπάνω, πρέπει να συνυπολογίσει κανείς ότι ο διευθυντής του σχολείου έχει να αντιμετωπίσει συχνά ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής σχολικής πραγματικότητας, την απροθυμία των εκπαιδευτικών για εργασία. Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι απρόθυμοι για εργασία, γιατί δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα, με πιο σημαντικό αυτό των χαμηλών οικονομικών αποδοχών (Σιδηροπούλου, 2008:18, Σαΐτης, 2002, Καβούρη, 1998). Το συγκεκριμένο θέμα αποτελεί ισχυρό αντικίνητρο και προβάλλει ως μείζον, ιδιαίτερα σήμερα, στην εποχή των μνημονίων και των περικοπών των αποδοχών των εργαζομένων. Θα τολμούσε να πει κανείς ότι είναι το σύνηθες και κυρίαρχο θέμα συζήτησης, μαζί με το ασφαλιστικό - συνταξιοδοτικό, στην καθημερινότητα των εκπαιδευτικών εντός και εκτός των σχολικών μονάδων.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι η χρηματοδότηση των σχολείων, μέσω των σχολικών επιτροπών, δεν είναι επαρκής, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή των περικοπών των δαπανών του κράτους, όπου παρατηρείται δραματική μείωση των δημόσιων δαπανών για την παιδεία. Το γεγονός αυτό επιφορτίζει με προβλήματα την καθημερινή λειτουργία του σχολείου και δυσχεραίνει περαιτέρω το έργο του διευθυντή.

### **3.5.2 Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία**

Με την υ.α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002 (Φ.Ε.Κ. 1340, τ.β', 2002) και συγκεκριμένα στα άρθρα 27, 28, 29, 30, 31 και 32 καθορίζονται επακριβώς τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων αλλά και αυτά σε σχέση με τον σύλλογο των διδασκόντων, με τις προϊστάμενες αρχές, με τους μαθητές, με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και με τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

Ο διευθυντής τοποθετείται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, ως διοικητικός αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο αυτό, κι έχει την ευθύνη της καθοδήγησής της για την επίτευξη των στόχων για ένα δημοκρατικό και ανοικτό σχολείο στην κοινωνία, καθώς και της υποστήριξης, της καθοδήγησης, της επιμόρφωσης, του συντονισμού του έργου και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών (άρθρο 27).

Συνεργάζεται με τα στελέχη της εκπαίδευσης, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς τους για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Εκπροσωπεί επίσημα το σχολείο απέναντι σε τρίτους, εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις

κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών διοίκησης και είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής και την προώθηση των εκπαιδευτικών καινοτομιών. Ενημερώνει το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς για την εκπαιδευτική πολιτική και φέρει την ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Ενημερώνει, κυρίως, τους νέους εκπαιδευτικούς για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και τηρεί όλα τα προβλεπόμενα βιβλία και έντυπα του σχολείου. Τέλος, φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου, το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου (άρθρο 28).

Σε σχέση με τον σύλλογο διδασκόντων, προσκαλεί τα μέλη του στις συνεδριάσεις, στις οποίες προεδρεύει ο ίδιος, καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλους εκπαιδευτικούς. Εισηγείται την κατανομή των εξωδιδασκικών εργασιών, αξιοποιώντας δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού. Έχει την ευθύνη, σε συνεργασία με τα μέλη του συλλόγου, για τη σύνταξη του ωρολόγιου προγράμματος, για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου διδασκαλίας των εκπαιδευτικών και για την αναπλήρωση σε περίπτωση απουσίας τους. Ενημερώνει τον σύλλογο για την εκπαιδευτική νομοθεσία αλλά και για το έργο της σχολικής επιτροπής, μεριμνώντας για τη συντήρηση των σχολικών εγκαταστάσεων, για τον εξοπλισμό και την προμήθεια εποπτικών μέσων του σχολείου. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τον σύλλογο διδασκόντων, για την καθαριότητα στους χώρους του σχολείου, την ασφάλεια και προστασία της υγείας των μαθητών αλλά και την τήρηση της πειθαρχίας. Είναι, επίσης, υπεύθυνος, σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό, για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων και συνεργάζεται με το διδακτικό προσωπικό για το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα προβλεπόμενα καθήκοντά τους, τους απευθύνει τις απαραίτητες συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης και ενεργεί, όταν συντρέχει λόγος, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (άρθρο 29).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 30, συνεργάζεται με τις προϊστάμενες αρχές για την προώθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για το διδακτικό προσωπικό, για την αντιμετώπιση προβλημάτων της σχολικής μονάδας, για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό

έργο τους και ενημερώνει για τις δράσεις του σχολείου αλλά και για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Σε σχέση με τους μαθητές, συνεργάζεται μαζί τους σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας και φροντίζει για τη διαμόρφωση παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ αυτών και των δασκάλων τους. Εφαρμόζει τη νομοθεσία για την υποχρεωτική τους φοίτηση στο σχολείο, διενεργεί τις εγγραφές και τις μετεγγραφές, εκδίδει και υπογράφει τους ελέγχους προόδου και τους τίτλους σπουδών (άρθρο 31).

Σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης, ο διευθυντής καλεί τα μέλη του σχολικού συμβουλίου σε συνεδριάσεις, στις οποίες προεδρεύει, και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο σχολικό συμβούλιο. Καλεί για ενημέρωση τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών και συμμετέχει στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου ή στη συνέλευση του συλλόγου τους. Επιπλέον, παρέχει πληροφορίες και διευκολύνει κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις (άρθρο 32).

Καθήκον, ακόμη, του διευθυντή είναι η άσκηση υποχρεωτικού εβδομαδιαίου ωραρίου διδασκαλίας που, όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 49 του ν.4547/2018 (Φ.Ε.Κ. 102, τ. β', 2018), ορίζεται για τους διευθυντές των 4θέσιων και 5θέσιων δημοτικών σχολείων στις 18 ώρες, των 6θέσιων μέχρι και 9θέσιων στις 10 ώρες, των 10θέσιων και 11θέσιων στις 8 ώρες και των 12θέσιων και πάνω δημοτικών σχολείων στις 6 ώρες. Έτσι, με την άσκηση μειωμένου διδακτικού ωραρίου, ο διευθυντής δεν αποκόπτεται από την τάξη, γεγονός που τον κρατά ενήμερο για τις εξελίξεις στον παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό τομέα, του δίνει τη δυνατότητα να αναλάβει τον ρόλο του μέντορα και του συμβούλου στο σχολείο και τον βοηθά, γενικότερα, στην άσκηση της παιδαγωγικής διάστασης του ρόλου του (Σαΐτης, 2008:40).

Με τον ίδιο νόμο, στο άρθρο 48, ο διευθυντής ορίζεται, μαζί με τον υποδιευθυντή ή, όπου δεν προβλέπεται υποδιευθυντής, με έναν εκπαιδευτικό, ως εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας που προΐσταται, στην ομάδα όμορων σχολείων, που ορίζεται από την οικεία διεύθυνση εκπαίδευσης, με σκοπό την εμπλοκή των εκπαιδευτικών κοινοτήτων και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών για την επίλυση παιδαγωγικών ζητημάτων.

Είναι, επίσης, υπεύθυνος για την πραγματοποίηση παιδαγωγικών συναντήσεων, σχετικά με θέματα αγωγής και προόδου των μαθητών (Π.Δ. 79/2017, άρθρο 14).

Στον πολυσύνθετο ρόλο του διευθυντή και στις ποικίλες αρμοδιότητές του, έχει προστεθεί, με την υ.α. Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-9-2014 (Φ.Ε.Κ. 2648, τ. Β', 2014), η χορήγηση στο

εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας ειδικών και αναρρωτικών αδειών, αδειών εξετάσεων και παρακολούθησης σχολικής επίδοσης των τέκνων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση**

### **4.1 Τα κίνητρα για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής**

Κίνητρο θεωρείται οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει ένα άτομο σε ενέργεια και δράση ή σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1998:17). Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002:250-254), οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν τα κίνητρα, μαζί με τις ανάγκες, ως την "καρδιά" της παρακίνησης, που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τα ταξινομούν, όπως έχει επικρατήσει, σε τρεις βασικές κατηγορίες: Τα πρωτογενή (φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα), τα γενικά (ικανότητας, περιέργειας, δραστηριότητας, στοργής ή αγάπης) και τα δευτερογενή κίνητρα (κοινωνικής ένταξης, ασφάλειας, επιτυχίας, κύρους, δύναμης ή εξουσίας). Με δεδομένο ότι στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης της κοινωνίας τα πρωτογενή και γενικά κίνητρα ικανοποιούνται σε ένα μεγάλο βαθμό, τα δευτερογενή κίνητρα αποτελούν τα πιο σημαντικά.

Σε ότι αφορά τις προσδοκίες και την προσπάθεια κάποιου για επαγγελματική ανέλιξη, εστιάζει κανείς στα κίνητρα της επιτυχίας, του κύρους και της δύναμης ή εξουσίας (σημείωση του συγγραφέα):

Κίνητρο της επιτυχίας: Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να ανταποκρίνεται στα πρότυπα που θέτει η κοινωνία και να διακρίνεται ως "επιτυχημένος" και "νικητής" ανταγωνιζόμενος με άλλους ανθρώπους.

Κίνητρο του κύρους: Η σημερινή κοινωνία έχει δημιουργήσει ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπου κυριαρχούν η διάκριση και η ιεράρχηση, και κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα αυτής της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας. Έτσι, προκαλείται στον άνθρωπο η επιθυμία της τοποθέτησης, σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις, στην εν λόγω ιεραρχία.

Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας: Εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των άλλων προς αυτό που ο ίδιος επιθυμεί (Μπουραντάς, 2002:250-254).

Ο Ζαβλανός (1991:9 & 23) αναφέρει τα παρακάτω ως τα κίνητρα που παρωθούν το άτομο να διεκδικήσει μια ανώτερη θέση:

- Φιλοδοξία για επιτυχία
- Υπηρεσιακή και κοινωνική αναγνώριση, μέσω της οποίας καταξιώνεται

- Η εργασία αυτή καθ' εαυτή
- Υπευθυνότητα
- Εξέλιξη
- Προσωπική ικανοποίηση και αυτοαναγνώριση

Σύμφωνα με σχετική έρευνα που διενεργήθηκε σε διευθυντές από τον Κώτση (2005), ένα μεγάλο ποσοστό αυτών, που ανέρχεται στο 65,50%, θεωρούν ότι τα κίνητρα για τη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης σχολικής μονάδας είναι λίγα. Σε παλαιότερη έρευνα, που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση το 1997 (Κώτσης, 2005:230), το 77% των διευθυντών και το 62% των δασκάλων είχε προτείνει την καθιέρωση ισχυρότερων κινήτρων. Για τον λόγο αυτό, πρέπει η πολιτεία να παρέμβει και να παράσχει ισχυρότερα κίνητρα, ώστε να προσελκύσει τους ικανότερους στη διοίκηση, μέσω των οποίων προσδοκείται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:71).

Στην προαναφερόμενη έρευνα του Κώτση (2005:231-234), τα ευρήματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των διευθυντών δήλωσε ως κυριότερο κίνητρο για τη διεκδίκηση της θέσης διευθυντή σχολικής μονάδας την υπηρεσιακή καταξίωση (51,34%) και κατά δεύτερο λόγο το ενδιαφέρον για τα διοικητικά θέματα (30,21%). Σε πολύ μικρά ποσοστά (8,02% και 4,29%, αντίστοιχα) δήλωσαν, ως κίνητρα, το μειωμένο ωράριο και το θεσμοθετημένο επίδομα θέσης. Επιπλέον, επιλέγοντας τους άλλους λόγους, δήλωσαν, κυρίως, τα ακόλουθα:

- Αγάπη και ζήλο για το παιδί και την εκπαίδευση
- Μεγαλύτερη προσφορά στον μαθητή, στον δάσκαλο και στην κοινωνία
- Φιλοδοξία για ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτόμων δράσεων
- Αξιοποίηση των γνώσεων και των εμπειριών για το κοινό συμφέρον
- Επιβράβευση της αρχαιότητας
- Διεύρυνση διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων.

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει ότι στις τάξεις των εκπαιδευτικών κυριαρχούν τα ευγενή κίνητρα (αγάπη, προσφορά, ενδιαφέρον, κοινό συμφέρον), έναντι των ταπεινών κινήτρων.

## **4.2 Νομοθετικό πλαίσιο επιλογής διευθυντών**

### **4.2.1 Η επιλογή διευθυντών πριν την ψήφιση του ν. 1566/1985**

Ο θεσμός του διευθυντή δημοτικού σχολείου, όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2008:21-22), φαίνεται να καθιερώνεται νομοθετικά στη νεοελληνική εκπαίδευση με τον ν.ΒΤΜΘ'/1895



(Φ.Ε.Κ. 37, τ.α') "Περί της στοιχειώδους ή δημοτικής εκπαίδευσεως". Συγκεκριμένα, στις διατάξεις του άρθρου 8 του Κεφαλαίου Α' ορίζεται ότι "το σχολείον διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ των ισοβαθμίων", με την προϋπόθεση της συμπλήρωσης διετούς τουλάχιστον "διδασκαλικής υπηρεσίας". Επειδή η προαγωγή ενός εκπαιδευτικού σε ανώτερο βαθμό γινόταν στην ουσία με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η διάταξη αυτή, η οποία με κάποιες τροποποιήσεις και συμπληρώσεις ίσχυσε μέχρι την ψήφιση του ν.1566/85, είχε ως βασικό κριτήριο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων την αρχαιότητα. Μια τροποποίηση έγινε με το άρθρο 6 του ν. 4374/1929 (Φ.Ε.Κ. 296, τ. Α'), που προέβλεπε ότι μεταξύ ομοιοβάθμων συνυπηρετούντων στο ίδιο σχολείο, τον διευθυντή όριζε το Εποπτικό Συμβούλιο, το οποίο στηριζόταν στην έκθεση του οικείου Επιθεωρητού. Μια κάποια διαφοροποίηση παρατηρείται στον αναγκαστικό νόμο 2517/1940 (Φ.Ε.Κ. 266, τ. Α') , με τον οποίο δινόταν βαρύτητα στην επιστημονική κατάρτιση και, όπως προέβλεπε το άρθρο 30, "μεταξύ ομοιοβάθμων την διεύθυνσιν του σχολείου αναλαμβάνει υποχρεωτικώς ο κεκτημένος πτυχίον μετεκπαίδευσεως εις το Πανεπιστήμιον".

Τα πρώτα χρόνια της μεταπολίτευσης και συγκεκριμένα με τον ν. 309/1976 (Φ.Ε.Κ. 100, τ. Α') ορίζονται συγκεκριμένες οργανικές θέσεις του διδακτικού προσωπικού των δημοτικών σχολείων στους βαθμούς Διευθυντή Α' και Διευθυντή Β'. Οι κατέχοντες τον βαθμό Α' τοποθετούνται ως διευθυντές στα οκταθέσια και άνω δημοτικά σχολεία και στα πρότυπα δημοτικά σχολεία, ενώ οι κατέχοντες τον βαθμό Β' τοποθετούνται αντίστοιχα σε τετραθέσια έως και επταθέσια.

Οι προαγωγές στη θέση Διευθυντή Β' γίνονται "κατ' εκλογήν" (70%) και "κατ' αρχαιότητα" (30%), ενώ σ' αυτή του Διευθυντή Α' μόνο "κατ' εκλογήν", από τους πίνακες προακτέων. "Κατ' εκλογήν" προάγονται όσοι εκ των εκπαιδευτικών συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία στις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων που συντάσσει, ως ο μόνος κριτής, ο οικείος Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσεως. Τα ουσιαστικά προσόντα, τα οποία συνθέτουν την προσωπικότητα και για τα οποία χαρακτηρίζεται ο κρινόμενος ως εξάίρετος, λίαν καλός, καλός, μέτριος, ακατάλληλος και βαθμολογείται σε δεκάβαθμη κλίμακα, είναι τα ακόλουθα:

α. Επιστημονικόν (επιστημονική κατάρτισης, πνευματικά προσόντα, συγγραφική εργασία, σπουδαί, πτυχία)

β. Διδακτικόν (παιδαγωγική κατάρτισης, διδακτική ικανότης)

γ. Διοικητικόν (διοικητική δεξιότης)

δ. Ευσυνειδησία (υπηρεσιακή ευσυνειδησία, ηθικά αμοιβαί)

ε. Δράσις και συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας (ήθος, χαρακτήρ, κοινωνική παράστασις και δράσις, ποιναί)".

Η σειρά των προακτέων στους πίνακες προσδιορίζεται από την αρχαιότητα στον βαθμό, ενώ, κατ' εξαίρεση, στους πίνακες "κατ' εκλογήν" προτάσσονται οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, επί θεμάτων συναφών προς την ειδικότητά τους.

Πρέπει να αναφερθεί ότι ο συγκεκριμένος νόμος καταργεί, εμμέσως πλην σαφώς, το πιστοποιητικό κοινωνικών φρονημάτων (άρθρο 61). Ωστόσο, αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας στην κρίση και επιλογή των διευθυντών των σχολείων ο Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσης που, ως ο μόνος κριτής, μπορεί να αποκλείσει τους "ανεπιθύμητους", συντάσσοντας μια αρνητική έκθεση ουσιαστικών προσόντων (Κάτσικας, 2015).

#### **4.2.2 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 1566/1985**

Με τις εκλογές του 1981, τη διακυβέρνηση της χώρας αναλαμβάνει το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα. Με τους νόμους 1232/1982 (Φ.Ε.Κ. 22, τ. Α΄) και 1304/1982 (Φ.Ε.Κ. 144, τ. Α΄) καταργούνται οι θέσεις των Εποπτών και των Επιθεωρητών και εισάγεται ο θεσμός του Σχολικού Συμβούλου, στον οποίο ανατίθεται ο επιστημονικός και παιδαγωγικός ρόλος, ενώ τον διοικητικό ρόλο αναλαμβάνουν οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων Εκπαίδευσης. Θεσμοθετούνται, επίσης, τα Υπηρεσιακά Συμβούλια Δημοτικής Εκπαίδευσης, περιφερειακά και κεντρικό (Π.Υ.Σ.Δ.Ε. & Κ.Υ.Σ.Δ.Ε), στα οποία συμμετέχουν και αιρετοί εκπρόσωποι του κλάδου και τα οποία, μεταξύ των άλλων, έχουν ως αρμοδιότητά τους και την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης. Το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δημοτικής Εκπαίδευσης αποτελείται από τον Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης του νομού ή νομαρχιακού διαμερίσματος, τρεις δασκάλους με Μ.Κ. 8 και τον αιρετό εκπρόσωπο του κλάδου, που ορίζονται με απόφαση του οικείου νομάρχη.

Με τον ν. 1566/1985 (Φ.Ε.Κ. 167, τ. Α΄), άρθρο 11, καταργείται η μονιμότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων και επιλέγονται, από το οικείο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο, εκπαιδευτικοί του κλάδου δασκάλων με διετία στον βαθμό Α΄ ως διευθυντές των τετραθέσιων και πάνω δημοτικών σχολείων, με τετραετή θητεία.

Το οικείο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο συντάσσει αλφαβητικό πίνακα υποψήφιων διευθυντών σχολικών μονάδων, στον οποίο περιλαμβάνεται τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων από τον συνολικό αριθμό των θέσεων. Κατά τη σύνταξη των πινάκων αυτών εκτιμάται η

υπηρεσιακή κατάσταση 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 αξιόλογη συγγραφική εργασία.

Στη συνέχεια καλούνται, οι έχοντες τις προϋποθέσεις (διετία στον βαθμό Α΄) και επιθυμούντες να ασκήσουν καθήκοντα διευθυντή, να υποβάλλουν σχετική αίτηση, επισυνάπτοντας ιδιόγραφο βιογραφικό σημείωμα και δήλωση που περιλαμβάνει κατά σειρά προτίμησης έναν μέχρι πέντε νομούς ή νομαρχιακά διαμερίσματα, στις σχολικές μονάδες των οποίων επιθυμούν να τοποθετηθούν. Το κάθε περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο, με βάση τα προαναφερόμενα κριτήρια, καταρτίζει αξιολογικό πίνακα υποψηφίων που υπέβαλαν αίτηση και αξιολογικό πίνακα υποψηφίων χωρίς αίτηση. Ο πρώτος πίνακας υποβάλλεται στο Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, το οποίο καταρτίζει τον τελικό αξιολογικό πίνακα, λαμβάνοντας υπόψη του τα προσόντα των υποψηφίων, τις δηλώσεις προτίμησής τους και τις προτάσεις των περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων. Οι πίνακες αυτοί κυρώνονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και αποστέλλονται στα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία προτείνουν τους υποψήφιους διευθυντές για τοποθέτηση σε σχολικές μονάδες, με βάση τη σειρά που έχουν καταταγεί και τις δηλώσεις για την τοποθέτησή τους κατά σειρά προτίμησης στις υπάρχουσες κενές θέσεις, που εκ νέου καλούνται να υποβάλουν. Οι προτάσεις αυτές εκτελούνται με απόφαση νομάρχη.

Ο αξιολογικός πίνακας των υποψηφίων διευθυντών, που καταρτίστηκε χωρίς την αίτησή τους, υποβάλλονται προς κύρωση στον νομάρχη.

Στο ίδιο άρθρο, επίσης, του νόμου, καθιερώνεται το επίδομα θέσης διευθυντή σχολικής μονάδας.

### **4.2.3 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 1824/1988**

Με τον ν. 1824/1988 (Φ.Ε.Κ. 296, τ. Α΄) και συγκεκριμένα με τις διατάξεις του άρθρου 16, κυρώνεται η υπουργική απόφαση με θέμα "Ρύθμιση θεμάτων επιλογής και τοποθέτησης διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης", με την οποία κρίνεται ως επείγουσα ανάγκη η ρύθμιση των θεμάτων επιλογής και τοποθέτησης, και αναμορφώνονται οι διαδικασίες του προηγούμενου νόμου, ως εξής:

- Διαχωρίζονται τα σχολεία του νομού σε περιοχές τοποθέτησης των διευθυντών.
- Οι εκπαιδευτικοί, που είναι οργανικά τοποθετημένοι σε σχολεία του νομού, πληρούν τις προϋποθέσεις του άρθρου 11 του ν. 1566/1985 και επιθυμούν να ασκήσουν

καθήκοντα διευθυντή σχολικής μονάδας, υποβάλουν σχετική αίτηση στην οικεία διεύθυνση ή γραφείο εκπαίδευσης, επισυνάπτοντας ιδιόγραφο βιογραφικό σημείωμα και δήλωση που περιλαμβάνει κατά σειρά μία ή και περισσότερες περιοχές τοποθέτησης του ίδιου νομού.

- Το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.), το οποίο απαρτίζεται από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης εκπαίδευσης, δύο προϊσταμένους Γραφείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τους δύο αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών (π.δ. 75/1986), καταρτίζει τον αξιολογικό πίνακα με βάση τις αιτήσεις και τα προσόντα των υποψηφίων της παρ. 2, της περ. Β' του προαναφερθέντος άρθρου, όπως ήδη παρατίθενται παραπάνω.
- Οι πίνακες κυρώνονται και ισχύουν με απόφαση του νομάρχη, στην περίπτωση που δεν υποβάλλονται ενστάσεις.
- Σε περίπτωση όμως υποβολής ενστάσεων, αυτές εξετάζονται από το κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο (Κ.Υ.Σ.Π.Ε.), το οποίο στη συνέχεια τροποποιεί τους αξιολογικούς πίνακες, με βάση την απόφασή του για αποδοχή ή απόρριψη των ενστάσεων. Οι πίνακες κυρώνονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας.
- Σε κάθε περίπτωση αξιολόγησης των εκπαιδευτικών για την εγγραφή και κατάταξή τους στους πίνακες ή την εξέταση των ενστάσεών τους, το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο μπορεί να καλέσει τους ενδιαφερόμενους σε προφορική συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης.

Για πρώτη φορά μ' αυτόν τον νόμο γίνεται αναφορά στη συνέντευξη των υποψηφίων, έστω και αν αυτή δεν είναι υποχρεωτική και γενικευμένη, αλλά έχει μορφή δυνητική και επαφίεται στην κρίση του αρμόδιου υπηρεσιακού συμβουλίου.

#### **4.2.4 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 2043/1992**

Με την ανάληψη της διακυβέρνησης της χώρας από τη Νέα Δημοκρατία, επανήλθε και πάλι η μονιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων, γιατί θεωρήθηκε αναγκαίο, όπως αναφερόταν στην εισηγητική έκθεση του ν. 2043/1992 (Φ.Ε.Κ. 79, τ. Α'), να εξασφαλιστεί η συνέχεια στη διοίκηση που αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματικότητά της. Η πολιτική αυτή, βέβαια, ήταν αντίθετη με τη θέση της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Ελλάδος (ΔΟΕ), η οποία υποστήριζε ότι η επιλογή με θητεία που ανανεώνεται αξιοκρατικά εξασφαλίζει τον δημοκρατικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008:22).

Συγκεκριμένα, ο νόμος προέβλεπε αρχικά την τοποθέτηση των επιλεγέντων με τριετή θητεία και στη συνέχεια, εφόσον οι ίδιοι το επιθυμούσαν, τη μονιμοποίησή τους, μέσα από διαδικασίες κρίσης από το οικείο ΠΥΣΠΕ.

Οι διαδικασίες επιλογής είναι παρόμοιες με αυτές του ν. 1824/1988 (διαχωρισμός των σχολείων κάθε νομού σε περιοχές τοποθέτησης διευθυντών, προϋποθέσεις για συμμετοχή στη διαδικασία, παραστατικά που κατατίθενται, αρμοδιότητα ΠΥΣΠΕ για κατάρτιση αξιολογικού πίνακα, κύρωση και ισχύς των πινάκων και τοποθέτηση διευθυντών με απόφαση νομάρχη), αλλά υπάρχουν οι ακόλουθες βασικές διαφοροποιήσεις:

- Καθορίζονται και μοριοδοτούνται αναλυτικά τα κριτήρια επιλογής, τα οποία διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό αξιολογικές μονάδες, ως εξής:

α. Αρχαιότητα στην υπηρεσία: 30 μονάδες

β. Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση: 20 μονάδες

γ. Εκθέσεις σχολικών συμβούλων: 15 μονάδες

δ. Εκθέσεις διευθυντών σχολείων: 15 μονάδες

ε. Γενική συγκρότηση του υποψηφίου: 20 μονάδες

- Καθιερώνεται υποχρεωτικά η προφορική συνέντευξη ενώπιον του οικείου ΠΥΣΠΕ, το οποίο θα αποφανθεί για τη γενική συγκρότηση του υποψηφίου (κριτήριο ε').
- Οι ενστάσεις των υποψηφίων κατά της μη εγγραφής τους ή κατά της σειράς εγγραφής τους εξετάζονται από το ίδιο όργανο (ΠΥΣΠΕ).
- Δίνεται η δυνατότητα στο ΠΥΣΠΕ να απορρίψει υποψήφιο, ανεξάρτητα από τις αξιολογικές μονάδες που συγκεντρώνει, μετά από ομόφωνη κρίση ότι δεν μπορεί ο συγκεκριμένος να ανταποκριθεί στην άσκηση καθηκόντων του διευθυντή. Στην περίπτωση αυτή, η πιθανή ένσταση του απορριφθέντος εξετάζεται από το ΚΥΣΠΕ.
- Στη σύνθεση του ΠΥΣΠΕ, εκτός από τους δύο μόνιμους υπαλλήλους με βαθμό Α' και τους δύο αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών, συμμετέχει ως προεδρεύων ένας δικαστικός λειτουργός.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου, δεν υπολογίζονται τα κριτήρια γ' και δ', γιατί δεν υπάρχει αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, και, ως εκ τούτου, διαφοροποιούνται τα υπόλοιπα κριτήρια και μοριοδοτούνται ως εξής:

- Υπηρεσιακή κατάσταση: 45 μονάδες

(Αρχαιότητα στην υπηρεσία: έως 40 μονάδες, διευθυντική υπηρεσία: έως 5 μονάδες)

- Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση: 30 μονάδες

(Διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό δίπλωμα ή πτυχίο μετεκπαίδευσης διετούς διάρκειας, με την προϋπόθεση οι αναφερόμενοι τίτλοι να έχουν συνάφεια με τον τομέα των επιστημών αγωγής, της ειδικότητας του υποψηφίου ή της διοίκησης της εκπαίδευσης, δεύτερο πανεπιστημιακό πτυχίο, ετήσια επιμόρφωση, διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας)

– Γενική συγκρότηση του υποψηφίου: 25 μονάδες

(Εκτιμάται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, με βάση το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα και την προσωπική συνέντευξη).

Από την παράθεση των κριτηρίων διαφαίνεται ότι πρωτεύοντα ρόλο στην επιλογή των διευθυντών κατέχει η αρχαιότητα στην υπηρεσία αλλά και η συνέντευξη.

#### **4.2.5 Η επιλογή διευθυντών με το π.δ. 398/1995**

Το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα διαδέχεται στην εξουσία τη Νέα Δημοκρατία και με τον ν. 2188/1994 καταργείται η προβλεπόμενη μονιμότητα των διευθυντών σχολείων και επαναφέρεται η θητεία (τετραετής). Τα ΠΥΣΠΕ συγκροτούνται με απόφαση του οικείου νομάρχη και αποτελούνται από δύο εκπαιδευτικούς, που έχουν βαθμό Α΄, 15ετή τουλάχιστον συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, επιστημονική και υπηρεσιακή κατάρτιση, γνώση των εκπαιδευτικών πραγμάτων και ικανότητα ανάληψης διοικητικών ευθυνών, από έναν εκπαιδευτικό με τα παραπάνω προσόντα, τον οποίο προτείνουν οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών και από τους δύο αιρετούς εκπροσώπους τους. Τα ΠΥΣΠΕ, ως συμβούλια επιλογής, ορίζουν προσωρινά τους νέους διευθυντές σχολείων μετά από αίτησή τους, με βάση τα προσόντα τους και χωρίς τη διαδικασία της συνέντευξης. Οι επόμενες επιλογές διευθυντών σχολικών μονάδων πραγματοποιούνται με το π.δ. 398/1995 (Φ.Ε.Κ. 223, τ. Α΄) και υποψήφιοι μπορούν να είναι δάσκαλοι με βαθμό Α΄. Τα κριτήρια για την επιλογή διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό αξιολογικές μονάδες. Σε κάθε κατηγορία περιλαμβάνονται κριτήρια που μοριοδοτούνται και κριτήρια που συνεκτιμώνται από το Συμβούλιο Επιλογής, ως εξής:

Α. Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση (έως 35 μονάδες). Μοριοδοτούνται το διδακτορικό και το μεταπτυχιακό δίπλωμα, άλλα πτυχία ΑΕΙ, η μετεκπαίδευση δύο χρόνων, η επιμόρφωση ετήσιας, εξαμηνιαίας και τρίμηνης διάρκειας, οι ξένες γλώσσες (έως 27 μονάδες). Συνεκτιμώνται οι μεταπτυχιακές σπουδές που δεν έχουν οδηγήσει ακόμη στην απόκτηση του τίτλου, η συμμετοχή σε συνέδρια, η οργάνωση και συμμετοχή σε επιστημονικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια και εκδηλώσεις, η συμμετοχή σε

συγγραφή διδακτικών βιβλίων, η ικανότητα εφαρμογής προγραμμάτων και καινοτομιών (έως 8 μονάδες).

Β. Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία (έως 25 μονάδες).

Μοριοδοτούνται η εκπαιδευτική υπηρεσία, πέρα από την απαιτούμενη για συμμετοχή στην επιλογή, και το διδακτικό έργο σε ΑΕΙ, ΤΕΙ, σε μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών, σε ΣΕΛΔΕ, ΣΕΛΜΕ και ΠΕΚ (έως 16 μονάδες). Συνεκτιμώνται η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων, η ικανότητα χρήσης των επιστημονικών και παιδαγωγικών γνώσεων, το εκπαιδευτικό έργο και οι πρωτοβουλίες, η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων (έως 9 μονάδες).

Γ. Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου – κοινωνική δραστηριότητα (έως 40 μονάδες).

Μοριοδοτούνται η εμπειρία από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου και η εμπειρία από τη συμμετοχή στα συμβούλια (έως 22 μονάδες). Συνεκτιμώνται η ικανότητα συνεργασίας με τον σύλλογο διδασκόντων, τους μαθητές και τον σύλλογο γονέων, η αποδοτικότητα στο διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου, η οργάνωση εκδηλώσεων και η σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία, η εκλογή σε Δ.Σ. επιστημονικών ενώσεων (έως 18 μονάδες).

Επίσης στην ίδια παράγραφο προβλέπεται η συγκρότηση μιας τριμελούς επιτροπής στη σχολική μονάδα που υπηρετεί ο κάθε υποψήφιος, η οποία συντάσσει εισήγηση όπου καταγράφονται οι απόψεις της για την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας του εν λόγω υποψηφίου με τους γονείς των μαθητών, με τους φορείς που συνεργάζονται με το σχολείο, με την τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και για τη γενικότερη προσφορά και την κοινωνική του δράση. Η εισήγηση αποστέλλεται, προκειμένου να συνεκτιμηθεί για την επιλογή, στο αρμόδιο συμβούλιο επιλογής. Εμπλέκεται δηλαδή στην αξιολόγηση του υποψηφίου ο σύλλογος διδασκόντων αλλά και οι γονείς με την τοπική αυτοδιοίκηση, αφού η επιτροπή αποτελείται από έναν εκπαιδευτικό που έχει τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας και ο οποίος ορίζεται από τον σύλλογο διδασκόντων, από έναν εκπρόσωπο του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων του σχολείου, που ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο του συλλόγου του, και από έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης, ο οποίος είναι ταυτόχρονα γονέας μαθητή του ιδίου σχολείου. Στην πράξη, όμως, η συγκεκριμένη διάταξη δεν εφαρμόστηκε και οι επιλογές έγιναν χωρίς την εν λόγω εισήγηση, παρά το ότι εθεωρείτο απαραίτητη.

Έτσι, τα συνεκτιμώμενα κριτήρια αποτιμώνται από τον φάκελο του υποψηφίου και την προφορική συνέντευξη ενώπιον του Π.Υ.Σ.Π.Ε.

Λαμβάνοντας κανείς υπόψη την αναλογία της μοριοδότησης των συνεκτιμώμενων ως προς τα μοριοδοτούμενα κριτήρια, θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι η επιλογή των διευθυντών, με το συγκεκριμένο προεδρικό διάταγμα, στηρίχθηκε κυρίως στην υποκειμενική κρίση του συμβουλίου επιλογής.

#### **4.2.6 Η επιλογή διευθυντών με το π.δ. 25/2002**

Το 2002, το ίδιο χρονικό διάστημα που ψηφίζεται νέο προεδρικό διάταγμα για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης, γίνεται μια πρώτη σοβαρή προσπάθεια αποκέντρωσης της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών της με τον ν. 2986/2002 (Φ.Ε.Κ. 24, τ. Α'), με τον οποίο δίνονται αρμοδιότητες στις περιφέρειες. Προβλέπεται επίσης η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχολικών μονάδων, όπως εξάλλου προβλεπόταν και στον ν. 2525/1997, αλλά ουδέποτε εφαρμόστηκε. Ο διευθυντής αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας που διευθύνει και αξιολογείται ο ίδιος από τον Προϊστάμενο του Γραφείου ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Σχολικό Σύμβουλο. Στο συμβούλιο επιλογής διευθυντών, εκτός των μελών του Π.Υ.Σ.Π.Ε., δηλαδή τα τρία μέλη της διοίκησης και τους δύο αιρετούς, προβλέπεται και η συμμετοχή με ψήφο ενός σχολικού συμβούλου. Επιπλέον, θεσμοθετείται το μηνιαίο επίδομα ειδικής απασχόλησης.

Με το προαναφερόμενο π.δ. 25/2002 (Φ.Ε.Κ. 20, τ. Α'), αναπροσδιορίζονται τα προσόντα και τα κριτήρια επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης και τροποποιείται η διαδικασία επιλογής τους. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι, υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων, με την προϋπόθεση να έχουν οκταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία ως μόνιμοι και πενταετή άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, μπορούν να είναι δάσκαλοι αλλά και εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, ενώ τα κριτήρια επιλογής διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

α. Μοριοδοτούμενα κριτήρια

β. Κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων

γ. Συνεκτιμώμενα κριτήρια από το συμβούλιο επιλογής.

Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια προκύπτουν:

- Από την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και εμπειρία, δηλαδή το σύνολο των σπουδών του υποψηφίου. Να σημειωθεί ότι είναι αυξημένη η μοριοδότηση των



τυπικών προσόντων, όπως π.χ. Διδακτορικό δίπλωμα 8 μονάδες, μεταπτυχιακός τίτλος 4 μονάδες, μετεκπαίδευση 4 μονάδες, δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου 3 μονάδες, ενώ δεν τίθεται ανώτερο όριο μονάδων.

- Από την υπηρεσιακή κατάσταση και τη διδακτική εμπειρία, δηλαδή τα χρόνια υπηρεσίας και το διδακτικό του έργο σε Σχολές Μετεκπαίδευσης, ΣΕΛΔΕ, ΣΕΛΜΕ, ΠΕΚ, Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι. (έως 11,5 μονάδες).
- Από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, δηλαδή προηγούμενη άσκηση καθηκόντων στελέχους εκπαίδευσης και συμμετοχής σε συμβούλια, υπηρεσιακά και επιλογής (έως 5 μονάδες).

Τα κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις υπολογίζονται έως 50 αξιολογικές μονάδες.

Τα κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο συμβούλιο επιλογής είναι το συγγραφικό και ερευνητικό έργο, τα στοιχεία που επικαλείται και συνυποβάλλονται με το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου και η γενική συγκρότησή του, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, όπως αυτά αποτιμώνται κατά τη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης (έως 24 μονάδες).

Όπως σε προηγούμενες διαδικασίες επιλογής, έτσι και σε αυτήν, δεν λήφθηκε υπόψη το κριτήριο που σχετίζεται με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Παρατηρώντας ότι με το π.δ. 25/2002 μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την υποβολή αίτησης για τη θέση διευθυντή και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, έναντι της υπηρεσιακής κατάστασης και της διοικητικής εμπειρίας, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι πρόθεση του νομοθέτη είναι να δώσει την ευκαιρία σε νεότερους και καταρτισμένους εκπαιδευτικούς να συμμετάσχουν στη διαδικασία και να επιλεγούν για να ασκήσουν διοικητικό έργο. Να υπάρξει δηλαδή μια ανανέωση στο στελεχιακό δυναμικό, που θα μπορούσε να φέρει νέες ιδέες, καινούρια οράματα και ποιοτική αναβάθμιση στις σχολικές μονάδες.

#### **4.2.7 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 3467/2006**

Με τη νέα αλλαγή στο πολιτικό σκηνικό της χώρας και την επάνοδο της Νέας Δημοκρατίας στην Κυβέρνηση, ο νέος νόμος για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης διέπεται από διαφορετική φιλοσοφία. Ο ν.3467/2006 (Φ.Ε.Κ. 128, τ. Α΄) παρότι διατηρεί φαινομενικά τα ίδια κριτήρια με αυτά του π.δ. 25/2002, διαφοροποιεί τη μοριοδότηση των κριτηρίων, αυξάνοντας σημαντικά αυτά της υπηρεσιακής κατάστασης και μειώνοντας, αντίστοιχα, αυτά

της επιστημονικής και παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης. Επίσης αυξάνει την εκπαιδευτική υπηρεσία, που απαιτείται ως προϋπόθεση για συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, στα δώδεκα έτη, εκ των οποίων τα οκτώ τουλάχιστον σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού. Θέτει ακόμη ως προϋπόθεση και την άσκηση διδακτικών καθηκόντων επί μιας τετραετίας, τουλάχιστον, σε σχολεία της οικείας βαθμίδας.

Τα κριτήρια αποτιμώνται συνολικά στις εκατό (100) αξιολογικές μονάδες, ως ακολούθως:

α. Υπηρεσιακή κατάσταση – διδακτική εμπειρία (έως 22 αξιολογικές μονάδες)

- Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, που αποτιμάται με 2 μονάδες κατ' έτος πέραν της αιτούμενης και μέχρι 8 συνολικά.
- Διδακτική εμπειρία, που αποτιμάται με 2 μονάδες κατ' έτος πέραν της αιτούμενης και μέχρι 12 συνολικά.
- Άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου – συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, έως 2 μονάδες.

β. Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση (έως 14 αξιολογικές μονάδες).

γ. Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση, έως 20 αξιολογικές μονάδες, που εκτιμάται από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής, με βάση το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, συνοδευόμενο από τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία, και την προσωπική του συνέντευξη επί παιδαγωγικών θεμάτων ή σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

δ. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου (έως 44 αξιολογικές μονάδες).

Όπως συνέβη και σε προηγούμενες διαδικασίες επιλογής, το κριτήριο δ', της αξιολόγησης, δεν προσμετρήθηκε. Μπορεί, έτσι, να υποθέσει κανείς ότι, κι αυτή τη φορά -και προφανώς σε μεγαλύτερο βαθμό από τις προηγούμενες- σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η συνέντευξη, αν αναλογιστεί ότι:

- Οι περισσότεροι υποψήφιοι πλησίαζαν το σύνολο των αξιολογικών μονάδων του κριτηρίου της υπηρεσιακής κατάστασης – διδακτικής εμπειρίας, αφού αρκούσαν μόνο τα 18 έτη υπηρεσίας για τη συγκέντρωση των 20 μονάδων.
- Υποβαθμίστηκε το κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης με τη χαμηλή μοριοδότηση των τίτλων σπουδών.

Αξίζει, επιπλέον, να αναφερθεί ότι στον νέο νόμο δεν προβλέπεται η συμμετοχή σχολικού συμβούλου στο συμβούλιο επιλογής και ότι δίνεται στους υποψηφίους, όπως και στις δύο προηγούμενες επιλογές, η δυνατότητα ένστασης κατά της μη εγγραφής ή κατά της σειράς

εγγραφής τους στους αξιολογικούς πίνακες, η οποία όμως ένσταση εξετάζεται από το ίδιο συμβούλιο, αναιρώντας έτσι τη δυνατότητα μια κρίσης σε δεύτερο βαθμό.

Με τον νέο νόμο, επίσης, προβλέπεται, για πρώτη φορά και μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών της αξιολόγησης, η γραπτή δοκιμασία τύπου πολλαπλών επιλογών, η οποία όμως αφορούσε την επιλογή των σχολικών συμβούλων, των διευθυντών εκπαίδευσης και των προϊσταμένων γραφείων και δεν ίσχυσε για τους διευθυντές σχολείων.

#### **4.2.8 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 3848/2010**

Οι επιλογές διευθυντών σχολικών μονάδων το 2011 γίνονται με τον ν. 3848/2010 (Φ.Ε.Κ. 79, τ. Α'). Με την επάνοδο του ΠΑ.ΣΟ.Κ. στη διακυβέρνηση και τον προαναφερόμενο νόμο, επανέρχεται και η φιλοσοφία του π.δ. 25/2002, δηλαδή οι ίδιες προϋποθέσεις για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία (οκταετής τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία και πενταετής άσκηση διδακτικών καθηκόντων) και η απόδοση βαρύτητας στο κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης. Αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί η μείωση της μοριοδότησης του κριτηρίου "προσωπικότητα – γενική συγκρότηση", μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης.

Συγκεκριμένα, τα κριτήρια αποτιμώνται ως εξής:

α. Επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης, το οποίο αξιολογείται με 24 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

β. Υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας, το οποίο αξιολογείται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

γ. Προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης, αξιολογούμενο με 15 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, με βάση την προφορική συνέντευξη του υποψηφίου αλλά και το βιογραφικό σημείωμα, το οποίο αποδεικνύεται με τα αντίστοιχα παραστατικά στοιχεία.

δ. Συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, το οποίο αποτιμάται με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις που προβλέπονται κατά νόμο για τον υποψήφιο, με 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Σημαντικές αλλαγές παρατηρούνται στη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής αλλά και στις διαδικασίες.

Στο οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε., εκτός από τα μέλη του, συμμετέχουν ένας σχολικός σύμβουλος, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης, και ένας διευθυντής σχολικής μονάδας της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας με ανάλογες σπουδές ή, εφόσον δεν υπάρχει, εκπαιδευτικός με βαθμό Α' με σημαντική εκπαιδευτική και διδακτική εμπειρία.

Η διαδικασία της συνέντευξης, η οποία μαγνητοφωνείται για τη διασφάλιση της διαφάνειας, περιλαμβάνει τρεις φάσεις, την εισήγηση από μέλος του συμβουλίου σχετικά με τον φάκελο του υποψηφίου, την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης και την παρουσίασή της.

Το συμβούλιο έχει τη δυνατότητα με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει υποψήφιο, αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστωθεί ότι δεν είναι κατάλληλος για την άσκηση καθηκόντων διευθυντή σχολείου.

Ο υποψήφιος, μαζί με το βιογραφικό σημείωμα, υποβάλει υπόμνημα, στο οποίο περιλαμβάνεται έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμός του έργου του σε περίπτωση επιλογής του.

Για πρώτη φορά, επίσης, καλούνται οι υποψήφιοι να καταθέσουν δήλωση προτίμησης, των σχολικών μονάδων που προκηρύχθηκαν, μετά την ανάρτηση του τελικού αξιολογικού πίνακα, γεγονός που καθιστά την όλη διαδικασία αναντίρρητα πιο διαφανή, αντικειμενική και αξιοκρατική.

#### **4.2.9 Η επιλογή διευθυντών με τον ν. 4327/2015**

Ριζικές αλλαγές στη διαδικασία επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, που εμπεριέχουν μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία σε σύγκριση με τις μέχρι τώρα γνωστές διαδικασίες, περιλαμβάνει ο νέος νόμος 4327/2015 (Φ.Ε.Κ. 50, τ. Α'), ο οποίος ψηφίζεται από μια νέα κυβέρνηση με αριστερό πρόσημο που στηρίζεται στη συνεργασία των δύο κομμάτων ΣΥ.ΡΙΖ.Α και ΑΝ.ΕΛ.

Σε ότι αφορά τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων, υποψήφιοι μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, και να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ τουλάχιστον έτη σε οποιαδήποτε από τις δύο πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης, εκ των οποίων τα τρία τουλάχιστον να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας.

Κριτήρια επιλογής, αντικαθιστώντας τα άρθρα 12 & 14 του ν.3848/2010, αποτελούν:

α) Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, έως 11 αξιολογικές μονάδες. Αφορά τις σπουδές του υποψηφίου και την κατοχή τίτλων (Διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό τίτλο, διδασκαλείο, δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι., πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών εφόσον δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό,

ετήσια επιμόρφωση, πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1, πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών).

β) Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, που αποτιμάται έως 14 αξιολογικές μονάδες. Από αυτές, έως 11 μονάδες υπολογίζεται η υπηρεσιακή κατάσταση, με βάση τη διδακτική υπηρεσία (1 μονάδα για κάθε έτος, πέραν της απαιτούμενης), και έως 3 μονάδες υπολογίζεται η διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία, με βάση την άσκηση καθηκόντων στελέχους εκπαίδευσης ή σε θέση ευθύνης (άρθρο 19, παρ. 3β) καθώς και η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή συμβούλια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, ως αιρετό μέλος.

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, που αποτιμώνται κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων, έως 12 αξιολογικές μονάδες.

Η καινοτομία του νόμου έγκειται στην ουσιαστική εμπλοκή στη διαδικασία του συλλόγου διδασκόντων, που αντικαθιστά την προσωπική συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής. Αυτό γίνεται, διότι θεωρήθηκε, όπως αναφέρεται στη σελ. 3 της Αιτιολογικής Έκθεσης στο σχέδιο νόμου «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις»:

α) ότι η συνέντευξη στο παρελθόν χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον από την εκάστοτε εξουσία για την επιλογή των "ημετέρων" και

β) ότι τα στελέχη εκπαίδευσης, εκτός των τυπικών προσόντων, οφείλουν να έχουν σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις, δημοκρατική συμπεριφορά, να διαθέτουν ικανότητες διοίκησης, οργάνωσης και συντονισμού, να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, να έχουν διάθεση για ουσιαστική συνεργασία με τα μέλη της σχολικής κοινότητας και σεβασμό προς τους/τις συναδέλφους, τους μαθητές και τις μαθήτριες και τους γονείς τους, στοιχεία τα οποία μπορούν να διαπιστωθούν, εάν υπάρχουν ή όχι, από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και όχι κατά τη διάρκεια μιας ολιγόλεπτης συνέντευξης.

Βέβαια, το δεύτερο σκεπτικό κατά ένα μέρος καταρρίπτεται, διότι υπήρχαν υποψήφιοι που δεν υπηρετούσαν στο σχολείο επιλογής τους κι ωστόσο έπρεπε να αξιολογηθούν -ψηφιστούν- από εκπαιδευτικούς, οι οποίοι δεν τους γνώριζαν, ούτε γνώριζαν το έργο και την προσφορά τους, αλλά έπρεπε να αποφασίσουν με βάση τα στοιχεία που είχε καταθέσει προς μοριοδότηση στο οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ο υποψήφιος, το βιογραφικό του σημείωμα και την ενδεχόμενη ολιγόλεπτη παρουσίασή του ενώπιόν τους. Αυτό εξάλλου αποδείχτηκε εκ των αποτελεσμάτων, όπου σε πολύ περιορισμένο αριθμό σχολικών μονάδων επιλέχτηκε

υποψήφιος που δεν υπηρετούσε σ' αυτή. Να αναφερθεί ότι οι υποψήφιοι μπορούσαν να δηλώσουν έως τρεις σχολικές μονάδες, με τους περιορισμούς που ετίθετο με τις διατάξεις της παρ. 4α του άρθρου 22 του προαναφερόμενου νόμου.

Επίσης, η μυστικότητα της ψηφοφορίας και η μη τεκμηρίωση της ψήφου επέτρεπε την υποκειμενική και αυθαίρετη κρίση. Αξίζει να αναφερθεί, ως χαρακτηριστικό παράδειγμα ίσως και όπως αποτυπώθηκε σε σχετική έρευνα, η περίπτωση της επιλογής διευθυντών σχολείων με τον συγκεκριμένο νόμο στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Έβρου. Από τους 5 υποψήφιους που είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών δεν επιλέχτηκε κανένας ως διευθυντής, από τους 16 κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου επιλέχτηκαν μόνο οι 5 και από τους 18 υποψήφιους με άριστη γνώση μιας ξένης γλώσσας επιλέχτηκαν μόλις οι 6 (Ταταρίδης, 2016:100). Υπήρξαν, βέβαια, και περιπτώσεις, όπου αποκλείστηκαν από τη διαδικασία υποψήφιοι, που δεν κατάφεραν να συγκεντρώσουν το προβλεπόμενο ποσοστό 20% επί του συνόλου των ψήφων, για λόγους που πιθανώς δεν σχετίζονταν με τα κριτήρια για τα οποία έπρεπε να κριθούν.

Στην ψηφοφορία, εκτός των μονίμων, προβλέπεται και η συμμετοχή των αναπληρωτών εκπαιδευτικών, στοιχείο που προσέδωσε ένα επιπλέον έρεισμα για επικρίσεις και ενστάσεις. Συγκεκριμένα και όπως αναφέρεται στην προσφυγή των 57 διευθυντών το 2015 προς το Συμβούλιο Επικρατείας, η συμμετοχή των αναπληρωτών στη διαδικασία προσκρούει στην αρχή της αξιοκρατίας, διότι "η σταδιοδρομία ενός δημόσιου υπαλλήλου, που προσλήφθηκε με αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας αλλά και υπηρετεί με αυξημένες εγγυήσεις προσωπικής ανεξαρτησίας, εξαρτάται και από την ανέλεγκτη και αναιτιολόγητη ισόκυρη ψήφο προσώπων που εργάζονται περιστασιακά στο δημόσιο, χωρίς η επιλογή τους για την παροχή της εργασίας τους να έχει γίνει με τις ως άνω αυξημένες εγγυήσεις". Μαζί με τους 57 διευθυντές προσέφυγε και η Πανελλήνια Επιστημονική Ένωση Διευθυντών, ζητώντας την ακύρωση των επιλογών με τον συγκεκριμένο νόμο, θέτοντας θέματα αξιοκρατίας, διαφάνειας και συνταγματικότητας, για την αποτίμηση με μυστική ψηφοφορία του κριτηρίου "συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου" (Λέτσιος, 2017:41-42).

Με την, με αριθμό 711/2017, απόφασή της, η Ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας έκρινε ως αντισυνταγματικό τον νόμο 4327/2015, διότι ήταν αντίθετος με τις αρχές "της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης προσβάσεως κάθε Έλληνα κατά τον λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας", με τον τρόπο που γινόταν η διαδικασία, δηλαδή με την αρμοδιότητα που δινόταν στον σύλλογο διδασκόντων, με τη συμμετοχή όλων των

εκπαιδευτικών, να επιλέγει με μυστική ψηφοφορία και χωρίς καμιά αιτιολόγηση, ώστε να γίνεται γνωστή στους υποψήφιους διευθυντές και ελέγξιμη από τους δικαστές. Στην απόφαση αναφερόταν ότι η διοίκηση των σχολικών μονάδων πρέπει "να αναδεικνύεται από κατάλληλο όργανο που συγκροτείται και λειτουργεί με εχέγγυα αξιοκρατίας, αμεροληψίας και αντικειμενικότητας (όπως είναι τα καθιερωμένα συμβούλια διοίκησης) και με διαφανή και αντικειμενική διαδικασία, κατάλληλη για τη διασφάλιση της ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής των οριζόμενων κριτηρίων και στο πλαίσιο της ιεραρχικής δομής της υπηρεσίας" (Παύλου, 2017:37).

Σε ότι αφορά το συμβούλιο επιλογής, συμμετέχουν επιπλέον στο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία και είναι το όργανο που εξετάζει και τις ενστάσεις των υποψηφίων κατά του πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και κατά των επιμέρους πινάκων ανά σχολική μονάδα.

Το άρθρο 27 του νόμου διαφοροποιεί, επίσης, και τον χρόνο της θητείας των διευθυντών σχολείων, ορίζοντάς τον στα δύο έτη.

#### **4.2.10 Οι πρόσφατες επιλογές διευθυντών με τον ν. 4473/2017**

Λίγο πριν την παρέλευση της διετίας και τη λήξη της θητείας των διευθυντών σχολικών μονάδων που επιλέχθηκαν με τον ν.4327/2015, η Κυβέρνηση ψηφίζει καινούριο νόμο, τροποποιώντας κυρίως τα σημεία εκείνα για τα οποία κρίθηκε αντισυνταγματικός από το ΣτΕ ο προηγούμενος.

Στην Αιτιολογική Έκθεση προς τη Βουλή των Ελλήνων για το σχέδιο νόμου "Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης" (ν. 4473/2017), γίνεται αρχικά αναφορά στην ανάγκη εμπλοκής ενός συλλογικού οργάνου διοίκησης του σχολείου, δηλαδή του συλλόγου διδασκόντων, στις διαδικασίες επιλογής των διευθυντών, όπως προέβλεπε ο προηγούμενος νόμος, και τονίζεται ότι με την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών αναβαθμίζεται ο ρόλος τους και ενισχύονται ουσιαστικά οι δημοκρατικές διαδικασίες. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην υποχρέωση της Διοίκησης για άμεση συμμόρφωση, χωρίς χρονική καθυστέρηση, με το περιεχόμενο και το διατακτικό των δικαστικών αποφάσεων, που καθιστά επιβεβλημένη την προτεινόμενη ρύθμιση για την επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Θα γίνει εκτενέστερη και λεπτομερής αναφορά στον συγκεκριμένο νόμο, τον ν.4473/2017 (Φ.Ε.Κ. 78, τ. Α'), διότι ορίζει το πλαίσιο επιλογής των υφιστάμενων διευθυντών σχολείων, το οποίο αποτελεί και το αντικείμενο της έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας.

Ως διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με την προϋπόθεση να έχουν δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, να έχουν ασκήσει για οκτώ τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα στις δύο πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης συνολικά, εκ των οποίων τα τρία τουλάχιστον έτη σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας.

Κριτήρια επιλογής αποτελούν:

1. Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, η οποία αποτιμάται με 10 – 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο που κατανέμονται ως εξής:

α) Διδακτορικό δίπλωμα και Μεταπτυχιακός τίτλος, που δεν χρησιμοποιήθηκαν ως αναγκαίο προσόν για διορισμό, μοριοδοτούνται με 4 και 2,5 μονάδες, αντίστοιχα. Δεν ξεπερνά τις 5 μονάδες η κατοχή και των δύο τίτλων, ενώ δεν μοριοδοτείται η κατοχή δεύτερου διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου.

β) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης: 2 μονάδες.

γ) Δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι., εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για διορισμό, μοριοδοτείται με 1,5 μονάδες.

δ) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης β'.

ε) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης σε Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε./Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε. και Α.Ε.Ι., εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό: 0,5 μονάδες. Σε περίπτωση κατοχής περισσότερων βεβαιώσεων ή/και πιστοποιητικών μοριοδοτούνται αθροιστικά, με ανώτατο όριο τη 1 μονάδα.

στ) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 0,5 μονάδες.

ζ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 0,8 μονάδες.

η) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2: 1 μονάδα. Στην περίπτωση κατοχής τίτλων διαφορετικών επιπέδων στην ίδια γλώσσα, μοριοδοτείται μόνο το ανώτερο επίπεδο, ενώ στην περίπτωση πιστοποιημένης γνώσης και δεύτερης ξένης γλώσσας, μοριοδοτείται κατά το ήμισυ της αντίστοιχης μοριοδότησης της πρώτης ξένης γλώσσας.

2. Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, η οποία αποτιμάται με έως 13 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, κατανεμόμενες ως εξής:



α) Υπηρεσιακή κατάσταση, αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος διδακτικής υπηρεσίας, πέραν της απαιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία, και έως 10 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία μοριοδοτείται με 3 αξιολογικές μονάδες κατ' ανώτατο όριο, ήτοι:

αα) Άσκηση καθηκόντων στελεχών εκπαίδευσης, όπως περιφερειακού διευθυντή, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, συντονιστή εκπαίδευσης, προϊσταμένου ή αναπληρωτή προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ., διευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., διευθυντή σε Σ.Δ.Ε. ή σε δημόσια Ι.Ε.Κ. ή σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης: 0,5 μονάδες για κάθε έτος και έως 2,5 μονάδες συνολικά.

Άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σχολείου, προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων, υποδιευθυντή σχολείου, υποδιευθυντή σε Σ.Δ.Ε. ή σε δημόσια Ι.Ε.Κ. και σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης, Υπευθύνου Τομέα Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ.: 0,40 μονάδες για κάθε έτος και έως 2 μονάδες συνολικά.

Άσκηση καθηκόντων υπευθύνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων στη διεύθυνση εκπαίδευσης, υπευθύνου ΚΕ.ΣΥ.Π., ΓΡΑ.Σ.Ε.Π., ΓΡΑ.ΣΥ., Ε.Κ.Φ.Ε., ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ., Σ.Σ.Ν., Κ.Π.Ε. και σχολικών βιβλιοθηκών που λειτούργησαν στο πλαίσιο του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.: 0,25 μονάδες για κάθε έτος και έως 1 μονάδα κατ' ανώτατο όριο.

Η άσκηση καθηκόντων σε περισσότερες από μία θέσεις από αυτές που περιγράφονται παραπάνω, μοριοδοτείται αθροιστικά με 2,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

ββ) Συμμετοχή στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής στελεχών, ως αιρετό μέλος: 0,25 μονάδες και μέχρι 0,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

3. Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική συγκρότησή του, που αποτιμώνται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής, έως 8 αξιολογικές μονάδες. Το συμβούλιο, για τη μοριοδότηση της συνέντευξης, συνεκτιμά τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου του υποψηφίου, τα στοιχεία του φακέλου υποψήφιοτάς του καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών.

Σε ειδική συνεδρίαση που συντάσσεται σε αιτιολογημένο πρακτικό, οι μόνιμοι συνυπηρετούντες εκπαιδευτικοί στη σχολική μονάδα διατυπώνουν τη γνώμη τους για τον υποψήφιο επί συγκεκριμένων ερωτήσεων αποτίμησης του τρίτου κριτηρίου, οι οποίες αναγράφονται σε φύλλα αποτίμησης και αφορούν στη συνεργατικότητα που επιδεικνύει ο υποψήφιος, στη συνεισφορά του για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στη

συμμετοχή, στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων, καθώς και στις ικανότητες διοίκησης ή/και οργάνωσης εκπαιδευτικών ή παιδαγωγικών δράσεων.

Το συμβούλιο επιλογής, το οποίο αποτελείται από το οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. με τη συμμετοχή ενός σχολικού συμβούλου και ενός εκπαιδευτικού με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, έχει τη δυνατότητα με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από τη διαδικασία υποψήφιο, που από τη συνέντευξη διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος για να ασκήσει καθήκοντα διευθυντή σχολείου.

Η διαδικασία της συνέντευξης, η οποία ηχογραφείται, περιλαμβάνει:

-Ενημέρωση των μελών του συμβουλίου από τον πρόεδρο για τη γνώμη των συνυπηρετούντων εκπαιδευτικών.

-Παρουσίαση μέλους του συμβουλίου, που είχε αναλάβει τη μελέτη του φακέλου του υποψηφίου, σχετικής εισήγησης γι' αυτόν.

-Ερωτήσεις του συμβουλίου προς τον υποψήφιο.

Δεν τίθεται αυτή τη φορά κανένας περιορισμός ως προς τον αριθμό των σχολικών μονάδων της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, για τις οποίες εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τοποθέτηση οι υποψήφιοι (υ.α. Φ.361.22/21/90780/Ε3/31-5-2017), παρότι αρχικά προβλεπόταν η απαγόρευση δήλωσης σχολικής μονάδας, στην οποία ο υποψήφιος είχε ολοκληρώσει δύο συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών που προηγήθηκαν της εν λόγω επιλογής, ενώ οι δηλώσεις προτίμησης των σχολείων υποβάλλονται μετά την ανάρτηση του τελικού αξιολογικού πίνακα. Η διάρκεια της θητείας των διευθυντών είναι τριετής.

Τυχόν ενστάσεις των υποψηφίων εξετάζονται και σε αυτή τη διαδικασία επιλογής από το ίδιο όργανο.

#### **4.2.11 Γενικές διαπιστώσεις**

Επιχειρώντας μια αναδρομή στον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολείων, από τότε που πρωτοκαθιερώθηκε ο θεσμός του διευθυντή, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ορόσημο ο ν.1566/1985, ο οποίος έθεσε σε νέα βάση τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης διευθυντών. Το μέχρι τότε βασικό κριτήριο επιλογής, η αναχρονιστική αρχαιότητα, η οποία ενίοτε συνοδεύονταν και από την έκθεση του Επιθεωρητή, αντικαθίσταται από έναν συνδυασμό τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, οι θέσεις των διευθυντών μετατρέπονται όλες αυτοδίκαια σε θέσεις με θητεία, καθιερώνεται το ειδικό επίδομα θέσης και η επιλογή ανατίθεται στα Π.Υ.Σ.Π.Ε. Γίνεται μια σοβαρή προσπάθεια από την Πολιτεία για τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης, παρότι τα κριτήρια επιλογής θεωρούνται

γενικόλογα και ασαφή και η διαδικασία συγκρότησης των περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων και η επιλογή των μελών του εγείρουν πολλά ερωτηματικά στον εκπαιδευτικό κόσμο (Σαΐτης, 2008:22).

Έκτοτε και μέχρι σήμερα, έχει ψηφιστεί ένας σημαντικός αριθμός νόμων και προεδρικών διαταγμάτων που ορίζουν τις διαδικασίες και τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων. Η εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία επιφέρει αντίστοιχες αντικαταστάσεις ή τροποποιήσεις των νομοθετημάτων, διότι η "κάθε πολιτική εξουσία επιδιώκει να διαμορφώσει υπέρ της τον συσχετισμό δυνάμεων και να ελέγξει το διοικητικό, εποπτικό και καθοδηγητικό μηχανισμό της εκπαίδευσης" (Ανδρέου, 1998:252). Η ψήφιση και εφαρμογή ενός νέου νομοθετήματος που επανακαθορίζει τις διαδικασίες επιλογής, αποτελεί βασική πολιτική επιδίωξη κάθε νέας Κυβέρνησης, καθώς οι διευθυντές των σχολείων είναι αυτοί που θα κληθούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν στην πράξη τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και τις κυβερνητικές επιλογές (Λέτσιος, 2017:39, Καλογιάννης, 2013).

Παρότι με τις νομοθετικές ρυθμίσεις των δύο τελευταίων δεκαετιών γίνεται φανερή μια προσπάθεια της Πολιτείας για την "αμερόληπτη" και "αξιοκρατική" επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008:24), μια προσπάθεια και πρόθεση που επικαλούνταν η εκάστοτε πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας όλων των κομμάτων που ανέλαβαν αυτά τα χρόνια τη διακυβέρνηση της χώρας, εν τούτοις κανένα σύστημα επιλογής δεν κατάφερε να γίνει αποδεκτό από την εκπαιδευτική κοινότητα και να μη δημιουργεί υπόνοιες ότι εξυπηρετεί πολιτικές σκοπιμότητες (Παύλου, 2017:42). Η μη καθιέρωση ενός σταθερού συστήματος επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, κατ' αρχήν προκαλεί δικαιολογημένα διαμαρτυρίες και αμφισβητήσεις από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, τα συνδικαλιστικά όργανα των εκπαιδευτικών και τους φορείς της εκπαίδευσης, αλλά ταυτόχρονα οδηγεί στη σκέψη ότι η κάθε κυβέρνηση ακολουθεί τη δική της εκπαιδευτική πολιτική, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την κοινή προσπάθεια και το έργο των προηγούμενων, καθώς και τις προθέσεις όλων των κοινωνικών φορέων που έχουν σχέση με την παιδεία (Σαΐτης, 2008:24).

Επίσης, η επίκληση της πρόθεσης δεν επαρκεί και δεν μπορεί από μόνη της να πείσει, όταν μάλιστα τα γεγονότα αποδεικνύουν το αντίθετο. Διαπιστώνεται ότι, ενώ απαιτείται από τους διευθυντές να διαθέτουν ικανότητες διοίκησης, οργάνωσης και συντονισμού και αξιολογούνται γι' αυτό οι υποψήφιοι, ουδέποτε η Πολιτεία θεσμοθέτησε ένα πρόγραμμα, με μακρά διάρκεια, ανάπτυξης στελεχών εκπαίδευσης, αλλά ούτε καθιέρωσε την υψηλότερη μοριοδότηση των υποψηφίων που κατέχουν αντίστοιχο διδακτορικό ή μεταπτυχιακό τίτλο στην οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, όπως για πρώτη φορά προσδιορίστηκαν αναλυτικά με τον ν. 2043/1992 και με κάποιες διαφοροποιήσεις υφίστανται έως και σήμερα, μπορούν σε γενικές γραμμές να ενταχθούν σε τρεις κατηγορίες:

α. Αρχαιότητα και διοικητική – καθοδηγητική εμπειρία

β. Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση

γ. Γενική συγκρότηση του υποψηφίου.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αποτελούν τα αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία συνάγονται από τον προσωπικό φάκελο του υποψηφίου, ενώ το τρίτο κριτήριο αποτιμάται από το συμβούλιο επιλογής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Εξαιρέση, ως προς την αποτίμηση του τρίτου κριτηρίου, αποτέλεσε ο ν.4327/2015, που εκχωρούσε την αρμοδιότητα αυτή στον σύλλογο διδασκόντων, μέσα από τη διαδικασία μυστικής ψηφοφορίας (Σιμενή & Τζιούμα, 2016). Όπως προαναφέρθηκε, ο νόμος αυτός κρίθηκε αντισυνταγματικός από το ΣτΕ.

Ανατρέχοντας στα νομοθετήματα μετά τον ν.1566/1985, διαπιστώνει κανείς τα ακόλουθα:

1. Ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής

Ως προϋπόθεση επιλογής τίθενται: α) η εκπαιδευτική υπηρεσία, η οποία ορίζεται στα 10 έως 12 έτη, με εξαίρεση το π.δ.25/2002 και τον ν.3848/2010 που δίνει τη δυνατότητα σε νεότερους εκπαιδευτικούς, με 8 χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας, να πάρουν μέρος στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολείων.

β) η άσκηση διδακτικών καθηκόντων -προβλέπεται ως προαπαιτούμενο για πρώτη φορά με το π.δ.25/2002-, η οποία ορίζεται σε 4 έως 5 έτη, ενώ με τους δύο τελευταίους νόμους (4327/2015 και 4473/2017) ανέρχεται στα 8 έτη, γεγονός στο οποίο στηρίζεται ο ισχυρισμός μερίδας εκπαιδευτικών ότι διαφαίνεται στις προθέσεις του νομοθέτη ο αποκλεισμός από τη διαδικασία εκπαιδευτικών που βρίσκονται για μεγάλο διάστημα "εκτός τάξης" (εκπαιδευτικές άδειες, αποσπάσεις σε γραφεία εκπαίδευσης κ.α.).

2. Ως προς τα κριτήρια επιλογής

Τα κριτήρια επιλογής, όχι μόνο συγκεκριμενοποιούνται, αλλά αποτιμώνται με αριθμητικές μονάδες για πρώτη φορά με τον ν.2043/1992, όπως επίσης, για πρώτη φορά με τον ίδιο νόμο, μοριοδοτείται η υποχρεωτική πλέον προφορική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του συμβουλίου επιλογής. Παρατηρώντας τη μοριοδότηση των επιμέρους κριτηρίων στις διατάξεις των νομοθετημάτων, που κατατίθενται και ψηφίζονται από τις κυβερνήσεις, διαπιστώνεται η πρόταξη ή η υποβάθμιση κάποιων κριτηρίων έναντι των άλλων. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται, κατά προσέγγιση, η ποσοστιαία μοριοδότηση των επιμέρους κριτηρίων επί του συνόλου των μορίων. Σημειώνεται ότι δεν υπολογίζεται στο

σύνολο η μοριοδότηση του κριτηρίου της αξιολόγησης, η οποία ουδέποτε εφαρμόστηκε, παρότι προβλεπόταν από το 1992 και αναφερόταν ως κριτήριο σε όλα τα νομοθετήματα έως και το 2010, λόγω της μη ύπαρξης ισχυρής πολιτικής βούλησης απέναντι στην αρνητική στάση του Κλάδου για την αξιολόγηση - χειραγώγηση.

Πίνακας της ποσοστιαίας μοριοδότησης των επιμέρους κριτηρίων

	ν.	π. δ.	π. δ.	ν.	ν.	ν.	ν.
	2	3	2	3	3	4	4
	0	9	5/	4	8	3	4
	4	8/	0	6	4	2	7
	3/	9	2	7/	8/	7/	3/
	9	5		0	1	1	1
	2			6	0	5	7
Αρχαιότητα και Διοικητική - Καθοδηγητική εμπειρία	45%	38%	25%	40%	27%	38%	40%
Επιστημονική – Παιδαγωγική κατάρτιση	30%	27%	40%	25%	45%	30%	36%
Γενική συγκρότηση του υποψηφίου (Συνέντευξη)	25%	35%	35%	35%	28%	32% *	24%

\* Αφορά στη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων.

Με την ανάγνωση του πίνακα, καθίσταται εμφανής η φιλοσοφία των νομοθετημάτων. Το π.δ.25/2002 και ο ν.3848/2010, πριμοδοτούν ξεκάθαρα τα επιστημονικά προσόντα έναντι της αρχαιότητας και της διοικητικής εμπειρίας, ενώ συμβαίνει το αντίθετο στα υπόλοιπα νομοθετήματα.

Ως προς τη διαδικασία της συνέντευξης, επίσης είναι ξεκάθαρο ότι ο τελευταίος νόμος αφήνει -συγκριτικά- μικρότερα περιθώρια σ' αυτή να διαμορφώσει τον τελικό αξιολογικό πίνακα. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από την προαναφερόμενη έρευνα του Ταταρίδη το 2016 στον νομό Έβρου, όπου αποδείχτηκε ότι, όσοι από τους υποψηφίους στις επιλογές του 2011 είχαν κατά μέσο όρο περισσότερα τυπικά (επιστημονικά) προσόντα, έγιναν όλοι διευθυντές, χωρίς η συνέντευξη να φέρει ουσιαστικές ανατροπές στην κατάταξή τους παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις. Σε αντίθεση με την ψηφοφορία στις επιλογές του 2015, όπου έγιναν αρκετές ανατροπές στην κατάταξη και την τελική επιλογή των διευθυντών.

Ωστόσο, ο συγγραφέας της παρούσης εργασίας, παρακολουθώντας και βιώνοντας όλες τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων από το 1997 (π.δ.398/95) έως και σήμερα, ως γραμματέας, ως υποψήφιος αλλά και ως αιρετός του ΠΥΣΠΕ και μέλος του συμβουλίου επιλογής, παρατηρεί και επισημαίνει τον σημαντικό ρόλο που έπαιξε γενικά η συνέντευξη στις διαδικασίες, για τον παρακάτω λόγο: Στην πράξη, το ποσοστό που αντιστοιχεί στη συνέντευξη καθίσταται πολύ υψηλότερο απ' ότι εμφανίζεται θεωρητικά, γιατί το δεύτερο κριτήριο, αυτό της επιστημονικής – παιδαγωγικής κατάρτισης, απέχει κατά πολύ απ' το ποσοστό που θεωρητικά καταλαμβάνει, αφού είναι σχεδόν αδύνατο οι υποψήφιοι να κατέχουν όλους τους μοριοδοτούμενους τίτλους του κριτηρίου. Έτσι για παράδειγμα, όπως προκύπτει απ' τους αντίστοιχους αξιολογικούς πίνακες της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, στις επιλογές του 2007, όπου ο ν.3467/2006 αποτιμούσε το συγκεκριμένο κριτήριο με 14 αξιολογικές μονάδες, από τους 325 υποψήφιους μόνο οι 11 συγκέντρωναν πάνω από το 50% του συνόλου αυτών των μονάδων, δηλαδή περισσότερες από 7 αξιολογικές μονάδες και με ανώτερο τις 10 μονάδες. Μάλιστα, οι 268 υποψήφιοι συγκέντρωναν στο ίδιο κριτήριο έως 3,5 μονάδες, δηλαδή ποσοστό έως 25% του συνόλου των μονάδων του κριτηρίου. Αντίθετα, σε ότι αφορά το κριτήριο της αρχαιότητας και διοικητικής – καθοδηγητικής εμπειρίας, επισημαίνεται ότι η συντριπτική πλειονότητα των υποψηφίων συγκέντρωνε τις 20 - 21 μονάδες από το σύνολο των 22 αξιολογικών μονάδων του κριτηρίου αυτού (Πράξεις 44/24-7-2007 και 54/18-10-2007 του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης).

Αντίστοιχα, στις επιλογές του 2017, όπου ο ν. 4473/2017 αποτιμούσε το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής κατάρτισης με 10 – 12 μονάδες, από τους 259 υποψήφιους μόνο οι 44 συγκέντρωναν πάνω από το 50% του συνόλου αυτών των μονάδων, δηλαδή περισσότερες από 6 αξιολογικές μονάδες και με ανώτερο τις 10,5 μονάδες. Έως 3 μονάδες, ποσοστό 25% των μονάδων του κριτηρίου, συγκέντρωναν οι 114 υποψήφιοι. Στο κριτήριο της αρχαιότητας και διοικητικής – καθοδηγητικής εμπειρίας, από τις 13 μονάδες αποτίμησης συγκέντρωναν τις 12 – 13 μονάδες οι 168 υποψήφιοι (Πράξη 44/24-7-2017 του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης).

### 3. Ασυμμετρία μοριοδότησης τίτλου

Σε όλα τα νομοθετήματα προβλέπεται η μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο, γεγονός όμως που προκαλεί ανισότητες μεταξύ των υποψηφίων δασκάλων και εκπαιδευτικών ειδικοτήτων, αφού αφενός στερείται από τους δεύτερους η δυνατότητα αυτής της

μετεκπαίδευσης και αφετέρου δεν υπήρξε καμιά πρόβλεψη που να λαμβάνει υπόψη αυτή τη διαφοροποίηση κατά τη σύγκριση στις κοινές προτιμήσεις σχολικών μονάδων.

#### 4. Ως προς το συμβούλιο επιλογής και τη διαδικασία της συνέντευξης

Εκτός από τις ενστάσεις του εκπαιδευτικού κόσμου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την επιλογή των μελών του συμβουλίου επιλογής, εγείρονται σοβαρά ζητήματα σχετικά με την υποκειμενικότητα της κρίσης του συμβουλίου, για τους ακόλουθους λόγους:

α. Αποδίδεται σε πολλές περιπτώσεις σκοπιμότητα στα μέλη του συμβουλίου, σύμφωνα με καταγγελίες από υποψήφιους αλλά και από συνδικαλιστικές οργανώσεις, και κυρίως στις διαδικασίες επιλογής που οι δηλώσεις προτίμησης σχολικών μονάδων υποβάλλονταν πριν τη διαδικασία της συνέντευξης και ήταν γνωστές στα μέλη. Με τον ν. 3848/2010 προβλέφθηκε η σχετική δήλωση να υποβάλλεται μετά την οριστικοποίηση του τελικού αξιολογικού πίνακα.

β. Είναι δύσκολο να διαπιστωθεί και να αξιολογηθεί η προσωπικότητα, οι ικανότητες και η συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο του υποψηφίου κατά τη διάρκεια μιας ολιγόλεπτης συνέντευξης.

γ. Τα μέλη του συμβουλίου επιλογής δεν είναι εξειδικευμένα σε διαδικασίες συνέντευξης και σε κάποιες περιπτώσεις δεν γνωρίζουν καν το αντικείμενο για το οποίο αξιολογούν, αφού ουδέποτε είχαν ακήσει διοίκηση.

δ. Το ίδιο όργανο εξετάζει τις ενστάσεις των υποψηφίων διευθυντών και καλείται, έτσι, να ανατρέψει δική του προηγούμενη απόφαση.

#### 5. Ως προς τη διάρκεια της άσκησης καθηκόντων διευθυντή

Διαπιστώνεται ότι, εκτός από τον ν.1566/1985, χρειάστηκε και ο ν.2188/1994, ο οποίος κατήργησε την προβλεπόμενη μονιμότητα του ν.2043/1992, ώστε έκτοτε να ορίζεται θητεία τετραετής στην άσκηση καθηκόντων διευθυντή, εκτός των δύο τελευταίων επιλογών του 2015 και του 2017, που προβλεπόταν διετής και τριετής θητεία, αντίστοιχα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

### **5.1 Ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών**

Αναζητώντας κανείς προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες, θα παρατηρήσει ότι την τελευταία δεκαετία κυρίως έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες από μεταπτυχιακούς φοιτητές με αντικείμενο σχετικό με το θέμα της παρούσας εργασίας. Από την αναζήτηση αυτή και τη μελέτη των ευρημάτων και των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία για τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, των ερευνητικών υποθέσεων και την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Παρότι όλες οι έρευνες, εκτός από μία, αναφέρονται σε διαδικασίες

επιλογής στελεχών εκπαίδευσης προηγούμενων της περίπτωσης μας νομοθετημάτων, επειδή έχουν ως αντικείμενο τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών γι' αυτές τις διαδικασίες και την αναζήτηση ενός πιο αντικειμενικού συστήματος επιλογής, αντλούνται ενδιαφέροντα στοιχεία προσιδιάζοντα με το θέμα μας, τα οποία γενικεύονται, ομαδοποιούνται και παρουσιάζονται συνοπτικά, όπως προκύπτει από την πλειονότητα των ερευνών -αν και σε κάποιες περιπτώσεις διαπιστώνονται εκ διαμέτρου αντίθετα αποτελέσματα-, ως ακολούθως:

α. Ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής:

Τα τυπικά προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για τη συμμετοχή στη διαδικασία είναι η εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 8 ετών και η διδακτική εμπειρία, η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και η γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή.

β. Ως προς τα τυπικά (επιστημονικά) προσόντα:

Δίνεται σημαντική βαρύτητα στα επιστημονικά προσόντα τα οποία πρέπει να μοριοδοτούνται επαρκώς και ιδιαίτερα οι τίτλοι σπουδών που σχετίζονται με το αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων.

γ. Η διαδικασία της συνέντευξης:

Παρότι η συνέντευξη θεωρείται μια αναγκαία διαδικασία ολοκληρωμένης κρίσης, εκφράζεται δυσπιστία για την αξιοπιστία της με τον τρόπο που χρησιμοποιείται.

δ. Η σύνθεση των συμβουλίων επιλογής:

Στα συμβούλια επιλογής κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή ειδικών επιστημόνων στη διοίκηση των σχολείων και σχολικών συμβούλων, ενώ εκφράζονται σοβαρές αντιρρήσεις για τη συμμετοχή των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών.

ε. Η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής:

Θεωρείται απαραίτητη η εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων στις διαδικασίες επιλογής, αλλά κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις και όχι φυσικά με μυστική ψηφοφορία.

στ. Η συμμετοχή των γονέων στη διαδικασία επιλογής:

Αρνητική είναι η στάση των εκπαιδευτικών για την εμπλοκή των γονέων στην επιλογή των διευθυντών σχολείων.

ζ. Αξιολόγηση των στελεχών εκπαίδευσης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους:

Παρά την αρνητική στάση του κλάδου απέναντι στην αξιολόγηση, οι διευθυντές πρέπει να αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της θητείας τους.

η. Ως προς τις γραπτές εξετάσεις:



Διχάζονται οι γνώμες των εκπαιδευτικών για την εισαγωγή γραπτών εξετάσεων και στις έρευνες υπερτερεί εναλλάξ η μία τάση έναντι της άλλης με μικρές ποσοστιαίες διαφορές.

θ. Ως προς τη διάρκεια άσκησης καθηκόντων διευθυντή:

Προκρίνεται από τους εκπαιδευτικούς η τοποθέτηση των διευθυντών με θητεία και μάλιστα 4ετή, ενώ είναι αντίθετοι με την ιδέα της μονιμότητας στη θέση αυτή.

Παρατίθενται στη συνέχεια οι αναφορές στις συγκεκριμένες έρευνες με χρονολογική σειρά, δίνοντας έμφαση στην έρευνα που σχετίζεται με τον ν.4473/2017, που έγινε το 2017 και αφορούσε στις απόψεις ενός δείγματος 262 εκπαιδευτικών/διευθυντών και των δύο βαθμίδων που εργάζονταν σε σχολεία της Θράκης, στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής διατριβής του Παύλου. Στην εν λόγω έρευνα, διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ως απαραίτητα γενικά τυπικά προσόντα ενός υποψήφιου διευθυντή, με την ακόλουθη σειρά ως προς την προτίμησή τους, την κατοχή γνώσεων στις Τ.Π.Ε., τη διοικητική εμπειρία, τη μεγαλύτερη των 10 ετών προϋπηρεσία στην εκπαίδευση, τη διδακτική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση τουλάχιστον 8 ετών, τη γνώση ξένης γλώσσας επιπέδου τουλάχιστον B2, ενώ ως σημαντικά επιστημονικά προσόντα θεωρούν την κατοχή τίτλων στη διοίκηση. Προτείνουν να υπάρχει μοριοδότηση και για άλλες δράσεις του υποψηφίου, όπως οι δράσεις στη σχολική καθημερινότητα, οι καινοτόμες δράσεις και τα ευρωπαϊκά προγράμματα, οι εισηγήσεις σε καινοτόμα προγράμματα, η επιμόρφωση σε Π.Ε.Κ. Ως προς τη συνέντευξη, τη θεωρούν σχετικά ασφαλές κριτήριο και κρίνουν ότι πρέπει να μοριοδοτείται περισσότερο το κριτήριο της αξιολόγησης της προσωπικότητας του υποψηφίου έναντι των άλλων, ενώ στο συμβούλιο επιλογής προτείνουν τη συμμετοχή κυρίως ειδικών επιστημόνων στη διοίκηση, ειδικών ψυχολόγων και υπηρεσιακών εκπαιδευτικών φορέων. Για τον σύλλογο διδασκόντων κρίνουν ότι είναι απαραίτητη η έκφραση γνώμης για την επιλογή διευθυντή, με την τάση της μοριοδότησης της έκφρασης γνώμης να υπερτερεί έναντι των υπολοίπων, ενώ διαφωνούν με την εμπλοκή στη διαδικασία τοπικών φορέων. Ως προς τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων του διευθυντή, επιλέγουν, σχεδόν ομόφωνα, τη θητεία έναντι της μονιμότητας στη θέση, με την τετραετή θητεία να υπερτερεί έναντι της τριετούς και της διετούς, ενώ διαφωνούν με τη μη δυνατότητα συνέχισης των καθηκόντων διευθυντή στο ίδιο σχολείο πέραν των δύο θητειών. Οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την αξιολόγηση των διευθυντών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, ενώ με ισχνή πλειοψηφία διαφωνούν με την προοπτική της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία (Παύλου, 2017).

Στην ποσοτική έρευνα του Λέτσιου που έγινε το 2017 και διερευνήθηκαν οι απόψεις 89 διευθυντών σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας για τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής με τον ν.4327/2015, καταγράφηκε η αποδοχή της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής τους, ως του πλέον κατάλληλου θεσμοθετημένου οργάνου, παρά τις επιφυλάξεις για υποκειμενική κρίση κατά τη μυστική ψηφοφορία που διενεργήθηκε. Ακολουθεί στις προτιμήσεις η επιλογή να γίνεται από ανώτερα διοικητικά στελέχη και στη συνέχεια η επιλογή από το υπηρεσιακό συμβούλιο. Σε κάθε περίπτωση, στέκονται αρνητικά στην εμπλοκή στη διαδικασία των γονέων, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των συνδικαλιστικών οργάνων των εκπαιδευτικών. Θεώρησαν τη διοικητική προϋπηρεσία ως το πιο αξιόπιστο κριτήριο του νόμου, με αυτό της αξιολόγησης της προσωπικότητας να ακολουθεί και, τέλος, την αρχαιότητα και τα επιστημονικά προσόντα. Επισημάνθηκε ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη μοριοδότηση των τίτλων που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Το ίδιο έτος διενεργήθηκε η έρευνα του Παγκαλίδη και αφορούσε τη διερεύνηση των απόψεων 100 εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φλώρινας για τον ν.4327/2015. Καταγράφηκε η μέτρια ικανοποίηση των ερωτώμενων για τη διαδικασία της ψηφοφορίας από τον σύλλογο διδασκόντων, παρά το γεγονός ότι, όπως δήλωσαν, δεν επηρεάστηκε η διαδικασία από κομματικές παρεμβάσεις και άλλους εξωγενείς παράγοντες. Από τα κριτήρια επιλογής, δήλωσαν ως σημαντικότερο τη διοικητική εμπειρία και μετά την επιστημονική κατάρτιση και τη συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο.

Στην έρευνα της Κουρούση (2016) που έγινε στον νομό Αργολίδας σε δείγμα 127 εκπαιδευτικών και διευθυντών, καταγράφηκε ως συμπέρασμα ότι η συνέντευξη, σε συνδυασμό με την αύξηση της μοριοδότησης των επιστημονικών προσόντων, θεωρείται η πιο αποτελεσματική διαδικασία για την επιλογή διευθυντών.

Στην εμπειρική έρευνα της Ζέρβα που πραγματοποιήθηκε το 2016, με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε δείγμα 100 εκπαιδευτικών σχολείων των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ανατολικής Αττικής και Κορινθίας, συμπεραίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή των διευθυντών αλλά με προϋποθέσεις. Επισημαίνεται, ακόμη, η ανάγκη αυξημένης μοριοδότησης των τίτλων σπουδών που σχετίζονται με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων και η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα διοίκησης.

Η ερευνητική εργασία των Χασιώτη - Έξαρχου που διενεργήθηκε το 2016 στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Ιωαννίνων, καταγράφοντας τις απόψεις 155 εκπαιδευτικών

σχετικά με τον τρόπο επιλογής που προέβλεπε ο ν.4327/2015, κατέδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση, για τη συμμετοχή των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών, την 12ετή εκπαιδευτική εμπειρία. Παρότι κρίνουν ότι η διαδικασία που προβλέπει ο νόμος δεν συμβάλλει στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού διευθυντή, προκρίνουν την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων, με δεύτερη τη διαδικασία γραπτού διαγωνισμού και τρίτη τη συνέντευξη, την οποία όμως τη θεωρούν χρήσιμη για την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων. Κρίνουν θετικά τη συμμετοχή ενός δικαστικού στο συμβούλιο επιλογής, ενώ δεν θεωρούν απαραίτητη τη συμμετοχή των αιρετών σ' αυτό, γιατί λειτουργούν με κομματικά και παραταξιακά κριτήρια. Διαφωνούν με την έκφραση γνώμης του συλλόγου γονέων στην επιλογή των διευθυντών, ενώ συναινούν στην αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της θητείας τους, την οποία προκρίνουν έναντι της μονιμότητας για τη θετική της επίδραση στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η έρευνα των Μπαλκάμπαση – Φωκά, που έγινε το 2013 σε δείγμα 78 διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από διάφορες διευθύνσεις, κατέγραψε με ερωτηματολόγιο τις απόψεις τους για το πλαίσιο επιλογής του ν.3848/2010. Διαπιστώνεται ότι η συνέντευξη για την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία ολοκληρωμένης κρίσης, αλλά εκφράζεται δυσαρέσκεια για τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής και κατά συνέπεια την μη αντικειμενική κρίση του. Συμπεραίνεται αφενός η διαφωνία των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή των αιρετών στο συμβούλιο και αφετέρου η συναίνεσή τους για συμμετοχή ειδικών επιστημόνων, κοινωνιολόγων και ψυχολόγων, που θα υποστηρίξουν την πιο αντικειμενική αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων. Υποστηρίζεται η αύξηση της μοριοδότησης των επιστημονικών προσόντων και κυρίως των τίτλων που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση, καθώς και η μοριοδότηση όλων των προσόντων των υποψηφίων, όπως είναι η συμμετοχή σε συνέδρια, το συγγραφικό και ερευνητικό έργο κ.ά. Επίσης, θεωρείται αναγκαία η αξιολόγηση των διευθυντών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, η οποία προτείνεται να είναι τετραετής. Τέλος, διαπιστώνεται η καθολική πρόθεση για την ανάγκη ψήφισης ενός πλαισίου που θα είναι μόνιμο και δεν θα διαφοροποιείται με κάθε αλλαγή κυβέρνησης.

Με αντικείμενο το νομοθετικό πλαίσιο της προηγούμενης παραγράφου, πραγματοποιήθηκε έρευνα με ερωτηματολόγιο από τον Ρεντίφη το 2012 σε δείγμα 80 διευθυντών σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα κατέδειξε την πρόθεση των εκπαιδευτικών για την ανάγκη αύξησης της μοριοδότησης των επιστημονικής συγκρότησης και κυρίως των συναφών τίτλων με τη διοίκηση, καθώς και τη θεώρηση ότι η κατάρτιση σε

θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων του διευθυντή. Επίσης, κατέδειξε την αμφισβήτησή τους προς τη συνέντευξη ως ασφαλούς κριτηρίου για την επιλογή διευθυντών, αλλά και προς τους αιρετούς εκπροσώπους ως μελών του συμβουλίου επιλογής. Σχεδόν ομόφωνα προτείνεται η τετραετής θητεία ως διάρκεια άσκησης καθηκόντων των διευθυντών.

Στην έρευνα που πραγματοποίησε η Σπυροπούλου το 2010, διερευνώντας με συνέντευξη τις απόψεις 20 διευθυντών σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας, σχετικά με τα κριτήρια επιλογής του νόμου 3467/2006, ανέδειξε την αρνητική στάση τους για τη συνέντευξη, αποδίδοντας πολιτικές σκοπιμότητες στα μέλη του συμβουλίου επιλογής. Για τον λόγο αυτό προτάθηκε η συμμετοχή στο συμβούλιο ειδικών επιστημόνων, ψυχολόγων της εκπαίδευσης, σχολικών συμβούλων και εκπροσώπων του συλλόγου διδασκόντων. Ως προς τη μοριοδότηση των κριτηρίων, κυριαρχεί η άποψη της αύξησης των μορίων της επιστημονικής κατάρτισης και κυρίως αυτής που σχετίζεται με το αντικείμενο της διοίκησης σχολικών μονάδων, προκειμένου η επιλογή του διευθυντή να στηρίζεται σε όρους επιστημονικών γνώσεων και όχι απλά στην αρχαιότητα.

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ερευνητική προσέγγιση**

#### **6.1 Επιλογή του θέματος – Αναγκαιότητα της έρευνας**

Η εκπαίδευση θεωρείται ένας από τους σημαντικούς παράγοντες για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Οι δύο αυτοί πυλώνες αποτελούν βασικούς στόχους της εκπαιδευτικής πολιτικής κάθε χώρας. Τα στελέχη της εκπαίδευσης, τα οποία χαρακτηρίζονται ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο μακροεπίπεδο της εκπαιδευτικής πολιτικής και στο μικροεπίπεδο της εκπαιδευτικής πράξης, καλούνται μέσα από τη θεσμική τους θέση να κατανοούν αυτές τις πολιτικές και να συμβάλλουν στην υλοποίησή τους (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008).

Τα στελέχη, που καλούνται να προωθήσουν μεταρρυθμίσεις και να εφαρμόσουν καινοτομίες στην πράξη, είναι οι διευθυντές σχολικών μονάδων. Γι' αυτό αποτελεί χρέος για την Πολιτεία να αναζητά και να επιλέγει τους πλέον κατάλληλους και αποτελεσματικούς διευθυντές. Σ' αυτό το πλαίσιο αναζήτησης, προκύπτουν ερωτήματα σχετικά με τα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής των διευθυντών σχολείων. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη μία έρευνα που να αφορά το νομοθετικό πλαίσιο, με το οποίο έγινε η επιλογή και τοποθέτηση των υφιστάμενων διευθυντών. Μετά από αλληπάλληλα νομοθετήματα που προηγήθηκαν, υπάρχει η γνώση και η βούληση για την επίτευξη του στόχου της επιλογής των καταλληλότερων; Τι άλλο προτείνεται που θα συντελέσει προς αυτήν την κατεύθυνση; Ποιο σύστημα επιλογής προτείνουν ως το πλέον αντικειμενικό και αποδεκτό οι γνώστες της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, οι ίδιοι οι διευθυντές των σχολείων;

Επίσης, η επιλογή του θέματος προέκυψε και από το προσωπικό ενδιαφέρον του ερευνητή, ο οποίος ασκεί τα καθήκοντα του διευθυντή σχολικής μονάδας επί σειρά ετών, συμμετείχε σε πέντε διαδικασίες επιλογής ως υποψήφιος, σε δύο διαδικασίες ως Γραμματέας του ΠΥΣΠΕ Δυτικής Θεσσαλονίκης και σε μία διαδικασία ως μέλος του συμβουλίου επιλογής, με την ιδιότητα του αιρετού εκπροσώπου των εκπαιδευτικών στο υπηρεσιακό συμβούλιο.

## 6.2 Στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν και να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, σχετικά με τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής που προέβλεπε ο ν.4473/2017, με τον οποίο άλλωστε επιλέχθηκαν και τοποθετήθηκαν στη θέση αυτή, καθώς και οι απόψεις τους, οι οποίες θα συμβάλουν στη διαμόρφωση προτάσεων για ένα νέο πλαίσιο επιλογής πιο δίκαιο, πιο αντικειμενικό και το πλέον κατάλληλο για την επιλογή των ικανότερων διευθυντών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, είναι τα εξής:

- α. Σε ποιο βαθμό συμφωνούν, ως προς τις προϋποθέσεις για την επιλογή σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας που ορίζει ο νόμος, και ποια άλλα κριτήρια θεωρούν ότι πρέπει να αποτελούν επιπλέον προϋπόθεση;
- β. Σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι τα κριτήρια επιλογής του νόμου είναι επαρκή και η μοριοδότησή τους αντικειμενική; Ποια προσόντα/στοιχεία ακόμη πρέπει να μοριοδοτούνται, ώστε η επιλογή να είναι πιο αξιόπιστη και αντικειμενική;
- γ. Από ποια μέλη θεωρούν ότι πρέπει να απαρτίζεται το συμβούλιο επιλογής, ώστε να υπάρχει μια πιο αντικειμενική κρίση; Πρέπει να μοριοδοτείται η προφορική συνέντευξη;
- δ. Συμφωνούν οι διευθυντές ότι στη διαδικασία επιλογής τους πρέπει να εμπλέκεται ο σύλλογος διδασκόντων;
- ε. Ποια είναι η άποψή τους για την αξιολόγηση των υποψηφίων για τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας, πριν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία;
- στ. Ποια είναι η άποψή τους σχετικά με τη χρονική διάρκεια των θητειών και τον περιορισμό τους;

## 6.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Στις ερευνητικές πρακτικές, τα εμπειρικά δεδομένα αντιπαρατίθενται με προκαθορισμένη θεωρία με σκοπό την επιβεβαίωση της θεωρίας αυτής, γίνεται δηλαδή έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων, ή αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη και τη συγκεκριμενοποίηση της θεωρίας (Κυριαζή, 2002:46).

Κεντρική υπόθεση της παρούσας έρευνας, με βάση την εμπειρία του ερευνητή, όπως αυτή προκύπτει από τη συνδικαλιστική του ιδιότητα, από τη συμμετοχή του σε συμβούλιο επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και από τις συζητήσεις του με διευθυντές, είναι ότι οι τελευταίοι δεν θεωρούν απόλυτα αντικειμενική τη διαδικασία και ότι επιδέχεται βελτίωση.

Οι επιμέρους υποθέσεις της έρευνας είναι οι παρακάτω:

Υ1. Εκτός από τις προϋποθέσεις επιλογής του νόμου, αποτελούν προϋπόθεση η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ 1, η διοικητική εμπειρία και η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.

Υ2. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων προτείνουν την αύξηση της μοριοδότησής τους, ενώ δίνεται απ' όλους ειδική βαρύτητα στη μοριοδότηση των μεταπτυχιακών σπουδών στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.

Υ3. Είναι επαρκής η μοριοδότηση του κριτηρίου υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας.

Υ4. Υπάρχει διαφωνία για τη μοριοδότηση της συμμετοχής των αιρετών στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής.

Υ5. Στο συμβούλιο επιλογής συμμετέχουν υπηρεσιακοί εκπαιδευτικοί φορείς και επιστήμονες σχετικοί με την οργάνωση και διοίκηση των σχολείων.

Υ6. Το συμβούλιο επιλογής, εξαιρουμένων των αιρετών εκπροσώπων, βαθμολογεί στη συνέντευξη.

Υ7. Ο σύλλογος διδασκόντων εκφράζει γνώμη για τους υποψήφιους διευθυντές, η οποία θα λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής.

Υ8. Θεωρείται αναγκαιότητα η αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τους θεσμικούς φορείς της εκπαίδευσης, πριν τις διαδικασίες επιλογής.

Υ9. Θεωρείται αναγκαιότητα η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία.

Υ10. Η θητεία είναι τετραετής, χωρίς να τίθεται όριο στον αριθμό των θητειών στη θέση διευθυντή ή στο ίδιο σχολείο..

#### **6.4 Μεθοδολογία της έρευνας**

Ο όρος μεθοδολογία στις κοινωνικές επιστήμες συνδέεται με τον τρόπο που διεξάγεται η έρευνα, κατά την οποία οι υποθέσεις, οι στόχοι και τα ερωτήματα επηρεάζουν άμεσα τις μεθοδολογικές διαδικασίες που επιλέγονται (Σιάρδος, 2005:10). Το είδος του ερευνητικού προβλήματος αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, αφού δεν υπάρχουν καλύτερες ή χειρότεροι μέθοδοι αλλά μέθοδοι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες (Λέτσιος, 2017:49, Creswell, 2011, Κοκκινάκης, 2006).

Όταν ο κύριος στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων για το κοινωνικό φαινόμενο που εξετάζεται, εφαρμόζονται συνήθως ποσοτικές μέθοδοι

(κυρίως η δειγματοληπτική έρευνα με το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, καθώς δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού), μολονότι δεν αποκλείεται και η χρήση των ποιοτικών μεθόδων (Κυριαζή, 2002:46-47).

Με την ποσοτική έρευνα συλλέγονται πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, ώστε να υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης με τη χρήση τεχνικών στατιστικής. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων, μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το συγκεκριμένο δείγμα της έρευνας, που όμως μπορούν να γενικευτούν, λόγω του επαγωγικού χαρακτήρα της στατιστικής έρευνας (Λέτσιος, 2017:49-50, Creswell, 2011, Verma & Mallick, 2004).

Έτσι, για την περίπτωση μας, που είναι η διερεύνηση των απόψεων των εν ενεργεία διευθυντών σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, σχετικά με τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής που προέβλεπε ο ν.4473/2017, επιλέγεται η ποσοτική μέθοδος έρευνας, με την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται στο συγκεκριμένο δείγμα των διευθυντών των σχολείων της προαναφερόμενης Διεύθυνσης.

Ο ερευνητής εφάρμοσε τα συγκεκριμένα στάδια, που ακολουθούνται στην περίπτωση του στις ποσοτικές ερευνητικές πρακτικές, όπως αναφέρει η Κυριαζή (2002:49-50):

- Επιλογή της θεωρίας που αποτελεί το εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση του κοινωνικού φαινομένου που ερευνάται
- Διατύπωση συγκεκριμένων ελεγχόμενων υποθέσεων
- Κατάστρωση του σχεδίου έρευνας
- Εφαρμογή του σχεδίου έρευνας και συγκέντρωση των στοιχείων
- Ανάλυση των στοιχείων με στατιστικές μεθόδους
- Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης, από την οποία προκύπτει η επαλήθευση, η τροποποίηση ή η απόρριψη των υποθέσεων.

## **6.5 Εργαλείο έρευνας**

Για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου της διερεύνησης των απόψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τον τρόπο επιλογής τους και των απόψεών τους για την αναζήτηση ενός πιο αντικειμενικού και δίκαιου πλαισίου επιλογής, καθώς και για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων σχετικών με ένα πρόβλημα, τις οποίες απευθύνει ο ερευνητής ομοιόμορφα στα υποκείμενα του δείγματος της έρευνας, προκειμένου να συγκεντρώσει τις αναγκαίες ερευνητικές πληροφορίες και αποτελεί την πιο



συνήθη μέθοδο συλλογής δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες (Χατζηδήμου, 2015:65). Ενδείκνυται κυρίως για έρευνες πεδίου/επισκόπησης, όπως είναι η παρούσα, και βοηθά σημαντικά στη διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων των υποκειμένων. Ο ερευνητής, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο, δίνει τη δυνατότητα στα υποκείμενα να απαντήσουν απρόσωπα, ανώνυμα, γρήγορα και εύκολα και, μ' αυτόν τον τρόπο, συλλέγει σε μικρό χρονικό διάστημα πολλές πληροφορίες, τις οποίες μπορεί στη συνέχεια εύκολα να τις επεξεργαστεί (Στραβάκου, 2003:137-138).

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στη μελέτη της βιβλιογραφίας, στην ανασκόπηση παλαιότερων ερευνών και στα δεδομένα του ν.4473/2017, λαμβάνοντας υπόψη και τις διατάξεις του ν.4547/2018 (Φ.Ε.Κ. 102, τ. Α'), με τον οποίο καθορίζονται οι διαδικασίες και ο τρόπος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων για την επόμενη θητεία τους.

Για την τελική επιλογή των ερωτήσεων υπήρξε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, από τον οποίο δόθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες και κατευθύνσεις. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε δεκαοκτώ (18) διευθυντές/ντριες του δείγματος για να γίνει ο έλεγχος της ανταπόκρισης των ερωτώμενων. Η πραγματοποίηση αυτού του προελέγχου κρίθηκε επιβεβλημένη, γιατί δόθηκε η ευκαιρία στον ερευνητή να ανακαλύψει τυχόν λάθη και ασάφειες, την επάρκεια και την καταλληλότητα ή μη των ερωτήσεων, καθώς και απρόβλεπτα προβλήματα σύνταξης, κωδικοποίησης και επεξεργασίας (Σιάρδος, 2005:197). Μετά την ανατροφοδότηση που υπήρξε κατά την πιλοτική εφαρμογή, το ερωτηματολόγιο πήρε την οριστική του μορφή (Παράρτημα 2).

Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής συμπεριέλαβε ένα ενημερωτικό σημείωμα, με το οποίο δίνει πληροφορίες για την έρευνά του και ζητά τη συμμετοχή των υποκειμένων σ' αυτή, δίνοντας έμφαση στο απόρρητο των στοιχείων.

Στο πρώτο μέρος υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως το φύλο, η ηλικία, ο κλάδος, η εκπαιδευτική υπηρεσία, η άσκηση καθηκόντων διευθυντή, η κατοχή τίτλων και η συνέχιση των σπουδών, προκειμένου να συγκροτηθεί η περιγραφική εικόνα του δείγματος.

Το δεύτερο και κύριο μέρος αποτελείται από είκοσι μία (21) ερωτήσεις κλειστής μορφής και μία ερώτηση ανοικτής μορφής. Οι έρευνες ποσοτικού χαρακτήρα στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε κλειστές ερωτήσεις, με απαντήσεις προκαθορισμένες από τον ερευνητή, για να διευκολύνεται η ποσοτικοποίηση των στοιχείων (Κυριαζή, 2002:127).

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν έχουν μια λογική αλληλουχία, ξεκινώντας αναφορικά με τις προϋποθέσεις επιλογής (1η και 2η ερώτηση), συνεχίζοντας με τα κριτήρια επιλογής (3η έως και 8η ερώτηση), το συμβούλιο επιλογής (9η, 10η και 11η ερώτηση), τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία (12η και 13η ερώτηση), την αξιολόγηση των υποψηφίων (14η έως και 17η ερώτηση), την εισαγωγή γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία (18η ερώτηση) και ολοκληρώνοντας με τη διάρκεια της θητείας και τους περιορισμούς της (19η, 20ή και 21η ερώτηση).

Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται δεκατρείς (13) ερωτήσεις "κλίμακες κατατάξεως (Likert scales)", πέντε (5) ερωτήσεις εναλλακτικής απάντησης (πολλαπλής επιλογής) και τρεις (3) ερωτήσεις μοναδικής επιλογής από τις προτεινόμενες απαντήσεις. Στις πέντε (5) από τις παραπάνω ερωτήσεις, για την ενσωμάτωση απαντήσεων που δεν προβλέπονται σ' αυτές, συμπεριλαμβάνεται η υπολειμματική γενική κατηγορία "άλλος λόγος" (Κυριαζή, 2002:127).

Επειδή στις κλειστές ερωτήσεις η επιλογή και ελευθερία έκφρασης του ερωτώμενου είναι περιορισμένες στο ελάχιστο (Λαμπίρη-Δημάκη & Κελπερής, 1995:302), ενσωματώθηκε η τελευταία ερώτηση ανοικτής μορφής (22η) για να δοθεί η δυνατότητα στον κάθε ερωτώμενο να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του, ώστε να καταγραφούν τα θετικά ή αρνητικά σημεία που υφίστανται κατά τη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα της Google, που διατίθεται δωρεάν και δημιουργεί ένα προσιτό και ελκυστικό περιβάλλον που διευκολύνει τη συμμετοχή του ερωτώμενου.

## **6.6 Διαδικασία και χρονοδιάγραμμα έρευνας**

Η χρήση του διαδικτύου και συγκεκριμένα η ηλεκτρονική πλατφόρμα της Google, που χρησιμοποιήθηκε για την ανάρτηση του ερωτηματολογίου (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScWJBxxyyi7aW152yXYAOp5VkoJGzm4p8hysdXpaWvytlim5A/viewform>), εκτός της δημιουργίας προσιτού περιβάλλοντος προς τους ερωτώμενους, διευκολύνει τη συγκέντρωση των δεδομένων. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν, εύκολα, γρήγορα και χωρίς κάποιο οικονομικό κόστος, εξασφαλίζοντας την ανωνυμία και παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να επεξεργαστεί το κάθε ερωτηματολόγιο χωριστά, αλλά και να εξαγάγει γενικότερα συμπεράσματα από την επιλογή που του παρέχεται για την παρουσίασή τους συνοπτικά με τη μορφή διαγραμμάτων.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των σχολείων τους ή στις προσωπικές τους ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Το γεγονός ότι ο ερευνητής διατηρεί προσωπικές και φιλικές σχέσεις με τους/τις περισσότερους/ες διευθυντές/ντριες, εξασφάλισε τη δυνατότητα της προσωπικής επικοινωνίας με τον καθένα τους, είτε πριν, είτε μετά την αποστολή του ερωτηματολογίου, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμπλήρωσή του.

Ο σχεδιασμός της έρευνας ξεκίνησε τον Αύγουστο του 2018 και τον Σεπτέμβριο πραγματοποιήθηκαν οι συναντήσεις με τον επιβλέποντα καθηγητή, για την παρουσίαση του σχεδιασμού και την επιλογή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Τον ίδιο μήνα πραγματοποιήθηκε η πιλοτική του εφαρμογή και οριστικοποιήθηκε. Στις αρχές του επόμενου μήνα, ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στάλθηκε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολείων και η φόρμα του παρέμεινε ανοικτή στην πλατφόρμα της Google, για τη συμπλήρωσή του, μέχρι το τέλος του Οκτωβρίου του 2018.

Τους τρεις επόμενους μήνες, Νοέμβριο - Δεκέμβριο του 2018 και Ιανουάριο του 2019, έγινε η επεξεργασία των δεδομένων, η ανάλυσή τους και η καταγραφή των συμπερασμάτων.

## **6.7 Πληθυσμός και δείγμα**

Προϋπόθεση, για την ουσιαστική συμμετοχή των υποκειμένων σε μια έρευνα, αποτελεί η γνώση από την πλευρά τους του αντικειμένου της έρευνας. Στην παρούσα έρευνα, ετίθετο ως προϋπόθεση η γνώση των διατάξεων του ν.4473/2017 και η εμπειρία από τη συμμετοχή στις διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Για τον λόγο αυτό, θα μπορούσαν να επιλεγούν ως υποκείμενα όλοι οι υποψήφιοι που συμμετείχαν στην αντίστοιχη διαδικασία του έτους 2017. Ωστόσο, ο ερευνητής αποφάσισε να επιλέξει ως υποκείμενα μόνο τους διευθυντές και τις διευθύντριες, επειδή ένας σημαντικός αριθμός αυτών είχε προηγούμενη διοικητική εμπειρία στη θέση αυτή και, ως εκ τούτου, διέθετε και την εμπειρία της συμμετοχής σε προηγούμενες διαδικασίες επιλογής, γεγονός που θα προσέδιδε μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαντήσεις.

Σύμφωνα με το παραπάνω σκεπτικό του ερευνητή και σύμφωνα με την προσέγγιση του Σιάρδου (2005:78), που χαρακτηρίζει ως πληθυσμό ή ολότητα το πλήθος των ομοειδών υποκειμένων ή ακόμη και γεγονότων, τον πληθυσμό της έρευνάς μας αποτελούν οι διευθυντές του συνόλου των δημοτικών σχολείων της χώρας της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Όμως, επειδή είναι συνήθως ασύμφορο και τις περισσότερες φορές αδύνατο να μελετηθεί ολος ο πληθυσμός, υπαγορεύεται, από λόγους πρακτικούς, ο ερευνητής να απευθύνεται σε ένα μικρό μόνο μέρος του, που αποτελεί το δείγμα (Παρασκευόπουλος, 1993:8).

Στην προκείμενη περίπτωση, ο ερευνητής επέλεξε ως δείγμα τους διευθυντές και τις διευθύντριες της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, στην οποία υπηρετεί και ο ίδιος ως διευθυντής. Μ' αυτήν την επιλογή κατάφερε να εντάξει, ταυτόχρονα, στα γεωγραφικά χαρακτηριστικά και τη "μέθοδο του διαθέσιμου δείγματος", όπως χαρακτηρίζει η Κυριαζή (2002:117-118) τα άτομα που δέχονται να συμμετάσχουν στην έρευνα ή, όπως αναφέρει ο Σιάρδος (2005:103-104), τη "σκόπιμη δειγματοληψία" που στηρίζεται στην ορθολογική κρίση του ερευνητή, ο οποίος θα επιλέξει σε περιορισμένο γεωγραφικά χώρο εκείνα τα υποκείμενα που θεωρεί ότι ικανοποιούν τις ανάγκες του σε ότι αφορά την εξασφάλιση των πληροφοριών που αναμένει να αποκτήσει. Επομένως, οι προσωπικές σχέσεις του ερευνητή με τους περισσότερους και τις περισσότερες εκ των διευθυντών/ντριών, όπως προαναφέρθηκε, ήταν ένα δεδομένο που εξυπηρετούσε στη γρήγορη και μεγαλύτερη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων.

Ως προς το μέγεθος του δείγματος, επειδή δεν υπάρχει κάποιος απλός κανόνας για τον προσδιορισμό του, που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις δειγματοληπτικές έρευνες κι επειδή τα διαθέσιμα μέσα σε πόρους και προσωπικό ήταν συγκεκριμένα και δεσμευτικά για το μέγεθος (Λαμπίρη-Δημάκη & Κελπερής, 1995:295), κρίνεται για την περίπτωσή μας και για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, ικανοποιητικός ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν.

Από τους 169 διευθυντές/ντριες, στους οποίους απευθυνόταν το ερωτηματολόγιο, ανταποκρίθηκε με τη συμπλήρωσή του ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 85%, δηλαδή σε απόλυτο αριθμό 144 διευθυντές.

## **6.8 Διαθέσιμοι πόροι**

Η διενέργεια της έρευνας και η εκπόνηση της εργασίας δεν απαίτησε κάποιο ιδιαίτερο οικονομικό κόστος, πέραν της αγοράς κάποιων βιβλίων και των μετακινήσεων του ερευνητή στην Κεντρική Βιβλιοθήκη Θεσσαλονίκης για μελέτη και δανεισμό συγγραμμάτων. Για την επισκόπηση της βιβλιογραφίας για το θέμα της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν τα διαθέσιμα βιβλία στην προαναφερόμενη βιβλιοθήκη, τα βιβλία που είχε στην κατοχή του ο ίδιος ο ερευνητής και αυτά που υπήρχαν στη σχολική μονάδα που εργάζεται, μεταπτυχιακές

διπλωματικές διατριβές που διατέθηκαν από τους ίδιους τους συγγραφείς στον ερευνητή, καθώς κι ένας μεγάλος αριθμός συγγραμμάτων που αναζητήθηκε και διετίθετο στο διαδίκτυο. Η χρήση επίσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την αποστολή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, μέσω της ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας της Google, συνετέλεσε στη μη πραγματοποίηση δαπανών για την εκτύπωση των ερωτηματολογίων και για τις μετακινήσεις του ερευνητή.

Χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικός υπολογιστής, που είχε στην κατοχή του ο ερευνητής, με σύνδεση στο διαδίκτυο, το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2007 και το στατιστικό λογισμικό SPSS Statistics 17 (StatisticalPackageforSocialSciences).

## **6.9 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαδικτυακής έρευνας**

Η αποστολή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, με τη συγκεκριμένη πλατφόρμα μέσω του διαδικτύου, παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που για τη δική μας έρευνα εστιάζεται στα ακόλουθα:

Τα πλεονεκτήματα:

- Όλοι/ες οι διευθυντές/ντριες των σχολείων, δηλαδή τα υποκείμενα του δείγματος, διαθέτουν και χρησιμοποιούν κατά την άσκηση της διεύθυνσης ηλεκτρονικό υπολογιστή, έχουν ηλεκτρονική διεύθυνση (σχολείο ή/και προσωπική) και διαθέτουν τις γνώσεις που απαιτεί η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.
- Τα δεδομένα εισάγονται από τους/τις ίδιους/ες και αποφεύγονται έτσι τα σφάλματα.
- Τα δεδομένα συλλέγονται γρήγορα και εύκολα.
- Επιλέγουν οι ίδιοι/ες τον χρόνο και τον τόπο συμπλήρωσης.
- Διασφαλίζεται η ανωνυμία.
- Εξοικονομούνται πόροι, όπως αναλώσιμα, ανθρώπινο δυναμικό, και περιορίζονται οι δαπάνες.

Τα μειονεκτήματα:

- Υπάρχει αδυναμία ελέγχου του προσώπου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, αν δηλαδή ανήκει στο δείγμα ή είναι κάποιο άλλο πρόσωπο.
- Δεν υπάρχει επίσης τρόπος ελέγχου, αν το κάθε υποκείμενο συμπληρώνει μία και μοναδική φορά το ερωτηματολόγιο.
- Η μη φυσική παρουσία του ερευνητή δεν βοηθά τον ερωτώμενο, σε περίπτωση που έχει κάποιες απορίες, στην αναζήτηση απαντήσεων και διευκρινίσεων.

Επειδή τα μειονεκτήματα αυτά μπορεί να επηρεάσουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και εν γένει της έρευνας, ο ερευνητής είχε αναγράψει στο εισαγωγικό ενημερωτικό σημείωμα του ερωτηματολογίου τα στοιχεία επικοινωνίας (τηλέφωνο, ηλεκτρονική διεύθυνση) και προσπάθησε να επικοινωνήσει με τους περισσότερους πριν την αποστολή του, προκειμένου να τους ενημερώσει και να τους επιστήσει την προσοχή να συμπληρώσουν οι ίδιοι το ερωτηματολόγιο για μία και μοναδική φορά.

Κατά την επικοινωνία, κυρίως αυτή που γινόταν μετά τη συμπλήρωση και υποβολή του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής αποκόμιζε την αίσθηση ότι τα υποκείμενα δεν γνώριζαν ή δεν ήταν σίγουρα για την ανωνυμία που παρείχε η συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα ή πίστευαν ότι θα προσπαθούσε να πιστοποιήσει την ταυτότητά τους, μέσω των δημογραφικών στοιχείων. Το γεγονός αυτό, κατά την κρίση του ερευνητή, ίσως επηρέασε τον τρόπο σκέψης και τις απαντήσεις των ερωτώμενων, που δεν θα ήταν αυτές που εξέφραζαν τους ίδιους, αλλά αυτές που θεωρούσαν ότι θα περίμενε και θα ήθελε να διαβάσει ο ερευνητής. Τον φόβο αυτόν ενίσχυε και το γεγονός της ύπαρξης φιλικών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και μέρους του δείγματος της έρευνάς του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Αποτελέσματα της έρευνας**

### **7.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναλυτική παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων της έρευνας, ακολουθώντας τη δομή του ερωτηματολογίου. Για την απεικόνιση των δεδομένων της κάθε μεταβλητής παρατίθενται τα σχετικά γραφήματα και γίνεται επίκληση των σχετικών πινάκων που συμπεριλαμβάνονται στο Παράρτημα 1.

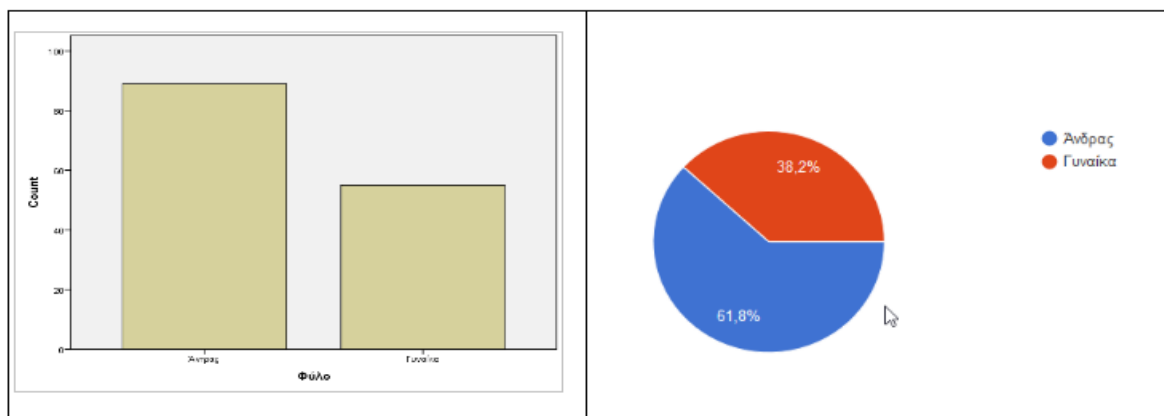
#### **7.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου εμπεριείχε ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας.

##### **Φύλο**

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 144 διευθυντές/ντρίες, εκ των οποίων οι 89 ήταν άντρες και οι 55 γυναίκες, ποσοστό 61,8% και 38,2%, αντίστοιχα. Παρά το γεγονός ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες, δεν αντικατοπτρίζεται αυτό στη διοίκηση, όπου υπερτερούν αισθητά οι άντρες (Γράφημα 1α & 1β, Πίνακας 1 στο Παράρτημα 1).

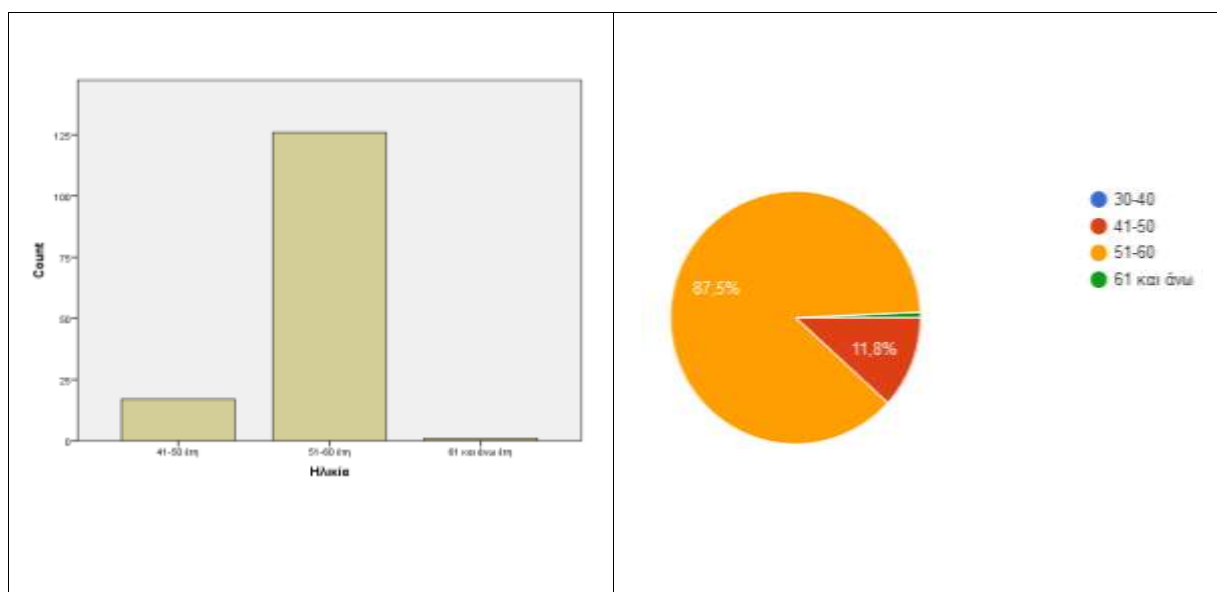
Γράφημα 1α & 1β: Φύλο



## Ηλικία

Ως προς την ηλικία, καταγράφεται ένας "γερασμένος" πληθυσμός διευθυντών/ντριών, αφού το 87,5%, δηλαδή 126 εκπαιδευτικοί, έχουν ηλικία από 51-60 έτη, υπάρχει ένας μεγαλύτερος των 60 ετών, ενώ μόλις 17 εκπαιδευτικοί έχουν ηλικία 41-50 έτη και κανένας δεν είναι μικρότερος των 41 ετών (Γράφημα 2α & 2β, Πίνακας 2 στο Παράρτημα 1).

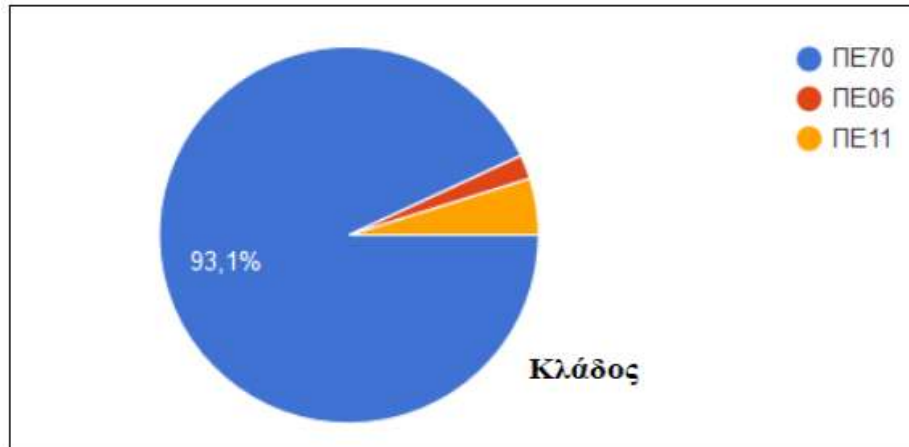
Γράφημα 2α & 2β: Ηλικία



## Κλάδος

Ως προς την ειδικότητα, οι 134 και σε ποσοστό 93,1% είναι δάσκαλοι (ΠΕ70), οι 7 και σε ποσοστό 4,9% είναι εκπαιδευτικοί Φυσικής Αγωγής (ΠΕ11) και μόλις 3 είναι εκπαιδευτικοί Αγγλικής Γλώσσας (ΠΕ06). Στην κατάληψη διευθυντικών θέσεων, παρατηρείται ότι, αναλογικά, υπερτερούν οι δάσκαλοι/ες έναντι των υπολοίπων ειδικοτήτων (Γράφημα 3, Πίνακας 3 στο Παράρτημα 1).

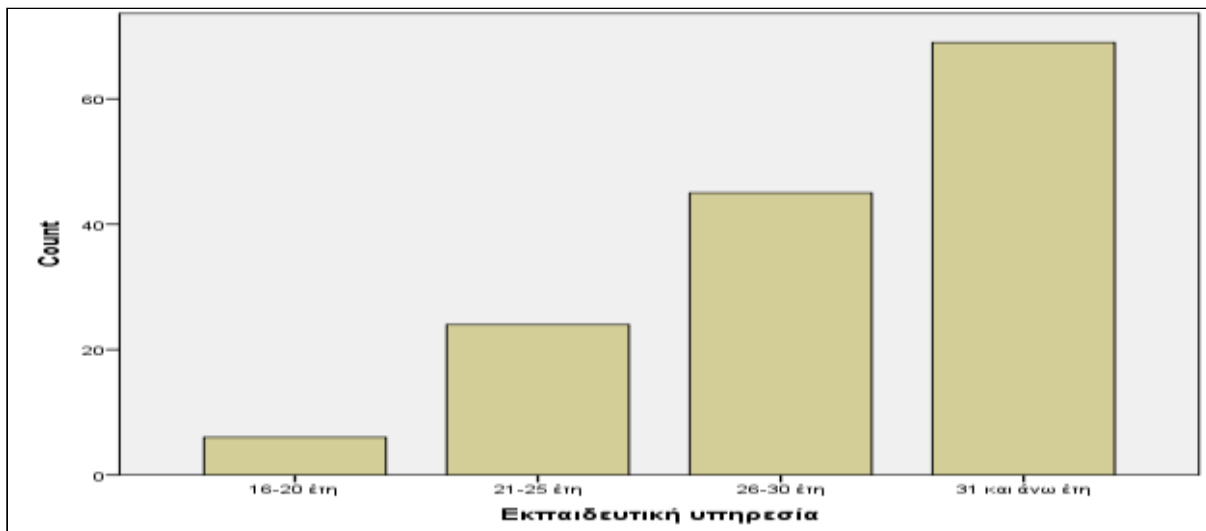
Γράφημα 3: Κλάδος



### Εκπαιδευτική υπηρεσία

Ένα ποσοστό 47,9% των διευθυντών/ντριών του δείγματος έχει εκπαιδευτική υπηρεσία μεγαλύτερη των 31 ετών, το 31,3% έχει από 26-30 έτη, το 16,7% από 21-25 έτη και μόνο 6 εξ αυτών εργάζονται από 16-20 έτη. Διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι/ες διευθυντές/ντριες έχουν ταυτόχρονα και αρχαιότητα στην υπηρεσία (Γράφημα 4, Πίνακας 4 στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 4: Εκπαιδευτική υπηρεσία



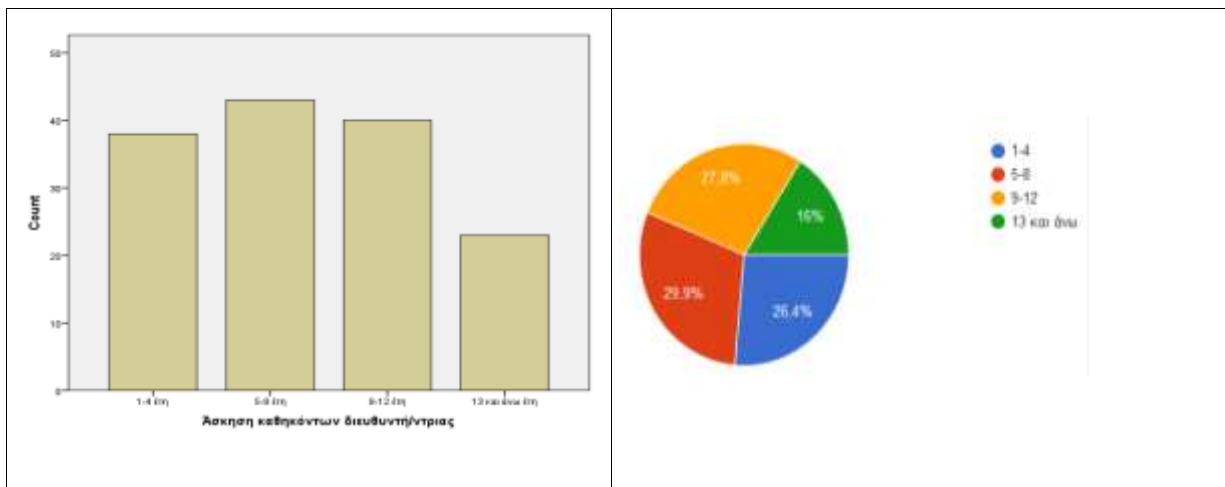
### Άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας

Όπως απεικονίζεται στο γράφημα 5α & 5β και με δεδομένο ότι η προηγούμενη θητεία των διευθυντών/ντριών ήταν 2ετής, οι 3 στους 4 διευθυντές/ντριες έχουν διευθυντική εμπειρία τουλάχιστον δύο θητειών. Μόνο 38 ερωτώμενοι/ες, ποσοστό 26,4%, είναι νέοι/ες στη θέση



αυτή και έχουν ασκήσει καθήκοντα διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας από 1-4 έτη (Γράφημα 5α & 5β, Πίνακας 5 στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 5α & 5β: Άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας



### Μοριοδοτούμενα κριτήρια που διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες

Παρατηρείται ότι 10 από τα υποκείμενα της έρευνας είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου (6,9%), ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των διευθυντών/ντριών της τάξης του 48,6% διαθέτει Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το 59,7% έχει μετεκπαιδευτεί στο Διδασκαλείο ή ορθότερα το 64,2% των διευθυντών/ντριών κλάδου ΠΕ70, αφού μόνο στους δασκάλους παρεχόταν αυτή η δυνατότητα. Οι 47 διευθυντές/ντριες (32,6%) είναι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι. και άλλοι τόσοι έχουν επιμορφωθεί σε προγράμματα ετήσιας διάρκειας. Μόνο 3 είναι κάτοχοι πτυχίου Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό, ενώ η συντριπτική πλειονότητα (93,1%) διαθέτει πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ 1. Σε ότι αφορά την ξένη γλώσσα, παρατηρείται ότι το 46,5% κατέχει πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας επιπέδου B2 και το 27,1% επιπέδου ανώτερου του B2, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για τη δεύτερη ξένη γλώσσα είναι 11,1% και 4,2% (Γράφημα 6, Πίνακες 6α έως και 6δ στο Παράρτημα 1).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε κάποιος να πει ότι οι διευθυντές/ντριες διαθέτουν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, τα προβλεπόμενα εκ του νόμου, τυπικά προσόντα, στοιχείο που θεωρητικά συμβάλλει θετικά στην άσκηση των καθηκόντων τους,

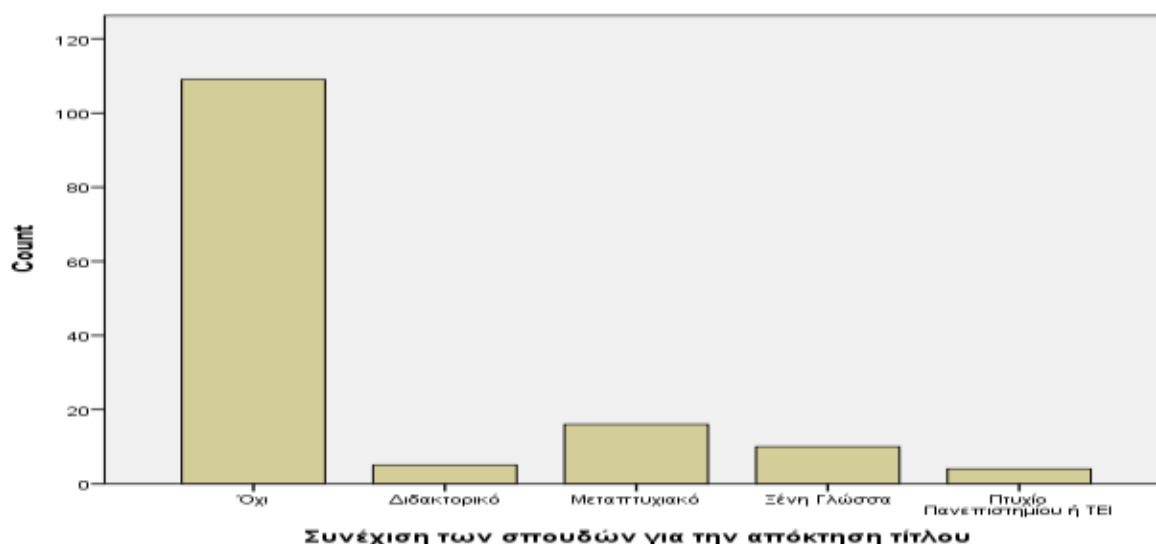
Γράφημα 6: Μοριοδοτούμενα κριτήρια



### Συνέχιση των σπουδών

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, οι 35 (24,3%) συνεχίζουν τις σπουδές τους για την απόκτηση ενός ακόμη τίτλου. Συγκεκριμένα, οι 5 διευθυντές/ντρίες συνεχίζουν τις σπουδές για την απόκτηση Διδακτορικού τίτλου, οι 16 για την απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι 4 για δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι. και οι 10 για ξένη γλώσσα (Γράφημα 7, Πίνακας 7 στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 7: Συνέχιση των σπουδών



### 7.1.2 Διερεύνηση των απόψεων

Το δεύτερο και κύριο μέρος του ερωτηματολογίου εμπεριείχε τις ερωτήσεις για τη διερεύνηση των απόψεων των υποκειμένων του δείγματος.

### α. Προϋποθέσεις επιλογής σε θέση διευθυντή/ντριας

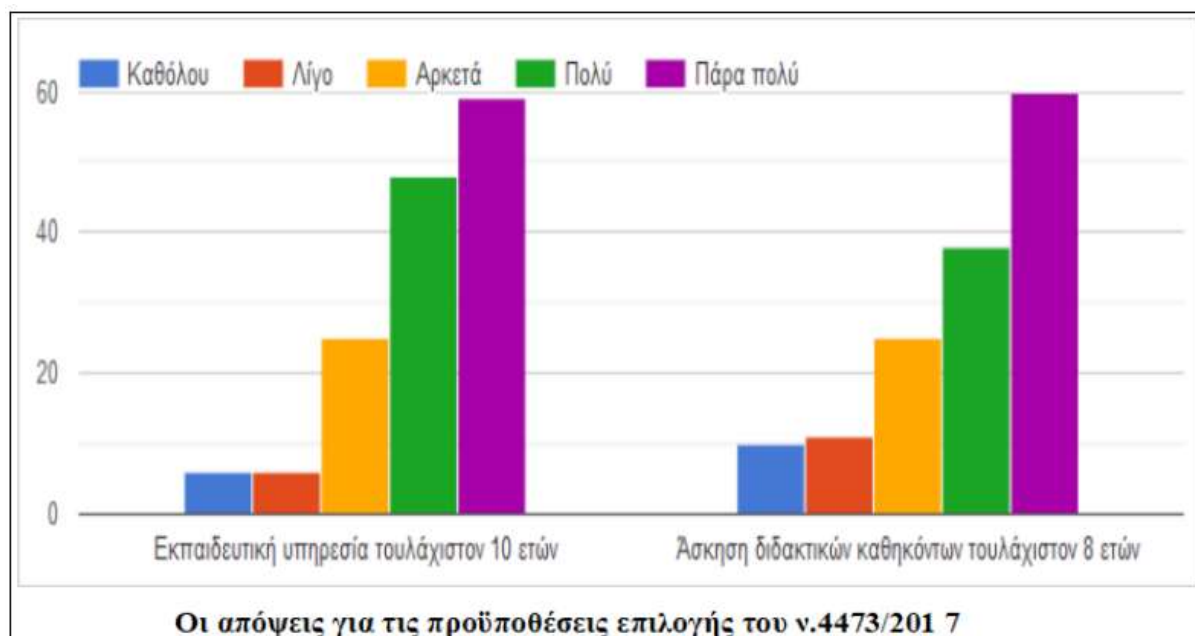
Οι δύο πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέση διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας. Συγκεκριμένα, η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στις προϋποθέσεις του ν.4473/2017, ενώ η δεύτερη σε άλλα προσόντα/στοιχεία που μπορεί να αποτελέσουν προϋποθέσεις επιλογής.

#### Οι απόψεις για τις προϋποθέσεις επιλογής του ν.4473/2017

Για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, δύο ήταν οι γενικές προϋποθέσεις που έθετε ο ν.4473/2017: Η εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών και η άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών.

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι διευθυντές/ντρίες αποδέχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και τις δύο προϋποθέσεις του νόμου. Με την πρώτη προϋπόθεση συμφωνούν 132 εκπαιδευτικοί (91,7%), με τη διαβάθμιση "Πάρα πολύ" οι 59, "Πολύ" οι 48 και "Αρκετά" οι 25 εκπαιδευτικοί. Με τη δεύτερη προϋπόθεση συμφωνούν 123 εκπαιδευτικοί (85,4%), με τη διαβάθμιση "Πάρα πολύ" οι 60, "Πολύ" οι 38 και "Αρκετά" οι 25 εκπαιδευτικοί (Γράφημα 8, Πίνακες 8α έως και 8γ στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 8: Οι απόψεις για τις προϋποθέσεις επιλογής του ν.4473/2017



#### Απόψεις για τα στοιχεία που πρέπει να αποτελούν προϋπόθεση επιλογής

Για τα άλλα προσόντα/στοιχεία που μπορεί να αποτελέσουν προϋποθέσεις επιλογής, δόθηκαν από τον ερευνητή στους ερωτώμενους, με δυνατότητα επιλογής χωρίς περιορισμούς, ως απαντήσεις οι "Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ Ι", "Πιστοποιημένη γνώση ξένης

γλώσσας B2", "Διοικητική εμπειρία", "Πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης", "Κανένα από τα παραπάνω" και "Άλλο".

Από τις απαντήσεις συνάγεται ότι η συντριπτική πλειονότητα των διευθυντών, σε ποσοστό 85,4%, θεωρεί τη γνώση ΤΠΕ επιπέδου 1 ως προϋπόθεση και απαραίτητο προσόν για την άσκηση των καθηκόντων τους. Ακολουθεί στις προτιμήσεις η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης σε ποσοστό 75,7%, η διοικητική εμπειρία σε ποσοστό 71,5% και τέλος η πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας σε ποσοστό 52,8%. Ένας εκπαιδευτικός δεν θεωρεί κανένα από τα παραπάνω ως προϋπόθεση, ενώ 5 διευθυντές/ντριες, επιλέγοντας "Άλλο", προτείνουν ως προϋπόθεση την προϋπηρεσία σε θέση υποδιευθυντή (2), την επιμόρφωση επιπέδου ECDL, την ψυχομετρική εκτίμηση, την εμπειρία από συμμετοχή σε projects και ευρωπαϊκά προγράμματα (Γράφημα 9, Πίνακες 9α έως και 9ε στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 9α: Απόψεις για τα στοιχεία που πρέπει να αποτελούν προϋπόθεση επιλογής



### **β. Απόψεις για τα κριτήρια επιλογής σε θέση διευθυντή/ντριας**

Με την 3η έως και την 8η ερώτηση διερευνώνται οι απόψεις για τα κριτήρια επιλογής και τη μοριοδότησή τους, όπως της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης, της υπηρεσιακής κατάστασης και διοικητικής εμπειρίας, της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης (συνέντευξη).

### **Απόψεις για τη μοριοδότηση των τίτλων**

Ο ν.4473/2017 προέβλεπε ως μοριοδοτούμενους τίτλους το Διδακτορικό (4 μονάδες), το Μεταπτυχιακό (2,5 μον.), τη μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο (2 μον.), το δεύτερο Πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι. (1,5 μον.), το Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε (0,5 μον.), την ετήσια επιμόρφωση (έως 1 μον.), την πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ 1 (0,5 μον.) και την πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών (έως 1,5 μον.).

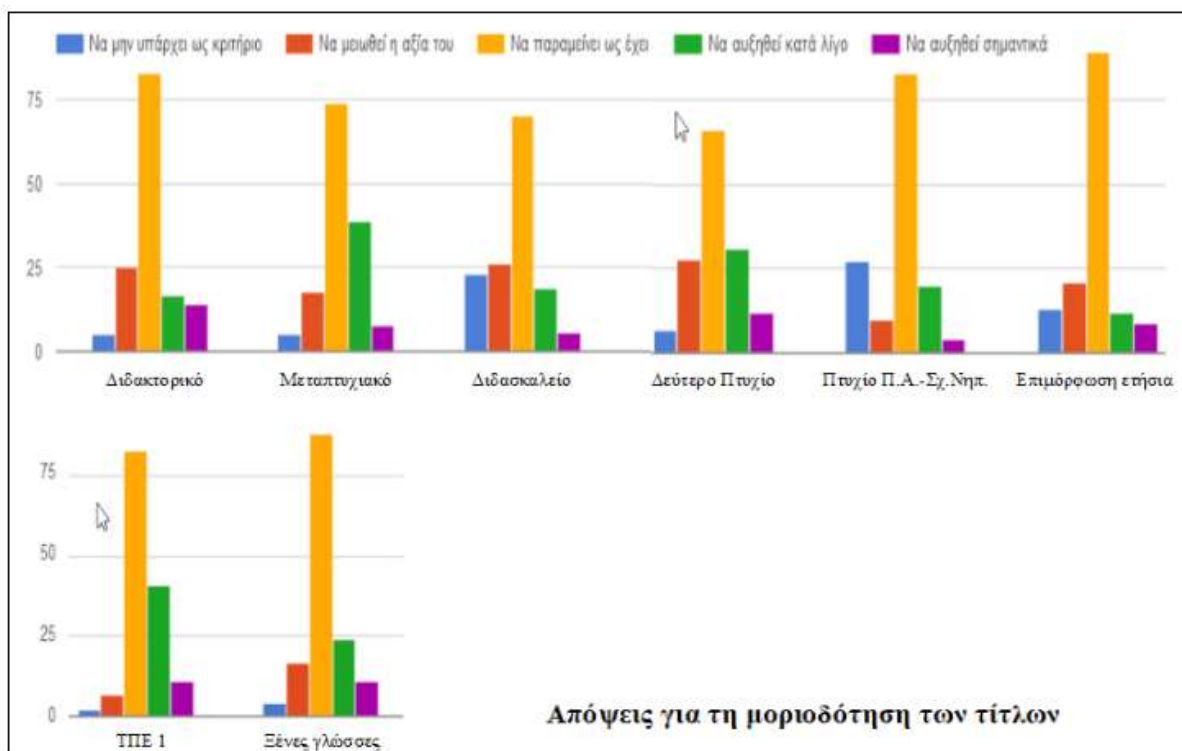
Από την καταγραφή των απαντήσεων είναι εμφανής η τάση να θεωρείται επαρκής η μοριοδότηση των τίτλων, αφού δηλώνουν να "Παραμένει ως έχει" το 57,6%, το 51,4%, το 48,6%, το 45,8%, το 57,6%, το 61,8%, το 57,6% και το 61,1%, προς αντιστοίχιση με τους τίτλους που αναφέρονται παραπάνω με τη συγκεκριμένη σειρά. Τα υπόλοιπα ποσοστά κατανέμονται στις άλλες επιλογές (Γράφημα 10, Πίνακες 10α έως και 10θ στο Παράρτημα 1). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων προτείνουν την αύξηση της μοριοδότησης των τίτλων αυτών:

α) Οι 10 εκπαιδευτικοί κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος προτείνουν σύσσωμα την αύξηση της μοριοδότησής του (Πίνακες 10β1 έως και 10β3).

β) Από τους 47 εκπαιδευτικούς που προτείνουν την αύξηση μοριοδότησης του μεταπτυχιακού τίτλου, οι 35 είναι οι ίδιοι/ες κάτοχοι αυτού του τίτλου (Πίνακες 10γ1 έως και 10γ3).

Αξίζει να αναφερθεί, σχετικά με τη μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο, ότι από τους 10 εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων του δείγματος, οι 6 συμφωνούν να μην υπάρχει ως κριτήριο και οι 3 να μειωθεί η αξία του.

Γράφημα 10: Απόψεις για τη μοριοδότηση των τίτλων

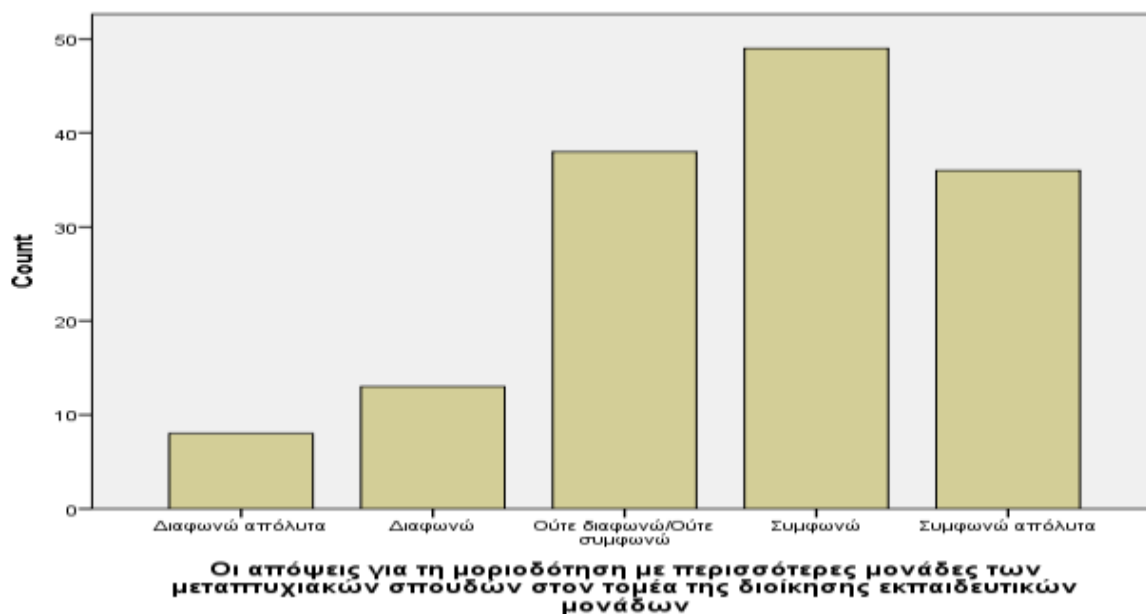


### Απόψεις για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών σπουδών

Ως προς τις μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, αναγνωρίζεται από τους/τις διευθυντές/ντριες η σημαντικότητά τους και γι' αυτό συμφωνούν για την αύξηση της μοριοδότησής τους οι 85, ποσοστό 59%, ενώ διαφωνεί ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 14,6%. Οι υπόλοιποι/ες 38 (26,39) επιλέγουν τη μέση οδό "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" (Γράφημα 11, Πίνακες 11α & 11β στο Παράρτημα 1).

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση των βασικών μεγεθών της στατιστικής για τη θέση και τη διασπορά (μέση τιμή και τυπική απόκλιση), επιβεβαιώνεται η αναγνώριση της σημαντικότητας των συναφών με τη διοίκηση τίτλων σπουδών ( $\mu.τ.=3,64$  &  $\tau.α.=1,124$  του Πίνακα 11α στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 11: Απόψεις για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών σπουδών



### Απόψεις για τη μοριοδότηση άλλων στοιχείων

Όπως καταγράφηκαν και φαίνεται στο Γράφημα 12, οι ερωτώμενοι/ες θεωρούν ότι πρέπει να μοριοδοτούνται και άλλα προσόντα/στοιχεία, προκειμένου να υπάρχει πιο πλήρης και αντικειμενική απεικόνιση του υποψηφίου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, ιεραρχούν ως πρώτο στοιχείο την "Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ II" με ποσοστό 70,1% και, στη συνέχεια, τη "Συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις – Ευρωπαϊκά προγράμματα" με ποσοστό 67,4%, τη "Διοργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης, ημερίδων, συνεδρίων" με ποσοστό 64,6% και τη "Θεσμοθετημένη επιμόρφωση (ΠΕΚ, ΕΚΔΔΑ, Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης) με ποσοστό 57,6%. Ακολουθούν οι "Εισηγήσεις σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια, ημερίδες" (41,7%) και το "Συγγραφικό έργο και δημοσιεύσεις, σχετικά με την εκπαίδευση" (40,3%). Λιγότερο σημαντικά θεωρούν το "Διδακτικό έργο σε ΑΕΙ και Σχολές" (16%) και τη "Συνδικαλιστική δράση" (8,3%). Υπάρχουν 9 εκπαιδευτικοί που δηλώνουν "Κανένα από τα παραπάνω" και 2 εκπαιδευτικοί που συμπληρώνουν το "Άλλο", προτείνοντας τη "Διδακτική εμπειρία και επιμόρφωση στην ειδική αγωγή και διαπολιτισμική εκπαίδευση" και την "αξιολόγηση ανά θητεία" (Γράφημα 12, Πίνακες 12α έως και 12η στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 12: Απόψεις για τη μοριοδότηση άλλων στοιχείων



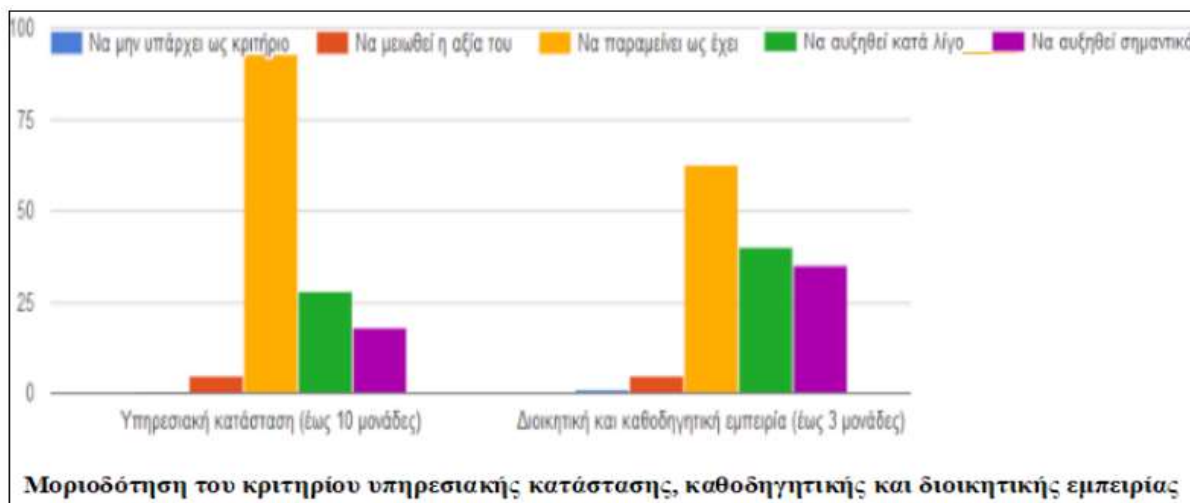
### **Απόψεις για τη μοριοδότηση του κριτηρίου υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας (έως 13 μονάδες)**

Για το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, το οποίο αποτιμάται με 1 μονάδα για κάθε έτος διδακτικής υπηρεσίας, πέραν της απαιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία, και έως 10 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, συμφωνούν να παραμείνει η μοριοδότηση ως έχει οι 93 διευθυντές/ντρίες, ήτοι ένα ποσοστό 64,6%. Το 19,4% προτείνει να αυξηθεί κατά λίγο, ενώ να αυξηθεί σημαντικά προτείνει το 12,5%. Το εναπομείναν μικρό ποσοστό 3,5% προτείνει να μειωθεί η αξία του.

Για τη διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία, η οποία αποτιμάται έως 3 μονάδες, οι περισσότεροι διευθυντές (52%) θεωρούν ότι πρέπει να αυξηθεί η μοριοδότησή της, ενώ το 43,8% τη θεωρούν επαρκή και προτείνουν να παραμείνει ως έχει. Τη μείωση της μοριοδότησης προτείνουν 5 εκπαιδευτικοί και 1 μόνο προτείνει να μην υπάρχει καν ως κριτήριο (Γράφημα 13, Πίνακες 13α έως και 13γ στο Παράρτημα 1).



Γράφημα 13: Απόψεις για τη μοριοδότηση του κριτηρίου υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής



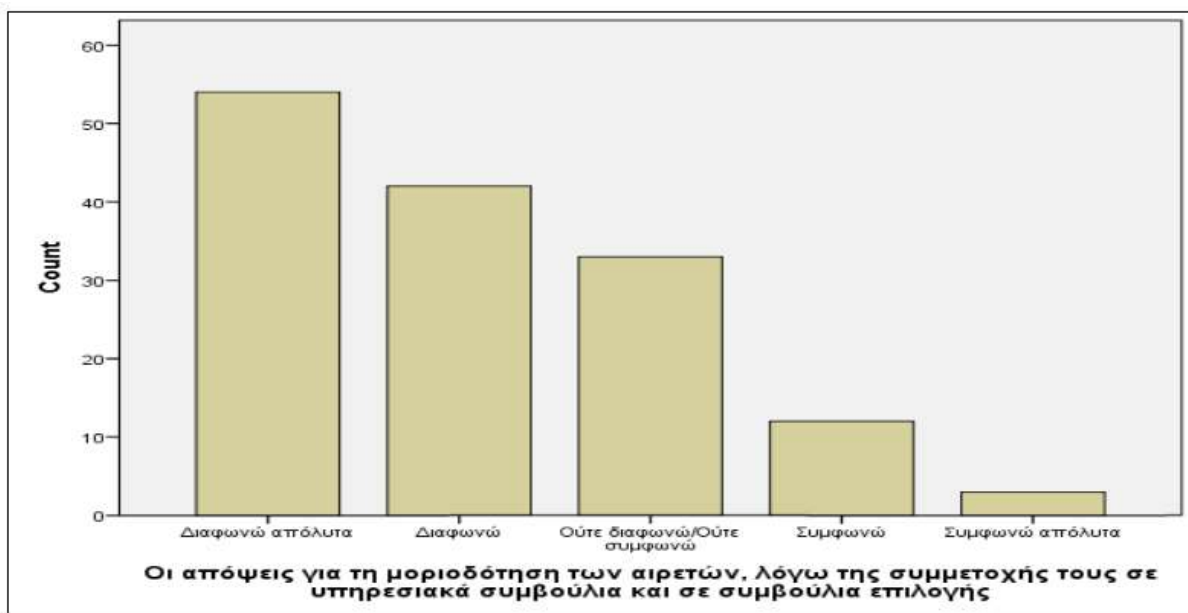
και διοικητικής εμπειρίας έως 13 μονάδες

### **Απόψεις για τη μοριοδότηση των αιρετών, λόγω της συμμετοχής τους σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε συμβούλια επιλογής**

Σε ότι αφορά το γεγονός ότι μοριοδοτείται η συμμετοχή των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής, από τις απαντήσεις προκύπτει ξεκάθαρα ότι οι διευθυντές/ντρίες διαφωνούν με αυτό. Συγκεκριμένα, οι 54 (ποσοστό 37,5%) διαφωνούν απόλυτα, οι 42 (29,2%) διαφωνούν, οι 33 επιλέγουν το "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ", ενώ μόνο 15 ερωτώμενοι/ες συμφωνούν με τη μοριοδότηση (Γράφημα 14, Πίνακες 14α & 14β στο Παράρτημα 1).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, επιβεβαιώνεται η διαφωνία των υποκειμένων της έρευνας για τη μοριοδότηση των αιρετών ( $\mu.τ.=2,08$  &  $\tau.α.=1,061$  του Πίνακα 14α στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 14: Απόψεις για τη μοριοδότηση των αιρετών, λόγω της συμμετοχής τους σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε συμβούλια επιλογής

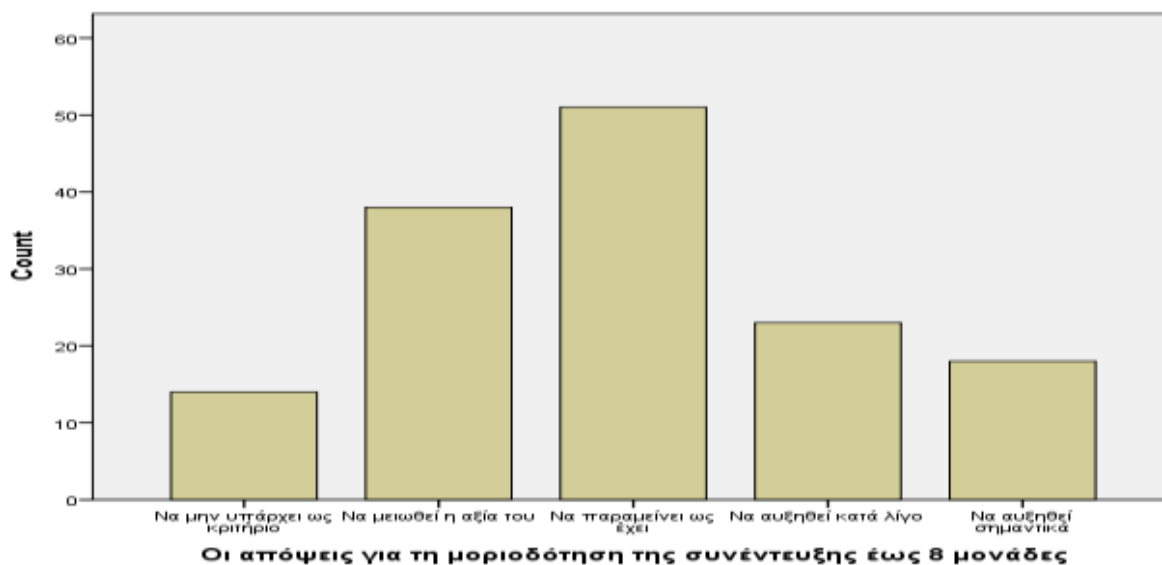


### **Απόψεις για τη μοριοδότηση της συνέντευξης (έως 8 μονάδες)**

Ο ν.4473/2017 προέβλεπε τη μοριοδότηση της συνέντευξης από το συμβούλιο επιλογής έως 8 μονάδες. Ήταν ένα πρωτόγνωρο γεγονός η τόσο χαμηλή μοριοδότηση, σχεδόν στο ήμισυ της αμέσως προηγούμενης χαμηλότερης μοριοδότησης που ήταν στις διαδικασίες επιλογών του ν.3848/2010, όπου ανέρχονταν στις 15 μονάδες.

Καταγράφοντας τις απαντήσεις, οι απόψεις των διευθυντών/ντριών δίστανται. Παρατηρείται, μάλιστα, μια ισορροπία στις δηλώσεις τους, με το 35,4% να επιλέγει την υφιστάμενη μοριοδότηση, το 28,5% να προτείνει την αύξησή της και το 26,4% τη μείωσή της. Τέλος, 14 διευθυντές/ντριες (9,7%) θεωρούν ότι δεν πρέπει να υπάρχει ως κριτήριο (Γράφημα 15, Πίνακες 15α & 15β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 15: Απόψεις για τη μοριοδότηση της συνέντευξης έως 8 μονάδες



### γ. Απόψεις για το συμβούλιο επιλογής

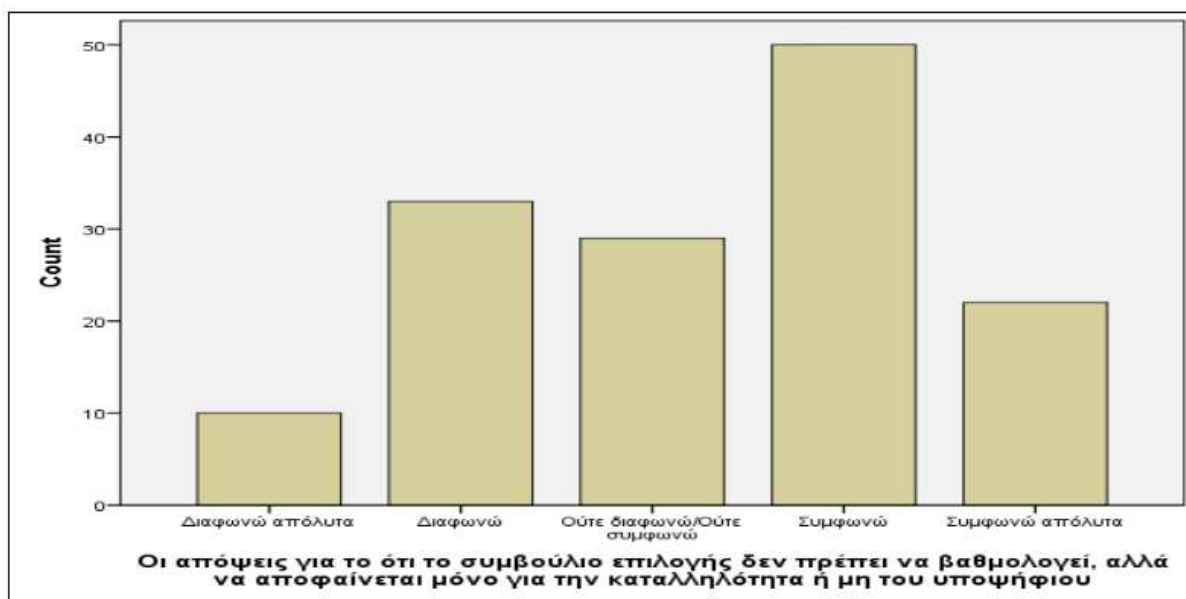
Το συμβούλιο επιλογής στις διαδικασίες του ν.4473/2017 αποτελούνταν από τον διευθυντή εκπαίδευσης, τα ορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ, τους δύο αιρετούς εκπροσώπους, έναν σχολικό σύμβουλο και έναν εκπαιδευτικό με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας. Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, αποτιμούσε με έως 8 μονάδες την προσωπικότητα του υποψηφίου, τη γενική συγκρότησή του και τη συμβολή του στο εκπαιδευτικό έργο.

Με την 9η, τη 10η και την 11η ερώτηση ζητήθηκαν οι απόψεις των ερωτώμενων για τον ρόλο των αιρετών εκπροσώπων, τον ρόλο και τη σύνθεση του συμβουλίου.

**Απόψεις για το ότι το συμβούλιο επιλογής δεν πρέπει να βαθμολογεί, αλλά μόνο να αποφαινεται για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου.**

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι υπάρχει μια τάση των διευθυντών/ντριών να συμφωνούν με την άποψη "το συμβούλιο επιλογής να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου". Συγκεκριμένα, *συμφωνούν απόλυτα* ή *συμφωνούν* οι 72 ερωτώμενοι (50%), ουδέτερη στάση "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" τηρούν οι 29 (20,1%), ενώ οι υπόλοιποι 43 και σε ποσοστό 29,9% διαφωνούν με την άποψη (Γράφημα 16, Πίνακες 16α & 16β στο Παράρτημα 1).

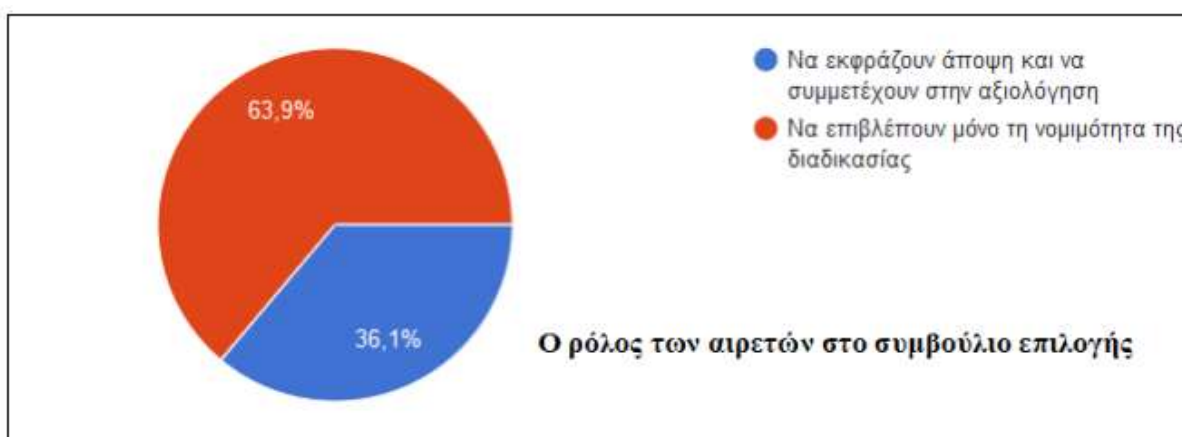
Συγκρίνοντας βέβαια αυτές τις απαντήσεις με τις απόψεις τους για τη μοριοδότηση της συνέντευξης, παρατηρείται κάποια αντίφαση, αφού στην προηγούμενη ερώτηση περίπου το 64% θεωρεί ότι η μοριοδότηση έως 8 μονάδες πρέπει να παραμείνει ως έχει ή και να αυξηθεί. Γράφημα 16. Απόψεις για το ότι το συμβούλιο επιλογής δεν πρέπει να βαθμολογεί, αλλά μόνο να αποφαινεται για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου.



### Απόψεις για τον ρόλο των αιρετών στο συμβούλιο επιλογής

Σε ότι αφορά τον ρόλο των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών στο συμβούλιο επιλογής, η πλειονότητα των διευθυντών δεν τους θέλει ως αξιολογητές και θεωρεί ότι πρέπει μόνο να επιβλέπουν τη νομιμότητα της διαδικασίας. Συγκεκριμένα την πλειονότητα αποτελούν οι 92 διευθυντές/ντριες (63,9%), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 36,1% θεωρεί ότι οι αιρετοί πρέπει να εκφράζουν άποψη και να συμμετέχουν στην αξιολόγηση, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης (Γράφημα 17, Πίνακας 17 στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 17. Απόψεις για τον ρόλο των αιρετών στο συμβούλιο επιλογής



### Απόψεις για τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής

Στο ερώτημα "από ποιους θεσμούς και πρόσωπα πρέπει να απαρτίζεται το συμβούλιο επιλογής ώστε να υπάρχει μια πιο αντικειμενική και πολύπλευρη προσέγγιση", το πρόσωπο που είναι περισσότερο αποδεκτό είναι ο διευθυντής εκπαίδευσης. Επιλέγεται από το 87,5%

των διευθυντών/ντριών, ενώ πολύ υψηλά στις προτιμήσεις και σε ποσοστό 73,6% βρίσκεται ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου. Ακολουθούν, με φθίνουσα σειρά, ο ειδικός επιστήμονας στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων (59,7% των ερωτώμενων), οι αιρετοί του ΠΥΣΠΕ (57,6%), ο ειδικός ψυχολόγος (56,3%) και ο εκπαιδευτικός με διοικητική εμπειρία ή/και σπουδές στη διοίκηση (54,9%). Με μικρότερα ποσοστά επιλέγονται στη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής τα ορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ (39,6%), ο εκπρόσωπος του ΑΣΕΠ (34,7%) και ο εκπαιδευτικός με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας (21,5%). Από τους ερωτώμενους, μόνο 10 και 7, αντίστοιχα, θεωρούν ότι στο συμβούλιο πρέπει να παρευρίσκεται εκπρόσωπος των θεσμικών οργάνων των γονέων αλλά και εκπρόσωπος της τοπικής αυτοδιοίκησης (Γράφημα 18, Πίνακες 18α έως και 18ια στο Παράρτημα 1). Δύο από τα υποκείμενα του δείγματος υποστήριξαν, στην επιλογή "Άλλο", την εκλογή από τον σύλλογο διδασκόντων διευθυντή με οργανική θέση στο σχολείο.

Γράφημα 18. Απόψεις για τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής



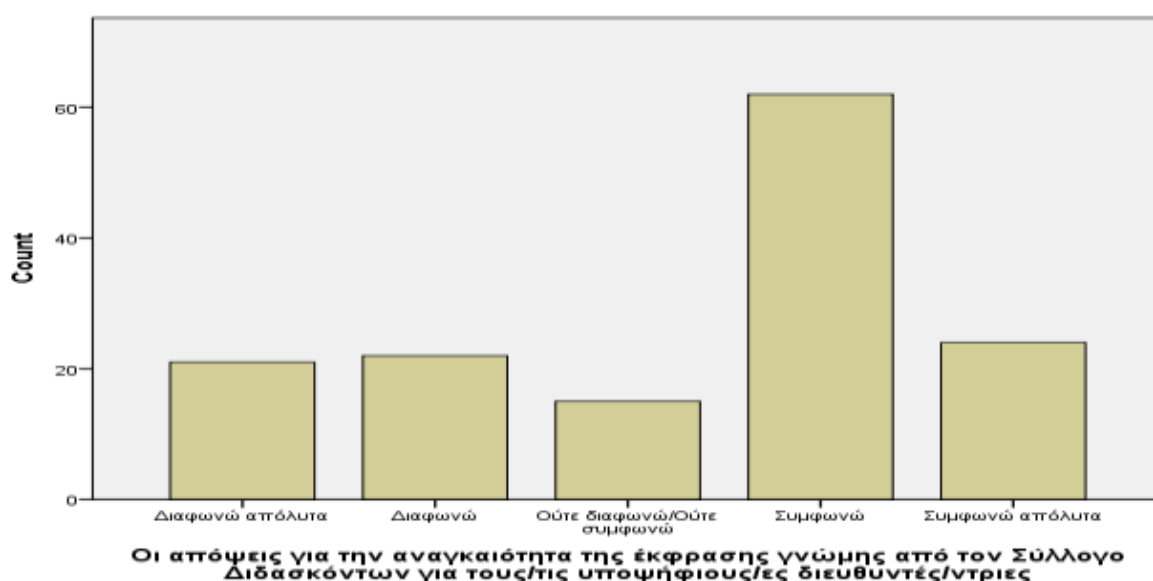
#### δ. Απόψεις για τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στις διαδικασίες επιλογής

Με τις ερωτήσεις 12η και 13η, διερευνώνται οι απόψεις του δείγματος για την αναγκαιότητα της εμπλοκής του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.

### **Απόψεις για την αναγκαιότητα της έκφρασης γνώμης του συλλόγου διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες**

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, οι 86 ερωτώμενοι, ποσοστό 59,7%, συμφωνούν με την άποψη ότι ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να εκφράζει γνώμη για τους υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες, ενώ διαφωνούν μ' αυτό οι 43, δηλαδή ποσοστό 29,9%. Οι υπόλοιποι 15 ερωτώμενοι επιλέγουν την απάντηση "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" (Γράφημα 19, Πίνακες 19α & 19β στο Παράρτημα 1)..

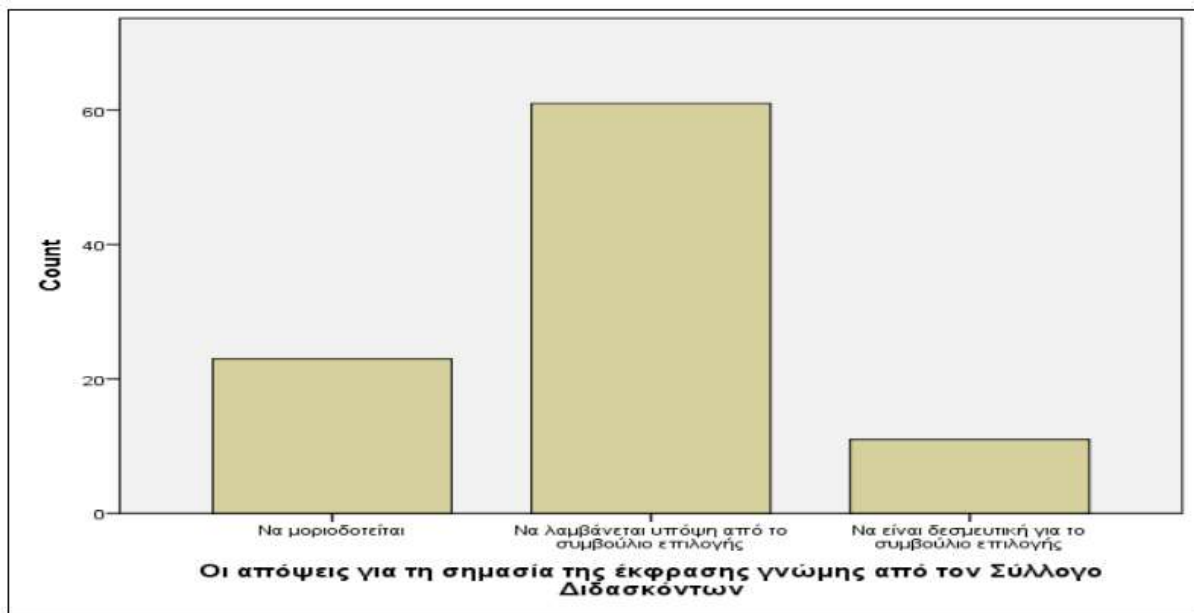
Γράφημα 19. Απόψεις για την αναγκαιότητα της έκφρασης γνώμης του συλλόγου διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες



### **Απόψεις για τη σημασία της έκφρασης γνώμης από τον σύλλογο διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες**

Όσοι και όσες δήλωσαν ότι συμφωνούν με την αναγκαιότητα της έκφρασης γνώμης του συλλόγου διδασκόντων καθώς και οι 10 από αυτούς/ές που κράτησαν ουδέτερη στάση, απάντησαν στην ερώτηση για τη σημασία της έκφρασης γνώμης. Έτσι, από τους 96 συνολικά διευθυντές/ντριες που απάντησαν, οι 62 θεωρούν ότι η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων πρέπει απλά να λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής, οι 23 θεωρούν ότι πρέπει να μοριοδοτείται και οι 11 ότι πρέπει να είναι δεσμευτική για το συμβούλιο επιλογής. Τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος είναι αντίστοιχα 43,1%, 16% και 7,6% (Γράφημα 20, Πίνακας 20 στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 20. Απόψεις για τη σημασία της έκφρασης γνώμης από τον σύλλογο διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες



#### ε. Απόψεις για την αναγκαιότητα αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

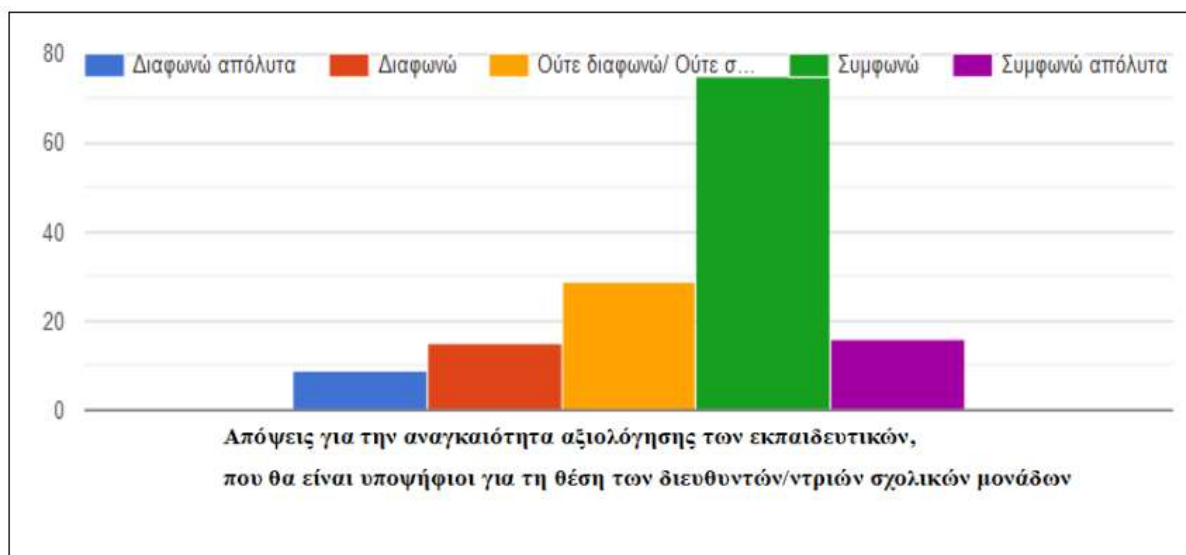
Παρότι σε όλα σχεδόν τα προηγούμενα νομοθετήματα για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης προβλεπόταν και μοριοδοτούνταν ανάλογα η αξιολόγηση των υποψηφίων, ουδέποτε λήφθηκε υπόψη, γιατί ποτέ δεν εφαρμόστηκε.

Με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 14η έως και 17η, καταγράφονται οι απόψεις του δείγματος της έρευνας για την αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών/ντριών, η οποία θα προσμετράται στη διαδικασία επιλογής τους, καθώς και οι απόψεις σχετικά με τα πρόσωπα και τους φορείς που θα αξιολογούν τους υποψήφιους.

#### Απόψεις για την αναγκαιότητα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών -υποψήφιων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

Στην ερώτηση για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την επιλογή τους σε θέση διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας, οι 91 ερωτώμενοι (ποσοστό 63,2%) απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ το ποσοστό που διαφωνεί είναι σχετικά μικρό και ανέρχεται στο 16%. Οι υπόλοιποι 30 εκπαιδευτικοί του δείγματος επέλεξαν την απάντηση "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" (Γράφημα 21, Πίνακες 21α & 21β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 21. Απόψεις για την αναγκαιότητα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών -υποψήφιων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων



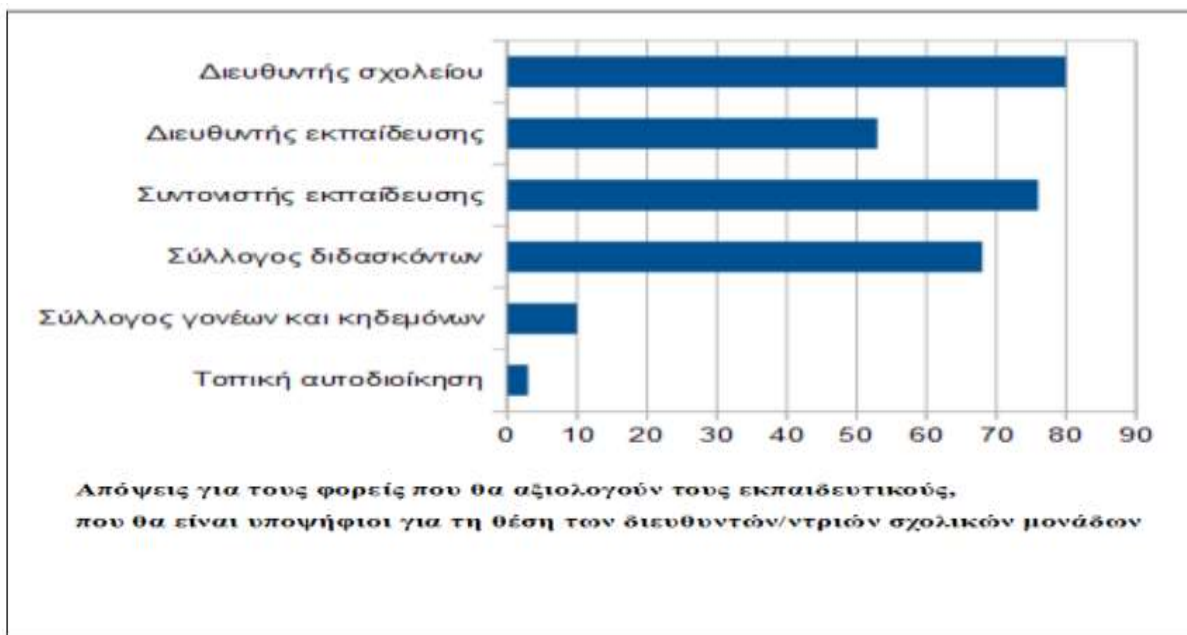
### Απόψεις για τους φορείς αξιολόγησης των εκπαιδευτικών - υποψήφιων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

Στην ερώτηση για τους φορείς που θα αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς – υποψήφιους για τη θέση των διευθυντών/ντριών, απάντησαν, εκτός των 91 που συμφωνούν με την αξιολόγησή τους, και άλλοι 12 απ' αυτούς που κράτησαν ουδέτερη στάση. Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι επιθυμούν, ως φορείς αξιολόγησης, τους εκπαιδευτικούς φορείς, προκρίνοντας στην πρώτη θέση τον διευθυντή του σχολείου με ποσοστό 77,7% ή 55,6% επί του συνολικού δείγματος, στη δεύτερη θέση τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου με ποσοστό 73,8% ή 52,8% επί του συνόλου, στην τρίτη θέση τον σύλλογο διδασκόντων με ποσοστό 66% ή 47,2% επί του συνόλου και έπειτα τον διευθυντή εκπαίδευσης με ποσοστό 51,5% ή 36,8% επί του συνολικού δείγματος. Ο σύλλογος γονέων & κηδεμόνων και η τοπική αυτοδιοίκηση συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις μόνο 10 και 3 εκπαιδευτικών, αντίστοιχα (Γράφημα 22, Πίνακες 22α έως και 22ε στο Παράρτημα 1).

Τέσσερις εκπαιδευτικοί προτείνουν, συμπληρώνοντας την επιλογή "Άλλο", "εξωτερικό αξιολογητή με χρήση συγκεκριμένων εργαλείων/τεστ", "αδιάβλητες γραπτές εξετάσεις", "αξιολόγηση από ψυχολόγο", "αξιολόγηση από συμβούλιο με μέλη που έχουν την παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση, τη διοικητική εμπειρία και είναι εκπαιδευμένα στην αξιολόγηση".

Γράφημα 22. Απόψεις για τους φορείς αξιολόγησης των εκπαιδευτικών -υποψήφιων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων





#### Απόψεις για την αναγκαιότητα αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών

Όπως σε προηγούμενη ερώτηση για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών υποψήφιων διευθυντών, έτσι και για την αξιολόγηση των διευθυντών/ντριών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, η οποία θα προσμετράται στην επόμενη διαδικασία επιλογής, οι ερωτώμενοι συμφωνούν και μάλιστα σε μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 77,1%. Από το σύνολο των 144 διευθυντών/ντριών του δείγματος, μόνο οι 4 διαφωνούν απόλυτα, οι 9 διαφωνούν και οι 20 ούτε διαφωνούν/ούτε συμφωνούν (Γράφημα 23, Πίνακες 23α & 23β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 23. Απόψεις για την αναγκαιότητα αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών

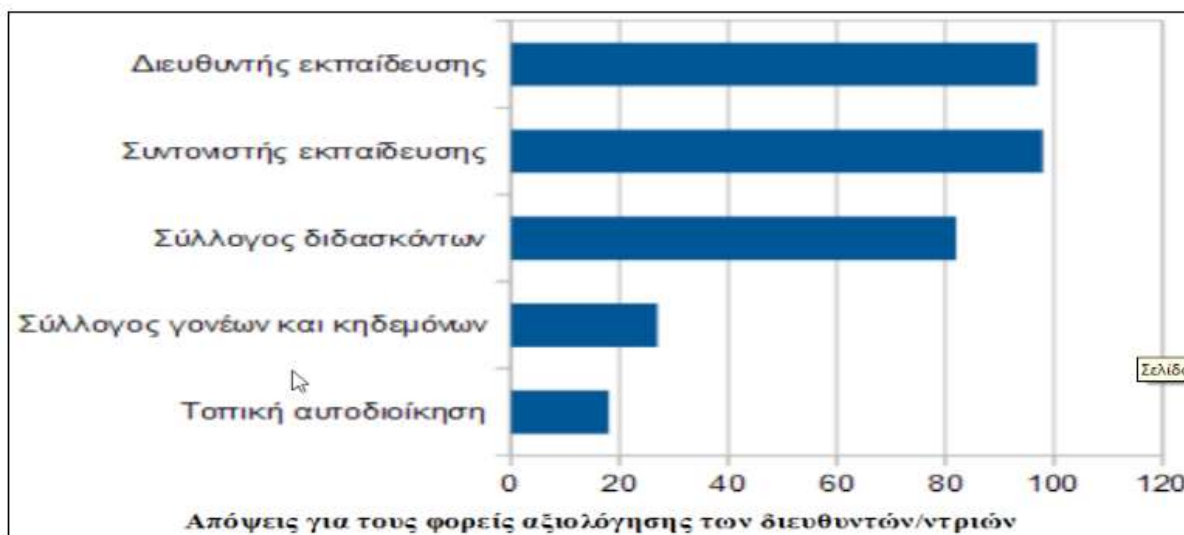


#### Απόψεις για τους φορείς αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών

Στην ερώτηση για τους φορείς αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών, απάντησαν 116 εκπαιδευτικοί (οι 111 που συμφωνούν με την αξιολόγηση και 5 από τους 20 που δήλωσαν "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ"). Ως φορέα αξιολόγησης επιλέγουν πρώτα τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου, με ποσοστό 84,5% ή 68,1% επί του συνόλου, και στη συνέχεια τον διευθυντή εκπαίδευσης με ποσοστό 83,6% ή 67,4% επί του συνολικού δείγματος και τον σύλλογο διδασκόντων με ποσοστό 70,7% ή 56,9% επί του συνόλου. Με διαφορά από τους τρεις φορείς της εκπαίδευσης αλλά με υψηλότερα ποσοστά, σε σύγκριση με την περίπτωση των εκπαιδευτικών υποψήφιων διευθυντών/ντριών, επιλέγουν τον σύλλογο γονέων & κηδεμόνων 27 ερωτώμενοι (23,3% ή 18,8% επί του συνόλου) και την τοπική αυτοδιοίκηση 18 ερωτώμενοι (15,5% ή 12,5% επί του συνόλου). (Γράφημα 24, Πίνακες 24α έως και 24ε στο Παράρτημα 1).

Οκτώ εκπαιδευτικοί προτείνουν, συμπληρώνοντας την επιλογή "Άλλο", "εξωτερικό αξιολογητή" (2), "ανεξάρτητο φορέα", "γραπτές εξετάσεις σε εκπαιδευτικά – διοικητικά θέματα", "αξιολόγηση από ψυχολόγο", "αξιολόγηση από συμβούλιο με μέλη που έχουν την παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση, τη διοικητική εμπειρία και είναι εκπαιδευμένα στην αξιολόγηση", "αξιολόγηση από επιτροπή πανεπιστημιακών" και "από τον σύλλογο διδασκόντων αλλά με φανερή τοποθέτηση".

Γράφημα 24. Απόψεις για τους φορείς αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών

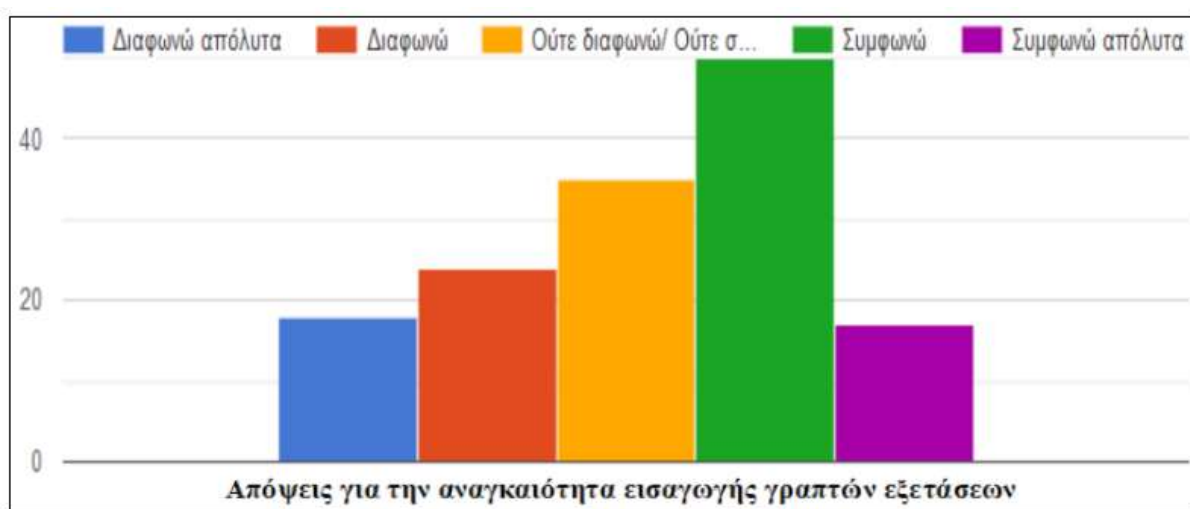


**στ. Απόψεις για την αναγκαιότητα εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων**

Με την 18η ερώτηση ζητείται η άποψη των υποκειμένων του δείγματος, για το κατά πόσο συμφωνούν με τη θέση ότι είναι απαραίτητο για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολείων η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι διχάζονται οι διευθυντές/ντριες σ' αυτό το θέμα, με το 12,5% να διαφωνεί απόλυτα, το 16,7% να διαφωνεί, το 24,3% να δηλώνει "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ", το 34,7% να συμφωνεί και το 11,8% να συμφωνεί απόλυτα (Γράφημα 25, Πίνακες 25α & 25β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 25. Απόψεις για την αναγκαιότητα εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων



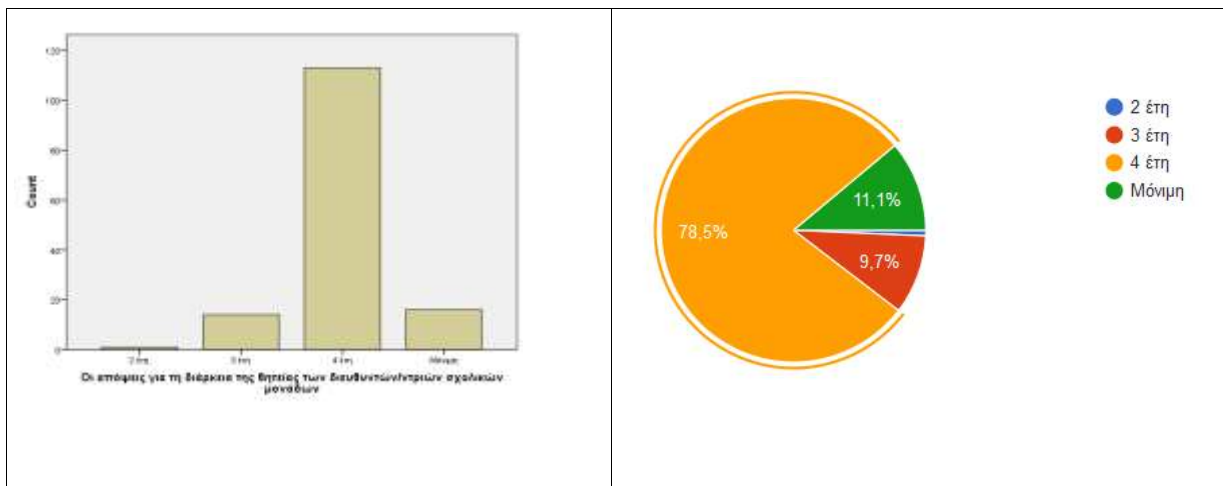
#### ζ. Απόψεις για τη θητεία των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

Με τις τρεις τελευταίες κλειστές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, διερευνώνται οι απόψεις των υποκειμένων του δείγματος για τη διάρκεια άσκησης καθηκόντων διευθυντή σχολείου και για τους περιορισμούς στις θητείες.

#### Απόψεις για τη διάρκεια της θητείας των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων

Ως προς τη διάρκεια άσκησης καθηκόντων διευθυντή σχολείου, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξης του 78,5% των ερωτώμενων εκφράζεται υπέρ της 4ετούς θητείας. Την 3ετή θητεία υποστηρίζουν 14 εκπαιδευτικοί, ήτοι ποσοστό 9,7%, ενώ υπάρχει και 1 εκπαιδευτικός που τάσσεται υπέρ της 2ετούς θητείας. Υπέρ της μονιμότητας παίρνουν θέση 16 ερωτώμενοι, ήτοι ποσοστό 11,1% (Γράφημα 26α & 26β, Πίνακας 26α στο Παράρτημα 1)

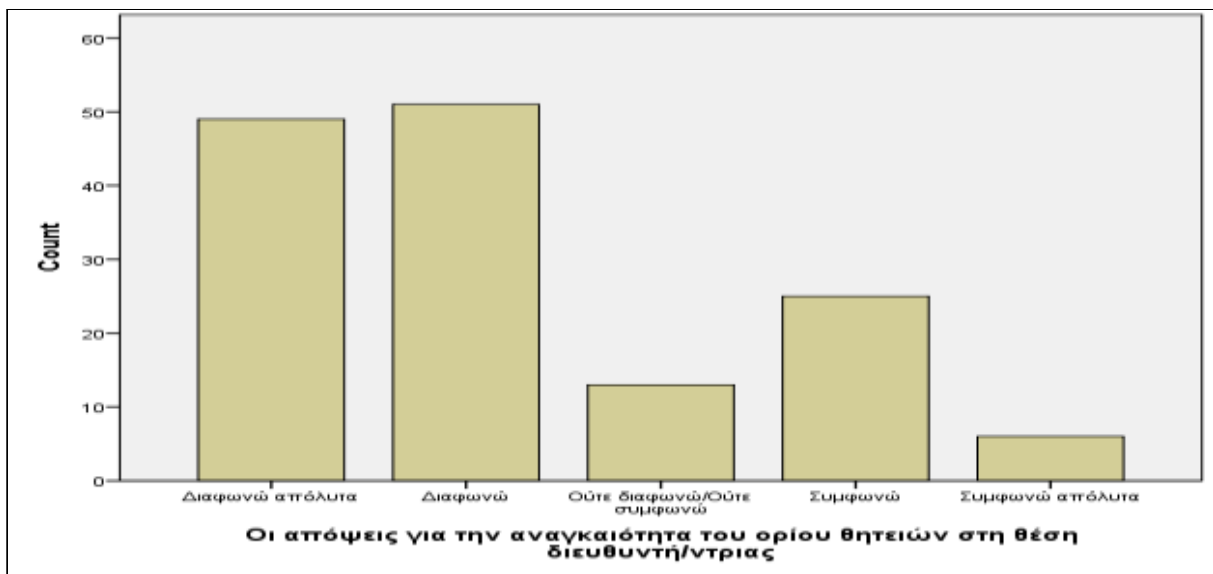
Γράφημα 26α & 26β. Απόψεις για τη διάρκεια της θητείας των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων



### Απόψεις για το όριο θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας

Με την προτελευταία κλειστή ερώτηση του ερωτηματολογίου καλούνται οι διευθυντές/ντριες του δείγματος να εκφράσουν την άποψή τους για το ενδεχόμενο να υπάρξει όριο στις θητείες τους. Η τάση, όπως διαγράφεται από τις απαντήσεις, είναι εμφανής και αποτυπώνει τη διαφωνία τους για την ύπαρξη ορίου στον αριθμό των θητειών ενός διευθυντή. Αναλυτικά, το 34% διαφωνεί απόλυτα, το 35,4% διαφωνεί, το 17,4% συμφωνεί, το 4,2% συμφωνεί απόλυτα, ενώ υπάρχουν και 13 ερωτώμενοι που επιλέγουν την απάντηση "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" (Γράφημα 27, Πίνακες 27α & 27β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 27. Απόψεις για το όριο θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας

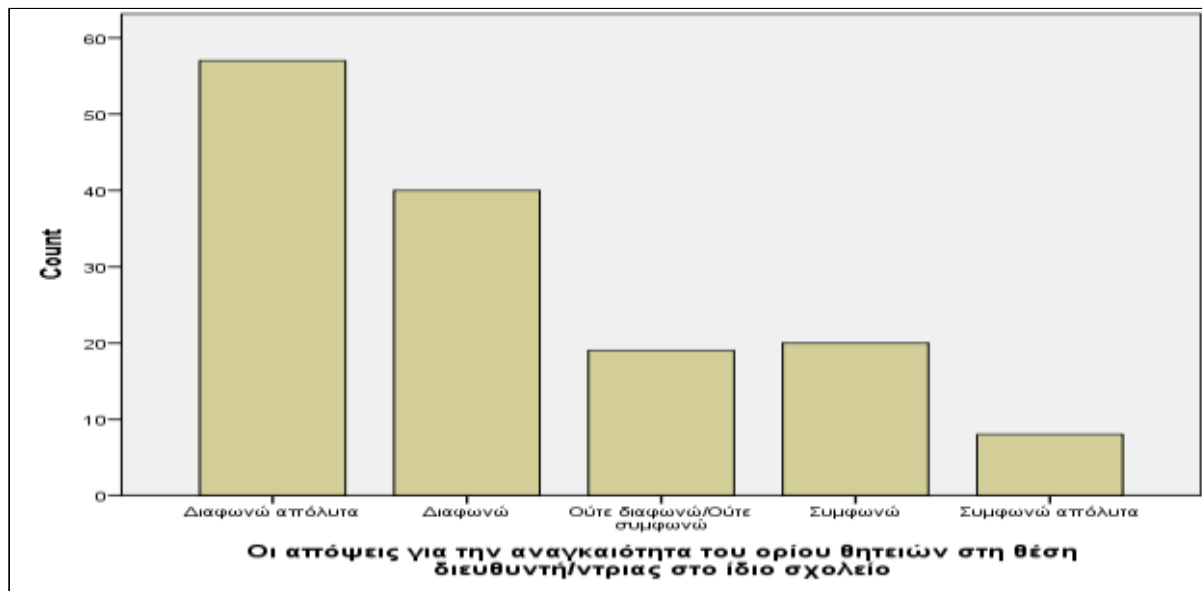


### Απόψεις για το όριο θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας στην ίδια σχολική μονάδα

Σε ότι αφορά το όριο θητειών στην ίδια σχολική μονάδα, που έθετε η 21η ερώτηση, η στάση των διευθυντών/ντριών είναι ανάλογη με την αμέσως προηγούμενη περίπτωση. Δηλαδή,

διαφωνεί συνολικά το 67,4%, συμφωνεί το 19,5%, ενώ υπάρχουν και 19 ερωτώμενοι που επιλέγουν την απάντηση "Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ" (Γράφημα 28, Πίνακες 28α & 28β στο Παράρτημα 1).

Γράφημα 28. Απόψεις για το όριο θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας στην ίδια σχολική μονάδα



#### η. Απόψεις για τα θετικά ή αρνητικά σημεία, τα οποία υφίστανται στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης

Παρόλο που έγινε προσπάθεια από τον ερευνητή, κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου, να καλύψει όλα τα βασικά σημεία του θέματος της έρευνας και υπήρχε πλουραλισμός στις προτεινόμενες απαντήσεις που συμπεριλήφθηκαν στις κλειστές ερωτήσεις, εν τούτοις δεν είναι δυνατόν να προβλέψει κάποιος και να καλύψει όλες τις περιπτώσεις, όλες τις απόψεις και τις στάσεις των υποκειμένων του δείγματος μιας έρευνας. Για τον λόγο αυτό, προστέθηκε μια ανοιχτή ερώτηση, η 22η και τελευταία του ερωτηματολογίου, για να δώσει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους του δείγματος, στους διευθυντές και τις διευθύντριες, να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους, μέσα από την εμπειρία της συμμετοχής τους στις διαδικασίες, για θετικά ή αρνητικά σημεία που έχουν εντοπίσει στις διαδικασίες επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 63 διευθυντές/ντριες. Οι απαντήσεις τους ομαδοποιήθηκαν, ως προς τη θεματική τους, στις παρακάτω ομάδες και αναφέρονται με φθίνουσα σειρά με βάση τη συχνότητα:

#### Συνέντευξη και συμβούλιο επιλογής

Οι περισσότερες αναφορές, 37 στο σύνολο, έγιναν για τη διαδικασία της συνέντευξης και το συμβούλιο επιλογής. Οι πιο πολλές απ' αυτές (26 αναφορές) αφορούν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη. Τη θεωρούν μια διαδικασία καθαρά υποκειμενική, χωρίς καμιά αντικειμενικότητα, με προαποφασισμένη βαθμολογία, όπου σημαντικό ρόλο παίζουν οι κομματικές και παραταξιακές ταυτότητες των υποψηφίων, οι γνωριμίες και οι προσωπικές σχέσεις με τα μέλη του συμβουλίου και κυρίως με τους αιρετούς.

Επίσης, προτείνονται από 6 εκπαιδευτικούς αλλαγές στη μορφή της συνέντευξης. Να υπάρξει, δηλαδή, δομημένη συνέντευξη με κοινή τράπεζα θεμάτων και να υποβάλλεται ο ίδιος αριθμός ερωτήσεων στους υποψηφίους. Αναφορικά με τη συνέντευξη, υπάρχει και μια πρόταση για τον συσχετισμό της με τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου, που δεν θα επιτρέπει μεγάλη απόκλιση στη βαθμολογία.

Σχετικά με το συμβούλιο επιλογής έγιναν 8 αναφορές που αφορούν τη σύνθεσή του. Προτείνεται η συμμετοχή στο συμβούλιο ατόμων με γνώση ή μεγάλη εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης (3 αν.) αλλά και ψυχολόγων (2 αν.). Οι τέσσερις αναφέρονται αρνητικά στη συγκρότηση του συμβουλίου και θεωρούν ότι γίνεται με κριτήρια κομματικά ή προσωπικών σχέσεων. Γίνεται και μια αρνητική παρατήρηση για την πρόβλεψη της εξέτασης των ενστάσεων από το ίδιο όργανο, το συμβούλιο επιλογής.

#### Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής

Καταγράφηκαν 9 αναφορές για τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων. Οι πέντε αναφορές στέκονται επικριτικά, λόγω της ανωνυμίας στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αξιολόγησης από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, αλλά και της δημιουργίας πελατειακών σχέσεων και σχέσεων εξάρτησης που παρακωλύουν το έργο της διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ καταγράφονται και τρεις απόψεις θετικές. Επίσης, καταγράφεται μια άποψη που θέλει την πρόταση του συλλόγου διδασκόντων να είναι δεσμευτική για το συμβούλιο επιλογής.

#### Μοριοδότηση των κριτηρίων

Έγιναν 7 αναφορές σχετικές με τη μοριοδότηση των κριτηρίων. Θεωρείται θετικό στοιχείο η υφιστάμενη μοριοδότηση των τίτλων που σχετίζονται με την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση καθώς και η μοριοδότηση της διδακτικής εμπειρίας. Θεωρείται αρνητικό στοιχείο η μη μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις ΤΠΕ II και της κοινωνικής δράσης του υποψηφίου. Προτείνεται να μην μοριοδοτούνται οι τίτλοι που δεν σχετίζονται με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων, την παιδαγωγική και την ψυχολογία, να μοριοδοτούνται το διδακτορικό ή ο μεταπτυχιακός τίτλος στη διοίκηση σχολικών μονάδων με περισσότερα

μόρια, ενώ υπάρχει και μια πρόταση να τεθεί ως προϋπόθεση για την επιλογή η εκπαιδευτική υπηρεσία 20 χρόνων, λόγω της αύξησης των ορίων συνταξιοδότησης και της υποχρεωτικής παραμονής στην υπηρεσία για περισσότερα έτη.

#### Μετεκπαίδευση στο διδασκαλείο

Αναφορές άμεσες ή έμμεσες έγιναν από 5 διευθυντές/ντριες του δείγματος, για τη μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο. Ως γνωστόν, στο Διδασκαλείο μετεκπαιδευόνταν μόνο δάσκαλοι και νηπιαγωγοί. Επομένως δεν υπήρχε δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων να έχουν πρόσβαση σ' αυτήν τη μετεκπαίδευση. Γι' αυτό προτείνεται να δίνονται τα μετρήσιμα μόρια για τίτλους σπουδών που έχουν όλοι πρόσβαση στην απόκτησή τους (3 αν.) ή να μην προσμετράται ο τίτλος του Διδασκαλείου στον κάτοχο αυτού και υποψήφιο ΠΕ70, όταν συγκρίνεται με συνυποψηφίους του εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων που διεκδικούν την ίδια θέση (2 αν.).

#### Θητεία

Σχετικά με τη θητεία, υπήρξαν 4 παρατηρήσεις. Οι δύο συμφωνούν με το όριο δύο θητειών στο ίδιο σχολείο, ενώ από έναν ερωτώμενο αυτό χαρακτηρίζεται ως αυθαίρετος περιορισμός. Υπάρχει και μια αναφορά για τοποθέτηση στη θέση διευθυντή με τετραετή διάρκεια.

#### Αξιολόγηση

Με την αξιολόγηση σχετίζονται 3 παρατηρήσεις, οι οποίες θεωρούν αρνητικό στοιχείο τη μη ύπαρξη αξιολόγησης του διευθυντικού έργου. Μάλιστα στη μία περίπτωση, προτείνεται να εξαρτάται η παραμονή ή όχι του διευθυντή στη θέση του από την αξιολόγηση που θα διενεργείται στο τέλος της θητείας του.

#### Γραπτές εξετάσεις

Δύο περιπτώσεις εκπαιδευτικών καταγράφηκαν με πρόταση να διενεργούνται γραπτές εξετάσεις σε θέματα διοίκησης.

#### Διαδικασίες επιλογής

Καταγράφηκε μια περίπτωση, στην οποία επικρίνεται η συνεχής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου για τις επιλογές στελεχών της εκπαίδευσης και μια αναφορά σχετική με το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών επιλογής, στην οποία προτείνεται "η διαδικασία επιλογής να ολοκληρώνεται μέχρι τις 21 Ιουνίου".

#### Επιμόρφωση υποψήφιων διευθυντών/ντριών

Ένας ερωτώμενος προτείνει την πραγματοποίηση ενημερωτικού σεμιναρίου με θέμα τα καθήκοντα του διευθυντή, που θα απυθύνεται σε όλους τους υποψήφιους και όλες τις υποψήφιες.

Με την ολοκλήρωση της καταγραφής των παρατηρήσεων, διαπιστώνεται ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν σε θέματα που ήδη είχαν απαντήσει σε προηγούμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, όπως η σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων, η θητεία, η αξιολόγηση, οι γραπτές εξετάσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ερμηνεία και συμπεράσματα των αποτελεσμάτων**

### **8.1 Συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων**

Παρότι το θέμα της παρούσας έρευνας δε διακρίνεται ιδιαίτερα για την πρωτοτυπία του, θεωρείται ιδιαίτερης βαρύτητας, γιατί είναι πολύ σημαντικό να βελτιώνονται συνεχώς οι διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, ώστε να επιλέγονται οι πλέον κατάλληλοι και αποτελεσματικοί διευθυντές. Όχι μόνο οι ειδικοί, αλλά και η ίδια η πολιτεία έχει αναγνωρίσει τον διευθυντή του σχολείου ως την "ψυχή του εκπαιδευτικού συστήματος".

"Φτιάξτε καλούς διευθυντές, δώστε τους τα μέσα, εμπιστευτείτε τους και θα έχετε την καλύτερη και τη φθηνότερη εκπαίδευση!" (Παπαγεωργίου, 2002:13).

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη σειρά της παρουσίας των αποτελεσμάτων της έρευνας του προηγούμενου κεφαλαίου και τη δομή του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι χωρισμένο σε θεματικές ενότητες.

#### **Δημογραφικά στοιχεία**

Ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων του δείγματος, διαπιστώνεται ότι οι άντρες διευθυντές αποτελούν περίπου το 62% του δείγματος, έναντι 38% των γυναικών διευθυντριών. Επιβεβαιώνεται δηλαδή και σε αυτήν την έρευνα, όπως σε προγενέστερες (Λέτσιος, 2017, Ταταρίδης, 2016, Πατσιομίτου, 2015, Μαδεμλής, 2014, Ρεντίφης, 2012, Σπυροπούλου, 2010, Κουλουμπαρίτση, 2008), ότι υπάρχει πολύ χαμηλή αντιπροσώπευση των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις. Βέβαια, αν αναλογιστεί κανείς και συγκρίνει το ποσοστό των γυναικών εκπαιδευτικών στο σύνολο του κλάδου, σε σχέση με αυτό των αντρών, τότε "δεν πρόκειται απλά για υποαντιπροσώπευση των γυναικών στις θέσεις αυτές, ουσιαστικά πρόκειται για αποκλεισμό" (Ρεντίφης, 2012:87, Μαραγκουδάκη, 1997). Θα μπορούσε να πει κανείς γι' αυτήν τη διαπίστωση, ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την κατάληψη θέσεων στελεχών εκπαίδευσης (Στραβάκου, 2003:231), αλλά δεν είναι θέμα της παρούσας έρευνας να αναζητηθούν οι λόγοι και οι αιτίες. Έτσι, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα οι γυναίκες διδάσκουν και οι άντρες διοικούν (Ανδρικογιαννοπούλου, 2010:108, Μαραγκουδάκη, 1997).

Παρατηρώντας ότι το 93% των διευθυντών είναι εκπαιδευτικοί ΠΕ70, καταδεικνύεται ότι, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, τα σχολεία διευθύνουν δάσκαλοι/ες. Διαπιστώνεται κι εδώ



υποαντιπροσώπευση των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων στις διευθυντικές θέσεις, όπως και στην έρευνα της Πετούση (2013), όπου από τους 68 διευθυντές δημοτικών σχολείων της Περιφέρειας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων, οι 66 είναι δάσκαλοι και μόλις δύο εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων. Με δεδομένο ότι το 64% των δασκάλων διευθυντών/ντριών του δείγματος της έρευνάς μας έχει μετεκπαιδευτεί στο διδασκαλείο, θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι οι δάσκαλοι/ες βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση στον αξιολογικό πίνακα, λόγω της μοριοδότησης του Διδασκαλείου, και γι' αυτό δεν επιλέγονται τελικά οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων. Όμως, με βάση τους αξιολογικούς πίνακες των πρακτικών του Συμβουλίου Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Δυτικής Θεσσαλονίκης 2017 (Πράξη 4η/24-7-2017), διαπιστώνεται ότι δεν έχει εκδηλωθεί το ανάλογο ενδιαφέρον από τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων. Σε σύνολο 259 υποψηφίων, οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων είναι μόλις 18 (Φυσικής Αγωγής 12, Αγγλικής Γλώσσας 4, Γαλλικής Γλώσσας 1, Πληροφορικής 1), δηλαδή ποσοστό περίπου 7%. Επομένως, οι αιτίες πρέπει να αναζητηθούν στους λόγους μη εκδήλωσης ενδιαφέροντος, που δεν αποτελεί θέμα της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, να αναφερθεί ότι σε έρευνα του Ταταρίδη (2016) που πραγματοποιήθηκε για τα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Έβρου, προκαλεί εντύπωση το μεγάλο ποσοστό υποψηφίων εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής στις επιλογές διευθυντών του 2011, αφού ένας στους πέντε ήταν υποψήφιος.

Καταγράφοντας τις ηλικίες με ποσοστό μεγαλύτερο του 88% των διευθυντών/ντριών να είναι πάνω από 51 ετών και με το 79% να έχουν εκπαιδευτική υπηρεσία μεγαλύτερη των 26 ετών, συμπεραίνεται ότι η αρχαιότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν και να καταλάβουν θέση στελέχους εκπαίδευσης. Αυτό, εξάλλου, ανέδειξε και η έρευνα του Λέτσιου (2017) με τους διευθυντές της προαναφερόμενης ηλικίας να ανέρχονται σε ποσοστό 85%, η έρευνα των Μπακάλμπαση και Φωκά (2013), η έρευνα του Ρεντίφη (2012), η έρευνα της Στραβάκου (2003) ή παλαιότερα της Παπαναούμ (1995). Εξάλλου η αρχαιότητα, σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις, διαμορφώνει μια άτυπη ιεραρχική οργάνωση σε επίπεδο σχολείου (Γιαννακοπούλου, 2002:247).

Το συγκεκριμένο εύρημα αποφέρει ως αναμενόμενο αποτέλεσμα τη μεγάλη διοικητική εμπειρία των διευθυντών/ντριών. Από τα στοιχεία της έρευνας, επαληθεύεται το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αφού το 74% έχει διευθυντική εμπειρία τουλάχιστον δύο θητειών. Εκτιμάται, με βάση τις αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στο ασφαλιστικό – συνταξιοδοτικό σύστημα των εργαζομένων, ότι ο πληθυσμός των διευθυντών/ντριών θα παραμείνει

"γερασμένος", εφόσον βέβαια τα μελλοντικά συστήματα επιλογής, μετά τον ν. 4547/2018, δεν θέσουν θέμα ορίου θητειών.

Σχετικά με το επίπεδο σπουδών των διευθυντών/ντριών, από την έρευνα συνάγεται, ως θετικό στοιχείο, ότι οι περισσότεροι έχουν κάνει και άλλες σπουδές και έχουν αποκτήσει τίτλους, όπως δεύτερο πτυχίο, μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο, ξένη γλώσσα. Αξίζει να επισημανθεί ότι οι μισοί περίπου διευθυντές/ντριες διαθέτουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και σχεδόν όλοι έχουν πιστοποιηθεί στις ΤΠΕ επιπέδου Ι. Συγκρίνοντας με τα προσόντα των διευθυντών/ντριών προηγούμενων επιλογών, όπως του 2007 και του 2011 (Μαδεμλής, 2014), αλλά συγκρίνοντας και τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης στις επιλογές του 2017 και του 2007, όπως αναφέρεται παραπάνω κατά τη συγκριτική αποτίμηση των νομοθετημάτων επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στο κεφ. 4.2.11 "Γενικές διαπιστώσεις", διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/ντριες αλλά και οι εκπαιδευτικοί γενικότερα, ενδιαφέρονται για τη συνεχή επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Στη συνέχιση των σπουδών, εκτός από το προσωπικό ενδιαφέρον και τα προσωπικά κίνητρα που μπορεί να έχει ο καθένας, συντελεί η μοριοδότηση του κριτηρίου επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης αλλά και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων. Να σημειωθεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη, επιτυγχάνεται συχνά με προσωπικό οικονομικό κόστος των ενδιαφερομένων, αφού καταβάλλονται δίδακτρα στα φροντιστήρια ξένων γλωσσών αλλά και πλέον σε όλα τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Από τους/τις 35 διευθυντές/ντριες του δείγματος που συνεχίζουν τις σπουδές τους, το 46% φοιτά σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών και το 29% παρακολουθεί μαθήματα ξένων γλωσσών.

Το γεγονός ότι, στην εν λόγω διεύθυνση εκπαίδευσης, το ποσοστό αυτών που συνεχίζουν τις σπουδές τους περιορίζεται στο 24,3%, είναι πιθανόν να οφείλεται στο ότι η πλειονότητα των διευθυντών/ντριών διαθέτει τίτλους σπουδών, γεγονός που αιτιολογεί την αίσθηση της επάρκειας ως προς την επιστημονική τους συγκρότηση αλλά και την αίσθηση της ασφάλειας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ή μπορεί να αποδοθεί στον "γερασμένο" πληθυσμό των διευθυντών/ντριών, που ίσως αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη "δια βίου εκπαίδευση" και, ταυτόχρονα, δημιουργεί προϋποθέσεις προοπτικών αποχώρησης από την υπηρεσία.

### **Προϋποθέσεις επιλογής**

Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις ενός σύγχρονου σχολείου στη σημερινή κοινωνία καθιστούν και τον ρόλο του διευθυντή απαιτητικό και πολυδιάστατο. Για να ανταπεξέλθει ο διευθυντής του σχολείου στις προκλήσεις του ρόλου του, πρέπει να διαθέτει κάποια ελάχιστα

χαρακτηριστικά που αποτελούν τις προϋποθέσεις για τη συμμετοχή του στις διαδικασίες επιλογής. Οι δύο γενικές προϋποθέσεις του νόμου, εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών και άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών, γίνονται αποδεκτές από τα υποκείμενα της έρευνας με ποσοστά μάλιστα 92% και 85%, αντίστοιχα. Επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα αυτό ακριβώς που είχε αναδείξει ή έρευνα του Παύλου (2017) για τις δύο προϋποθέσεις και προγενέστερες έρευνες για την προϋπηρεσία (Λέτσιος, 2017, Χασιώτη & Έξαρχου, 2016). Εξάλλου και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, με τη διάρκειά της να ποικίλει, είναι μία από τις προϋποθέσεις για την κατάληψη διευθυντικής θέσης (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016:149).

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για τα επιπλέον προσόντα/στοιχεία που κρίνουν ότι είναι απαραίτητο να διαθέτει ο διευθυντής του σχολείου και να αποτελούν, επομένως, προϋπόθεση επιλογής, διαπιστώνεται ότι επιλέγουν σε ποσοστό 84% την πιστοποιημένη γνώση ΤΠΕ επιπέδου 1. Ένα υψηλό ποσοστό 80% των υποκειμένων της έρευνας που διενήργησε ο Παύλου (2017), δήλωσε επίσης ως το σημαντικότερο τυπικό προσόν τη γνώση ΤΠΕ. Στην έρευνα των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016), οι εκπαιδευτικοί θέτουν τη μη πιστοποίηση σε ΤΠΕ I ως παράγοντα αποκλεισμού από τη διαδικασία επιλογής διευθυντών.

Οι διευθυντές, βιώνοντας στο σχολείο το νέο απαιτητικό περιβάλλον, κατανοούν ότι η γνώση και η χρήση των ΤΠΕ βοηθά την οργάνωση του σχολείου και τη διαχείρισή του, την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων (πληροφοριακό σύστημα myschool, ψηφιακή υπογραφή, ηλεκτρονική αλληλογραφία, ευρωπαϊκά προγράμματα κτλ). Η Πολιτεία απ' την πλευρά της, αναγνωρίζοντας την ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ, ξεκίνησε το 2000 στο πλαίσιο του Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ προγράμματα επιμόρφωσης στις ΤΠΕ, αρχικά επιπέδου I και τα επόμενα χρόνια επιπέδου II, παρέχοντας τη δυνατότητα απόκτησης της σχετικής πιστοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων, μετά από γραπτές εξετάσεις. Για να επισημανθεί η αναγκαιότητα και η σημασία της γνώσης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, αξίζει να αναφερθεί ότι στη Γαλλία, για την εισαγωγή των φοιτητών στα Παιδαγωγικά Τμήματα, είναι υποχρεωτική η κατοχή πιστοποιητικού επιπέδου 1 στη χρήση υπολογιστή (Λεμονή, 2015:65). Για πρώτη φορά προβλεπόταν στις διατάξεις του ν.3848/2010 ως απαραίτητο στοιχείο, για συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, η κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών, επιπέδου 1, αλλά δεν εφαρμόστηκε. Στον ν.4547/2018, που αποτελεί και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών, προβλέπονται πλέον ως προϋποθέσεις η κατοχή του βαθμού Α' και η πιστοποιημένη γνώση ΤΠΕ Α' επιπέδου.

Μετά τη γνώση ΤΠΕ, ως προϋπόθεση και απαραίτητα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων τους, οι διευθυντές/ντρίες του δείγματος της έρευνας προτείνουν σε ποσοστό 76% την πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και σε ποσοστό 72% τη διοικητική εμπειρία. Και τα δύο αυτά στοιχεία έχουν επιβεβαιωθεί για την αναγκαιότητά τους στην αποτελεσματική διοίκηση σε προγενέστερες έρευνες. Στην ποιοτική έρευνα της Σπυροπούλου (2010), όλοι οι συμμετέχοντες κρίνουν απαραίτητη την κατάρτιση του διευθυντή σε θέματα διοίκησης και θεωρούν σημαντικό προσόν γι' αυτόν να γνωρίζει τα διοικητικά θέματα, τόσο σε επίπεδο θεωρίας όσο και στην πράξη. Παρόμοια ερευνητικά ευρήματα διαπιστώνονται στις έρευνες του Ρεντίφη (2012), των Μπακάλμπαση & Φωκά (2013), των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016) και Ζέρβα (2016).

Έχει επισημανθεί σε έρευνες ότι οι αδυναμίες των διευθυντικών στελεχών αποδίδονται στην έλλειψη κατάρτισης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2013:160, Σαΐτης & Ηλιοφώτου, 2004).

Όπως αναφέρουν οι Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016:149), σε δώδεκα χώρες ή περιφέρειες της Ευρώπης οι υποβάλλοντες αίτηση για τη θέση διευθυντή σχολείου πρέπει να έχουν τύχει ειδικής επιμόρφωσης για τη θέση αυτή. Στην Αγγλία, την Ουαλία, τη Μάλτα και τη Ρουμανία πρέπει να πληρούν, εκτός από την επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, άλλες δύο προϋποθέσεις: Ειδική επιμόρφωση για τη θέση αυτή και διοικητική εμπειρία. Στη Σουηδία τοποθετούνται ως διευθυντές μόνο αυτοί που κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις, μέσω της επιμόρφωσης και της εμπειρίας.

Στην περίπτωσή μας, επειδή τα υποκείμενα της έρευνας είναι διευθυντές/ντρίες με την πλειονότητα να διαθέτει μεγάλη διοικητική εμπειρία, ερμηνεύεται ως αναμενόμενο το εύρημα της αναγκαιότητας της διοικητικής εμπειρίας ως προϋπόθεση επιλογής.

Σχετικά με την κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων κι ενώ η Πολιτεία δεν έχει θεσμοθετήσει ένα πρόγραμμα με μακρά διάρκεια ανάπτυξης στελεχών εκπαίδευσης, είναι ενθαρρυντικό ότι υπάρχουν στα πανεπιστήμια προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών που πραγματοποιούνται το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Ο νόμος 3848/2010, στο άρθρο 11, εκτός από το πιστοποιητικό στις ΤΠΕ επιπέδου 1, όριζε και ως προαπαιτούμενο την κατοχή πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας, που οι διαδικασίες για την απόκτησή του θα καθορίζονταν με συναπόφαση των υπουργών τριών συναρμόδιων υπουργείων, η οποία όμως ουδέποτε εκδόθηκε.

Από την καταγραφή των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι υπάρχει διχογνωμία για την πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας. Σε ποσοστό 53% οι διευθυντές/ντρίες εκφράζουν την

άποψη ότι είναι αναγκαίο να αποτελεί και η ξένη γλώσσα προϋπόθεση επιλογής, αλλά το 47% στέκεται αρνητικά προς αυτή τη θέση. Παρότι ένα ποσοστό 74% του δείγματος κατέχει τίτλο ξένης γλώσσας, δεν ενστερνίζονται όλοι την άποψη να αποτελεί προϋπόθεση.

Εν κατακλείδι και για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι διευθυντές και οι διευθύντριες των σχολείων θεωρούν ως προαπαιτούμενα για την κατάληψη της θέσης, την εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών, την άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών, την πιστοποιημένη γνώση ΤΠΕ επιπέδου 1, την πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και τη διοικητική εμπειρία, επαληθεύοντας ταυτόχρονα και την πρώτη ερευνητική υπόθεση (Υ1).

### **Κριτήρια επιλογής**

Σε όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο το οποίο οριοθετεί, εκτός από τις διαδικασίες επιλογής, και τα προσόντα των στελεχών της εκπαίδευσης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα προσόντα που απαιτούνται είναι η επαγγελματική – εκπαιδευτική εμπειρία, η διοικητική – διαχειριστική ικανότητα και εμπειρία, η επαρκής προσωπική συγκρότηση και η επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα ευθύνης (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008:43).

Αντίστοιχα στη χώρα μας, σύμφωνα με τον ν.4473/2017 αλλά και τα προγενέστερα νομοθετήματα, τα κριτήρια επιλογής διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α. Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, β. Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία και γ. Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητα – γενική συγκρότηση.

#### α. Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση

Σε όλες τις διαδικασίες επιλογής από το 1992 και έκτοτε, το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αποτιμούνταν σε ποσοστά από 27% - 45% επί της συνολικής μοριοδότησης, με αυτό του ν.4473/2017 στο 36%.

Από τις απαντήσεις της πλειονότητας των υποκειμένων, με ποσοστά από 46% έως και 62%, συνάγεται γενικά η ορθότητα του νόμου ως προς το ύψος της μοριοδότησης των τίτλων του συγκεκριμένου κριτηρίου. Ωστόσο, παρατηρείται μια τάση για αύξηση της μοριοδότησης κάποιων τίτλων, όπως η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ 1 (36%) και το Μεταπτυχιακό (33%). Στον αντίποδα, πρέπει να αναφερθούν τα ποσοστά της άποψης να μην θεωρούνται ως κριτήρια η μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο (16%) και το Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε (19%), καθώς και της μείωσης της μοριοδότησης του Διδασκαλείου (18%).

Διαπιστώνεται, επίσης, ότι στη διαμόρφωση των διαβαθμίσεων της μοριοδότησης των τίτλων συνετέλεσαν κατά κύριο λόγο οι κάτοχοι των τίτλων αυτών. Ερμηνεύεται και είναι ίσως αναμενόμενο ότι ο καθένας, πέρα από τη βούληση και την επιδίωξη για διαδικασίες δίκαιες και αντικειμενικές, εντάσσει και τα δικά του χαρακτηριστικά, συνυπολογίζει δηλαδή τους δικούς του τίτλους σπουδών, για τους οποίους προφανώς αφιέρωσε χρόνο, κόπο και χρήμα για να τους αποκτήσει.

Οι διευθυντές αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα και το ειδικό βάρος των σπουδών στη διοίκηση και, γι' αυτόν τον λόγο και σε ποσοστό 59%, προτείνουν την αύξηση της μοριοδότησης των μεταπτυχιακών σπουδών στην οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Προκειμένου να υπάρχει μια πλήρης και αντικειμενική εικόνα του υποψηφίου, ως προς το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, τα υποκείμενα της έρευνας θεωρούν ότι πρέπει να μοριοδοτούνται και κάποια επιπλέον προσόντα/στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι η "Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ ΙΙ" (70%), η "Συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις – Ευρωπαϊκά προγράμματα" (67%), η "Διοργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης, ημερίδων, συνεδρίων" (65%), η "Θεσμοθετημένη επιμόρφωση σε ΠΕΚ, ΕΚΔΔΑ, Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης" (58)% και, συγκεντρώνοντας χαμηλότερα ποσοστά στις προτιμήσεις, οι "Εισηγήσεις σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια, ημερίδες" (42%) και το "Συγγραφικό έργο και δημοσιεύσεις, σχετικά με την εκπαίδευση" (40%). Αντίθετα δεν θεωρούν ότι πρέπει να μοριοδοτείται, για την κατάληψη θέσης διευθυντή σχολείου, το "Διδακτικό έργο σε ΑΕΙ και Σχολές" (16%) και η "Συνδικαλιστική δράση" (8,3%).

Οι παραπάνω διαπιστώσεις της έρευνάς μας προσεγγίζουν τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών. Στην έρευνα του Παύλου (2017), συνάγεται η αναγκαιότητα της μοριοδότησης και άλλων δράσεων του υποψηφίου, όπως οι δράσεις στη σχολική καθημερινότητα, οι καινοτόμες δράσεις και τα ευρωπαϊκά προγράμματα, οι εισηγήσεις σε καινοτόμα προγράμματα, η επιμόρφωση σε Π.Ε.Κ., ενώ ως σημαντικό επιστημονικό προσόν θεωρείται η κατοχή τίτλων στη διοίκηση. Η ιδιαίτερη βαρύτητα στη μοριοδότηση των τίτλων που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων επισημαίνεται στην έρευνα του Λέτσιου (2017) και της Ζέρβα (2016), ενώ στην έρευνα της Κουρούση (2016) διαπιστώνεται η επιθυμία των εκπαιδευτικών για την αύξηση της μοριοδότησης των επιστημονικών προσόντων. Στις έρευνες των Μπαλκάμπαση – Φωκά (2013), Ρεντίφη (2012) και Σπυροπούλου (2010) υποστηρίζεται, επίσης, η αύξηση της μοριοδότησης των επιστημονικών προσόντων και

κυρίως των συναφών με τη διοίκηση τίτλων, ενώ σ' αυτές των Μπαλκάμπαση – Φωκά (2013) και Μπακάμπαση & Δημητρίου (2016) προτείνεται η μοριοδότηση και άλλων προσόντων των υποψηφίων.

Τελικά, είναι κάτι περισσότερο από απλή διαπίστωση, ότι είναι χρέος της πολιτείας να θεσμοθετήσει τη μοριοδότηση με ειδική βαρύτητα των σπουδών που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όπως αναφέρουν οι Γκόβαρης & Ρουσσάκης (2008:57), για την κατάληψη θέσης διευθυντή σχολείου στη Φινλανδία απαιτείται μεταπτυχιακό δίπλωμα στη σχολική διοίκηση και διαχείριση.

Όπως είναι, επίσης δίκαιο και αντικειμενικό, να μοριοδοτούνται τίτλοι σπουδών, στους οποίους έχουν όλοι πρόσβαση για την απόκτησή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, όπως αυτή της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο, να μην προσμετράται, όταν ο κάτοχος του τίτλου συγκρίνεται με συνυποψηφίους του εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων που διεκδικούν την ίδια θέση.

Επιβεβαιώνεται η Υ2, σύμφωνα με την οποία οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων προτείνουν την αύξηση της μοριοδότησής τους, ενώ δίνεται απ' όλους ειδική βαρύτητα στη μοριοδότηση των μεταπτυχιακών σπουδών στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.

Να σημειωθεί ότι στον ν.4547/2018, προβλέπεται αυξημένη μοριοδότηση του Διδακτορικού, του Μεταπτυχιακού, του Διδασκαλείου, του δεύτερου πτυχίου ΑΕΙ, ενώ προβλέπεται μοριοδότηση για τη γνώση ΤΠΕ Β' επιπέδου, για την πιστοποιημένη γνώση τρίτης ξένης γλώσσας, για την ετήσια επιμόρφωση αλλά και για πιστοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας, του ΙΕΠ, του ΠΙ ή του ΕΚΔΔΑ, για το διδακτικό – επιμορφωτικό έργο, για τη συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα, καθώς για το συγγραφικό έργο και τις εισηγήσεις σε συνέδρια. Αντίθετα, δεν γίνεται καμιά αναφορά στο Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε.

#### β. Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία

Αντίστοιχα, σε όλες τις διαδικασίες επιλογής από το 1992, το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμούνταν σε ποσοστά που κυμαίνονταν από το 27% έως το 45% της συνολικής μοριοδότησης. Στον ν.4473/2017 οριζόταν στις 13 μονάδες κατ' ανώτατο όριο (επιμέρους μονάδες: 10 για την υπηρεσιακή κατάσταση και 3 για την καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία), δηλαδή ποσοστιαία στο 40%.

Η έρευνά μας καταδεικνύει την αποδοχή των διευθυντών/ντριών (65%) για το ύψος της μοριοδότησης του επιμέρους κριτηρίου της υπηρεσιακής κατάστασης, δηλαδή της

μοριοδότησης της διδακτικής υπηρεσίας, αλλά και την τάση για αύξηση των μορίων που αναφέρονται στη διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία, αφού το 53% δηλώνει ότι πρέπει να αυξηθεί, ενώ το 44% να παραμείνει ως έχει. Είναι αναμενόμενο αυτό, αφού οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι διευθυντές/ντρίες με δύο και άνω θητείες και προσδοκούν σε υψηλότερη μοριοδότηση.

Στο δεύτερο επιμέρους κριτήριο προβλέπεται η μοριοδότηση των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους σε υπηρεσιακά συμβούλια αλλά και σε συμβούλια επιλογής. Διαπιστώνεται εμφανώς η διαφωνία των διευθυντών/ντριών με την πρόβλεψη αυτή (67%), με ένα μόνο μικρό ποσοστό 10% να συμφωνεί, ενώ οι υπόλοιποι τηρούν ουδέτερη στάση. Επιχειρώντας να ερμηνεύσει κάποιος την αρνητική στάση των υποκειμένων, θα μπορούσε να εστιάσει στο γεγονός ότι οι αιρετοί συμμετέχουν στα συμβούλια με την ψήφο όλων των εκπαιδευτικών, επομένως και των ίδιων των διευθυντών/ντριών, και βρίσκονται εκεί για να στηρίζουν τα δίκαια αιτήματα των εκπαιδευτικών, να επιβλέπουν και να διασφαλίζουν τη νομιμότητα των διαδικασιών και των ενεργειών της διοίκησης και όχι να "καρπώνονται" και να πριμοδοτούνται με μόρια, που τους τοποθετούν σε πιο πλεονεκτική θέση στον αξιολογικό πίνακα, συγκρινόμενοι με τους υπόλοιπους υποψηφίους και εκλογείς τους. Στον νέο νόμο για τις προσεχείς επιλογές στελεχών εκπαίδευσης, δεν μοριοδοτείται πλέον αυτό το στοιχείο.

Επιβεβαιώνονται η Υ3 για τη μοριοδότηση του κριτηρίου υπηρεσιακής κατάστασης, διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας και η Υ4 για τη διαφωνία της μοριοδότησης της συμμετοχής των αιρετών στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής, με την παρατήρηση της τάσης που καταγράφηκε για αύξηση των μορίων που αναφέρονται στη διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία.

#### γ. Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητα – γενική συγκρότηση (συνέντευξη)

Η προσωπικότητα, η γενική συγκρότηση του υποψηφίου και η συμβολή του στο εκπαιδευτικό έργο αποτιμάται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ενώπιον του συμβουλίου επιλογής. Η συνέντευξη εξακολουθεί να αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο επιλογής, παρά τις αντιρρήσεις για την αξιοπιστία της, και γι' αυτό χρησιμοποιείται σχεδόν παγκοσμίως (Ρεντίφης, 2012:89, Ξηροτύρη & Κουφίδου, 1997). Γι' αυτό και ο νομοθέτης την εισήγαγε τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας στη διαδικασία επιλογής, προκειμένου να διαπιστώνεται η συγκρότηση της προσωπικότητας του υποψηφίου και να συνεκτιμώνται κάποια προσόντα που δεν μοριοδοτούνται (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013:172).



Για πρώτη φορά ο ν.4473/2017 προέβλεπε τόσο χαμηλή μοριοδότηση έως 8 μονάδες, όταν σε όλες τις προηγούμενες διαδικασίες ήταν τουλάχιστον 15 μονάδες.

Από τις απαντήσεις των υποκειμένων για τη μοριοδότηση της συνέντευξης, διαπιστώνονται οι μεταξύ τους διαφοροποιήσεις, με το 35% να αποδέχεται την υφιστάμενη μοριοδότηση, το 29% να προτείνει την αύξησή της και το 26% τη μείωσή της. Ωστόσο, αναγνωρίζεται η τάση της επιλογής να βαθμολογείται η συνέντευξη με χαμηλές αξιολογικές μονάδες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες κριτηρίων.

Σε αντίστοιχη έρευνα του Παύλου (2017), το 50% του δείγματος των εκπαιδευτικών συμφωνεί να παραμείνει η μοριοδότηση της συνέντευξης στις 8 μονάδες, ενώ οι υπόλοιποι ήταν περίπου μοιρασμένοι στις τρεις άλλες επιλογές (να μην αξιολογείται, να μειωθεί, να αυξηθεί).

Παρότι είναι πάγια θέση της Δ.Ο.Ε. η συνέντευξη να αποτιμάται με λίγες μονάδες, επισημαίνεται ότι με τον ν.4547/2018 προβλέπεται η αύξησή της στις 14 κατ' ανώτατο όριο μονάδες.

Με όλα τα παραπάνω δόθηκαν απαντήσεις στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για τα κριτήρια επιλογής.

### **Συμβούλια επιλογής**

Πολύ μεγάλη συζήτηση γίνεται σε κάθε διαδικασία για τα συμβούλια επιλογής, τη σύνθεση και τη συγκρότησή τους, την αντικειμενικότητα της λειτουργίας τους, τον ρόλο τους και κυρίως τον ρόλο των αιρετών. Είναι συνήθεις οι διαμαρτυρίες, οι αμφισβητήσεις και οι ενστάσεις των υποψηφίων για παρεμβάσεις, για υποκειμενικές και προαποφασισμένες επιλογές, για αδικίες. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις των υποκειμένων για τη σύνθεση του συμβουλίου, τον ρόλο του στη συνέντευξη, αν δηλαδή πρέπει να βαθμολογεί ή να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα των υποψηφίων, αλλά και τον ρόλο των αιρετών, αν δηλαδή θα εκφράζουν άποψη και θα συμμετέχουν στην αξιολόγηση ή θα επιβλέπουν μόνο τη νομιμότητα της διαδικασίας.

Διαπιστώνεται ότι τα πιο αποδεκτά μέλη του συμβουλίου επιλογής είναι ο διευθυντής εκπαίδευσης και ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου, με ποσοστά 88% και 74%, αντίστοιχα. Ακολουθούν στις προτιμήσεις της πλειοψηφίας των ερωτώμενων ο ειδικός επιστήμονας στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων (60%), οι αιρετοί του ΠΥΣΠΕ (58%), ο ειδικός ψυχολόγος (56%) και ο εκπαιδευτικός με διοικητική εμπειρία ή/και σπουδές στη διοίκηση (55%). Δεν συμφωνούν οι περισσότεροι για τα ορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ (40%), τον εκπρόσωπο του ΑΣΕΠ (35%) και τον εκπαιδευτικό με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας (22%), ενώ

διαφωνούν ριζικά για τη συμμετοχή εκπροσώπου των θεσμικών οργάνων των γονέων (7%) και εκπροσώπου της τοπικής αυτοδιοίκησης (5%).

Τα υποκείμενα, γνωρίζοντας από την πολύχρονη εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία τους, τη σημαντικότητα και τις απαιτήσεις της θέσης του διευθυντή, εμπιστεύονται για την κρίση τους υψηλά ιστάμενα εκπαιδευτικά στελέχη αλλά και ειδικούς επιστήμονες. Επιλέγουν άτομα που σχετίζονται με το αντικείμενό τους, για να επιβεβαιώσουν την άποψη του Ζαβλανού ότι αν στη σύνθεση του συμβουλίου δεν συμμετέχουν ειδικοί σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, τότε μειώνεται ακόμη περισσότερο η δυνατότητα για αντικειμενική κρίση (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013:172, Ζαβλανός, 1985). Στις επιλογές τους συμπεριλαμβάνουν τους αιρετούς, τους οποίους, όμως, τους θέλουν να επιβλέπουν μόνο τη νομιμότητα της διαδικασίας (64%), επειδή προφανώς αφενός θεωρούν ότι αυτός είναι ο ρόλος των αιρετών στα συμβούλια κι αφετέρου ανησυχούν για κομματικές σκοπιμότητες, όπως αρκετοί το εξέφρασαν στις τοποθετήσεις τους στην ανοικτή ερώτηση *"οι συνδικαλιστές προσπαθούν να βοηθήσουν υποψήφιους της δικής τους παράταξης ή τους γνωστούς", "η κομματική ταυτότητα επηρεάζει τη βαθμολογία", "δυστυχώς δεν έχουμε φύγει καθόλου από την κομματική επιλογή", "δυστυχώς σε κάποιες περιπτώσεις η συμμετοχή των αιρετών, αντί να διασφαλίζει τη λειτουργία του συμβουλίου, προωθεί κομματικά συμφέροντα", "η συνέντευξη είναι κατευθυνόμενη, στημένη και υπηρετεί άλλους σκοπούς"*.

Για τον ρόλο του συμβουλίου, ο ένας στους δύο υποστηρίζει την άποψη ότι πρέπει να αποφαινεται για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου, χωρίς να βαθμολογεί. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές, έχοντας την έγκριση της καταλληλότητας από το συμβούλιο επιλογής, θα επιλέγονται και θα τοποθετούνται με βάση τα μετρήσιμα αντικειμενικά μόριά τους. Το ποσοστό που διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη ανέρχεται στο 30%, ενώ το 20% των υποκειμένων δεν παίρνει θέση. Η άποψη για τη διαφοροποίηση του ρόλου του συμβουλίου επιβεβαιώνεται σε έρευνα της Σπυροπούλου (2010), όπου γίνεται λόγος από τα υποκείμενα για πολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες και έλλειψη αντικειμενικότητας κατά τη συνέντευξη, αλλά και σε άλλες έρευνες με αντίστοιχες διαπιστώσεις (Μπακάλμπαση & Φωκά, 2013, Ρεντίφης, 2012).

Οι διαπιστώσεις στην παρούσα έρευνα για τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής συμφωνούν με τα ευρήματα κι άλλων ερευνών, όπως αυτής του Παύλου (2017) με τους ερωτώμενους να προτείνουν τη συμμετοχή στο συμβούλιο ειδικών επιστημόνων στη διοίκηση, ειδικών ψυχολόγων και υπηρεσιακών εκπαιδευτικών φορέων, την έρευνα των Χασιώτη & Έξαρχου (2016) με τους συμμετέχοντες να μη θεωρούν απαραίτητη τη συμμετοχή των αιρετών σ' αυτό,

εξαιτίας της κομματικής λειτουργίας τους, ενώ αντιμετωπίζουν θετικά τη συμμετοχή ενός δικαστικού στο συμβούλιο επιλογής. Ακόμη, στην έρευνα του Ρεντίφη (2012), ένα ποσοστό πάνω από 60% απάντησε ότι είναι σκόπιμο να συμμετέχουν καθηγητές πανεπιστημίου και όχι συνδικαλιστικά στελέχη, αλλά και στην έρευνα της Σπυροπούλου (2010) προτείνεται η θεσμική αναδιάρθρωση του συμβουλίου και η στελέχωσή του από ειδικούς επιστήμονες, ψυχολόγους της εκπαίδευσης, σχολικούς συμβούλους αλλά και εκπροσώπους του συλλόγου διδασκόντων.

Η ανακολουθία, που διαπιστώνεται στις απαντήσεις των υποκειμένων τους δείγματός μας σχετικά με το ύψος της μοριοδότησης της συνέντευξης και για τον ρόλο της συνέντευξης, οφείλεται προφανώς στο ότι προηγήθηκε η ερώτηση για τη μοριοδότηση.

Επαληθεύεται η Υ5 για τη σύνθεση του συμβουλίου, ενώ διαψεύδεται η Υ6, επειδή τα υποκείμενα συμφωνούν ότι το συμβούλιο δεν πρέπει να βαθμολογεί, αλλά να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Η επαλήθευση και η διάψευση των δύο υποθέσεων, αποτελούν τις απαντήσεις στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

Τέλος να αναφερθεί ότι με τον ν.4547/2018 το συμβούλιο επιλογής αποτελείται από το ΠΥΣΠΕ, με τη συμμετοχή ενός συντονιστή εκπαιδευτικού έργου και ενός εκπαιδευτικού με 15ετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία.

### **Συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων**

Για πρώτη φορά ενεπλάκη ο σύλλογος διδασκόντων στις διαδικασίες επιλογής διευθυντών στις επιλογές του 2015, όπως προβλεπόταν με τον ν.4327/2015, και μάλιστα με τη δυνατότητα μοριοδότησης. Στις επιλογές του 2017 με τον ν.4473/2017, προβλεπόταν ή έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων για τους υποψηφίους, η οποία θα λαμβανόταν υπόψη από το οικείο συμβούλιο επιλογής.

Διαπιστώνεται στην έρευνά μας, πως η πλειονότητα των υποκειμένων (60%) αναγνωρίζουν ότι ο σύλλογος διδασκόντων πρέπει να εκφράζει την άποψή του για τους υποψήφιους διευθυντές, η οποία θα λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής, όπως απάντησαν οι δύο στους τρεις διευθυντές/ντριες του προαναφερόμενου ποσοστού. Αντίθετα, ένα ποσοστό 30% του συνολικού δείγματος φέρεται να είναι αρνητικό προς την εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων, ενώ το 10% δεν παίρνει θέση υπέρ ή κατά της άποψης. Την άρνηση αυτή, καθώς και τη θέση να μην μοριοδοτείται η άποψη του συλλόγου ούτε να είναι δεσμευτική για το συμβούλιο επιλογής, μπορεί κάποιος να τις ερμηνεύσει ότι οφείλονται στην επιφυλακτικότητα των διευθυντών, εξαιτίας της αμφισβήτησης της αντικειμενικότητας της κρίσης των διδασκόντων και λόγω των σχέσεων εξάρτησης που δημιουργούνται, όπως αυτό

εκφράστηκε και διαπιστώθηκε σε προηγούμενες έρευνες (Λέτσιος, 2017, Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017, Ζέρβα, 2016, Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016, Στραβάκου, 2003).

Ωστόσο, παρά τις επιφυλάξεις, στην έρευνα του Λέτσιου (2017) οι διευθυντές γενικά διάκεινται θετικά στη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων, θεωρώντας τον, μάλιστα, ως το πλέον κατάλληλο θεσμοθετημένο όργανο για την επιλογή τους. Επίσης, στην έρευνα του Παύλου (2017), στην οποία όμως συμμετείχαν εκτός από διευθυντές και εκπαιδευτικοί, το 74% αυτών τάχθηκε υπέρ της έκφρασης γνώμης από τον σύλλογο διδασκόντων, με τους μισούς να υποστηρίζουν ότι πρέπει να μοριοδοτείται, στοιχείο αντιφατικό ως προς τη δική μας έρευνα.

Τα ευρήματα της έρευνας απαντούν στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα και επιβεβαιώνουν την Υ7, σύμφωνα με την οποία ο σύλλογος διδασκόντων εκφράζει γνώμη για τους υποψήφιους διευθυντές, η οποία θα λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής.

Να σημειωθεί ότι, στις διατάξεις του άρθρου 40 του ν.4547/2018, προβλέπεται η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην αξιολόγηση του διευθυντή.

### **Αξιολόγηση των υποψηφίων**

Όπως προαναφέρθηκε, σε όλα τα νομοθετήματα από το 1992 έως και το 2010 για τις επιλογές των στελεχών εκπαίδευσης, προβλέπονταν και μοριοδοτούνταν οι αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων. Όμως ουδέποτε εφαρμόστηκε λόγω της αρνητικής στάσης του Κλάδου για την αξιολόγηση – χειραγώγηση.

Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/ντρίες κρίνουν ως απαραίτητη την αξιολόγηση όλων των υποψηφίων, εκπαιδευτικών και διευθυντών, με ποσοστά 63% και 77%, αντίστοιχα, η οποία θα προσμετράται κατά την επιλογή τους. Έρευνα της Πετούση (2013) κατέδειξε την ταύτιση των απόψεων των διευθυντών σχολείων για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των στελεχών εκπαίδευσης και, μάλιστα, σε ποσοστό 96% του δείγματος. Την αξιολόγηση των στελεχών εκπαίδευσης, μαζί με το εκπαιδευτικό σύστημα και τη σχολική μονάδα, φαίνεται να αποδέχονται και οι εκπαιδευτικοί στην έρευνα της Μπουσμαλή (2018).

Από τα υποκείμενα που απάντησαν στην ερώτηση για τους φορείς της αξιολόγησης, αποδέχονται εμφανώς ως αξιολογητές τους εκπαιδευτικούς φορείς. Για τους εκπαιδευτικούς που θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής, προτείνουν να αξιολογούνται από τον διευθυντή του σχολείου με ποσοστό 78% (56% επί του συνολικού δείγματος), τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου με ποσοστό 74% (53% του συνόλου), τον

σύλλογο διδασκόντων με ποσοστό 66% (47% του συνόλου) και τον διευθυντή εκπαίδευσης με ποσοστό 52% (37% του συνόλου).

Σε ότι αφορά τους ίδιους τους διευθυντές, προτείνουν να αξιολογούνται από τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου (85% ή 68% επί του συνόλου), από τον διευθυντή εκπαίδευσης (84% ή 67% του συνόλου) και τον σύλλογο διδασκόντων με ποσοστό (71% ή 57% του συνόλου).

Και στις δύο περιπτώσεις, οι ερωτώμενοι/ες απορρίπτουν τη συμμετοχή των γονέων και της τοπικής αυτοδιοίκησης στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, για να επιβεβαιωθούν έτσι και προηγούμενες έρευνες (Παύλου, 2017, Χασιώτη & Έξαρχου 2016)

Φαίνεται να κατανοείται ότι οι αξιολογικές εκθέσεις θα συμβάλλουν στην αποτύπωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας του υποψηφίου και θα προσδώσουν ένα στοιχείο αντικειμενικότητας στη διαδικασία, πέρα από τα αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια. Εξάλλου και η Δ.Ο.Ε. φαίνεται να διαφοροποιείται στο θέμα της αξιολόγησης, όταν πρόκειται για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, προτείνοντας τη συνεκτίμηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, που προτείνει η ίδια, στις διαδικασίες κρίσης που διενεργούν τα συλλογικά όργανα (Δ.Ο.Ε., 1998 – Αποφάσεις 67ης Γενικής Συνέλευσης του Κλάδου). Για την επιλογή διευθυντή σε κάποιες χώρες της Ευρώπης, όπως το Βέλγιο και η Γερμανία, λαμβάνεται υπόψη ανάμεσα σε άλλα κριτήρια και το φύλλο αξιολόγησης του υποψηφίου (Γκόβαρης & Ρουσσάκης 2008:50-54).

Επιβεβαιώνεται και σ' αυτήν την περίπτωση η Υ8 και απαντάται το ερευνητικό ερώτημα, για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τους θεσμικούς φορείς της εκπαίδευσης πριν τις διαδικασίες επιλογής.

Αυτήν την αναγκαιότητα έλαβε υπόψη του και πάλι ο νομοθέτης, συμπεριλαμβάνοντας στο άρθρο 37 του ν.4547/2018 τη διάταξη που προβλέπει την αξιολόγηση των διευθυντών σχολείων από τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου και τον διευθυντή εκπαίδευσης, καθώς και από τους εκπαιδευτικούς της οικείας σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα με τον ίδιο νόμο, οι διευθυντές των σχολείων ορίζονται ως αξιολογητές των υποδιευθυντών και στην περίπτωση που δεν εκπληρώνουν με υπαιτιότητά τους την υποχρέωση αξιολόγησης, δεν μπορούν να συμμετέχουν σε διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης στελεχών της εκπαίδευσης.

### **Γραπτές εξετάσεις**

Σε αρκετές χώρες της Ευρώπης διενεργούνται δημόσιες διαδικασίες διαγωνισμού σε κεντρικό επίπεδο, προκειμένου να επιλεγούν οι διευθυντές των σχολείων (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016:149-150). Στη Γαλλία είναι προϋπόθεση η συμμετοχή των υποψηφίων με

επιτυχία σε ειδικές εξετάσεις για να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας (Γκόβαρης & Ρουσσάκης 2008:51).

Στην Ελλάδα, για πρώτη και μοναδική φορά, διενεργήθηκαν γραπτές εξετάσεις για τα υποψήφια στελέχη εκπαίδευσης στις επιλογές του 2007, που βασίστηκαν στις διατάξεις του ν.3467/2006. Η διαδικασία δεν ίσχυσε για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, αλλά αφορούσε την επιλογή των σχολικών συμβούλων, των διευθυντών εκπαίδευσης και των προϊσταμένων γραφείων.

Στο θέμα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων για την επιλογή τους, φαίνεται να διχάζονται οι διευθυντές/ντριες. Το 29% διαφωνεί, το 24% κρατά ουδέτερη στάση, ενώ συμφωνεί το 47%. Επιχειρώντας την ερμηνεία της διάστασης των απόψεων, δεν μπορεί εύκολα να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα, ούτε να γίνει κάποια υπόθεση ότι δηλαδή οι κάτοχοι τίτλων και δη μεταπτυχιακών, έχοντας το θεωρητικό υπόβαθρο, επιθυμούν τις γραπτές εξετάσεις γιατί πιστεύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν σ' αυτές. Η συσχέτιση των δύο μεταβλητών, δηλαδή των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών με την άποψη για τις γραπτές εξετάσεις, δεν διαφοροποιεί το αποτέλεσμα (Πίνακες 25β1 έως και 25β3 στο Παράρτημα 1).

Και στην έρευνα του Παύλου (2017), οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι μοιρασμένες και δεν δίνουν μία σαφή απάντηση για το θέμα, ενώ στην έρευνα των Αργυροπούλου & Συμεωνίδη (2017), ο γραπτός διαγωνισμός, ως εναλλακτική μέθοδος για την επιλογή εκπαιδευτικών στελεχών, βρίσκεται χαμηλά στις προτιμήσεις των εκπαιδευτικών. Αντίθετα, στην έρευνα των Μπακάλμπαση & Δημητρίου (2016), διαφαίνεται ότι οι γραπτές εξετάσεις θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική επιλογή των διευθυντών.

Διαψεύδεται η Υ9, σύμφωνα με την οποία ήταν μια αναγκαιότητα η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία.

### **Διάρκεια άσκησης καθηκόντων**

Ως προς τη διάρκεια της άσκησης καθηκόντων διευθυντή, με την ψήφιση του ν.1566/1985 και έκτοτε και με τις διατάξεις του ν.2188/1994 που κατήργησαν την προβλεπόμενη με προϋποθέσεις μονιμότητα του προηγούμενου νόμου των επιλογών, οι διευθυντές σχολικών μονάδων τοποθετούνται με 4ετή θητεία, με εξαίρεση τις επιλογές του 2015 που η θητεία ήταν 2ετής και τις τελευταίες επιλογές του ν.4473/2017 που ήταν 3ετής. Σε αντίθεση με την Ελλάδα, όπως αναφέρουν οι Γκόβαρης & Ρουσσάκης (2008:50-57), στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης οι διευθυντές είναι μόνιμοι.

Στην παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές τάσσονται emphaticά υπέρ της θητείας με ποσοστό 89%, ενώ μόνο το 11% επέλεξε τη μονιμότητα. Μπορεί να το ερμηνεύσει κανείς

ότι οι διευθυντές εκτιμούν πως, σε αντίθεση με τη μονιμότητα που μπορεί να επιφέρει τον εφησυχασμό και τη μετριότητα, οι συνεχείς διαδικασίες επιλογής παρέχουν κίνητρα για δραστηριοποίηση, για επαγγελματική ανάπτυξη, δίνουν τη δυνατότητα επιλογής άλλης σχολικής μονάδας και τη δυνατότητα να διεκδικήσουν θέσεις διευθυντών νέοι εκπαιδευτικοί με προσόντα, με καινούριες ιδέες και διάθεση να προσφέρουν. Το σχολείο είναι στραμμένο προς το μέλλον και, για τον λόγο αυτόν, πρέπει να υπάρχει ανανέωση όχι μόνο στις δομές αλλά και σε επίπεδο ανθρώπων (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016:167).

Αυτό καταγράφηκε και στην έρευνα της Σπυροπούλου (2013), όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων τάχθηκε υπέρ της θητείας και δη της τετραετούς, δίνοντας παρόμοιες αιτιολογήσεις. Επίσης, σε παλαιότερη έρευνα της Στραβάκου, οι συμμετέχοντες τάχθηκαν υπέρ της θητείας, τόσο οι διευθυντές και υποδιευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (83%), όσο και οι εκπαιδευτικοί (61%). Τη θητεία, που επιδρά θετικά στην εκπαιδευτική διαδικασία, επιλέγουν τα υποκείμενα της έρευνας των Χασιώτη & Έξαρχου (2016), των Μπακάλμπαση & Φωκά (2013) και του Ρεντίφη (2012), στην οποία οι διευθυντές τάχθηκαν υπέρ της 4ετούς θητείας σε ποσοστό 95%.

Και στη έρευνά μας διαπιστώνεται από τη συχνότητα των απαντήσεων ότι επιλέγουν την 4ετή θητεία (79%), ενώ την 3ετή την επιλέγει το 10% και τη 2ετή μόνο ένα υποκείμενο. Ερμηνεύοντας τη στάση των διευθυντών/ντριών, η κλιμάκωση αυτή στη διάρκεια της θητείας μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι απαιτείται ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να αναδειχτεί το έργο του διευθυντή σε ένα σχολείο. Χρειάζεται χρόνος για τον στρατηγικό του σχεδιασμό, για να μπορέσει δηλαδή να κάνει τις απαραίτητες παρεμβάσεις σε όλα τα επίπεδα, όπως οργάνωση και εξοπλισμός του σχολείου, λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας, επικοινωνία του οράματος, εισαγωγή καινοτομιών, εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων κτλ.

Ως προς τους περιορισμούς στις θητείες στη θέση του διευθυντή ή στην επιλογή του ίδιου σχολείου, που συζητήθηκε ευρέως και μάλιστα συμπεριλήφθηκε η δεύτερη περίπτωση στον ν.4473/2017, παρότι τελικά δεν εφαρμόστηκε, οι ερωτώμενοι/ες δίνουν ξεκάθαρες απαντήσεις και στις δύο περιπτώσεις. Στην περίπτωση της ύπαρξης ορίου θητειών γενικά στη θέση, διαφωνεί το 69% του δείγματος, ενώ συμφωνεί το 21%. Στην περίπτωση της ύπαρξης ορίου θητειών στη θέση του διευθυντή στο ίδιο σχολείο, οι διευθυντές/ντριες διαφωνούν σε ποσοστό 67%, ενώ συμφωνεί το 20%.

Η στάση αυτή των υποκειμένων μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής:

α) Οι ίδιοι/ες είναι διευθυντές/ντριες, οπότε θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν.

β) Είναι στελέχη της εκπαίδευσης με προσόντα και εμπειρία που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους και, προφανώς, θεωρούν ότι καμιά υπηρεσία ή επιχείρηση δεν πρέπει να παροπλίζει το στελεχιακό δυναμικό της.

γ) Δεν είναι με μονιμότητα, αλλά θέτουν τον εαυτό τους σε αξιολόγηση και κρίση σε κάθε διαδικασία επιλογής.

δ) Η τοποθέτηση με θητεία δεν αποκλείει νέους εκπαιδευτικούς από τη διεκδίκηση των θέσεων διευθυντών, αφού τους δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις επόμενες διαδικασίες.

Αρνητικοί στους περιορισμούς της θητείας είναι και οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί στην έρευνα του Παύλου (2017) σε ποσοστό 60%, έναντι του 40% της αντίθετης άποψης.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, επιβεβαιώνεται η Y10 για τη διάρκεια της θητείας και για τους μη περιορισμούς των θητειών και απαντάται το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα. Να αναφερθεί ότι στον επόμενο νόμο για τις επιλογές των στελεχών εκπαίδευσης η θητεία ορίζεται ζετής για όλα τα στελέχη, ενώ η απαγόρευση της επιλογής για τρίτη διαδοχική θητεία σε όμοια θέση στελέχους δεν αφορά τους διευθυντές σχολείων αλλά τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

#### **Άλλες απόψεις των εκπαιδευτικών**

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο παρουσίασης των αποτελεσμάτων, οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν σε θέματα που ήδη είχαν απαντήσει και έχουν ερμηνευτεί. Ωστόσο, υπήρξαν και αναφορές εκτός του περιεχομένου του ερωτηματολογίου, όπως η συγκρότηση και λειτουργία του συμβουλίου επιλογής και η μορφή της συνέντευξης.

Για το συμβούλιο επιλογής υπάρχουν τοποθετήσεις, όπως *"στη συγκρότηση του συμβουλίου επιλογής προκρίνονται από τη διοίκηση κομματικές προτιμήσεις ή προσωπικές σχέσεις"*, *"τα συμβούλια συγκροτούνται με κομματικά κριτήρια"*, *"τα ορισμένα μέλη του συμβουλίου εξυπηρετούν σκοπιμότητες"*, *"τοποθετούνται άτομα που δεν έχουν εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση στην οποία θα προβούν να μην είναι τόσο αξιόπιστη"*, *"ουσιαστική αδυναμία ενστάσεων, γιατί εξετάζονται από το ίδιο όργανο"*. Αυτές μπορούν να αποδοθούν, αφενός στις δυνατότητες που δίνει ο νόμος για χωρίς ιδιαίτερους περιορισμούς τοποθέτηση μελών στο συμβούλιο (π.χ. εκπαιδευτικός με 15ετή τουλάχιστον υπηρεσία), αφετέρου στη γενικότερη δυσaréσκεια ή στη δυσaréσκεια κάποιων για τη λειτουργία του συμβουλίου. Ωστόσο, ο ερευνητής οφείλει να καταθέσει και την προσωπική του μαρτυρία, ως αποδέκτης παραπόνων υποψηφίων, ότι το οικείο συμβούλιο επιλογής βαθμολόγησε γενικά υψηλά, με τον μέσο όρο να κυμαίνεται από 7 έως 8 μονάδες



που ήταν το ανώτατο όριο, γεγονός που απέτρεψε σημαντικές ανατροπές στον τελικό αξιολογικό πίνακα.

Σε ότι αφορά τη μορφή της συνέντευξης, οι τοποθετήσεις *"να υπάρχουν συγκεκριμένες ενότητες θεμάτων, πάνω στις οποίες θα ερωτηθεί ο υποψήφιος διευθυντής, γνωστές εκ των προτέρων"*, *"η μη ύπαρξη δομημένης συνέντευξης είναι αρνητικό στοιχείο"*, *"οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι διαβαθμισμένες και κάθε υποψήφιος να δέχεται τον ίδιο αριθμό ερωτήσεων... η δυνατότητα απόκλισης μεταξύ των μετρήσιμων τυπικών μορίων του υποψηφίου και της προφορικής συνέντευξης να είναι πολύ μικρή"*, *"θα πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις ίσης βαρύτητας για όλους"*, *"να εφαρμοστεί η δομημένη συνέντευξη και η παρουσία της εισήγησης για τον υποψήφιο διευθυντή να πραγματοποιείται παρουσία του"*, *"να υπάρχει οπωσδήποτε συγκεκριμένη τράπεζα θεμάτων και μαγνητοφώνηση"* επιβεβαιώνουν την ανησυχία των υποκειμένων για την αντικειμενικότητα της συνέντευξης.

## **8.2 Συμπεράσματα και προτάσεις**

Η ίδια η Πολιτεία τοποθετώντας θεσμικά τον διευθυντή του σχολείου στην κορυφή της σχολικής κοινότητας, ως διοικητικό αλλά και ως επιστημονικό – παιδαγωγικό υπεύθυνο, αναγνωρίζει τη σημαντικότητα του ρόλου του στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Με αυτήν την έννοια θα πρέπει να έχει ως βασικό μέλημα την επιλογή των καταλληλότερων, των ικανότερων και των πιο αποτελεσματικών διευθυντών. Επομένως, είναι πρωταρχική της ευθύνη η αναζήτηση ενός αντικειμενικού, αξιοκρατικού και σταθερού νομοθετικού πλαισίου επιλογής αυτών των διευθυντών.

Στην αναζήτηση αυτού του πλαισίου είναι πολύ σημαντική και χρήσιμη η άποψη των ίδιων των διευθυντών και γι' αυτό η παρούσα έρευνα απευθύνθηκε στους διευθυντές των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, ώστε μέσα από τη γνώση και την εμπειρία τους να κάνουν προτάσεις για τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου πλαισίου, αποδεκτού από την εκπαιδευτική κοινότητα, που δεν θα προκαλεί τριβές και εντάσεις.

Παρόλο που ο ποσοτικός και γεωγραφικός περιορισμός του δείγματος, αλλά και η χρήση ενός μόνο εργαλείου, του ερωτηματολογίου, δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, εντούτοις τα πορίσματα της έρευνας δίνουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ως πρωτογενή στοιχεία, από ερευνητές που θα έχουν ως αντικείμενο έρευνας το ίδιο ή παρεμφερές θέμα αλλά και από τα στελέχη εκπαίδευσης.

Ως βασικό συμπέρασμα συνάγεται ότι οι διευθυντές/ντρίες αποδέχονται τη δομή του υφιστάμενου πλαισίου επιλογών, δηλαδή την ύπαρξη προϋποθέσεων για τη συμμετοχή στη διαδικασία, τον καθορισμό μετρήσιμων και αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής, την εμπλοκή του συλλόγου διδασκόντων και τη διαδικασία της συνέντευξης από συμβούλιο επιλογής.

Ως προς τις προϋποθέσεις, αποδέχονται βέβαια τις προβλεπόμενες από τον νόμο, δηλαδή την εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών και την άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών, κρίνουν όμως ότι οι υποψήφιοι πρέπει να συγκεντρώνουν και άλλα στοιχεία απαραίτητα για την άσκηση των καθηκόντων τους και για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Έτσι, ιεραρχούν ως βασική προϋπόθεση σε ένα πρώτο επίπεδο την πιστοποιημένη γνώση ΤΠΕ 1, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στοιχειωδώς στις προκλήσεις ενός σύγχρονου και απαιτητικού περιβάλλοντος εργασίας, και σε ένα δεύτερο επίπεδο, την πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης αλλά και τη διοικητική εμπειρία, ώστε, συνδυάζοντας θεωρία και πράξη, να μπορούν να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων. Παρά τη μεγάλη συμμετοχή των σχολείων της χώρας και των εκπαιδευτικών σε εκπαιδευτικά προγράμματα στα πλαίσια της ευρωπαϊκής διάστασης της εκπαίδευσης, οι διευθυντές/ντρίες διχάζονται ως προς το να αποτελεί προϋπόθεση η πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας.

Στις τρεις κατηγορίες των υφιστάμενων κριτηρίων, δηλαδή την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, την υπηρεσιακή κατάσταση - καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία και τη συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητα – γενική συγκρότηση, προσθέτουν ως κριτήριο, που άλλωστε προβλεπόταν σε όλα τα νομοθετήματα από το 1992 έως και το 2010, τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων.

Στο κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, εκτός από τους μοριοδοτούμενους τίτλους σπουδών του νόμου, θέτουν την αναγκαιότητα της μοριοδότησης και άλλων προσόντων/στοιχείων, προκειμένου να υπάρχει μια πιο αντικειμενική και αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου. Τα στοιχεία που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία των υποκειμένων, ιεραρχώντας τα ως προς την συχνότητα, είναι η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ II, η συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις και σε ευρωπαϊκά προγράμματα, η διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων και ενδοσχολικής επιμόρφωσης, καθώς και η θεσμοθετημένη επιμόρφωση σε ΠΕΚ, ΕΚΔΔΑ, Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης.

Η μοριοδότηση των τίτλων σπουδών του ν.4473/2017, με βάση βέβαια το ποσοστό του συγκεκριμένου κριτηρίου (36%) στη συνολική βαθμολογία, κρίνεται γενικά ως αντικειμενική,

με μια μικρή τάση για αύξηση της μοριοδότησης των ΤΠΕ 1 και του μεταπτυχιακού. Αναγνωρίζεται ευρύτερα το ειδικό βάρος των σπουδών στη διοίκηση και γι' αυτό προτείνεται η αυξημένη μοριοδότηση των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Εκφράστηκε ένας προβληματισμός για τη μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο διδασκαλείο, στην οποία δεν είχαν πρόσβαση οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων και γι' αυτό διατυπώθηκαν απόψεις να μην προσμετράται, κατά τη σύγκριση των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων με τους κατόχους του τίτλου για τη διεκδίκηση της ίδιας θέσης.

Σε ότι αφορά τη δεύτερη κατηγορία κριτηρίων, τυγχάνει της αποδοχής η μοριοδότηση της διδακτικής υπηρεσίας, ενώ για τη διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία υπάρχει μια μικρή πλειοψηφική τάση για αύξηση των μορίων, επειδή θεωρήθηκε σημαντικό στοιχείο και προϋπόθεση επιλογής. Για το γεγονός ότι οι αιρετοί εκπρόσωποί τους πριμοδοτούνται για τη συμμετοχή τους στα συμβούλια, εκφράζουν ευρέως τις αντιρρήσεις τους.

Σχετικά με τη συνέντευξη, υπερτερούν οι απόψεις να χρησιμοποιείται από το συμβούλιο επιλογής ως εργαλείο αξιολόγησης της καταλληλότητας των υποψηφίων, έναντι των απόψεων να αποτελεί εργαλείο αριθμητικής αποτίμησης. Ωστόσο, σε περίπτωση βαθμολόγησης, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές/ντρίες επιλέγουν τη χαμηλή μοριοδότηση της συνέντευξης συγκριτικά με τις άλλες κατηγορίες κριτηρίων. Η ελάχιστη συμβολή της συνέντευξης συμβάλλει στον περιορισμό του στοιχείου της υποκειμενικής κρίσης (Ρεντίφης, 2015:97).

Θεωρείται απαραίτητη η αξιολόγηση όλων των υποψηφίων για τη θέση, εκπαιδευτικών και διευθυντών/ντριών, κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, η οποία θα προσμετράται ως ένα ακόμη κριτήριο επιλογής στη συνολική βαθμολογία. Ως φορείς αξιολόγησης αποδέχονται τους εκπαιδευτικούς φορείς, ενώ απορρίπτουν τους γονείς και την τοπική αυτοδιοίκηση. Με βάση τη συχνότητα των απαντήσεων, ιεραρχούν ως αξιολογητές των εκπαιδευτικών τον διευθυντή του σχολείου, τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου, τον σύλλογο διδασκόντων και με χαμηλότερα ποσοστά τον διευθυντή εκπαίδευσης. Στην περίπτωση των διευθυντών, που αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της θητείας τους, ιεραρχούν ως αξιολογητές τον συντονιστή εκπαιδευτικού έργου, τον διευθυντή εκπαίδευσης και τον σύλλογο διδασκόντων.

Η πλειονότητα των διευθυντών, εξάλλου, συμφωνεί με την πρόβλεψη του ν.4473/2017 για τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στις διαδικασίες επιλογής και την έκφραση γνώμης για τους υποψηφίους, η οποία θα λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής, χωρίς να είναι δεσμευτική.

Για το θέμα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων για την επιλογή τους, οι απόψεις των διευθυντών/ντριών δίστανται, χωρίς να προκύπτει μια ξεκάθαρη θέση.

Στη σύνθεση του οργάνου που διενεργεί τις επιλογές, οι διευθυντές/ντριες θεωρούν, με βάση τις πλειοψηφικές απόψεις, ότι πρέπει να συμμετέχουν υψηλά ιστάμενα εκπαιδευτικά στελέχη, όπως είναι ο διευθυντής εκπαίδευσης και ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου, ένας ειδικός επιστήμονας στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων και, στη συνέχεια των προτιμήσεων, οι αιρετοί του ΠΥΣΠΕ, ένας ειδικός ψυχολόγος και ένας εκπαιδευτικός με διοικητική εμπειρία ή/και σπουδές στη διοίκηση. Η παρουσία επιστημόνων προσδίδει εγκυρότητα και αντικειμενικότητα στην επιτροπή (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2013:163). Με χαμηλότερα ποσοστά και χωρίς να συγκεντρώνουν την πλειοψηφία των απαντήσεων, αναφέρονται με φθίνουσα σειρά τα ορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ, ο εκπρόσωπος του ΑΣΕΠ και ο εκπαιδευτικός με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας, ενώ ουσιαστικά διαφωνούν για τη συμμετοχή εκπροσώπου των θεσμικών οργάνων των γονέων και εκπροσώπου της τοπικής αυτοδιοίκησης. Για τη συμμετοχή των αιρετών στο συμβούλιο, υποστηρίζουν την άποψη ότι ο ρόλος τους πρέπει να περιορίζεται στην επίβλεψη της νομιμότητας της διαδικασίας.

Τέλος, για τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους, οι διευθυντές προτείνουν με συντριπτική πλειοψηφία την 4ετή θητεία, ενώ καταγράφονται, με υψηλά ποσοστά, οι διαφωνίες τους για τους περιορισμούς στις θητείες.

Τα συμπεράσματα της έρευνας επαληθεύουν τις πλείστες των υποθέσεών μας, εκτός των Υ6 και Υ9, στις οποίες θεωρήθηκε ότι θα τυγχάνουν της αποδοχής η βαθμολόγηση της συνέντευξης και η καθιέρωση γραπτών εξετάσεων.

Συνοψίζοντας, τα συμπεράσματα απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα, επιβεβαιώνουν απόψεις και προτάσεις παλαιότερων ερευνών και περιγράφουν ένα πλαίσιο επιλογής που προτείνεται από τους ίδιους τους κρινόμενους, τους διευθυντές και τις διευθύντριες των σχολείων. Να σημειωθεί ότι κάποιες από τις προτάσεις περιλαμβάνονταν στις διατάξεις για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης του ν.3848/2010, που καταργήθηκαν με τα επόμενα νομοθετήματα, ενώ κάποιες έχουν ήδη προβλεφθεί στις διατάξεις του ν.4547/2018, που αφορούν τις επόμενες διαδικασίες και έχουν ήδη αναφερθεί αναλυτικότερα κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, επειδή η παρούσα εργασία δεν είναι δυνατόν να δώσει απαντήσεις σε όλα τα ζητήματα που αφορούν την επιλογή των διευθυντών, κάτι φυσικά που δεν είναι στις προθέσεις αλλά ούτε στις δυνατότητες του συγγραφέα, κρίνεται απαραίτητο η συγκεκριμένη έρευνα να πραγματοποιηθεί και σε άλλες διευθύνσεις της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης της χώρας, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις ενός μεγαλύτερου δείγματος του πληθυσμού, προκειμένου να γίνουν πιο ασφαλείς ποσοτικές αναγωγές. Επίσης, προτείνεται η διεύρυνση του πληθυσμού με την επέκταση της έρευνας σε όλους τους εκπαιδευτικούς, υποψήφιους και εν δυνάμει υποψήφιους, με τη χρήση όχι μόνο ποσοτικών αλλά και ποιοτικών μεθόδων. Ακόμη, θέματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, όπως το περιεχόμενο της αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών αλλά και των υποψηφίων ή με ποιο συγκεκριμένο τρόπο θα εμπλέκεται στις διαδικασίες επιλογής ο σύλλογος διδασκόντων, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο νέων ερευνών.

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνάς μας κι επειδή βρίσκεται σε ισχύ νέο νομοθετικό πλαίσιο επιλογών, προτείνεται να συμπεριληφθούν με τροποποίηση η αυξημένη μοριοδότηση των συναφών με τη διοίκηση μεταπτυχιακών τίτλων.

Επίσης, με το συμπέρασμα που προέκυψε να θεωρείται προϋπόθεση η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, προτείνεται η θεσμοθέτηση από το Υπουργείο Παιδείας αντίστοιχων προγραμμάτων επιμόρφωσης, όπου θα διδάσκονται βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, θέματα εκπαιδευτικής νομοθεσίας, θέματα αρμοδιοτήτων και δικαιοδοσίας των διευθυντών, και μέσα από διαδικασίες εξετάσεων να χορηγείται το σχετικό πιστοποιητικό επάρκειας.

Τέλος, προτείνεται να συγκροτηθεί μια διακομματική επιτροπή με τη συμμετοχή εκπροσώπων του Υπουργείου Παιδείας, του Ι.Ε.Π., της ΔΟΕ και της ΟΛΜΕ, που θα μελετήσει τα πορίσματα ερευνών και θα λάβει υπόψη της τις πρακτικές προηγμένων χωρών με αντίστοιχης μορφής εκπαιδευτικά συστήματα, προκειμένου να καταλήξει σε ένα σταθερό, μόνιμο και καθολικά αποδεκτό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης.

Είναι αίτημα των καιρών και ολόκληρου του εκπαιδευτικού κόσμου η αξιοκρατική επιλογή και τοποθέτηση των ικανότερων εκπαιδευτικών στις θέσεις των στελεχών εκπαίδευσης: "Ο κατάλληλος άνθρωπος, στην κατάλληλη θέση".

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Ακριβός, Χ. & Ψαρόπουλος, Χ. (2008). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. - ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ. Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου, 2018, από <https://www.openbook.gr/dioikisi-olikis-poiotitas-stis-dimosies-ypiresies-kai-sto-xwro-tis-ekpaideysis/>.

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογονία.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνης.

Ανδρικογιαννοπούλου, Α. (2010). *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Οργάνωση-Διοίκηση Εκπαίδευσης και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα. Ανακτήθηκε 24 Οκτωβρίου, 2018, από [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4769/1/Diplomatiki%20Ergasia\\_Andrikogiannopoulou%20Anastasia.pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4769/1/Diplomatiki%20Ergasia_Andrikogiannopoulou%20Anastasia.pdf)

Αργυροπούλου, Ε. & Συμεωνίδης, Α. (2017). *Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης*. Έρευνα στην Εκπαίδευση – Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. τ. 6, σ. 53-72. Ανακτήθηκε 18 Σεπτεμβρίου, 2018, από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/view/10846>.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). *Ο Διευθυντής - ηγέτης*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων. τ. 10, σ. 121-129. Ανακτήθηκε 18 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/121-129.pdf>.

Γιαννακοπούλου, Ε. (2002). *Οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και οι αντιλήψεις τους για την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου* (Διδακτορική διατριβή). Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα. Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2019, από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/13142#page/10/mode/2up>

Γκόβαρης, Χ. & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Πολιτικές στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Γραβάνη-Κασσίδα, Α. (2012). *Ο ρόλος του Διευθυντή στη συνεργασία σχολείου - οικογένειας* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/45248/10912.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Δαδαμόγια, Θ. (2014). *Διαχείριση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών μονάδων. Ο ρόλος του διευθυντή στη διαμόρφωση συνεργατικού κλίματος*. Θεσσαλονίκη: Μέθεξις.

Δεληλίγκα, Σ. κ.α. (2015). *Αποτελεσματική ηγεσία και πρακτικές ηγεσίας στις σχολικές μονάδες: Η οπτική του φύλου*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση. τ. 60, σ. 29-47. Ανακτήθηκε 11 Νοεμβρίου, 2018, από <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/8606-15147-1-SM-1.pdf>.

Δήμου, Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού: γενικές αρχές*. Αθήνα: Έλλην.

Δ.Ο.Ε. (1998). Αποφάσεις 67ης Γενικής Συνέλευσης του Κλάδου. Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου, 2019, από <http://www.doe2.gr/category.php?id=33&lan=0>

Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ευαγγέλου, Ο. & Παλαιολόγου, Ν. (2007). *Σχολικές επιδόσεις αλλόφωνων μαθητών. Εκπαιδευτική πολιτική - Ερευνητικά δεδομένα*. Αθήνα: Ατραπός.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.

Ζέρβα, Σ. (2016). *Απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών για τα κριτήρια επιλογής σχολικών μονάδων Β/θμιας Εκπαίδευσης και τον ενισχυμένο ρόλο των διαδασκόντων στη συγκεκριμένη διαδικασία*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Σπουδές στην εκπαίδευση", Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32862>

Ζευγαρίδης, Σ. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεοφανίδης, Σ. (1999). *Ποιος είναι ηγέτης. Η ποιότητα της ηγεσίας*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Καστανίδου, Σ. (2018). *Η συμβολή του Διευθυντή σχολικής μονάδας της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην υποδοχή και ένταξη νέων εκπαιδευτικών* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ.

"Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/41961/9519.pdf?sequence=1>

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κάτσικας, Χ. (2015). *Επιλογή διευθυντών στα σχολεία και επικίνδυνες αυταπάτες*. Εφημερίδα των συντακτών 23.03.2015. Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://www.efsyn.gr/arthro/epilogi-dieythnton-sta-sholeia-kai-epikindynes-aytapates>.

Κλινάκης, Α. (2017). *Στελέχη Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Παιδαγωγικές, διοικητικές και κοινωνικές διαστάσεις του ρόλου τους στον 21ο αιώνα* (Διδακτορική διατριβή). Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/43285#page/1/mode/2up>

Κολλάρα, Φ. (2010). *Διερεύνηση μοντέλων και στρατηγικών άσκησης ηγεσίας των γυναικών στη διοίκηση σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/41978/9216.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Κουλουμπαρίτση, Α. (2008). *Το Διοικητικό Πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα*. Στο: Βλάχος, Δ. κ.ά. (επιμ.). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση*, σελ. 73 – 88. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε 2 Σεπτεμβρίου, 2018, από [http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax\\_poiot\\_xar\\_prot\\_def\\_t\\_ekp/poiot\\_ekp\\_erevn/s\\_71\\_88.pdf](http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_71_88.pdf).

Κουρούση, Δ. (2016). *Διερεύνηση των απόψεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και διευθυντών για τον ν.4327/2015, ως προς την επιλογή των νέων διευθυντών σχολικών μονάδων στις κρίσεις του 2015*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Σπουδές στην εκπαίδευση", Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32845>.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



Κριεμάδης, Θ. & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοικητική αριστεία και ποιότητα στη σχολική μονάδα*. NEWSLETTER Διοίκηση Σχολικών Μονάδων – Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. τ. 1, σ. 5-8. Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2018, από <http://sparti.uop.gr/~toda/dsm1.pdf>.

Κυριαζή, Ν. (2002). *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

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: Σμυρνιωτάκης.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1998). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κώτσης Κ. (2005). *Διοίκηση, εποπτεία και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (Διδακτορική διατριβή). Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.

Λαμπίρη-Δημάκη, Ι. & Κελπερής, Χ. (1995). *Κοινωνικές έρευνες με στατιστικές μεθόδους*. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Λεμονή, Ε. Α. (2015). *Ένταξη των ΤΠΕ στην εκπαίδευση: ένας απολογισμός σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Σύγχρονα Περιβάλλοντα Μάθησης και Παραγωγή Διδακτικού Υλικού", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος. Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου, 2019, από <http://ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/44746/13749.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Λεμονή, Ι. & Κολεζιάκης, Α. (2013). *Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων"*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος". τεύχ. 3, τόμ. 1, σ. 165-182. Ανακτήθηκε 12 Σεπτεμβρίου, 2018, από <http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2013/3/teuxos3-a10.pdf>

Λέτσιος, Ι. (2017). *Διερεύνηση απόψεων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους σύμφωνα με τον*

νόμο 4327/2015. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Σπουδές στην εκπαίδευση", Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Μαδεμλής, Η. (2014). *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Διεθνής εμπειρία και έρευνα πεδίου στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Μαρκογιαννάκη, Χ. & Κουτρούκης, Θ. (2015). *Ηγεσία και Διοίκηση στα σχολεία: Μια νέα προσέγγιση*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος". τεύχ. 3, τόμ. 3, σ. 9-18. Ανακτήθηκε 12 Σεπτεμβρίου, 2018, από [http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos3/3\\_3\\_1.pdf](http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos3/3_3_1.pdf)

Μαυρογιώργος, Γ. (2010). *Καινοτομία και εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου*. Στο: Φάκελος Εργαστηρίου Δικτύου Σχολικής Καινοτομίας της Μορφωτικής Πρωτοβουλίας, σ. 45-56. Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από <https://blogs.sch.gr/niptylisou/files/2010/04/protouvoulia-fakelos.pdf>.

Μιχόπουλος, Α. (1994). *Νομικό πλαίσιο και θεσμοί της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Μπακάλμπαση, Ε. & Δημητρίου, Ι. (2016). *Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από τον Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος". τεύχ. 1, τόμ. 4, σ. 143-171. Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2019, από [http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos1/4\\_1\\_9.pdf](http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos1/4_1_9.pdf)

Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2013). *Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης*. Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών. Έρευνα στην Εκπαίδευση, τ. 2. Αλεξανδρούπολη. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/download/8840/9062>.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (2η έκδοση)*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. κ.α. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Μπουρής, Ι. (2008). *Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ. - ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ. Ανακτήθηκε 24 Οκτωβρίου, 2018, από <https://www.openbook.gr/genikes-arxes-tis-organwsis-kai-dioikisi-tis-ekpaideysis/>.

Μπουσμαλή, Π. (2018). *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών: Διερεύνηση των απόψεων διορισμένων εκπαιδευτικών στο δημόσιο σχολείο για την αξιολόγησή τους – Η περίπτωση του νομού Θεσσαλονίκης*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων", Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Μουσιδίου, Ε. (2012). *Το εργασιακό habitus των διευθυντών πολυθέσιων σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Δια Βίου Εκπαίδευση: Πολιτικές, Επιμόρφωση και Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Νικολαΐδης, Ν. (2017). *Σύγχρονη σχολική ηγεσία και διοίκηση: η οπτική των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης", Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Ξωχέλλης, Π. (Επιμ.). (2015). *Λεξικό της Παιδαγωγικής*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Παγκαλίδης, Α. (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015: Απόψεις εκπαιδευτικών*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Σπουδές στην εκπαίδευση", Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35119>.

Παπαγεωργίου, Η. (2002). *Ο διευθυντής και ο αυτοσεβασμός του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Σαββάλας.

Παπαδόπουλος, Ε. (2016). *Διερευνώντας τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα της κρίσης. Πρακτικά Συνεδρίου απο το 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής. Φορέας διεξαγωγής: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα, 24-26 Ιουνίου 2016, τ. Β', σ.1020-1034.*

Παπαδοπούλου, Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Νέες αρχές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Στατιστική. Τόμος Β΄: Επαγωγική στατιστική*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.

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, τ. 6, σ. 47-74. Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου, 2019, από

[https://www.researchgate.net/publication/281680385\\_Patsiomitou\\_S\\_2015\\_E\\_epiloge\\_Dieuthynton\\_gia\\_te\\_scholike\\_chronia\\_2015-16\\_os\\_diadikasia\\_apotimeses\\_tous\\_apo\\_to\\_Sylogo\\_Didaskonton\\_Melete\\_periptoses\\_Periodiko\\_Neos\\_Paidagogos\\_6o\\_teuchos\\_ss\\_47-74\\_E\\_erga](https://www.researchgate.net/publication/281680385_Patsiomitou_S_2015_E_epiloge_Dieuthynton_gia_te_scholike_chronia_2015-16_os_diadikasia_apotimeses_tous_apo_to_Sylogo_Didaskonton_Melete_periptoses_Periodiko_Neos_Paidagogos_6o_teuchos_ss_47-74_E_erga)

Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Παύλου, Τ. (2017). *Κριτήρια και αξιολόγηση για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων – Απόψεις εκπαιδευτικών*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων", Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Πετούση, Κ. (2013). *Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Περιφέρειας Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Οργάνωση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα. Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου, 2019, από <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/1134/1/%CE%9C.%CE%95.%CE%A0%CE%95%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%97%20%CE%9A%CE%A9%CE%9D%CE%A3%CE%A4%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%99%CE%9D%CE%91.pdf>

Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους*. (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Εκπαίδευση και πολιτισμός", Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10314/theFile>

Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Σ. Αθανασόπουλος. - Σ. Παπαδάμης & ΣΙΑ Ε.Ε.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: θεωρία και πράξη (β' έκδοση)*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σακελλαρίου, Χ. (2005). *Λεξικό Συνωνύμων (10η έκδοση)*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Σιάρδος, Γ. (2005). *Μεθοδολογία Κοινωνιολογικής Έρευνας*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Οι λειτουργίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Καβάλα: Σάιτας.

Σιδηροπούλου, Π. (2008). *Ο παρωθητικός ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Η περίπτωση του Σχολείου Δεύτερης Ευκαιρίας Αχαρνών* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων", Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Σιμενή, Π. & Τζιούμα, Α. (2016). *Επιλογές Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων. Από τον νόμο 1566/1985 στον νόμο 4327/2015: συνέχειες και ασυνέχειες. Πρακτικά 8ου Πανελληνίου Συνεδρίου. Φορέας διεξαγωγής: Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.). Αθήνα, 18-19 Νοεμβρίου 2016. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.elliepek.gr/documents/8o\\_synedrio\\_eisigiseis/simeni\\_tziouma.pdf](http://www.elliepek.gr/documents/8o_synedrio_eisigiseis/simeni_tziouma.pdf).*

Σκουρής, Β. (1995). *Δίκαιο της Παιδείας*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Σπυροπούλου Ε. Ι. (2010). *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Διοίκηση Σχολικών Μονάδων", Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί 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 ειδίκευσης). Π.Μ.Σ. "Στελέχη Εκπαίδευσης στις Επιστήμες της Αγωγής", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.

Τεκτονοπούλου Μ. (2015). *Η ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση – Θεωρία και Έρευνα* (Μεταπτυχιακή διπλωματική διατριβή). Π.Μ.Σ. "Επιστήμες της Αγωγής", Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αλεξανδρούπολη.

Τζήκας, Ι. (2007). *Η αξιολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών του Διευθυντή του Δημοτικού Σχολείου κατά τη διαδικασία επιλογής του*. *Ανοιχτό Σχολείο*. τ. 103, σ. 48-50. Ανακτήθηκε 7 Οκτωβρίου, 2018, από [https://issuu.com/anoixto-sxoleio/docs/as\\_103](https://issuu.com/anoixto-sxoleio/docs/as_103).

Τύπας, Γ. & Κατσαρός, Ι. (2003). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη: Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg.

Χασιώτη, Ε. & Έξαρχου, Α. (2016). *Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στην Περιφερειακή Ενότητα Ιωαννίνων*. Πρακτικά 4ου Συνεδρίου "Νέος Παιδαγωγός". Αθήνα, 1-2 Απριλίου 2017, σ. 3001-3009. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://users.sch.gr/synedrio/Praktika\\_Synedriou\\_04\\_Synedrio\\_Neos\\_Paidagogos\\_2017.pdf](http://users.sch.gr/synedrio/Praktika_Synedriou_04_Synedrio_Neos_Paidagogos_2017.pdf).

Χατζηδήμου, Δ. (2015). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική. Συμβολή στη διάχυση της παιδαγωγικής σκέψης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

## **ΞΕΝΗ**

Debesse, M. & Mialaret, G. (1985). *Οι Παιδαγωγικές Επιστήμες: Κοινωνιολογία της παιδείας, τόμ.6* (Γ. Παπαγεωργίου, μετάφρ.). Αθήνα: Δίπτυχο.

Everard, K.B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, μετάφρ.). Πάτρα: ΕΑΠ.

Eyre, E. (1989). *Office administration*. London: Macmillan Professional Ltd.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2007). *Educational administration. Theory, research and practice* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard K. (1977). *Management of organizational behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The leadership challenge. administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

## **ΝΟΜΟΙ, ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ, ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

Ν. ΒΤΜΘ'/1895 (ΦΕΚ Α' 37) «Περί της στοιχειώδους ή δημοτικής εκπαίδευσως». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

<http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3->

4Xpm5RKDXdtvSoClrL889YMamqEfyntII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-

nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\_zFijPR2\_RT0LJhsnkDz6mfjWuTAOFFMrwtRxOFh594Tq3c\_

Ν. 4374/1929 (ΦΕΚ Α' 296) «Περί κυρώσεως και τροποποιήσεως του από 21 Απριλίου 1926 Ν.Δ. "περί διαβαθμίσεως των δημοδιδασκάλων"». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

[http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE8cLD08eZ\\_KndtvSoClrL8yVPidM3SOKd5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufR\\_A9exdPi7BB0L\\_QMz4OZ52ohNQkCsgzVbMTxn-ylq](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE8cLD08eZ_KndtvSoClrL8yVPidM3SOKd5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufR_A9exdPi7BB0L_QMz4OZ52ohNQkCsgzVbMTxn-ylq)

A.N. 2517/1940 (ΦΕΚ Α' 266) «Περί ρυθμίσεως ζητημάτων της αρμοδιότητος του Υπουργείου Θρησκευμάτων και Εθνικής Παιδείας». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

[http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFfaLU7mJigjndtvSoClrL8ESpgp0AljOt5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufyaV8I5QZ8DtsFK-sd6k0oeEXqdVRV1dl9AjpRsKVLl](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFfaLU7mJigjndtvSoClrL8ESpgp0AljOt5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufyaV8I5QZ8DtsFK-sd6k0oeEXqdVRV1dl9AjpRsKVLl)

N. 309/1976 (ΦΕΚ Α' 100) «Περί οργανώσεως και διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδύσεως». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

[http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEE8HdDZpIXTHdtvSoClrL8qZcZTSsH80R5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIueaOB3dwn5DILtM05wKk00lXiaYh- UdMb\\_Akrq5rqok](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEE8HdDZpIXTHdtvSoClrL8qZcZTSsH80R5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIueaOB3dwn5DILtM05wKk00lXiaYh- UdMb_Akrq5rqok)

N. 1232/1982 (ΦΕΚ Α' 22) «Επιαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

[http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wED8PRhve6aLndtvSoClrL8fYWINrOQqHftII9L GdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijNorW12CzD0LKhPTXoRHrIT2F3mw9Q6y0PLzExVnhGnZ](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wED8PRhve6aLndtvSoClrL8fYWINrOQqHftII9L GdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijNorW12CzD0LKhPTXoRHrIT2F3mw9Q6y0PLzExVnhGnZ)

N. 1304/1982 (ΦΕΚ Α' 144) «Για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 3 Σεπτεμβρίου, 2018, από

[http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wED8PRhve6aLndtvSoClrL8VngElbqsA6B5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuf6KXivdp54KjHQEOWnw\\_rE5A84j0VPr7rQplpM0S41w](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wED8PRhve6aLndtvSoClrL8VngElbqsA6B5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuf6KXivdp54KjHQEOWnw_rE5A84j0VPr7rQplpM0S41w)

N. 1566/1985 (ΦΕΚ Α' 167) «Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από



<http://www.et.gr/idoscs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8tP77J3eAjAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuWDKZHuGKk08JTddFrK3r3GgMm8yJZ8cJUfgjx\\_8D0yC](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8tP77J3eAjAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuWDKZHuGKk08JTddFrK3r3GgMm8yJZ8cJUfgjx_8D0yC)

N. 1824/1988 (ΦΕΚ Α' 296) «*Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <http://www.et.gr/idoscs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFWG2Ogb2ANFndtvSoClrL8yVPidM3SOKd5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuWUplKkuIDZgYyc8biO\\_Ybgqx300vIJE6R11a20nn9kT](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFWG2Ogb2ANFndtvSoClrL8yVPidM3SOKd5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuWUplKkuIDZgYyc8biO_Ybgqx300vIJE6R11a20nn9kT)

N. 2043/1992 (ΦΕΚ Α' 79) «*Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από

<http://www.et.gr/idoscs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wF7YkbUtryc43dtvSoClrL8PAiz86\\_C3XrtII9LGdkF53UIxSX942CdyqXSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijCq0C6Aji1iJZ6KSxF9fzJ9EPM\\_syX1GKMMd9Sp9dkdt](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wF7YkbUtryc43dtvSoClrL8PAiz86_C3XrtII9LGdkF53UIxSX942CdyqXSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijCq0C6Aji1iJZ6KSxF9fzJ9EPM_syX1GKMMd9Sp9dkdt)

N. 2188/1994 (ΦΕΚ Α' 18) «*Ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <http://www.et.gr/idoscs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG2VoOPmnoFKHdtvSoClrL8QI4wWfRiwJTtII9LGdkF53UIxSX942CdyqXSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijAOS5rF1MKhhS9dHM2g88TtR\\_nnu1o6VgPa1W5P2c0co](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG2VoOPmnoFKHdtvSoClrL8QI4wWfRiwJTtII9LGdkF53UIxSX942CdyqXSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijAOS5rF1MKhhS9dHM2g88TtR_nnu1o6VgPa1W5P2c0co)

N. 2525/1997 (ΦΕΚ Α' 188) «*Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις*». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από

<http://www.et.gr/idoscs->

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEWFzYWFtEvQndtvSoClrL8aNhcfNN6bEV5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuf6yb3dvj88rFYfXZ5pW5ODnvMTokDGKs3Ry2nN8\\_uz](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEWFzYWFtEvQndtvSoClrL8aNhcfNN6bEV5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIuf6yb3dvj88rFYfXZ5pW5ODnvMTokDGKs3Ry2nN8_uz)

N. 2986/2002 (ΦΕΚ Α' 24) «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από

[http://www.et.gr/docs-](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8oXl4aC2zmBjtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijKc5UqlbdS2OcUWBwnAhX7Uc-xueAON7C_9RZb4Y__9R)

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8oXl4aC2zmBjtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijKc5UqlbdS2OcUWBwnAhX7Uc-xueAON7C\\_9RZb4Y\\_\\_9R](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8oXl4aC2zmBjtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijKc5UqlbdS2OcUWBwnAhX7Uc-xueAON7C_9RZb4Y__9R)

N. 3467/2006 (ΦΕΚ Α' 128) «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από

[http://www.et.gr/docs-](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFGQ40gSLPFOXdtvSoClrL85NiJq5bJdVR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuRiXdmnknEjuxaIvtxQRWAptpUrYHE-68q4ceMUT4Uiv)

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFGQ40gSLPFOXdtvSoClrL85NiJq5bJdVR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuRiXdmnknEjuxaIvtxQRWAptpUrYHE-68q4ceMUT4Uiv](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFGQ40gSLPFOXdtvSoClrL85NiJq5bJdVR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuRiXdmnknEjuxaIvtxQRWAptpUrYHE-68q4ceMUT4Uiv)

N. 3848/2010 (ΦΕΚ Α' 71) «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2018, από

[http://www.et.gr/docs-](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8xnlx3_1FgALtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijEJ4WKRnqF766_i1Gse_c-zVw7x7JTGGAaigRIXBmnu)

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8xnlx3\\_1FgALtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijEJ4WKRnqF766\\_i1Gse\\_c-zVw7x7JTGGAaigRIXBmnu](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8xnlx3_1FgALtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijEJ4WKRnqF766_i1Gse_c-zVw7x7JTGGAaigRIXBmnu)

N. 4327/2015 (ΦΕΚ Α' 50) «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2018, από

[http://www.et.gr/docs-](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE4q6ggiv8WTXdtvSoClrL8J6SqjdSFK_HtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv_Hsl3)

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE4q6ggiv8WTXdtvSoClrL8J6SqjdSFK\\_HtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv\\_Hsl3](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE4q6ggiv8WTXdtvSoClrL8J6SqjdSFK_HtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv_Hsl3)

N. 4473/2017 (ΦΕΚ Α' 78) «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης». Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2018, από

[http://www.et.gr/docs-](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEsrjP0JA1xBXdvSoClrL8I8z79QigGevtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv_Hsl3)

[nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEsrjP0JA1xBXdvSoClrL8I8z79QigGevtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv\\_Hsl3](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEsrjP0JA1xBXdvSoClrL8I8z79QigGevtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijIKAbQDbmInebRu-aOofEakRhAXBvoPHfm9QCWv_Hsl3)

nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\_zFijMCeuo4E392ITBBWStGqbwJ7mrrDwn32Fjn7eV4  
vJkU6

Ν. 4547/2018 (ΦΕΚ Α' 102) «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8sN\\_CI5tJ5zV5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIufwsuG5x2FZp4dRmpsuHroxzyOwkWo8OopyrDmjZYcMW](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8sN_CI5tJ5zV5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIufwsuG5x2FZp4dRmpsuHroxzyOwkWo8OopyrDmjZYcMW)

Π.Δ. 75/1986 (ΦΕΚ Α' 28) «Σύσταση, σύνθεση και αρμοδιότητες των υπηρεσιακών και πειθαρχικών συμβουλίων του εκπαιδευτικού προσωπικού της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEjGnbAWBkpTXdtvSoClrL8cKmIes7ji47tII9LGdkF53UIx942CdyqXSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijAPILonzRxJ8ovnYXFCprjjRs5Z3qz43FI4Ky2\\_txbDT](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEjGnbAWBkpTXdtvSoClrL8cKmIes7ji47tII9LGdkF53UIx942CdyqXSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijAPILonzRxJ8ovnYXFCprjjRs5Z3qz43FI4Ky2_txbDT)

Π.Δ. 398/1995 (ΦΕΚ Α' 223) «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEqaJsMsZeph3dtvSoClrL8iIO\\_V7FYVGR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuc0-zUv4nep-nm0uMfhH3ONVb7eetjPRL3FJQT\\_RJDxJ](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEqaJsMsZeph3dtvSoClrL8iIO_V7FYVGR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuc0-zUv4nep-nm0uMfhH3ONVb7eetjPRL3FJQT_RJDxJ)

Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ Α' 20) «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8krICAu-EerHtII9LGdkF53UIx942CdyqXSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijEVrnMkmxG9HEn1NdY9z6nbv-6a\\_VGUm\\_0z3tBQkrCg](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8krICAu-EerHtII9LGdkF53UIx942CdyqXSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijEVrnMkmxG9HEn1NdY9z6nbv-6a_VGUm_0z3tBQkrCg)

Π.Δ. 79/2017 (ΦΕΚ Α' 109) «Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEstjP0JA1xBXdvtvSoClrL8fnjEuKFUxZh5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuSYBwcDcOxW3yqcfxOUwvCbYy87v1hfyYpt1sbI2WOuh](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEstjP0JA1xBXdvtvSoClrL8fnjEuKFUxZh5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuSYBwcDcOxW3yqcfxOUwvCbYy87v1hfyYpt1sbI2WOuh)

Υ.Α. Φ.353.1./324/105657/Δ1/2002 (ΦΕΚ Β' 1340) «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8SzKdMKJot97NZ8op6Z\\_wSuJInJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv\\_e6czmhEembNmZCMxLMtfttNX26IIY-FezjYvJMzMZGEQX14-s4ze3ll1E5u1jo](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHghqNAYvmYB3dtvSoClrL8SzKdMKJot97NZ8op6Z_wSuJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtfttNX26IIY-FezjYvJMzMZGEQX14-s4ze3ll1E5u1jo)

Υ.Α. 27922/Γ6/2007 (ΦΕΚ Β' 449) «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. α) Του εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ειδικά σχολεία, τμήματα ένταξης) και σε προγράμματα ειδικής αγωγής (παράλληλη διδασκαλία και παροχή διδασκαλίας στο σπίτι). β) Του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού και του ειδικού βοηθητικού προσωπικού, που υπηρετεί στις σχολικές μονάδες ειδικής αγωγής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8dJz7Dd7AbY95MXD0LzQTLf7MGgcO23N88knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIudrU4iL19oi\\_ZYsvFX6Z3W\\_\\_v-gSkdGsBiBXuMXwnEES](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8dJz7Dd7AbY95MXD0LzQTLf7MGgcO23N88knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIudrU4iL19oi_ZYsvFX6Z3W__v-gSkdGsBiBXuMXwnEES)

Υ.Α. Φ.353.1./26/153324/Δ1/2014 (ΦΕΚ Β' 2648) «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. Φ.353.1./324/105657/Δ1/8-10-2002 απόφασης "Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων"». Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEc63YDhn5AeXdtvSoClrL8WEzaAz7B3iHuFU DqazHcNeJInJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv\\_e6czmhEembNmZCMxLMtT6nEcEVe\\_CH90Oi0Jw6swgKs6FW9olqQBjBqEiTdtN0](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEc63YDhn5AeXdtvSoClrL8WEzaAz7B3iHuFU DqazHcNeJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtT6nEcEVe_CH90Oi0Jw6swgKs6FW9olqQBjBqEiTdtN0)

Υ.Α. Φ.361.22./21/90780/E3/2017 (ΦΕΚ Β' 1890) «Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, επιλογής και τοποθέτησης διευθυντών σχολικών μονάδων και εργαστηριακών κέντρων». Ανακτήθηκε 24 Αυγούστου, 2018, από [http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEsrjP0JA1xBXdvtvSoClrL8bWgEV\\_gQ\\_ITNZ8op6Z\\_wSuJInJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv\\_e6czmhEembNmZCMxLMtbtbKFBFbmeIA\\_5S5RbN8UBZZnTaK3TmX\\_GeYP5DUgEA08](http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEsrjP0JA1xBXdvtvSoClrL8bWgEV_gQ_ITNZ8op6Z_wSuJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtbtbKFBFbmeIA_5S5RbN8UBZZnTaK3TmX_GeYP5DUgEA08)

## **ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΩΝ ΝΟΜΩΝ**

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «*Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*» (ν.4327/2015). Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/%20e-pdte-eis.pdf>

Αιτιολογική έκθεση στο σχέδιο νόμου «*Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης*» (ν.4473/2017). Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2018, από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/epkyv-eis-synolo.pdf>.

## **ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΑΡΧΕΙΟ**

Πρακτικά Π.Υ.Σ.Π.Ε. Δυτικής Θεσσαλονίκης 2007, Πράξη 44η/24-07-2007, Θέμα 4ο της Ημερήσιας Διάταξης «*Κατάρτιση αλφαβητικού πίνακα με το σύνολο των μορίων από τα μοριοδοτούμενα κριτήρια των υποψήφιων Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Δ/νσης Π.Ε. Δυτ. Θεσσαλονίκης κατά Γραφείο Εκπαίδευσης*».

Πρακτικά Π.Υ.Σ.Π.Ε. Δυτικής Θεσσαλονίκης 2007, Πράξη 54η/18-10-2007, Θέμα 2ο της Ημερήσιας Διάταξης «*Εξέταση ενστάσεων υποψήφιων Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Δ/νσης Π.Ε. Δυτ. Θεσσαλονίκης και κατάρτιση πίνακα με τις αξιολογικές μονάδες των μοριοδοτούμενων κριτηρίων τους*».

Πρακτικά Συμβουλίου Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Δυτικής Θεσσαλονίκης 2017, Πράξη 4η/24-7-2017, Θέμα 2ο της Ημερήσιας Διάταξης «*Σύνταξη αναμορφωμένων πινάκων*».

## Γλωσσάριο

Α.Ε.Ι.: Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Α.Ε.Π.: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

Α.Ν.: Αναγκαστικός Νόμος

ΑΝ.ΕΛ.: Ανεξάρτητοι Έλληνες

Α.Σ.Ε.Π.: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε : Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

Α.Τ.Ε.Ι.Θ.: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.: Γραφείο Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού

ΓΡΑ.ΣΥ.: Γραφείο Σύνδεσης με την Αγορά Εργασίας και Επαγγελματικού Προσανατολισμού

Δ.Ο.Ε. : Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος

Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο

Ε.Κ.: Εργαστηριακό Κέντρο

Ε.Κ.Φ.Ε.: Εργαστηριακό Κέντρο Φυσικών Επιστημών

Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης

Ι.Ε.Κ.: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης

Ι.Ε.Π.: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΚΕ.Δ.Δ.Υ. : Κέντρο Διάγνωσης, Διαφοροδιάγνωσης και Υποστήριξης

ΚΕ.ΠΛΗ.NET.: Κέντρο Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών

Κ.Ε.ΣΥ.Π.: Κέντρο Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού

Κ.Π.Ε.: Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης

Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.: Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δημοτικής Εκπαίδευσης

Κ.Υ.Σ.Π.Ε.: Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Μ.Κ.: Μισθολογικό Κλιμάκιο

Ο.Λ.Μ.Ε.: Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης

ΠΑ.ΣΟ.Κ.: Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα

Π.Δ./π.δ.: Προεδρικό Διάταγμα

Π.Ε.: Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Π.Ε.Κ.: Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο

Π.Ι.: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Π.Μ.Σ.: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Π.Υ.Σ.Δ.Ε.: Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δημοτικής Εκπαίδευσης

Π.Υ.Σ.Π.Ε.: Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Σ.Δ.Ε.: Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας

Σ.Ε.Κ.: Σχολικό Εργαστηριακό Κέντρο

Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.: Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης

Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.: Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης

Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.: Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης

Σ.Σ.Ν.: Συμβουλευτικός Σταθμός Νέων

Σ.τ.Ε.: Συμβούλιο της Επικρατείας

ΣΥ.ΡΙΖ.Α.: Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς

Τ.Ε.Ι.: Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τ.Π.Ε.: Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών

Υ.Α./υ.α.: Υπουργική Απόφαση

ΥΠ.Π.Ε.Θ. : Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

Φ.Ε.Κ.: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

## Παράρτημα 1

### Πίνακες αποτελεσμάτων των ερωτήσεων

#### Δημογραφικά στοιχεία

##### Φύλο

##### Πίνακας 1. Απαντήσεις

###### Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	89	61,8	61,8	61,8
Γυναίκα	55	38,2	38,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

##### Ηλικία

##### Πίνακας 2. Απαντήσεις

###### Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 41-50 έτη	17	11,8	11,8	11,8
51-60 έτη	126	87,5	87,5	99,3
61 και άνω έτη	1	,7	,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	



Υποσημείωση: Δεν καταγράφηκε στον πίνακα η ηλικιακή ομάδα "30-40 έτη", επειδή δεν υπήρξε επιλογή από τα υποκείμενα.

## Κλάδος

**Πίνακας 3.** Απαντήσεις

### Κλάδος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΕ70	134	93,1	93,1	93,1
ΠΕ06	3	2,1	2,1	95,1
ΠΕ11	7	4,9	4,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

## Εκπαιδευτική υπηρεσία

**Πίνακας 4.** Απαντήσεις

### Εκπαιδευτική υπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 16-20 έτη	6	4,2	4,2	4,2
21-25 έτη	24	16,7	16,7	20,8
26-30 έτη	45	31,3	31,3	52,1
31 και άνω έτη	69	47,9	47,9	100,0

Total	144	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Υποσημείωση: Δεν καταγράφηκε στον πίνακα η εκπαιδευτική υπηρεσία "10-15 έτη", επειδή δεν υπήρξε επιλογή από τα υποκείμενα.

### Άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας

#### Πίνακας 5. Απαντήσεις

##### Άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-4 έτη	38	26,4	26,4	26,4
5-8 έτη	43	29,9	29,9	56,3
9-12 έτη	40	27,8	27,8	84,0
13 και άνω έτη	23	16,0	16,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

### Μοριοδοτούμενα κριτήρια που διαθέτουν οι διευθυντές/ντριες

#### Πίνακες 6α – 6ια. Απαντήσεις

##### 6α. Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	10	6,9	6,9	6,9

	Όχι	134	93,1	93,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**6β. Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	70	48,6	48,6	48,6
	Όχι	74	51,4	51,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**6γ. Κατοχή τίτλου Διδασκαλείου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	86	59,7	59,7	59,7
	Όχι	58	40,3	40,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**6δ. Δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	47	32,6	32,6	32,6
Όχι	97	67,4	67,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6ε. Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	3	2,1	2,1	2,1
Όχι	141	97,9	97,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6στ. Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	134	93,1	93,1	93,1
Όχι	10	6,9	6,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6ζ. Επιμόρφωση ετήσια σε ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ και ΑΕΙ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	47	32,6	32,6	32,6
Όχι	97	67,4	67,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6η. Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας επιπέδου B2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	67	46,5	46,5	46,5
Όχι	77	53,5	53,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6θ. Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας επιπέδου ανώτερου του B2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	39	27,1	27,1	27,1
Όχι	105	72,9	72,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6i. Πιστοποιημένη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας επιπέδου B2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	16	11,1	11,1	11,1
Όχι	128	88,9	88,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**6ια. Πιστοποιημένη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας επιπέδου ανώτερου του B2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	6	4,2	4,2	4,2
Όχι	138	95,8	95,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Συνέχιση των σπουδών για την απόκτηση τίτλου**

**Πίνακας 7. Απαντήσεις**

**Συνέχιση των σπουδών για την απόκτηση τίτλου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Όχι	109	75,7	75,7	75,7
	Διδακτορικό	5	3,5	3,5	79,2
	Μεταπτυχιακό	16	11,1	11,1	90,3
	Ξένη Γλώσσα	10	6,9	6,9	97,2
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	4	2,8	2,8	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### Διερεύνηση των απόνεων

**Ερώτηση 1η: Συμφωνείτε ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας του ν. 4473/2017;**

**Πίνακας 8α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών συμφωνώ να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας	144	1	5	4,03	1,064
Η άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών συμφωνώ να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας	144	1	5	3,88	1,232

Valid N (listwise)	144			
--------------------	-----	--	--	--

### Πίνακες 8β & 8γ. Απαντήσεις

**8β. Η εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών συμφωνώ να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	6	4,2	4,2	4,2
Λίγο	6	4,2	4,2	8,3
Αρκετά	25	17,4	17,4	25,7
Πολύ	48	33,3	33,3	59,0
Πάρα πολύ	59	41,0	41,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**8γ. Η άσκηση διδακτικών καθηκόντων τουλάχιστον 8 ετών συμφωνώ να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	6,9	6,9	6,9
Λίγο	11	7,6	7,6	14,6
Αρκετά	25	17,4	17,4	31,9
Πολύ	38	26,4	26,4	58,3
Πάρα πολύ	60	41,7	41,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	



**Ερώτηση 2η: Ποια άλλα προσόντα/στοιχεία από τα παρακάτω, συμφωνείτε ότι πρέπει να αποτελούν προϋπόθεση επιλογής σε θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;**

**Πίνακες 9α – 9ε. Απαντήσεις**

**9α. Η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ1 συμφωνώ ότι πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	123	85,4	85,4	85,4
Όχι	21	14,6	14,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**9β. Η πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας συμφωνώ ότι πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	76	52,8	52,8	52,8
Όχι	68	47,2	47,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**9γ. Η διοικητική εμπειρία συμφωνώ ότι πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	103	71,5	71,5	71,5
Όχι	41	28,5	28,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**9δ. Η πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης συμφωνώ να αποτελεί προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επολογής διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	109	75,7	75,7	75,7
Όχι	35	24,3	24,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**9ε. Κανένα άλλο στοιχείο να μην αποτελεί προϋπόθεση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	1	,7	,7	,7
Όχι	143	99,3	99,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 3η: Στο κριτήριο επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης που αποτιμάται με 10 έως 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, τι θεωρείτε πιο αντικειμενικό ότι πρέπει να γίνει ως προς τη μοριοδότηση των τίτλων;**

**Πίνακας 10α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες	144	1	5	3,07	,906
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες	144	1	5	3,19	,853
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο με 2 μονάδες	144	1	5	2,72	1,022
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του δεύτερου πτυχίου Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ με 1,5 μονάδες	144	1	5	3,09	,967
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του πτυχίου Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό με 0,5 μονάδες	144	1	5	2,75	1,007
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της ετήσιας επιμόρφωσης σε ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ και ΑΕΙ έως 1 μονάδα	144	1	5	2,88	,912
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις ΤΠΕ1 με 0,5 μονάδες	144	1	5	3,36	,754
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της πιστοποιημένης γνώσης ξένων γλωσσών έως 1,5 μονάδες	144	1	5	3,15	,828
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακες 10β – 10θ.** Απαντήσεις

**10β. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Να μην υπάρχει ως κριτήριο	5	3,5	3,5	3,5
	Να μειωθεί η αξία του	25	17,4	17,4	20,8
	Να παραμείνει ως έχει	83	57,6	57,6	78,5
	Να αυξηθεί κατά λίγο	17	11,8	11,8	90,3
	Να αυξηθεί σημαντικά	14	9,7	9,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### 10β1. Συσχέτιση μεταβλητών: Κάτοχοι Διδακτορικού – Μοριοδότηση Διδακτορικού

Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος \* Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες Crosstabulation

		Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες					Total	
		Να μην υπάρχει ως κριτήριο	Να μειωθεί η αξία του	Να παραμείνει ως έχει	Να αυξηθεί κατά λίγο	Να αυξηθεί σημαντικά		
Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος	Ναι	Count	0	0	0	3	7	10
		% within Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	70,0%	100,0%
		% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες	0,0%	0,0%	0,0%	17,6%	50,0%	6,9%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	4,9%	6,9%
		Standardized Residual	-,6	-1,3	-2,4	1,7	6,1	
	Όχι	Count	5	25	83	14	7	134
		% within Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος	3,7%	18,7%	61,9%	10,4%	5,2%	100,0%
		% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες	100,0%	100,0%	100,0%	82,4%	50,0%	93,1%
		% of Total	3,5%	17,4%	57,6%	9,7%	4,9%	93,1%
		Standardized Residual	,2	,4	,7	-,5	-1,7	
Total	Count	5	25	83	17	14	144	
	% within Κατοχή Διδακτορικού διπλώματος	3,5%	17,4%	57,6%	11,8%	9,7%	100,0%	
	% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Διδακτορικού διπλώματος με 4 μονάδες	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	3,5%	17,4%	57,6%	11,8%	9,7%	100,0%	

### 10β2. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,607 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	37,381	4	,000

Linear-by-Linear Association	34,829	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

### 10β3. Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,599			,000
	Cramer's V	,599			,000
Interval by Interval	Pearson's R	-,494	,072	-6,762	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,443	,063	-5,892	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		144			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

### 10γ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Να μην υπάρχει ως κριτήριο	5	3,5	3,5	3,5
	Να μειωθεί η αξία του	18	12,5	12,5	16,0
	Να παραμείνει ως έχει	74	51,4	51,4	67,4
	Να αυξηθεί κατά λίγο	39	27,1	27,1	94,4
	Να αυξηθεί σημαντικά	8	5,6	5,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### 10γ1. Συσχέτιση μεταβλητών: Κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Μοριοδότηση Μεταπτυχιακού

Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών \* Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες Crosstabulation

			Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες					Total
			Να μην υπάρχει ως κριτήριο	Να μειωθεί η αξία του	Να παραμείνει ως έχει	Να αυξηθεί κατά λίγο	Να αυξηθεί σημαντικά	
Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	Ναι	Count	1	2	31	28	8	70
		% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	1,4%	2,9%	44,3%	40,0%	11,4%	100,0%
		% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες	20,0%	11,1%	41,9%	71,8%	100,0%	48,6%
	% of Total	0,7%	1,4%	21,5%	19,4%	5,6%	48,6%	
	Standardized Residual	-,9	-2,3	-,8	2,1	2,1		
	Όχι	Count	4	16	43	11	0	74
% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών		5,4%	21,6%	58,1%	14,9%	0,0%	100,0%	
% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες		80,0%	88,9%	58,1%	28,2%	0,0%	51,4%	
% of Total		2,8%	11,1%	29,9%	7,6%	0,0%	51,4%	
Standardized Residual		,9	2,2	,8	-2,0	-2,0		
Total	Count	5	18	74	39	8	144	
	% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	3,5%	12,5%	51,4%	27,1%	5,6%	100,0%	
	% within Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με 2,5 μονάδες	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	3,5%	12,5%	51,4%	27,1%	5,6%	100,0%	

### 10γ2. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,957 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	34,921	4	,000
Linear-by-Linear Association	27,624	1	,000
N of Valid Cases	144		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,43.

### 10y3. Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Nominal by Nominal    Phi	,456			,000
Cramer's V	,456			,000
Interval by Interval    Pearson's R	-,440	,063	-5,831	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal     Spearman Correlation	-,449	,066	-5,986	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases	144			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**10δ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της μετεκπαίδευσης στο Διδασκαλείο με 2 μονάδες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να μην υπάρχει ως κριτήριο	23	16,0	16,0	16,0
	Να μειωθεί η αξία του	26	18,1	18,1	34,0
	Να παραμείνει ως έχει	70	48,6	48,6	82,6
	Να αυξηθεί κατά λίγο	19	13,2	13,2	95,8
	Να αυξηθεί σημαντικά	6	4,2	4,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**10ε. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του δεύτερου πτυχίου Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ με 1,5 μονάδες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Να μην υπάρχει ως κριτήριο	7	4,9	4,9	4,9
	Να μειωθεί η αξία του	28	19,4	19,4	24,3
	Να παραμείνει ως έχει	66	45,8	45,8	70,1
	Να αυξηθεί κατά λίγο	31	21,5	21,5	91,7
	Να αυξηθεί σημαντικά	12	8,3	8,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0	



**10στ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση του πτυχίου Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής  
Νηπιαγωγών που δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό με 0,5 μονάδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μην υπάρχει ως κριτήριο	27	18,8	18,8	18,8
Να μειωθεί η αξία του	10	6,9	6,9	25,7
Να παραμείνει ως έχει	83	57,6	57,6	83,3
Να αυξηθεί κατά λίγο	20	13,9	13,9	97,2
Να αυξηθεί σημαντικά	4	2,8	2,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**10ζ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της ετήσιας επιμόρφωσης σε ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ,  
ΑΣΠΑΙΤΕ/ΣΕΛΕΤΕ και ΑΕΙ έως 1 μονάδα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μην υπάρχει ως κριτήριο	13	9,0	9,0	9,0
Να μειωθεί η αξία του	21	14,6	14,6	23,6
Να παραμείνει ως έχει	89	61,8	61,8	85,4
Να αυξηθεί κατά λίγο	12	8,3	8,3	93,8
Να αυξηθεί σημαντικά	9	6,3	6,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**10η. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις ΤΠΕ1 με 0,5 μονάδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μην υπάρχει ως κριτήριο	2	1,4	1,4	1,4
Να μειωθεί η αξία του	7	4,9	4,9	6,3
Να παραμείνει ως έχει	83	57,6	57,6	63,9
Να αυξηθεί κατά λίγο	41	28,5	28,5	92,4
Να αυξηθεί σημαντικά	11	7,6	7,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**10θ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της πιστοποιημένης γνώσης ξένων γλωσσών έως 1,5 μονάδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μην υπάρχει ως κριτήριο	4	2,8	2,8	2,8
Να μειωθεί η αξία του	17	11,8	11,8	14,6
Να παραμείνει ως έχει	88	61,1	61,1	75,7
Να αυξηθεί κατά λίγο	24	16,7	16,7	92,4
Να αυξηθεί σημαντικά	11	7,6	7,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 4η: Κατά πόσο συμφωνείτε ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να μοριοδοτούνται με περισσότερες μονάδες;**

**Πίνακας 11α. Περιγραφικά χαρακτηριστικά**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση με περισσότερες μονάδες των μεταπτυχιακών σπουδών στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων	144	1	5	3,64	1,120
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 11β. Απαντήσεις**

**Οι απόψεις για τη μοριοδότηση με περισσότερες μονάδες των μεταπτυχιακών σπουδών στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	8	5,6	5,6	5,6
Διαφωνώ	13	9,0	9,0	14,6
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	38	26,4	26,4	41,0
Συμφωνώ	49	34,0	34,0	75,0
Συμφωνώ απόλυτα	36	25,0	25,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 5η: Ποια από τα παρακάτω προσόντα/στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να μοριοδοτούνται για να υπάρχει περισσότερη αντικειμενικότητα στην επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;**

**Πίνακες 12α – 12η. Απαντήσεις**

**12α. Μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις ΤΠΕ2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	101	70,1	70,1	70,1
Όχι	43	29,9	29,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**12β. Μοριοδότηση συγγραφικού έργου και δημοσιεύσεων, σχετικά με την εκπαίδευση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	58	40,3	40,3	40,3
Όχι	86	59,7	59,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**12γ. Μοριοδότηση διδακτικού έργου σε ΑΕΙ και Σχολές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Ναι	23	16,0	16,0	16,0
	Όχι	121	84,0	84,0	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**12δ. Μοριοδότηση συμμετοχής σε καινοτόμες δράσεις - Ευρωπαϊκά προγράμματα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	97	67,4	67,4
	Όχι	47	32,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0

**12ε. Μοριοδότηση εισηγήσεων σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια, ημερίδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	60	41,7	41,7
	Όχι	84	58,3	100,0
	Total	144	100,0	100,0

**12στ. Μοριοδότηση θεσμοθετημένης επιμόρφωσης (ΠΕΚ, ΕΚΔΔΑ, Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Ναι	83	57,6	57,6	57,6
	Όχι	61	42,4	42,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**12ζ. Μοριοδότηση συνδικαλιστικής δράσης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	12	8,3	8,3	8,3
	Όχι	132	91,7	91,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**12η. Κανένα άλλο στοιχείο να μην μοριοδοτείται**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	9	6,3	6,3	6,3
	Όχι	135	93,8	93,8	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 6η: Ως προς το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας που αποτιμάται με έως 13 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, τι θεωρείτε πιο αντικειμενικό ότι πρέπει να γίνει;**

**Πίνακας 13α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της υπηρεσιακής κατάστασης έως 10 μονάδες	144	2	5	3,41	,752
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας έως 3 μονάδες	144	1	5	3,72	,898
Valid N (listwise)	144				

### Πίνακες 13β – 13γ. Απαντήσεις

#### 13β. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της υπηρεσιακής κατάστασης έως 10 μονάδες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μειωθεί η αξία του	5	3,5	3,5	3,5
Να παραμείνει ως έχει	93	64,6	64,6	68,1
Να αυξηθεί κατά λίγο	28	19,4	19,4	87,5
Να αυξηθεί σημαντικά	18	12,5	12,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

#### 13γ. Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας έως 3 μονάδες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να μην υπάρχει ως κριτήριο	1	,7	,7	,7
Να μειωθεί η αξία του	5	3,5	3,5	4,2

Να παραμείνει ως έχει	63	43,8	43,8	47,9
Να αυξηθεί κατά λίγο	40	27,8	27,8	75,7
Να αυξηθεί σημαντικά	35	24,3	24,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 7η: Κατά πόσο συμφωνείτε με το ότι μοριοδοτείται η συμμετοχή των αιρετών στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής;**

**Πίνακας 14α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση των αιρετών, λόγω της συμμετοχής τους σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε συμβούλια επιλογής	144	1	5	2,08	1,061
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 14β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για τη μοριοδότηση των αιρετών, λόγω της συμμετοχής τους σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε συμβούλια επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	54	37,5	37,5	37,5



Διαφωνώ	42	29,2	29,2	66,7
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	33	22,9	22,9	89,6
Συμφωνώ	12	8,3	8,3	97,9
Συμφωνώ απόλυτα	3	2,1	2,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 8η: Το κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης αποτιμάται με έως 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, με συνέντευξη των υποψηφίων από το συμβούλιο επιλογής. Συμφωνείτε ότι θα πρέπει:**

**Πίνακας 15α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της συνέντευξης έως 8 μονάδες	144	1	5	2,95	1,149
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 15β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για τη μοριοδότηση της συνέντευξης έως 8 μονάδες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Να μην υπάρχει ως κριτήριο	14	9,7	9,7	9,7
	Να μειωθεί η αξία του	38	26,4	26,4	36,1
	Να παραμείνει ως έχει	51	35,4	35,4	71,5
	Να αυξηθεί κατά λίγο	23	16,0	16,0	87,5
	Να αυξηθεί σημαντικά	18	12,5	12,5	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 9η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι το συμβούλιο δεν θα πρέπει να βαθμολογεί, αλλά να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου;**

**Πίνακας 16α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για το ότι το συμβούλιο επιλογής δεν πρέπει να βαθμολογεί, αλλά να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου	144	1	5	3,28	1,181
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 16β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για το ότι το συμβούλιο επιλογής δεν πρέπει να βαθμολογεί, αλλά να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	10	6,9	6,9	6,9
Διαφωνώ	33	22,9	22,9	29,9
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	29	20,1	20,1	50,0
Συμφωνώ	50	34,7	34,7	84,7
Συμφωνώ απόλυτα	22	15,3	15,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 10η: Θεωρείτε ότι οι αιρετοί που συμμετέχουν στα συμβούλια επιλογής θα πρέπει κατά τη διαδικασία της συνέντευξης:**

**Πίνακας 17. Απαντήσεις**

**Οι απόψεις για τον ρόλο των αιρετών κατά τη διαδικασία της συνέντευξης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Να εκφράζουν άποψη και να συμμετέχουν στην αξιολόγηση	52	36,1	36,1	36,1
Να επιβλέπουν μόνο τη νομιμότητα της διαδικασίας	92	63,9	63,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 11η: Από ποιους θεσμούς και πρόσωπα θεωρείτε ότι πρέπει να απαρτίζεται το συμβούλιο επιλογής για μια πιο αντικειμενική και πολύπλευρη προσέγγιση;**

**Πίνακες 18α – 18ια. Απαντήσεις**

**18α. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής του Διευθυντή Εκπαίδευσης στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	126	87,5	87,5	87,5
Όχι	18	12,5	12,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18β. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής των ορισμένων μελών του ΠΥΣΠΕ στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	57	39,6	39,6	39,6
Όχι	87	60,4	60,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18γ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Ναι	83	57,6	57,6	57,6
	Όχι	61	42,4	42,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**18δ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής του Συντονιστή  
Εκπαίδευσης στο Συμβούλιο Επιλογής**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	106	73,6	73,6	73,6
	Όχι	38	26,4	26,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**18ε. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής εκπαιδευτικού στο  
Συμβούλιο Επιλογής με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	31	21,5	21,5	21,5
	Όχι	113	78,5	78,5	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**18στ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής στο Συμβούλιο  
Επιλογής εκπαιδευτικού με διοικητική εμπειρία ή/και σπουδές στη  
διοίκηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	79	54,9	54,9	54,9
Όχι	65	45,1	45,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18ζ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής εκπροσώπου του  
ΑΣΕΠ στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	50	34,7	34,7	34,7
Όχι	94	65,3	65,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18η. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής στο Συμβούλιο  
Επιλογής των θεσμικών οργάνων των γονέων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	10	6,9	6,9	6,9
Όχι	134	93,1	93,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18θ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής εκπροσώπου της τοπικής αυτοδιοίκησης στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	7	4,9	4,9	4,9
Όχι	137	95,1	95,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18ι. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής ειδικού ψυχολόγου στο Συμβούλιο Επιλογής**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	81	56,3	56,3	56,3
Όχι	63	43,8	43,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**18ια. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της συμμετοχής στο Συμβούλιο Επιλογής ειδικού επιστήμονα στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	86	59,7	59,7	59,7
Όχι	58	40,3	40,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 12η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει να εκφράζει γνώμη για τους/τις υποψήφιους/ες Διευθυντές/ντριες;**

**Πίνακας 19α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της έκφρασης γνώμης από τον Σύλλογο Διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες	144	1	5	3,32	1,320
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 19β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της έκφρασης γνώμης από τον Σύλλογο Διδασκόντων για τους/τις υποψήφιους/ες διευθυντές/ντριες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	21	14,6	14,6	14,6
Διαφωνώ	22	15,3	15,3	29,9
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	15	10,4	10,4	40,3
Συμφωνώ	62	43,1	43,1	83,3
Συμφωνώ απόλυτα	24	16,7	16,7	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 13η: Αν συμφωνείτε, απαντήστε παρακάτω για την έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων**



## Πίνακας 20. Απαντήσεις

### Οι απόψεις για τη σημασία της έκφρασης γνώμης από τον Σύλλογο Διδασκόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Να μοριοδοτείται	23	16,0	24,0	24,0
Να λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής	62	43,1	64,6	88,5
Να είναι δεσμευτική για το συμβούλιο επιλογής	11	7,6	11,5	100,0
Total	96	66,7	100,0	
Missing				
System	48	33,3		
Total	144	100,0		

**Ερώτηση 14η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι, κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, πρέπει να αξιολογούνται όσοι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για την επιλογή τους ως Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων, η οποία αξιολόγηση θα προσμετράται στη διαδικασία επιλογής;**

**Πίνακας 21α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών υποψήφιων διευθυντών/ντριών, η οποία θα προσμετράται στη διαδικασία	144	1	5	3,52	1,024
Valid N (listwise)	144				

### Πίνακας 21β. Απαντήσεις

Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών υποψήφιων διευθυντών/ντριών, η οποία θα προσμετράται στη διαδικασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	9	6,3	6,3	6,3
Διαφωνώ	14	9,7	9,7	16,0
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	30	20,8	20,8	36,8
Συμφωνώ	75	52,1	52,1	88,9
Συμφωνώ απόλυτα	16	11,1	11,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 15η: Αν συμφωνείτε, από ποιους θεωρείτε ότι πρέπει να αξιολογούνται;**

**Πίνακες 22α - 22στ. Απαντήσεις**

**22α. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών  
υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τον διευθυντή του σχολείου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	80	55,6	55,6	55,6
Όχι	64	44,4	44,4	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**22β. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών  
υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τον διευθυντή εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	53	36,8	36,8	36,8
Όχι	91	63,2	63,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**22γ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών  
υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τον συντονιστή εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	76	52,8	52,8	52,8
Όχι	68	47,2	47,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**22δ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών  
υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τον σύλλογο διδασκόντων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	68	47,2	47,2	47,2
Όχι	76	52,8	52,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**22ε. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών  
υποψήφιων διευθυντών/ντριών από τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	10	6,9	6,9	6,9
Όχι	134	93,1	93,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**22στ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των  
εκπαιδευτικών υποψήφιων διευθυντών/ντριών από την τοπική  
αυτοδιοίκηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	3	2,1	2,1	2,1
Όχι	141	97,9	97,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 16η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι ο/η Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας, κατά τη διάρκεια της θητείας του/της, πρέπει να αξιολογείται για το έργο και τις ικανότητές του/της, η οποία αξιολόγηση θα προσμετράται στην επόμενη διαδικασία επιλογής;**

**Πίνακας 23α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, η οποία θα προσμετράται	144	1	5	3,81	,877
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 23β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, η οποία θα προσμετράται**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	2,8	2,8	2,8
Διαφωνώ	9	6,3	6,3	9,0
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	20	13,9	13,9	22,9
Συμφωνώ	88	61,1	61,1	84,0
Συμφωνώ απόλυτα	23	16,0	16,0	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 17η: Αν συμφωνείτε, από ποιους θεωρείτε ότι πρέπει να αξιολογείται;**

**Πίνακας 24α - 24ε. Απαντήσεις**

**24α. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των  
διευθυντών/ντριών από τον διευθυντή εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	97	67,4	67,4	67,4
Όχι	47	32,6	32,6	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**24β. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των  
διευθυντών/ντριών από τον συντονιστή εκπαίδευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	98	68,1	68,1	68,1
Όχι	46	31,9	31,9	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**24γ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των  
διευθυντών/ντριών από τον σύλλογο διδασκόντων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid    Ναι	82	56,9	56,9	56,9

Όχι	62	43,1	43,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**24δ. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών από τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	27	18,8	18,8	18,8
Όχι	117	81,3	81,3	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**24ε. Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των διευθυντών/ντριών από την τοπική αυτοδιοίκηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	18	12,5	12,5	12,5
Όχι	126	87,5	87,5	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 18η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι είναι απαραίτητο για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολείων η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων;**

**Πίνακας 25α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων	144	1	5	3,17	1,212
Valid N (listwise)	144				

### Πίνακας 25β. Απαντήσεις

**Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	18	12,5	12,5	12,5
Διαφωνώ	24	16,7	16,7	29,2
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	35	24,3	24,3	53,5
Συμφωνώ	50	34,7	34,7	88,2
Συμφωνώ απόλυτα	17	11,8	11,8	100,0
Total	144	100,0	100,0	

### 25β1. Συσχέτιση μεταβλητών: Κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Εισαγωγή γραπτών εξετάσεων

**Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών \* Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων Crosstabulation**



		Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων					Total	
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Κατοχή	Ναι	Count	7	10	19	23	11	70
		Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών						
		% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	10,0%	14,3%	27,1%	32,9%	15,7%	100,0%
		% within Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων	38,9%	41,7%	54,3%	46,0%	64,7%	48,6%
		% of Total	4,9%	6,9%	13,2%	16,0%	7,6%	48,6%
		Standardized Residual	-,6	-,5	,5	-,3	1,0	
	Όχι	Count	11	14	16	27	6	74
		Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών						
		% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	14,9%	18,9%	21,6%	36,5%	8,1%	100,0%
		% within Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων	61,1%	58,3%	45,7%	54,0%	35,3%	51,4%
		% of Total	7,6%	9,7%	11,1%	18,8%	4,2%	51,4%
		Standardized Residual	,6	,5	-,5	,3	-,9	
Total		Count	18	24	35	50	17	144

% within Κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	12,5%	16,7%	24,3%	34,7%	11,8%	100,0%
% within Οι απόψεις για την αναγκαιότητα της εισαγωγής γραπτών εξετάσεων στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% of Total	12,5%	16,7%	24,3%	34,7%	11,8%	100,0%

### 25β2. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,495 <sup>a</sup>	4	,479
Likelihood Ratio	3,525	4	,474
Linear-by-Linear Association	1,649	1	,199
N of Valid Cases	144		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,26.

### 25β3. Symmetric Measures

	Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance

Nominal by Nominal	Phi	,156			,479
	Cramer's V	,156			,479
Interval by Interval	Pearson's R	-,107	,082	-1,287	,200 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,100	,083	-1,200	,232 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		144			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**Ερώτηση 19η: Ποια είναι η γνώμη σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής;**

**Πίνακας 26. Απαντήσεις**

**Οι απόψεις για τη διάρκεια της θητείας των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2 έτη	1	,7	,7	,7
3 έτη	14	9,7	9,7	10,4
4 έτη	113	78,5	78,5	88,9
Μόνιμη	16	11,1	11,1	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 20η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι πρέπει να υπάρχει όριο θητειών στη θέση του/της Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;**

**Πίνακας 27α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα του ορίου θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας	144	1	5	2,22	1,209
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 27β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για την αναγκαιότητα του ορίου θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	49	34,0	34,0	34,0
Διαφωνώ	51	35,4	35,4	69,4
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	13	9,0	9,0	78,5
Συμφωνώ	25	17,4	17,4	95,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	4,2	4,2	100,0
Total	144	100,0	100,0	

**Ερώτηση 21η: Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι, όσοι/ες Διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων έχουν υπηρετήσει για δύο συνεχόμενες θητείες στο ίδιο σχολείο, δεν πρέπει να έχουν δικαίωμα να εκδηλώσουν ενδιαφέρον γι' αυτό;**

**Πίνακας 28α.** Περιγραφικά χαρακτηριστικά

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Οι απόψεις για την αναγκαιότητα του ορίου θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας στο ίδιο σχολείο	144	1	5	2,18	1,250
Valid N (listwise)	144				

**Πίνακας 28β.** Απαντήσεις

**Οι απόψεις για την αναγκαιότητα του ορίου θητειών στη θέση διευθυντή/ντριας στο ίδιο σχολείο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	57	39,6	39,6	39,6
Διαφωνώ	40	27,8	27,8	67,4
Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	19	13,2	13,2	80,6
Συμφωνώ	20	13,9	13,9	94,4
Συμφωνώ απόλυτα	8	5,6	5,6	100,0

Total	144	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

## Παράρτημα 2

### Ερωτηματολόγιο

Συναδέλφισσα Διευθύντρια,

Συνάδελφε Διευθυντή,

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης με θέμα **"Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους, σύμφωνα με τον ν. 4473/2017"**.

Ζητώ τη συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, διότι έτσι θα συμβάλλετε σημαντικά στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Η συμπλήρωσή του απαιτεί χρόνο λίγων μόνο λεπτών. Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς και μόνο σκοπούς.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη σημαντική βοήθεια.

Με εκτίμηση

Χρήστος Καγιάννης, Διευθυντής του Δημοτικού Σχολείου Νέας Φιλαδέλφειας.

Τηλ. 6978250829

Email: kagiannis@sch.gr

## **A. Δημογραφικά Στοιχεία**

**Φύλο** (σημειώστε με X μία επιλογή): Άνδρας Γυναί

**Ηλικία:**

30-40 41-50 51-60 61 και άνω

**Κλάδος:** ΠΕ70 ΠΕ06 ΠΕ1\_

**Εκπαιδευτική υπηρεσία σε έτη:**

10-15 16-20 21-25 26-30 31 και άνω

**Άσκηση καθηκόντων Διευθυντή/ντριας σχολείου σε έτη:**

1-4 5-8 9-12 13 και άνω

**Ποια, από τα παρακάτω κριτήρια που μοριοδοτούνται, διαθέτετε; (σημειώστε με X):**

Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Διδασκαλείο
Δεύτερο Πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.		
Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών		
Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ I		Ετήσια επιμόρφωση
Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας B2		Επιπέδου ανώτερου του B2
Πιστοποιημένη γνώση 2ης ξένης γλώσσας B2		Επιπέδου ανώτερου του B2

**Συνεχίζετε τις σπουδές σας για την απόκτηση κάποιου τίτλου;**

Ναι Όχι

**Αν ναι, σημειώστε τον τίτλο;**

Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	Ξένη γλώσσα
Δεύτερο Πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.		

## **B. Διερεύνηση των απόψεων ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής, σύμφωνα με τον ν. 4473/2017**

**1. Συμφωνείτε ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής σε θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας του ν. 4473/2017; (κυκλώστε στην κάθε περίπτωση μία επιλογή):**

		Καθόλο υ	Λίγο	Αρκετ ά	Πολύ	Πάρα πολύ
1.1	Εκπαιδευτική υπηρεσία τουλάχιστον 10 ετών	1	2	3	4	5
1.2	Άσκηση διδακτικών καθηκόντων	1	2	3	4	5



τουλάχιστον 8 ετών						
--------------------	--	--	--	--	--	--

**2. Ποια άλλα προσόντα/στοιχεία από τα παρακάτω, συμφωνείτε ότι πρέπει να αποτελούν προϋπόθεση επιλογής σε θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;**

2.1	Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ I	
2.2	Πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας B2	
2.3	Διοικητική εμπειρία	
2.4	Πιστοποιημένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης	
2.5	Κανένα από τα παραπάνω	
2.6	Άλλο: ..... .....	

**3. Στο κριτήριο επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης που αποτιμάται με 10 έως 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, τι θεωρείτε πιο αντικειμενικό ότι πρέπει να γίνει ως προς τη μοριοδότηση των τίτλων; (σε κάθε σειρά κυκλώστε μία επιλογή):**

		Να μην υπάρχει ως κριτήριο	Να μειωθεί η αξία του	Να παρα- μείνει ως έχει	Να αυξηθεί κατά λίγο	Να αυξηθεί σημα- ντικά
3.1	Διδακτορικό (4 μονάδες)	1	2	3	4	5

3.2	Μεταπτυχιακό (2,5 μονάδες)	1	2	3	4	5
3.3	Διδασκαλείο (2 μονάδες)	1	2	3	4	5
3.4	Δεύτερο Πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι. (1,5 μονάδες)	1	2	3	4	5
3.5	Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών (0,5 μονάδες)	1	2	3	4	5
3.6	Ετήσια επιμόρφωση (έως 1 μονάδα)	1	2	3	4	5
3.7	Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ Ι (0,5 μονάδες)	1	2	3	4	5
3.8	Ξένες γλώσσες (έως 1,5 μονάδες)	1	2	3	4	5

**4. Κατά πόσο συμφωνείτε ότι οι μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να μοριοδοτούνται με περισσότερες μονάδες; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**5. Ποια από τα παρακάτω προσόντα/στοιχεία θεωρείτε ότι πρέπει να μοριοδοτούνται για να υπάρχει περισσότερη αντικειμενικότητα στην επιλογή Διευθυντών/ντρίων σχολικών μονάδων; (σημειώστε με X τις επιλογές σας):**

Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ II

Συγγραφικό έργο και δημοσιεύσεις, σχετικά με την εκπαίδευση

Διδακτικό έργο σε Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Σχολές

Συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις – Ευρωπαϊκά προγράμματα

Διοργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης, ημερίδων, συνεδρίων

Εισηγήσεις σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια, ημερίδες

Θεσμοθετημένη επιμόρφωση (ΠΕΚ, ΕΚΔΔΑ, Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης)

Συνδικαλιστική δράση

Κανένα από τα παραπάνω

Άλλο .....

**6. Ως προς το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας που αποτιμάται με έως 13 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, τι θεωρείτε πιο αντικειμενικό ότι πρέπει να γίνει ; (σε κάθε σειρά κυκλώστε μία επιλογή):**

		Να μην υπάρχει ως κριτήριο	Να μειωθεί η αξία του	Να παρα- μείνει ως έχει	Να αυξηθε ι κατά λίγο	Να αυξηθε ι σημα- ντικά
6.1	Υπηρεσιακή κατάσταση (έως 10 μονάδες)	1	2	3	4	5
6.2	Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία (έως 3 μονάδες)	1	2	3	4	5

**7. Κατά πόσο συμφωνείτε με το ότι μοριοδοτείται η συμμετοχή των αιρετών στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα συμβούλια επιλογής; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**8. Το κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης αποτιμάται με έως 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, με συνέντευξη των υποψηφίων από το συμβούλιο επιλογής. Συμφωνείτε ότι θα πρέπει: (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Να μην υπάρχει ως κριτήριο

Να μειωθεί η αξία του

Να παραμείνει ως έχει

Να αυξηθεί κατά λίγο

Να αυξηθεί σημαντικά

**9. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι το συμβούλιο δεν θα πρέπει να βαθμολογεί, αλλά να αποφαινεται μόνο για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**10. Θεωρείτε ότι οι αιρετοί που συμμετέχουν στα συμβούλια επιλογής θα πρέπει κατά τη διαδικασία της συνέντευξης: (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Να εκφράζουν άποψη και να συμμετέχουν στην αξιολόγηση

Να επιβλέπουν μόνο τη νομιμότητα της διαδικασίας

**11. Από ποιους θεσμούς και πρόσωπα θεωρείτε ότι πρέπει να απαρτίζεται το συμβούλιο επιλογής για μια πιο αντικειμενική και πολύπλευρη προσέγγιση; (σημειώστε με X τις επιλογές σας)**

Διευθυντής εκπαίδευσης

Τα ορισμένα μέλη του ΠΥΣΠΕ

Οι αιρετοί του ΠΥΣΠΕ

Συντονιστής εκπαίδευσης (σχολικός σύμβουλος)

Εκπαιδευτικός με περισσότερα από 15 χρόνια υπηρεσίας

Εκπαιδευτικός με διοικητική εμπειρία ή/και σπουδές στη διοίκηση

Εκπρόσωπος του ΑΣΕΠ

Εκπρόσωπος των θεσμικών οργάνων των γονέων

Εκπρόσωπος της τοπικής αυτοδιοίκησης

Ειδικός ψυχολόγος

Ειδικός επιστήμονας στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων

Άλλο .....

**12. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει να εκφράζει γνώμη για τους/τις υποψήφιους/ες Διευθυντές/ντριες; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**13. Αν συμφωνείτε, απαντήστε παρακάτω για την έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων (σημειώστε με X, μία από τις παρακάτω τρεις επιλογές):**

Να μοριοδοτείται

Να λαμβάνεται υπόψη από το συμβούλιο επιλογής

Να είναι δεσμευτική για το συμβούλιο επιλογής

**14. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι, κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, πρέπει να αξιολογούνται όσοι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για την επιλογή τους ως Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων, η οποία αξιολόγηση θα προσμετράται στη διαδικασία επιλογής; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**15. Αν συμφωνείτε, από ποιους θεωρείτε ότι πρέπει να αξιολογούνται; (σημειώστε με X τις επιλογές σας):**

Διευθυντής σχολείου

Διευθυντής εκπαίδευσης

Συντονιστής εκπαίδευσης (σχολικός σύμβουλος)

Σύλλογος διδασκόντων

Σύλλογος γονέων και κηδεμόνων

Τοπική αυτοδιοίκηση

Άλλο .....

**16. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι ο/η Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας, κατά τη διάρκεια της θητείας του/της, πρέπει να αξιολογείται για το έργο και τις ικανότητές του/της, η οποία αξιολόγηση θα προσμετράται στην επόμενη διαδικασία επιλογής; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**17. Αν συμφωνείτε, από ποιους θεωρείτε ότι πρέπει να αξιολογείται; (σημειώστε με X τις επιλογές σας)**

Διευθυντής εκπαίδευσης

Συντονιστής εκπαίδευσης (σχολικός σύμβουλος)

Σύλλογος διδασκόντων

Σύλλογος γονέων και κηδεμόνων

Τοπική αυτοδιοίκηση

Άλλο .....

**18. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι είναι απαραίτητο για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολείων η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**19. Ποια είναι η γνώμη σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

2 έτη

3 έτη

4 έτη

Μόνιμη

**20. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι πρέπει να υπάρχει όριο θητειών στη θέση του/της Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

**21. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη ότι, όσοι/ες Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων έχουν υπηρετήσει για δύο συνεχόμενες θητείες στο ίδιο σχολείο, δεν πρέπει να έχουν δικαίωμα να εκδηλώσουν ενδιαφέρον γι' αυτό; (σημειώστε με X μία επιλογή):**

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα



**22. Μπορείτε να αναφερθείτε σε θετικά ή αρνητικά σημεία, τα οποία κατά τη γνώμη σας υφίστανται στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....