



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Κριτική προσέγγιση στα προσόντα και στο σύστημα επιλογής των
Διευθυντών Σχολικών Μονάδων από τους εκπαιδευτικούς
δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πιερίας**

ΒΟΥΛΓΑΡΙΔΗΣ ΕΥΛΑΜΠΙΟΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ιωαννίδου Ειρήνη

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

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018





POSTGRADUATE STUDIES PROGRAMM IN ADMINISTRATION AND ORGANIZATION OF EDUCATIONAL UNIT

Thesis

Critical approach to qualifications and the system of choice of school unit managers from secondary school teachers in Pieria

VOULGARIDIS EVLAMPIOS

Supervisor

Ioannidou Irini

Thessaloniki November 2018



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, Νοέμβριος 2018

Ο/Η Δηλών/ούσα: Ευλάμπιος Βουλγαρίδης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα απαιτητικό και επιφορτισμένο με πολλαπλά καθήκοντα από την Πολιτεία. Χρειάζεται, λοιπόν, ανθρώπους με ηγετικές ικανότητες, εμπειρία και εξοπλισμένους με ιδιαίτερες δεξιότητες και γνώσεις για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του. Η Πολιτεία τα τελευταία σαράντα χρόνια προσπαθεί με νόμους και υπουργικές αποφάσεις να αναδείξει τον αντικειμενικότερο τρόπο επιλογής των διευθυντικών στελεχών, χωρίς όμως να βρει ένα σταθερό πλαίσιο που να πείθει για τις ειλικρινείς προθέσεις της.

Η συγκεκριμένη εργασία, ερευνά τις απόψεις των καθηγητών της Πιερίας, για τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που θέλουν να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ποιους τρόπους επιλογής θεωρούν πιο αξιοκρατικούς και αντικειμενικούς και προβαίνουν σε μια κριτική προσέγγιση των νόμων που θεσπίστηκαν από την Πολιτεία από το 2010 μέχρι το 2017 που χρησιμοποιήθηκαν στις τελευταίες τρεις επιλογές διευθυντών, καθώς και το νέο νόμο 4547/2018.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε:

α. Με ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε επτά Γυμνάσια –Λύκεια του Νομού από την Κατερίνη και την Περιφέρεια και απαντήθηκαν από το σύνολο των εκπαιδευτικών τους, που αποτελούν πάνω από το 1/8 του συνόλου των εκπαιδευτικών.

β. Με συνέντευξη που παραχώρησαν δύο παλαιοί διευθυντές, που συμμετείχαν στις διαδικασίες επιλογής από το 2007, απαντώντας σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και εκφράζοντας την εμπειρία και τις απόψεις τους στο επίμαχο και διαχρονικό ζήτημα της επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.

Η εργασία ευελπιστεί να βάλει το δικό της μικρό λιθαράκι στην δημιουργία ενός σταθερού και αξιόπιστου νομοθετικού πλαισίου, για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Λέξεις κλειδιά: Διευθυντής σχολικής μονάδας, επιλογή στελεχών, απόψεις εκπαιδευτικών.

ABSTRACT

The work of a headmaster in a school unit is characterized by State as a demanding work, with multiple duties. It requires people with leading abilities, experience and equipped with special skills and knowledge in order to manage its demands. The State tries the last 40 years to indicate with the most objective way the selection of executives, but without finding a stable frame to convince for her sincere intentions.

This Project investigates the opinions of professors in Pieria, about characteristics and qualifications that needs a headmaster, which ways of selection they consider right and more objective and finally they proceed in a critical approach of the laws that enacted by State from 2010 until 2017 and were used in last three selections of headmasters, and also in new law 4547/2018.

The research took place;

- a) With questionnaires that shared in seven High Schools in Pieria and were answered by the total of the educators, that constitute over 1/8 of the total educators in Pieria
- b) With interview from two old headmasters who took part in selection procedures from 2007, answered in half-structured questionnaire and expressed their experience and their opinions in this specific and permanent issue of the education executives selection.

This Project hopes to put her own little help in the creation of a stable and reliable legislative frame for the headmaster's selection in school units.

Key-words: headmasters, selection of education executives, opinions of professors.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : Βιβλιογραφική έρευνα.....	13
Κεφάλαιο 1. Τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας.....	13
1.1.1 Η έννοια του ηγέτη.....	16
1.1.2 Μορφές και θεωρίες ηγεσίας.....	19
1.1.3 Οι διευθυντές σχολικών μονάδων σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα.....	22
1.1.5 Επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων.....	25
1.2 Τα καθήκοντα του Διευθυντή της σχολικής μονάδας.....	28
1.2.1 Το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τα καθήκοντα των διευθυντών.....	29
Κεφάλαιο 2. Ιστορική αναδρομή στον τρόπο επιλογής Διευθυντών από τη σύσταση του Νεοελληνικού κράτους, μέχρι σήμερα.....	33
2.1 Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων από το 1830, μέχρι το 1974.....	33
2.2 Η επιλογή των διευθυντών από τη μεταπολίτευση μέχρι το 2006. Τα Νομοθετικά πλαίσια -Κριτική αποτίμηση.....	34
2.2.1 Νόμοι 309/1976. και 1304/1982.....	34
2.2.2 Νόμος 1566/1985.....	35
2.2.3 Νόμος 1824/1988.....	36
2.2.4 Νόμος 2043/1992.....	36
2.2.5 Νόμος 2188/1994 - Π.Δ.398/1995.....	37
2.2.6 Προεδρικό Διάταγμα 25/2002.....	40
2.2.7 Νόμος 3467/2006.....	41
2.3 Η επιλογή των διευθυντών από το 2010 έως σήμερα. Νομοθετικά πλαίσια – Κριτική αποτίμηση.....	43
2.3.1 Νόμος 3848/2010, ΦΕΚ 71/τ.Α’/19-5-2010, «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».....	44
2.3.2 Νόμος 4327/2015, ΦΕΚ 50/τ.Α’/14-5-2015, «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».....	45
2.3.3 Νόμος. 4473 ΦΕΚ Α’ 78/30.05.2017 Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης.....	48
2.3.4. Νόμος. 4547/12-6-2018. Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.....	50

Κεφάλαιο 3. Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων στον Ευρωπαϊκό χώρο.....	52
3.1 Η περίπτωση της Αγγλίας.....	52
3.2 Το Φιλανδικό μοντέλο.....	53
3.3 Η περίπτωση της Γερμανίας.....	54
3.4 Άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.....	55
Κεφάλαιο 4. Έρευνες στο σύστημα επιλογής των διευθυντών στον εκπαιδευτικό κόσμο.....	57
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : Έρευνα απόψεων των καθηγητών της Πιερίας.....	61
Κεφάλαιο 5. Ερευνητικά ερωτήματα, στόχοι, υποθέσεις, μεθοδολογία, περιορισμοί της έρευνας.	61
5.1 Ερωτήματα –Στόχοι.....	61
5.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	62
5.3 Μεθοδολογία της έρευνας.....	63
5.3.1 Ποιοτική έρευνα. Χαρακτηριστικά.....	63
5.3.2 Ποσοτική έρευνα. Χαρακτηριστικά.....	64
5.4 Περιορισμοί της έρευνας- δυνατότητες.....	66
Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα της έρευνας.....	67
6.1 Ποιοτική έρευνα.....	67
6.2 Ποσοτική έρευνα.....	74
Κεφάλαιο 7. Ανάλυση - σχολιασμός της έρευνας.....	103
7.1 Ανάλυση ποιοτικής έρευνας.....	103
7.1.1 Διαδικασία επιλογής διευθυντή –θεσμικό πλαίσιο.....	103
7.1.2 Περιγραφή αποτελεσματικού διευθυντή.....	107
7.2 Ανάλυση ποσοτικής έρευνας – σχολιασμός.....	110
Κεφάλαιο 8. Γενικά συμπεράσματα - Προτάσεις.....	116
8.1 Ανασκόπηση εργασίας -γενικά συμπεράσματα της έρευνας.....	116
8.2 Αδυναμίες και δυνατότητες της έρευνας –προτάσεις.....	118
Βιβλιογραφία.....	120
Νομοθεσία – Προεδρικά διατάγματα.....	120
Βιβλία –άρθρα.....	121
Ξένη Βιβλιογραφία.....	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	141
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	143

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ - ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩ

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ Διευθυντή – Ηγέτη (στοιχεία από Μπουραντά (2015)).....	18
Εικόνα 1. {Εικόνα παρμένη από Everard & Morris (1999) , Ανάκτηση 6-7-2018}.....	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Συγκεντρωτικός πίνακας μοριοδότησης επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Συγκριτική αποτίμηση των νόμων 3848/2010 & 4342/2015 {Πηγή Ταταρίδης(2016) διασκευασμένος}.....	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Αριθμητική αποτίμηση κριτηρίων επιλογής διευθυντών. Συγκριτικός Πίνακας...49	
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.....	51
Αριθμητική αποτίμηση κριτηρίων επιλογής διευθυντών. Συγκριτικός Πίνακας.....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1.....	76
ΓΡΑΦΗΜΑ 1. : ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1..78	
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1. ΣΥΝΟΛΟ- ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 2.....	80
ΓΡΑΦΗΜΑ 2. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ12. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 . ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΗΛΙΚΙΑ >50.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ – ΑΠΟΛΥΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ.....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3.....	89
ΓΡΑΦΗΜΑ 3. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3.....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ 90	
ΠΙΝΑΚΑΣ 21. ΜΕΣΕΣ ΤΙΜΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 3.....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 22. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ".....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 23 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 4.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 25 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4.....	92

ΠΙΝΑΚΑΣ 26. ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4.....	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΓΙΑ ΜΥΣΤΙΚΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"....	93
ΓΡΑΦΗΜΑ 4. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 4 (ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ ΣΥΛΛΟΓΟΥ).....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 28. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5.....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 29. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗ 5..	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 30. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5.....	94
ΓΡΑΦΗΜΑ 5 .ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5. ΣΥΚΡΙΣΗ ΣΥΝΟΛΟ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 31. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 32. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ".....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 33. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 34. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 35. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 36. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 37. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 38. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 39. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7.....	98
ΓΡΑΦΗΜΑ 6. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ (ΕΡΩΤΗΣΗ 7).....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 40. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 7.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 41. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 42. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ	99
ΓΡΑΦΗΜΑ 7. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ...	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 43. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8.....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 44. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 45. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΜΕ ΤΗΝ ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 4547/2018" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ".....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό που παρατηρείται σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, είναι πως δεν διαμορφώθηκε ένα σταθερό αξιολογικό πλαίσιο. Οι αλλαγές των κυβερνήσεων, αλλά και των υπουργών στο Υπουργείο Παιδείας, καθόριζαν το πλαίσιο επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Με την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και στην νομισματική ένωση από το 2002, θα περίμενε κανείς να έχει διαμορφωθεί ένα κλίμα αξιοκρατίας, διαφάνειας αλλά και ένα σταθερό πλαίσιο για την αξιοκρατική επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. Όμως οι εναλλαγές των νομοθετικών πλαισίων, περιέπλεκε περισσότερο τα πράγματα και δημιούργησε ένα κλίμα καχυποψίας στον εκπαιδευτικό κόσμο, σχετικά με την αντικειμενικότητα της διαδικασίας που ακολουθούνταν κάθε φορά. Παρά τα όσα λέγονταν για αξιοκρατική επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης, αυτή δεν επιτεύχθηκε ποτέ στην ιστορία της νεοελληνικής εκπαίδευσης, καθώς τα κριτήρια επιλογής δεν συμπίπτουν με αυτά που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις (Γεωργογιάννης 2005 σ 75).

Όμως αξιοσημείωτο είναι, πως σε όλα αυτά τα εγχειρήματα βελτίωσης και αναμόρφωσης της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων, ο εκπαιδευτικός παραμένει στο περιθώριο των αποφάσεων, παρόλο που είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος, καθώς από τις τάξεις των εκπαιδευτικών επιλέγονται τα στελέχη της Εκπαίδευσης (ν. 1566/85 άρθρο 11).

Κατά τον Ταταρίδη (2016) ενώ αναπτύχθηκε πλούσια βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας, είναι λίγες οι μελέτες σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Μέσα από την εργασία, που εκπονείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος « Διοίκηση και Οργάνωση των Εκπαιδευτικών μονάδων» του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, θα παρουσιαστεί μια κριτική θεώρηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πιερίας σχετικά με το σύστημα επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Στο πρώτο κεφάλαιο μέσα από τη βιβλιογραφία, θα γίνει αναφορά στα χαρακτηριστικά, το ρόλο και τα καθήκοντα του διευθυντή σχολείου.

Η βιβλιογραφική έρευνα συνεχίζεται στο δεύτερο κεφάλαιο, σχετικά με την ιστορική εξέλιξη της επιλογής των διευθυντών από τη σύσταση του Νεοελληνικού κράτους έως σήμερα. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στο νομικό καθεστώς που επικράτησε στη χώρα μας στην επιλογή των διευθυντών από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα με συγκριτική θεώρηση των νομοθετικών πλαισίων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η πρακτική που ακολουθείται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρονται έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια ανάλογες με την έρευνα της εργασίας και τα συμπεράσματά τους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας και ειδικότερα στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους καθηγητές Γυμνασίων –Λυκείων της Πιερίας. Παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, οι υποθέσεις και η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ο τρόπος συγκέντρωσης των δεδομένων, περιγραφή του δείγματος το είδος της δειγματοληψίας. Γίνεται αναφορά σε μια ποιοτική έρευνα σε δύο διευθυντές που συμμετείχαν στην επιλογή διευθυντών των τελευταίων δέκα χρόνων και σε μια ποσοτική έρευνα σε περισσότερους από 100 εκπαιδευτικούς της Πιερίας.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας .

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των δύο ερευνών , συγκρίνονται τα αποτελέσματα με παλιότερες ανάλογες έρευνες και σχολιάζονται.

Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα γενικά συμπεράσματα και τις προτάσεις που γεννιούνται από την έρευνα.

Σκοπός της έρευνας είναι:

α. Να καταδείξει, πώς κρίνουν και αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί της Πιερίας το νομικό καθεστώς επιλογής διευθυντών που εφαρμόστηκε στη χώρα μας, καθώς και το νέο νομικό πλαίσιο που ψηφίστηκε πρόσφατα (ν.4547/2018) και να διατυπώσουν την άποψή τους, σχετικά με τα προσόντα που θέλουν να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

β. Να γίνει χρήσιμο εργαλείο σε μελλοντικό ερευνητή που θα θέλει να συμπεριλάβει την έρευνα σε μια γενικότερη μελέτη που θα περιλαμβάνει ολόκληρη την Ελληνική επικράτεια.

γ. Να βάλει το δικό της λιθαράκι, ώστε να δημιουργηθεί στο μέλλον ένα σταθερό και αξιοκρατικό πλαίσιο επιλογής στελεχών, σύμφωνα με τις απόψεις της πλειοψηφίας των εκπαιδευτικών.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ : Βιβλιογραφική έρευνα

Κεφάλαιο 1. Τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας

1.1.Χαρακτηριστικά

Διεύθυνση είναι η λειτουργία της διοίκησης, που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και απαιτεί αυτή που την ασκούν να έχουν συγκεκριμένες ικανότητες (Τύπας και Κατσαρός 2003 σ.79).

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, χωρίς να εξαντλείται, θα παρατεθούν απόψεις που διατυπώθηκαν σχετικά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας τα τελευταία 40 χρόνια.

Κατά τον Tough (1979) το στέλεχος του σχολείου πρέπει να έχει την ικανότητα να εμπυχώνει τα μέλη της σχολικής κοινότητας και για να το πετύχει πρέπει:

- α. Να ταυτίζεται με τη σχολική κουλτούρα της οποίας είναι ο βασικός συντελεστής διαμόρφωσης και μετάδοσής της(Χατζηπαναγιώτου 2008).
- β. Να έχει εκλεπτυσμένο συναίσθημα, ώστε να κατανοεί τους υφισταμένους του,
- γ. Να τους σέβεται.
- δ. Να τον χαρακτηρίζει η πνευματική αναζήτηση, τόσο με το αντικείμενο των σπουδών του, τον εαυτό του, τους εκπαιδευόμενους και γενικότερα το σχολικό περιβάλλον.

Ο Bone (1981) σε άρθρο του επισημαίνει πως ο Διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να επισημαίνει τα ουσιώδη ζητήματα από τα επουσιώδη, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των άλλων, να τους καθοδηγεί και να τους εμπνέει.. Ταυτόχρονα, να κατέχει τεχνικές δεξιότητες της εποχής του (σήμερα θα μας έλεγε γνώσεις ΤΠΕ) και ικανότητες διοίκησης.

Για τον Μαραθεύτη (1981) ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα δύσκολος γιατί πρέπει να καταφέρνει να γίνεται αποδεκτός από το προσωπικό που διευθύνει, αναπτύσσοντας την αμοιβαιότητα και τη συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στο σχολείο ώστε να δημιουργεί το κατάλληλο εκπαιδευτικό κλίμα.

Ο Δερβίσης (1984 σ.51) ορίζει τις παρακάτω γενικές αρχές που πρέπει να διέπουν τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας:

- α. Η δημοκρατική αρχή.
- β. Η αρχή της δικαιοσύνης. Δεν εννοείται η άκαμπτη εφαρμογή των νόμων, αλλά η φρόνιμη και κατά περίπτωση λήψη αποφάσεων.

γ. Η αρχή της προσαρμοστικότητας και ευλυγισίας. Ο διευθυντής πρέπει να προβαίνει σε κατάλληλες ενέργειες σύμφωνα με τις περιστάσεις και να μην υπαναχωρεί. Η ακαμψία προβαίνει εις βάρος των σχολείων.

δ. Διοικητικό τακτ (ικανότητα). Χρειάζεται από πλευράς διευθυντή η απλότητα, η πραότητα, καλοσύνη, κοινωνικότητα και συνεργατικότητα.

Η Κοθάλη (1987) θεωρεί πως διευθυντές των σχολικών μονάδων συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας

Κατά τους Everard & Morris (1999).ο διευθυντής πρέπει να ιεραρχεί τις εργασίες του κατανέμοντας σωστά το χρόνο του, ώστε να προλαβαίνει από τη μια τις συναντήσεις του, ενώ παράλληλα, να του περισσεύει χρόνος να διαχειριστεί τις σκέψεις και τις εργασίες του.

Η Στραβάκου (2003σ.27) θεωρεί πως έχει ένα πολλαπλό ρόλο, αυτόν του να οργανώνει, να διοικεί μια σχολική μονάδα, ενώ παράλληλα να συντονίζει μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων που έχουν ακόμη και διαφορετικά πολιτισμικά γνωρίσματα. Προβλέπει μάλιστα, πως ο διευθυντής θα καλείται να γεφυρώνει χάσματα πολιτισμικά σε ένα πολυπολιτισμικό σχολείο, κάτι που βλέπουμε να συμβαίνει σήμερα. Θεωρείται συνδεδετικός κρίκος και κομβικό σημείο αναφοράς σε ό,τι σχετίζεται με την επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους φορείς της σχολικής μονάδας. Πρέπει επίσης, να είναι σε θέση να επιχειρηματολογεί, να πείθει, να έχει κύρος, να καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και την κοινωνία.

Κατά τον Ματσαγγούρα (2003):

α) Είναι το πρόσωπο που ασκεί την εξουσία και είναι υπεύθυνο για τη λήψη σοβαρών αποφάσεων.

β) Αναλαμβάνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων της ομάδας για την επίτευξη του κοινού στόχου.

γ) Επηρεάζει τα μέλη της σχολικής μονάδας.

δ) Είναι το πρόσωπο που έχει την ικανότητα να βοηθά τους άλλους να κατανοήσουν τι κάνουν και γιατί το κάνουν.

Οι Leithwood & Levin(2005 σ.46) διαπιστώνουν μέσα από έρευνά τους στην Αγγλία, πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως αποτελεσματικός ηγέτης επηρεάζει τη σχολική επίδοση των μαθητών.

Ο Ιορδανίδης στον Μπαγάκη (2006 σ. 93) θεωρεί πως παίζει καθοριστικό ρόλο ως φορέας αλλαγής στη σχολική μονάδα και πως αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για έναν πετυχημένο διευθυντή, να μπορεί όχι μόνο να εφαρμόζει διαχειριστικές αλλαγές, αλλά να μπορεί να εφαρμόζει νέες ιδέες στο σχολείο του.

Σε μια σχολική μονάδα, ο διευθυντής είναι βασικός παράγοντας αποτελεσματικότητας (Στέφος 2007). Οι σχέσεις που αναπτύσσει μέσα στη σχολική κοινότητα, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πρόοδο των μαθητών(Χατζηπαναγιώτου 2001).

Οι Ράπτης και Βιτσιλάκη (2007) σε έρευνα που πραγματοποίησαν πανελλαδικά σε 566 διευθυντές σχολικών μονάδων διαπίστωσαν, πως μια από τις προτεραιότητές τους είναι, να έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν αλλαγές και να έχουν τις απαιτούμενες διοικητικές ικανότητες.

Ο διευθυντής ακόμη, πρέπει να έχει την ικανότητα:

Να κατανέμει σωστά το διοικητικό έργο.

Να παρακινεί τους υφιστάμενους.

Να έχει ανοικτή επικοινωνία μαζί τους.

Να αναπτύσσεται διοικητικά

Να χειρίζεται διαφορές.

Να αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα.

Να χειρίζεται σωστά το εξωτερικό περιβάλλον.

Να προβαίνει σε σωστές επιλογές συνεργατών (Κουρεμένος 2008).

Κατά τον Τόνα (2010 σ. 21) πρέπει να διακατέχεται από τεχνικές, διαπροσωπικές δεξιότητες ενώ παράλληλα, να έχει την ικανότητα της συνολικής θεώρησης της σχολικής μονάδας.

Η Αναστασίου(2011σ.16) αναφέρεται στον πολυδιάστατο ρόλο του. Του δίνει ηγετικό ρόλο και ορίζει πως πρέπει να είναι διορατικός και ευέλικτος.

Ο Khalifa (2012) σε έρευνά του διαπιστώνει πως ο ρόλος και οι σχέσεις του διευθυντή με την τοπική κοινότητα και τους γονείς έχει θετικό αντίκτυπο στις σχολικές επιδόσεις των μαθητών. Εδώ πρέπει να επισημανθεί, πως στην Αμερική και Αγγλία οι ικανότητες του διευθυντή ως ηγέτη κρίνονται από τα αποτελέσματα που έχουν στις σχολικές επιδόσεις των μαθητών, οι οποίες έχουν πρωταρχικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ο Βοζαΐτης (2015 σ.206) τονίζει τον κεντρικό παιδαγωγικό ρόλο που πρέπει να έχει στη σχολική μονάδα μολονότι δεν βρίσκεται συχνά στην καρδιά των προβλημάτων της σχολικής αίθουσας. Ο ίδιος αναφέρει πως πρέπει:

α. Να είναι επικοινωνιακός, αλλά να δημιουργεί παράλληλα κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

β. Να διαμορφώνει κανόνες συμπεριφοράς και να δεσμεύει τα μέλη της σχολικής κοινότητας να τους τηρούν.

γ. Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα.

δ. Να μπορεί πρώτος να εφαρμόζει την ομαδοσυνεργατική μάθηση.

ε. Να καλλιεργεί παιδαγωγικές δεξιότητες ,όπως τη νηφαλιότητα, ετοιμότητα, συνεργατικότητα, ευελιξία, διάθεση επικοινωνίας, άσκηση.

Όμως πάνω απ' όλα, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι ηγέτης.

Ο Μπουραντάς (2015 σ. 459) ορίζει πως κύριες ηγετικές ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, όπως θεωρείται ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ευελιξία, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πειθώ, η δημιουργικότητα, η μετάδοση οράματος, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών, η στρατηγική σκέψη, η συνεχής αυτοανάπτυξη, η ικανότητα επικοινωνίας.

Τέλος, κατά την Τσούνη κ.ά. (2016) δεν είναι ένας διαχειριστής διοικητικών υποθέσεων, αλλά είναι ο εμπνευστής ο συντονιστής και αναμορφωτής του εκπαιδευτικού έργου, αλλά και του εκπαιδευτικού προσωπικού, των μαθητών και των γονιών.

1.1.1 Η έννοια του ηγέτη

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι προπάντων ηγέτης. Τι είναι όμως ηγέτης; Ηγέτης κατά τον Fiedler στον Γουρναρόπουλο (2007 σ. 25) «είναι το άτομο εκείνο μέσα στην ομάδα που του ανατίθεται το καθήκον της κατεύθυνσης και του συντονισμού των δραστηριοτήτων της ομάδας» ή «ένα πρόσωπο ενταγμένο μέσα σε μια εργασιακή ομάδα στην οποία του έχει ανατεθεί κάποιος ρόλος» (Leavitt στον Γουρναρόπουλο. 2007). Ακόμη, ο ηγέτης είναι ένα άτομο που μέσω της συμπεριφοράς του ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα (οπαδούς) και τους κάνει εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν (Μπουραντάς 2001σ.316) .

Κατά τον Μπουραντά (2005 σ.213) ο ηγέτης δημιουργεί και αναπτύσσει έναν αποτελεσματικό οργανισμό, δηλαδή χτίζει το μέλλον του οργανισμού, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα κερδίζοντας το σήμερα.

Ο Ζαβλανός (1991 σ.10) κάνει διαχωρισμό της έννοιας της ηγεσίας από το μάνατζμεντ, θεωρώντας την ηγεσία μια ευρύτερη έννοια, θεωρώντας το δεύτερο ως μια μορφή ηγεσίας.

Εδώ πρέπει να αποφασηθούμε εν συντομία τις έννοιες «μάνατζμεντ», «διοίκηση» και να τις διαφοροποιήσουμε από την έννοια της ηγεσίας. Η βιβλιογραφική έρευνα δεν περιορίζεται στις παρακάτω αναφορές, αλλά η έννοια της διοίκησης και ειδικότερα η διοίκηση στην Εκπαίδευση έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές τα τελευταία 50 χρόνια. Εδώ οι αναφορές μας είναι ενδεικτικές για να προσεγγίσουμε και να κατανοήσουμε τους παραπάνω όρους.

Κατά τον Θεοφανίδη (1985 σ.64) διοίκηση: «είναι η εξειδικευμένη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμός, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμός, κ.λπ.) και επιδιώκει την πραγματοποίησή, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις, κ.λπ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος»

Οι Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη (1992 σ.53) ορίζουν το μάνατζμεντ ως μια δραστηριότητα κατά την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Επίσης είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την ολοκλήρωση των στόχων ενός οργανισμού.

Οι ίδιοι (1992σ.202) κάνουν τον εξής διαχωρισμό στον ηγέτη:

α. Βάσει χαρακτηριστικών: Ευφυής, δημιουργικός, νεωτεριστής, πειστικός, αυτός που εμπνέει εμπιστοσύνη, αποφασιστικός.

β. Βάσει συμπεριφοράς, που κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν. Αναφέρονται στην ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στο καθήκον και την ηγεσία την προσανατολισμένη στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η Χατζηπαναγιώτου (2001 σ.18) θεωρεί την έννοια της διοίκησης συμβατή με έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπως το σχολείο, ως τη διαδικασία του συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι (Bolman & Deal, 1997) στον Bush (2007) αναφέρουν, πως η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να έχουν ισότιμη διάσταση, εάν τα σχολεία πρέπει να λειτουργούν αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Ηγεσία και διαχείριση είναι ξεχωριστές, αλλά και οι δύο είναι σημαντικές. «Η πρόκληση των σύγχρονων οργανισμών απαιτεί την αντικειμενική προοπτική του διευθυντή καθώς και την έμπνευσή του, το όραμα και τη δέσμευση της σοφής ηγεσίας που θα παρέχει.».

Το θέμα της διοίκησης έχει απασχολήσει γενικότερα τους επιστήμονες και γι' αυτό έχουμε πληθώρα ορισμών του όρου (Κατσαρός 2008,α).

Το μάνατζμεντ κατά τον Κατσαρό (2008,α σ.14) αν και χρησιμοποιείται ως συνώνυμο του όρου «Διοίκηση» στον Ελληνικό χώρο, στην Αγγλοσαξονική ορολογία διαφοροποιείται από τον όρο «administration» που αναφέρεται σε εκτέλεση καθηκόντων ήσσονος σημασίας. Το μάνατζμεντ αφορά την καθημερινή εποπτεία και λειτουργία ενός οργανισμού.

Ομοίως και ο Σαϊτής (2008, α σ.25) παρατηρεί πως υπάρχει πληθώρα ορισμών για τον όρο διοίκηση και παραθέτει τον ορισμό του Fayol κατά τον οποίο η διοίκηση είναι μια λειτουργική

διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε λειτουργικές ενέργειες : Τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Ο Γιαννόπουλος (2008 σ.25) συμπεραίνει, πως το εκπαιδευτικό μάνατζμεντ φέρεται να εστιάζει στην εξουσία και την εν γένει λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Συνδέεται με τις εργασίες στο εσωτερικό του και πρέπει να υλοποιηθούν από συγκεκριμένα άτομα, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Παράλληλα, διαχωρίζει την έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας κα αναφέρει πως ορίζεται από πολλούς ως μία διαδικασία με επίκεντρο την επιρροή ατόμων και ομάδων προς άλλα άτομα και ομάδες, στην κατεύθυνση δημιουργίας δραστηριοτήτων και σχέσεων σε ένα οργανισμό. Η ηγεσία, κατά τον ίδιο, διαφαίνεται γενικότερα ότι εστιάζει στις αξίες, στην κουλτούρα, αλλά και την αλληλεπίδραση και τις σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου.

Κατά τον Kotler στον Μπουραντά (2015 σ.459) η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα. ενώ στον ίδιο οι Bennis και Nanus αναφέρουν πως οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα.

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ Διευθυντή – Ηγέτη (στοιχεία από Μπουραντά (2015)

Διευθυντής/Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη - δοτή δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική - μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί

Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Είναι φανερό, πως κάθε διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί εξ' ορισμού έναν ηγέτη. (Κατσαρός, α 2008 σ.98).

Ένα ερώτημα που διατυπώνεται στους επιστημονικούς κύκλους είναι αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται; Οι απόψεις των επιστημόνων δίστανται. Από τη μια υπάρχουν αυτοί που πιστεύουν πως η ικανότητα για ηγεσία είναι έμφυτη (Σαΐτης, α 2008 σ.133) και άλλοι πως μπορεί να διδαχθεί (Θεοφιλίδης 1994) Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι περισσότεροι που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι κατά ανάγκη γεννημένοι ηγέτες, αλλά τις ηγετικές ικανότητες τις απέκτησαν με την εμπειρία και την εκπαίδευση. (Μιχόπουλος 2004, Κωνσταντίνου 2005 στον Αλατζόγλου 2014 σ.57). Κατά το Ζαβλανό (1998 σ. 294) «η δεξιότητα και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία».

Αλλά και ο Μπουραντάς (2005 σ.273) θεωρεί πως γεννιέται ως ένα βαθμό αλλά κυρίως γίνεται. Μπορεί να παίζουν σημαντικό ρόλο τα γονίδια και τα έμφυτα ταλέντα που φέρει κάποιος αλλά δεν μπορούν από μόνα τους να αναδείξουν έναν ηγέτη. Τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορεί να δίνουν ένα πλεονέκτημα, αλλά είναι απαραίτητη η εκπαίδευση σε συγκεκριμένους στόχους και αποτελεσματικούς μεθόδους.

Κατά τον ίδιο, η ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων γίνεται κυρίως μέσα από την εμπειρία και την άσκηση της ίδιας της ηγεσίας.

Είναι δύσκολο να διακρίνουμε αν οι ηγετικές ικανότητες που έχει ένα άτομο οφείλονται στο έμφυτο χάρισμα του ή στην εκπαίδευση και την εξάσκηση. Όμως, αυτό, στο οποίο μας οδηγεί η σχετική βιβλιογραφία, είναι πως χωρίς έμφυτη προδιάθεση δεν μπορούν να υπάρξουν και δεξιότητες ηγεσίας. Όμως, οι έμφυτες προδιαθέσεις μπορούν να μείνουν στην αφάνεια, εάν δεν τους δοθούν οι ευκαιρίες και οι κατάλληλες συνθήκες, για να εκδηλωθούν και να αναπτυχθούν (Κωνσταντίνου, 2005).

1.1.2 Μορφές και θεωρίες ηγεσίας

Μετά τη διεξοδική ανάλυση των όρων διοίκηση- μάνατζμεντ –ηγεσία, θα αναφερθούμε εν συντομία στις θεωρίες ηγεσίας που αναπτύχθηκαν και στις μορφές ηγεσίας που παρατηρήθηκαν να εφαρμόζονται στον χώρο της εκπαίδευσης.

Η ηγεσία έχει τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις: επιρροή, αξίες και όραμα (Παπασταμάτης 2008).

Η Στυλιανάκη (2017 σ.32) παρατηρεί πως υπάρχουν τρία πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τη λήψη αποφάσεων:

α. Ο αυταρχικός τύπος ηγετικής συμπεριφοράς. Είναι αυτός στον οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, δε δίνει εξηγήσεις για αυτές και τις επιβάλλει με τη δύναμη της εξουσίας που του παρέχει η θέση του και με τη χρήση του φόβου των κυρώσεων. (Ομοίως και σε Κατσαρό, α 2008).

β. Ο εξουσιοδοτικός τύπος ηγετικής συμπεριφοράς. Είναι αυτός στον οποίο οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις σύμφωνα με προσωπικά κριτήρια, αφού ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του ή αδιαφορεί και εκχωρεί τον ηγετικό ρόλο του στα μέλη.

γ. Ο δημοκρατικός τύπος ηγετικής συμπεριφοράς είναι αυτός στον οποίο η λήψη αποφάσεων είτε γίνεται με συμμετοχικές διαδικασίες, είτε γίνεται από τον ηγέτη, αφού λάβει πρώτα υπόψη του τις απόψεις των άλλων ή συμβουλευτεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Κατσαρός, 2008)

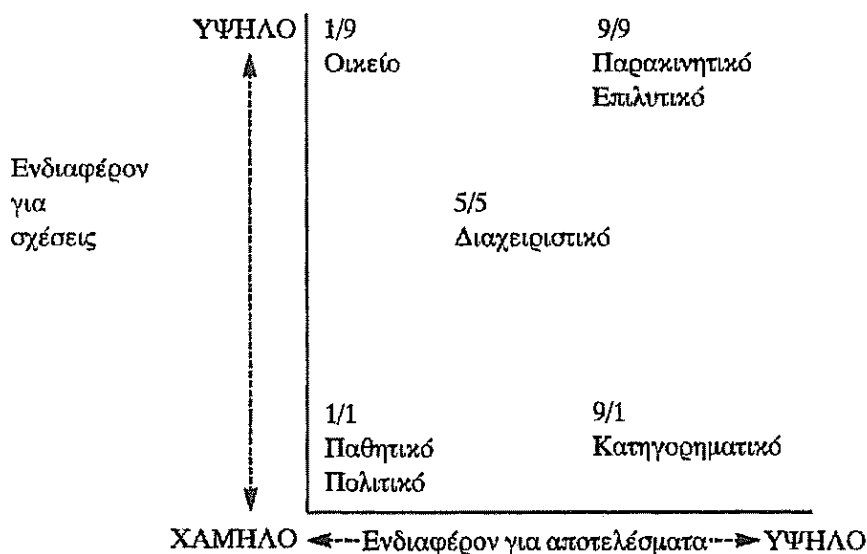
Κατά τον Κατσαρό(2008 σ.100) για την εκπαίδευση το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό – συμμετοχικό.

Μια διαφορετικού τύπου θεωρία ηγεσίας είναι αυτή των Blake- Mouton (1964) (Στον Μπουραντά 2005; Κατσαρό 2008). Κριτήριο για την ταξινόμηση της ηγεσίας δεν είναι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, αλλά ο προσανατολισμός της διοίκησης σε δύο κατευθύνσεις. Οι κατευθύνσεις αυτές είναι η αποδοτικότητα της εργασίας-επίτευξη των στόχων και η ικανοποίηση των εργαζομένων - ανθρώπινες σχέσεις (Κατσαρός, 2008; Στυλιανάκη 2017)). Δηλαδή, έχουμε μια θεωρία των δύο διαστάσεων, του προσανατολισμού στο έργο και του προσανατολισμού στον άνθρωπο.

Διαμορφώνεται ,λοιπόν, ένα διοικητικό πλέγμα στο οποίο παρουσιάζονται πέντε χαρακτηριστικοί τύποι ηγεσίας στις τέσσερις άκρες του πλέγματος και στο κέντρο.

Εικόνα 1. Εικόνα παρμένη από Everard & Morris (1999) , Ανάκτηση 6-7-2018

Δισδιάστατο υπόδειγμα διοικητικών στυλ, βάσει του R. R. Blake και J. O. Mouton (1964).



Στην Εκπαίδευση κατά τον Κατσαρό (2008) υπάρχουν οι παρακάτω τύποι ηγεσίας:

α. Εκπαιδευτική ηγεσία. Είναι ο τύπος της ηγεσίας κατά τον οποίο η διοίκηση του σχολείου έχει ως στόχο να στηρίζουν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών που είναι η διδασκαλία και η μάθηση.

β. Η διοικητική ηγεσία. Εδώ ταυτίζεται η ηγεσία με τη διοίκηση ή με κάποιες από τις λειτουργίες της. Θεωρείται πως αν ικανοποιηθούν οι βασικές λειτουργίες του ηγέτη, τότε μπορούν να διεκπεραιωθούν όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες του σχολείου.

γ. Η μετασχηματική ηγεσία. Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership) ορίστηκε, αρχικά, από τον Burns (1978), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι στη μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες και οι οπαδοί συμμετέχουν σε μια αμοιβαία διαδικασία μεταφέροντας ο ένας τον άλλο σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων (Γκόλια 2014 σ.28). Οι ηγέτες είναι άνθρωποι που προπορεύονται, είναι αφοσιωμένοι στην αλλαγή του εαυτού τους και του οργανισμού που ηγούνται. Προσπαθούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες, αντιλήψεις και δεξιότητες μέσα στον οργανισμό. Ο ηγέτης δεσμεύεται προσωπικά στους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού και έχει μεγαλύτερες ικανότητες να πετύχει τους στόχους του. (Κατσαρός, α 2008).

Κατά τον Bass (1998) μετασχηματιστική ηγεσία έχει τέσσερα χαρακτηριστικά.

- α. Την εξιδανικευμένη επιρροή (χαρισματική επιρροή) ,
- β. Την εμπνευσμένη υποκίνηση.
- γ. Την πνευματική διέγερση .

δ. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Ο τύπος αυτός της εκπαιδευτικής ηγεσίας κατά τον Κατσαρό,(2008, α)ταιριάζει σε σχολεία που επιδιώκουν την καινοτομία, την αλλαγή, ενώ παράλληλα διαθέτουν την απαραίτητη αυτονομία.

1.1.3 Οι διευθυντές σχολικών μονάδων σε σχέση με το φύλο και την ειδικότητα

Ένας σημαντικός προβληματισμός που απασχόλησε την έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σχολείου είναι και κατά πόσο η ικανότητα και αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή είναι σε συνάρτηση με το φύλο ή την ειδικότητά του ως εκπαιδευτικός.

Μέσα από τις έρευνες, όπως θα δούμε παρακάτω, καθίσταται εμφανής η μειωμένη παρουσία των γυναικών εκπαιδευτικών σε σχέση με την παρουσία των ανδρών σε διευθυντικές θέσεις σχολικών μονάδων. Το φαινόμενο αυτό θα έπρεπε να θεωρείται ιδιαίτερα παράδοξο, εάν λάβουμε υπόψη μας και τον αυξημένο αριθμό γυναικών εκπαιδευτικών που υπηρετούν στις σχολικές μονάδες.

Η Μαραγκουδάκη (1997) αναφέρει ότι «δεν πρόκειται απλά για υποαντιπροσώπηση των γυναικών στις θέσεις αυτές, ουσιαστικά πρόκειται για αποκλεισμό». Σύμφωνα με την ερευνήτρια ο αποκλεισμός των γυναικών είναι ένα ζήτημα με πολλές προεκτάσεις και αποδέκτες. Αφορά τις γυναίκες εκπαιδευτικούς, οι οποίες αποκλείονται από τα κέντρα λήψης αποφάσεων και αδυνατούν να αποτελέσουν πρότυπα για άλλες εκπαιδευτικούς. Αφορά, επίσης, τους μαθητές και τις μαθήτριες, οι οποίοι κατά τη σχολική εκπαίδευση δε βλέπουν τις γυναίκες σε θέσεις εξουσίας με αποτέλεσμα να θεωρούν το φαινόμενο σύνηθες. Το γεγονός αυτό έχει αρνητικές συνέπειες για τα κορίτσια, τα οποία δε διδάσκονται να συμπεριλαμβάνουν στους στόχους τους τη διεκδίκηση διοικητικών θέσεων στο χώρο της μελλοντικής τους απασχόλησης.

Η Σαϊτή (2000) σε έρευνα που κάνει σε 10 νομούς, διαπιστώνει τη χαμηλή συμμετοχή των γυναικών στην κατάληψη ηγετικών θέσεων στη σχολική διοίκηση και εντοπίζει πως αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

- α. Οι γυναίκες θεωρούν ανδρικό κατεστημένο τις διοικητικές θέσεις.
- β. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις εμποδίζουν τις γυναίκες να ασχοληθούν με τη διοίκηση.
- γ. Έχουν άλλα ενδιαφέροντα
- δ. Αποφεύγουν τη λήψη διευθυντικών ευθυνών.

Οι Ράπτης και Βιτσιλάκη (2007) στην πανελλαδική τους έρευνα, που αναφερθήκαμε πιο πάνω, διαπιστώνουν πως οι γυναίκες δεν προτιμούν τις διοικητικές θέσεις γιατί πιστεύουν στην πλειοψηφία τους πως δεν διαθέτουν διοικητικές ικανότητες. Άλλος σημαντικός λόγος θεωρείται η δέσμευσή τους από τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Ο Ράπτης όμως ένα χρόνο νωρίτερα

(2006) σε έρευνά του διαπιστώνει πως οι γυναίκες διευθύντριες είναι αποτελεσματικότερες στη διαχείριση της καινοτομίας.

Ομοίως η Δαράκη (2007) σε έρευνά της σε σχολεία της νότιας Ελλάδας διαπίστωσε, πως οι γυναίκες εκπαιδευτικοί δεν έβαζαν υποψηφιότητα για διευθυντικά στελέχη για τους εξής λόγους:

α. Πίστευαν πως δεν είχαν τις προϋποθέσεις.

β. Αρκετές που είχαν την επιθυμία στο τέλος υπαναχωρούσαν και δεν κατέθεταν υποψηφιότητα.

γ. Είχαν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις.

δ. Δεν είχαν κίνητρα για να αναλάβουν διεύθυνση σχολείου.

ε. Προτιμούσαν τη μάχιμη θέση της εκπαιδευτικού.

Αρκετές γυναίκες εκπαιδευτικοί θεωρούν την άσκηση της επιτυχημένης ηγεσίας ως συνώνυμη των χαρακτηριστικών των ηγεμονικών μορφών ανδρισμού. Η πλειοψηφία, μάλιστα, των γυναικών διευθυντριών πιστεύει πως η ηγεσία συναρτάται με την ανδρική ταυτότητα. Θεωρούν ακόμη πως η κοινωνία ταυτίζει την ηγεσία με τους άνδρες και πως έρχεται σε σύγκρουση με τη θηλυκότητα.

Ο Ρεντίφης (2011 σ. 86) διαπίστωσε επίσης σε έρευνά του, τη μειωμένη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση. Συμπεραίνει, λοιπόν, ότι στην εκπαιδευτική κοινότητα υπάρχουν συχνά γυναίκες, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν καταλάβει τις διοικητικές θέσεις του σχολείου. Τα χαμηλά ποσοστά τον οδηγούν στη διαπίστωση, ότι ακόμα και όταν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες επιτρέπουν στις γυναίκες με επαγγελματική εμπειρία να ανέλθουν στις υψηλές θέσεις της ιεραρχίας, η εξέλιξή τους προσκρούει σε μια «αόρατη οροφή», κατασκευασμένη από προκαταλήψεις εις βάρος τους. Αυτή η «οροφή» διαμορφώνεται από τις αναστολές, οι οποίες προκύπτουν από τις αντικρουόμενες ευθύνες που αναλαμβάνουν, σε σχέση με τη δραστηριοποίηση τους στο σπίτι και στην καριέρα ή από τη διάθεσή τους να ζυγίζουν πιο σοβαρά τις ευθύνες μιας ανώτερης θέσης, την οποία πρόκειται να αναλάβουν.

Η Νούσια (2001) διαπίστωσε σε έρευνά της πως η συντριπτική πλειοψηφία των γυναικών εκπαιδευτικών δεν επιθυμεί να καταλάβει διοικητική θέση και πιστεύει πως οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες είναι οι οικογενειακές υποχρεώσεις αλλά κατά πρώτο λόγο η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η καλλιέργεια της νοοτροπίας πως η διευθυντικές θέσεις είναι ανδρικό προνόμιο.

Σε έρευνα των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (2017) σε εκπαιδευτικούς του νομού Σερρών, διαπίστωσαν πως τα δύο τρίτα (2/3) των εκπαιδευτικών δεν θεωρούν το φύλο καθοριστικό

παράγοντα για την επιλογή σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας σε αντίθεση με τρεις στους δέκα που θεωρούν τους άνδρες πιο αποτελεσματικούς σε θέσεις διοίκησης.

Ο Ταταρίδης (2016) σε έρευνά του στον Έβρο διαπίστωσε πως το 2011 επιλέγονται ως διευθυντές για τα σχολεία της δευτεροβάθμιας τα 2/3 άνδρες και το 1/3 γυναίκες.

Στην Πιερία το 2011 επιλέχθηκαν στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 37 άνδρες και 6 γυναίκες, ποσοστό 86% και 14%, 31 άνδρες και 10 γυναίκες το 2015 ποσοστό 75% και 25% αντίστοιχα, ενώ το 2017 26 άνδρες και 15 γυναίκες ως διευθυντές, 2/3 και 1/3 περίπου αντίστοιχα. (Στοιχεία από Δ/νση Δ/θμιας Εκπ/σης Πιερίας ανάκτηση 5-7-2018)

Μέσα από τη διαχρονικότητα των ερευνών, βλέπουμε σταδιακά να αλλάζει η νοοτροπία στον εκπαιδευτικό κόσμο σχετικά με τη θέση της γυναίκας σε θέση ευθύνης, αν και χρειάζεται ακόμη αρκετός δρόμος για να διεκδικήσει ισότητα με τους άνδρες συναδέλφους της τις διευθυντικές θέσεις των σχολικών μονάδων, σπάζοντας την ανδροκρατούμενη νοοτροπία.

Λίγες είναι οι έρευνες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, κατά πόσο η ικανότητα διοίκησης μιας σχολικής μονάδας είναι σε συνάρτηση με την ειδικότητα του εκπαιδευτικού.

Σύμφωνα με το ν.1566/85 άρθρο 11: « §2. Διευθυντές των γυμνασίων και των γενικών και κλασικών λυκείων ορίζονται εκπαιδευτικοί των όλων των κλάδων ΑΤ1 έως ΑΤ11, ΑΤ15 και ΑΤ16 με βαθμό Α'. §3. (Όπου ΑΤ αντίστοιχο με το ΠΕ). Διαπιστώνεται, λοιπόν, πως ο νομοθέτης δίνει τη δυνατότητα σε όλες τις υπάρχουσες τότε ειδικότητες εκπαιδευτικών να διεκδικήσουν διευθυντική θέση.

Το 1995 με το προεδρικό διάταγμα 398/1995 άρθρο 11 ορίζεται, πως δυνατότητα να είναι υποψήφιοι για διευθυντές μπορούν να είναι εκπαιδευτικοί από όλες τις ειδικότητες:

Έτσι, το ζήτημα της ειδικότητας δεν αποτέλεσε αντικείμενο προβληματισμού για την ανάδειξη των στελεχών της εκπαίδευσης.

Στοιχεία του παιδαγωγικού ινστιτούτου (2010) σε έρευνά του σε 3445 διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαπιστώνει, πως οι θέσεις των διευθυντών είναι κατανεμημένες σε όλες τις ειδικότητες των εκπαιδευτικών. Η αυξημένη συχνότητα που εμφανίζει κάποια ειδικότητα σε διευθυντικά στελέχη, είναι σε συνάρτηση και αναλογία με τον πληθυσμό των εκπαιδευτικών που την απαρτίζουν.

Αλλά και ο Ταταρίδης (2016) διαπίστωσε σε έρευνα στο ν. Έβρου, πως στην επάνδρωση των σχολείων με διευθυντικά στελέχη το 2011 πως δεν είχε καθοριστικό ρόλο η ειδικότητα του εκπαιδευτικού, καθώς υπήρχαν υποψήφιοι αλλά και εκλεγμένοι διευθυντές από το σύνολο σχεδόν των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων.

Τα τελευταία όμως χρόνια, παρατηρείται ένας προβληματισμός από ερευνητές στο κατά πόσο η ειδικότητα ενός εκπαιδευτικού μπορεί να επηρεάσει την ανάδειξή του σε διευθυντή σχολικής

μονάδας, ή κατά πόσο είναι ικανός να αναλάβει ή όχι διοικητική θέση με κριτήριο την ειδικότητά του.

Ο Αλατζόγλου (2014) πραγματοποίησε μια έρευνα σε όλα τα γυμνάσια και Λύκεια της κεντρικής Μακεδονίας που είχαν διευθυντές ειδικότητας φυσικής αγωγής, θέλοντας να ερευνήσει την αποτελεσματικότητά τους ως διευθυντές σχολικών μονάδων. Η έρευνά του κατέδειξε, πως οι εκπαιδευτικοί στην πλειοψηφία τους θεωρούν, πως οι καθηγητές της φυσικής αγωγής δεν πληρούν τις απαιτήσεις για αποτελεσματική σχολική διοίκηση και δεν παρουσιάζουν τις αναμενόμενες διοικητικές ικανότητες. Οι διευθυντές/ντριες της Φυσικής Αγωγής χρειάζεται να βελτιωθούν στους παράγοντες: α) εμπλοκής γονέων στη μαθησιακή διαδικασία, β) διατήρησης ρόλου παιδαγωγού ηγέτη (μέντορα), γ) προώθησης επαγγελματικής ανάπτυξης εκπαιδευτικών, δ) παρακολούθησης προόδου - αξιολόγησης μαθητή και ε) προσδιορισμού και διάχυσης των εκπαιδευτικών στόχων. Στα συμπεράσματά του όμως διαβλέπει, πως οι ελλείψεις των διευθυντών φυσικής αγωγής δεν είναι ζήτημα που αφορά τη συγκεκριμένη ειδικότητα, αλλά γενικότερα στο εκπαιδευτικό σύστημα που επικρατεί στην Ελλάδα, στα κριτήρια επιλογής των διευθυντικών στελεχών, και στην ελλιπή επιμόρφωσή τους.

Οι Αργυροπούλου και Συμεωνίδης (2017) ερευνώντας σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Σερρών, διαπιστώνουν πως δεν αποτελεί κριτήριο για τον αποτελεσματικό διευθυντή η ειδικότητά του. Θεωρούν πως δεν υπάρχει γενικότερα συσχέτιση της ειδικότητας με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή αν και οι ειδικότητες των φιλόλογων και των μαθηματικών αποτελούν τις πολυπληθέστερες στις τάξεις των διευθυντών και ακολουθούν οι φυσικοί οι ηλεκτρολόγοι και οι γυμναστές.

Θα μπορούσε να επισημανθεί εδώ, πως λόγω έλλειψης επαρκούς βιβλιογραφικής αναφοράς σχετικά με την ειδικότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων, θα πρέπει να γίνει περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

1.1.5 Επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας απαιτεί αυξημένες ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, για να ανταπεξέλθει στο δύσκολο και απαιτητικό έργο του που θα αναλυθεί διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο. Ειπώθηκε, επίσης, πως ο ηγέτης αναδεικνύεται κυρίως μέσα από την εκπαίδευση και την εμπειρία. Γεννάται λοιπόν το ζήτημα της σωστής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης, ιδιαίτερα μάλιστα των διευθυντών των σχολείων.

Η αποτελεσματικότητα στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων, επηρεάζεται σημαντικά από την εκπαιδευτική κατάρτιση των στελεχών. Χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις, για να

μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες του σχολικού συστήματος (Βλάχος κ.α. 2008).

Η Κοθάλη (1987) επισημαίνει σε ομιλία της σε διευθυντές σχολικών μονάδων την αναγκαιότητα των σπουδών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, κάτι που εφαρμόζεται στην Αγγλία και στην Αμερική.

Η Παπαναούμ (1995) διαπιστώνει σε έρευνά της σε διευθυντές σχολείων, πως μια από τις απαιτήσεις των διευθυντών είναι η συστηματική επιμόρφωσή τους.

Οι Θεοφιλίδης & Στυλιανίδης (2002) σε έρευνά τους που έγινε το 1997-8 σε διευθυντές και δασκάλους, η αδυναμία των πρώτων να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους ερμηνεύεται εκτός άλλων και από την έλλειψη βασικής κατάρτισης και επιμόρφωσης σε διοικητικά θέματα.

Οι Μάρδας & Βαλκάνος (2002), αναφέρουν ότι η διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μάλιστα και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, η Στραβάκου (2003) σε έρευνά της διαπιστώνει, πως η πολιτεία δεν προετοιμάζει κατάλληλα τα στελέχη της για το έργο που τους αναθέτει. Προτείνει να υπάρξει πρόγραμμα σπουδών στη διοίκηση και οργάνωση των σχολικών μονάδων και σχολές επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης.

Ο Huber(2004) σε έρευνά του σε 15 χώρες διαπιστώνει, πως η επιμόρφωση των στελεχών συνδυάζει όλα τα είδη κατάρτισης με μεγαλύτερη βαρύτητα στην ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και οργάνωση της σχολικής μονάδας.

Η Μυλωνά (2005) μετά από τα αποτελέσματα της έρευνά της προτείνει την υποχρεωτική κατάρτιση διευθυντών σε θέματα διοίκησης και τη διοργάνωση διοικητικών σεμιναρίων.

Ο Παπαθωμάς (2006) σε έρευνά του στο νομό Θεσσαλονίκης καταδεικνύει την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα, διαπιστώνει, σε ποσοστό πάνω από 40%, πως οι διευθυντές δεν έχουν συμμετάσχει σε καμία επιμορφωτική δραστηριότητα, που αφορά θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ το σύνολο των διευθυντών θεωρούν, ότι υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης κυρίως σε θεματικές που αφορούν την εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών, την ηγεσία στη σχολική μονάδα, τη χρήση νέων τεχνολογιών, την εκπαιδευτική νομοθεσία, την παρακίνηση του προσωπικού και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Η Δαράκη (2007) θεωρεί πως ένας σημαντικός λόγος για την έλλειψη προσόντων των διευθυντών είναι ο τρόπος επιλογής τους, όπου οι ακαδημαϊκές γνώσεις τους απαξιώνονται, η εξειδίκευσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης δε λαμβάνεται υπόψη.

Ο Τέγας (2007) θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση των διευθυντών για το δύσκολο έργο τους και πρέπει να επικεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη των ποιοτικών προσωπικών χαρακτηριστικών τους, ώστε να οδηγούνται στην ακριβή γνώση των χαρακτηριστικών των συνεργατών τους.

Η Αθανασούλα- Ρέππα (2008 σ. 279) προτείνει να γίνει η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης είτε από το Π.Ι., είτε μέσα από την Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, που λειτουργεί ως ένα από τα καλύτερα μοντέλα ανάπτυξης στελεχών στη δημόσια διοίκηση. Προτείνει, ένα τμήμα της να γίνει ειδικός τομέας που να αφορά Στελέχη στην Εκπαίδευση, ή ξεχωριστή Σχολή Διευθυντών, ή Στελεχών ευρύτερα, με προγράμματα εξ' αποστάσεως, αλλά και από άλλους φορείς που λειτουργούν με το σύστημα αυτό και με τη μεθοδολογία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Ο Bush (2008) παρουσιάζει έρευνα από πολλές χώρες του κόσμου, όπου η επιμόρφωση των υποψήφιων διευθυντών των σχολείων είναι προαπαιτούμενη για την τοποθέτησή τους στην ηγεσία της σχολικής μονάδας.

Σε έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (ΠΙ) που διεξήχθη στα πλαίσια του Προγράμματος «Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (2010-2013)» τον Ιούνιο του 2010 και ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2010 έγινε μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών σε 3.435 διευθυντές σχολικών μονάδων από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας που ανήκουν σε όλες τις ειδικότητες και βαθμίδες της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές εκφράζουν τη μη ικανοποίησή τους από την παρακολούθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης στους τρεις βασικούς άξονες, του περιεχομένου, της οργάνωσης και της μεθοδολογίας των προγραμμάτων. Οι θεματικές ενότητες που προτείνουν για την επιμόρφωσή τους είναι οι «Σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις» η «Αξιοποίηση Νέων Τεχνολογιών», η «Διδακτική μεθοδολογία κατά γνωστικό αντικείμενο», η «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης» και η «Ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων με μαθητές και γονείς» ενώ προτείνουν οι ίδιοι τη «Διοίκηση και εκπαιδευτική πολιτική» (Αναστασιάδης -Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010).

Οι Παπαϊωάννου κ.α. (2013) σε έρευνά τους στην Πιερία διαπιστώνουν, πως το σύνολο των διευθυντών θεωρεί αναγκαία την επιμόρφωσή τους. Μάλιστα τρεις στους τέσσερις θεωρεί πως πρέπει να είναι υποχρεωτική σε θέματα διοίκησης. Οι θεματικές κατευθύνσεις που προτιμούν είναι η εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών, η ηγεσία στη σχολική μονάδα και η

διαχείριση συγκρούσεων. Προτείνουν την παροχή επιμόρφωσης με ενδιαφέροντα γνωστικά αντικείμενα που θα πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου με τη μορφή ταχύρρυθμων σεμιναρίων, από επιμορφωτές αναγνωρισμένου κύρους που να διαθέτουν εμπειρία στη διοίκηση σχολικής μονάδας.

Οι Μπακάλμπαση και Φωκάς (2014) από πανελλαδική έρευνά τους προκύπτει, πως το σύνολο των ερωτώμενων διευθυντών, θεωρεί πως είναι αναγκαία η συνεχής επιμόρφωσή τους σε διοικητικά θέματα.

Οι Θεοδωράκογλου και Θεοδωράκογλου (2014) σε έρευνά τους διαπιστώνουν πως η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών στηρίζονται μόνο στην εμπειρία τους, χωρίς να έχουν την κατάλληλη επιμόρφωση, την οποία αναζητούν.

Χωρίς να εξαντλείται η βιβλιογραφική έρευνα, διαπιστώνεται πως η επιμόρφωση των στελεχών για την άσκηση του διοικητικού τους έργου είναι κυρίαρχο ζήτημα που προκαλεί προβληματισμούς όχι μόνο στον εκπαιδευτικό κόσμο, αλλά και στην εκάστοτε πολιτική ηγεσία του υπουργείου παιδείας, που διαχρονικά αναζητά τρόπους επιλογής και στήριξης των κατάλληλων στελεχών της εκπαίδευσης με τα απαραίτητα εφόδια, για να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους.

1.2 Τα καθήκοντα του Διευθυντή της σχολικής μονάδας

Όπως αναλύσαμε παραπάνω, ο διευθυντής είναι ο ηγέτης του σχολείου, με αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Είναι ο κατ' εξοχήν υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, που έχει όραμα, ο βασικός συντελεστής επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων και της επίτευξης του ομαλού σχολικού κλίματος (Σαΐτης 2008,β). Από αυτόν κατευθύνονται οι βασικές λειτουργίες του σχολείου και συντονίζοντας τη σχολική κοινότητα, οδηγεί τη σχολική μονάδα στην επίτευξη των στόχων της.

Όμως, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας λειτουργώντας μέσα στο γραφειοκρατικό και συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας, δεν έχει τα περιθώρια να αναλάβει πρωτοβουλίες σε ουσιαστικές τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να προτείνει εκπαιδευτικές καινοτομίες. Το Ελληνικό σχολείο διοικείται με βάση τους κανόνες παρά τους στόχους (Λαΐνας 2000).

Η Κουλουμπαρίτση (2008) σε έρευνά της διαπιστώνει, πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θέλουν περισσότερες αρμοδιότητες να τους ανατεθούν από την Πολιτεία αλλά σε ένα

αποκεντρωμένο σχολείο με το κατάλληλο διοικητικό προσωπικό ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται απερίσπαστοι στα ουσιαστικά τους καθήκοντα.

Ομοίως, ο Σαΐτης (2008,γ σ. 262) αναφέρει, πως σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα εκπαίδευσης, όπως είναι το δικό μας, το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του ο διευθυντής σχολικής μονάδας είναι αυστηρά οριοθετημένο. Πρόκειται, τελικά, για θέση με περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων. Σε σχέση με την κεντρική διοίκηση είναι αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών, οι οποίες ρυθμίζουν όλα τα καίρια θέματα του σχολείου, λειτουργικά και διδακτικά.

Ο Κατσαρός (2008,β σ. 285) αναφέρει, πως ο διευθυντής αν και περιορίζεται από το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι επιφορτισμένος με ένα βαρύ έργο όπως:

α. Να γνωρίζει και εφαρμόζει τις βασικές αρχές της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης,

β. Να έχει την ικανότητα να βρίσκεται στο κέντρο της δράσης και παράλληλα να αποστασιοποιείται από τα προβλήματα που θέτει η διαχείριση της καθημερινής λειτουργίας της εκπαίδευσης.

Όμως, αν και εγκλωβισμένος μέσα στο γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα, έχει το περιθώριο να ασκήσει διοικητικές δραστηριότητες σε αρκετούς τομείς της σχολικής ζωής όπως: Στο περιεχόμενο των σπουδών, στον προγραμματισμό της διδακτέας ύλης, στην οργάνωση της σχολικής μονάδας, στην πρόβλεψη των αναγκών της υλικοτεχνικής υποδομής (Λαΐνας 2000).

Οι ίδιοι οι διευθυντές σε έρευνα της Παπαναούμ (1991) θεωρούν ως κύριο καθήκον τους την καλή λειτουργία του σχολείου, ως μέσο να πετύχουν οι στόχοι της εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη καλού κλίματος, η σωστή διαχείριση και η τήρηση των κανόνων συμπεριλαμβάνονται στα καθήκοντα όπως τα αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι διευθυντές των σχολείων. Επίσης, θεωρούν οι αρμοδιότητές τους είναι περιορισμένες και τα περιθώρια λήψης αποφάσεων είναι περιορισμένα, καθώς τα πάντα ρυθμίζονται από διαταγές και εγκυκλίους.

Κατά τον Θεοφιλίδη (1994 σ.σ. 92-98) Η πολιτεία δεν εκχώρησε αποφασιστικές αρμοδιότητες στους διευθυντές των σχολικών μονάδων, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και παράλληλα τις ανάλογες ευθύνες για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Έτσι, όμως, ο Έλληνας διευθυντής περιορισμένος από την κεντρική διοίκηση δεν έχει τα περιθώρια να λειτουργήσει ελεύθερα και περιορίζεται σε εκτελεστικό όργανο, παρά σε διευθυντή ηγέτη.(Σαΐτης 2008,α)

Όμως, κατά τον ίδιο, είναι ο κύριος οργανωτής και κύριος αρμόδιος για την ανάπτυξη των βασικών λειτουργιών της σχολικής μονάδας: Τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο (Σαΐτης 2008 α σ.13)

1.2.1 Το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τα καθήκοντα των διευθυντών

1.2.1.1 Ν.309/1976- Υ.Α. 18726/22-2-1978 ΥΠ. Ε.Π.Θ.

Από τη μεταπολίτευση, ξεκινώντας η πρώτη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, ο ν. 309/1976, ΦΕΚ100/τ. Α'30-4-1976, «Περί Οργάνωσης και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδύσεως», το άρθρο 37 όριζε, πως οι γυμνασιάρχες και οι Λυκειάρχες διευθύνουν αντίστοιχα τα Γυμνάσια και τα Λύκεια, ορίζεται το ωράριο διδασκαλίας τους ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου σε 12- 6 ώρες την εβδομάδα για τον Γυμνασιάρχη και 10- 4 ώρες για τον Λυκειάρχη. Όριζε, επίσης, πως τα ειδικότερα καθήκοντά τους θα ορίζονται με υπουργικές αποφάσεις.

Η Υ.Α. 18726/22-2-1978 του ΥΠ.Ε.Π.Θ. όριζε τα καθήκοντα των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι διευθυντές, μαζί με τους υποδιευθυντές τους είχαν την ευθύνη για την διεκπεραίωση όλων των σχολικών εργασιών που προβλέπονταν από τις διατάξεις και υποβοηθούνται από το σύλλογο των καθηγητών που αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα με πράξη του διευθυντή. Ήταν ευθύνη του, λοιπόν, να ορίσει τις απαιτούμενες εργασίες στο εκπαιδευτικό προσωπικό και υπεύθυνος για την πιστή διεκπεραίωσή τους.

1.2.1.2 Υ.Α. 6492/11-1-1983 ΥΠ.Ε.Π.Θ. – Ν.1566/1985

Η 6492/11.1.83 Απόφαση ΥΠ.Ε.Π.Θ. συμπληρώνοντας την παραπάνω υπουργική απόφαση, ορίζει επιπλέον για τα καθήκοντα των διευθυντών:

1. Ο Διευθυντής εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις προς τρίτους σχέσεις του, παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των καθηγητών.
2. Έχει την ευθύνη για την υγιεινή κατάσταση των χώρων του διδακτηρίου και προτείνει τις απαραίτητες ενέργειες για την προστασία της υγείας των μαθητών και του προσωπικού. Σε περίπτωση που παρουσιάζεται κρούσμα μεταδοτικής ασθένειας το αναφέρει αμέσως στον προϊστάμενο της Διεύθυνσης ή του Γραφείου Εκπαίδευσης.
3. Μεριμνά για την συντήρηση και επισκευή του διδακτηρίου και των σχολικών επίπλων και σκευών, καθώς επίσης και για την προμήθεια των αναγκαίων μέσων εξοπλισμού και των εποπτικών οργάνων.
4. Είναι εκκαθαριστής των αποδοχών του προσωπικού του σχολείου, υπεύθυνος για τη σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων και για τη τήρηση των νόμων που διέπουν τη μισθοδοσία των

δημοσίων υπαλλήλων και εφόσον δεν υπάρχει Γραμματέας στο σχολείο, βοηθείται από καθηγητή, που ορίζει ο σύλλογος.

5. Ως Γραμματέας της σχολικής εφορείας του σχολείου εισηγείται στα άλλα μέλη της, ό,τι έχει σχέση με τις απαιτούμενες δαπάνες για τις επισκευές του διδακτηρίου ή των επίπλων και σκευών, όπως επίσης και για την προμήθεια υλικού απαραίτητου στο σχολείο.

Για την εφαρμογή της υπουργικής απόφασης καθίσταται προσωπικά υπεύθυνος ο διευθυντής του σχολείου.

Πάλι βλέπουμε η πολιτεία καθορίζει το γενικό πλαίσιο καθηκόντων του διευθυντή, όμως παράλληλα, του αφήνει μικρό χώρο πρωτοβουλιών σε θέματα υλικοτεχνικής, οικονομικής και υγειονομικής διαχείρισης της σχολικής μονάδας.

Ο ν. 1566/1985 στο άρθρο 11 παρ. Δ1 ορίζει: Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους. Ορίζει, επίσης ποιος από τους υποδιευθυντές θα τον αναπληρώνει στα καθήκοντά του. Στην ΣΤ1 παράγραφο ορίζεται, πως προεδρεύει του συλλόγου των διδασκόντων, ο οποίος συνεδριάζει με δική του πρόσκληση. Βλέπουμε κι εδώ, πως ο νομοθέτης σε γενικές γραμμές ορίζει τον διευθυντή ως τον κατεξοχήν υπεύθυνο για την γενικότερη ομαλή λειτουργία του σχολείου.

1.2.1.3 Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1, ΦΕΚ 1340/τ.Β'/16-10-2002

Με την συγκεκριμένη υπουργική απόφαση επικαιροποιούνται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας που καθορίστηκαν από παλαιότερες υπουργικές αποφάσεις και καθορίζεται ο τρόπος εφαρμογής των βασικών λειτουργιών της διοίκησης του σχολείου, δηλαδή καθίσταται ο αποκλειστικά υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, την οργάνωση τη διεύθυνση και τον έλεγχο όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας (Δρούλια και Πολίτης 2008 σ.173).

Το άρθρο 27 του Ν.1340/16-10-2002 ορίζει τα εξής:

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.

2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.

β) Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

δ) Προΐσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.

ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει.

Το άρθρο 28 επαναλαμβάνει καθήκοντα του διευθυντή που ορίστηκαν με παλαιότερα προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Εδώ μπορεί να επισημανθεί επιπλέον η παράγραφος δ) που ορίζει πως ο διευθυντής πρέπει να προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων. και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών, η παράγραφος ι) που ορίζει, πως έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας. και η προσθήκη ιε, με την οποία χορηγεί στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που προΐσταται τις άδειες που προβλέπονται από τα άρθρα 48, 50 (ειδικές), 53 παρ. 6-7 (παρακολούθησης σχολικής επίδοσης), 54 (αναρρωτικές) και 60 (εξετάσεων) του Ν. 3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.». { περ. ιε του αρθ. 28 προστέθηκε και ισχύει ως άνω σύμφωνα με την ΥΑ Φ.353.1/26/153324/Δ1/25-9-2014 (ΦΕΚ 2648/Β/7-10-2014)}

Εδώ παρατηρείται, πως οι προκλήσεις της πολιτείας απέναντι στα διευθυντικά στελέχη κλιμακώνονται.

Από τη μια διατηρεί το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα αναλλοίωτο, παράλληλα όμως, επιζητά από το διευθυντή να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά μετασχηματικού ηγέτη, με οράματα και στόχους που θα εμπνέει το διδακτικό προσωπικό και γενικά ολόκληρη τη σχολική κοινότητα, στοιχεία που χαρακτηρίζουν εκπαιδευτικά συστήματα που παραχωρούν την απαραίτητη αυτονομία στη σχολική μονάδα (Κατσαρός(2008,1).

Αφού αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας και τα καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένος από την πολιτεία, έχει ενδιαφέρον διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο διαχρονικά η πολιτεία επιλέγει τα στελέχη που αναθέτει τη διοίκηση των σχολείων, ιδίως από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα.

Κεφάλαιο 2. Ιστορική αναδρομή στον τρόπο επιλογής Διευθυντών από τη σύσταση του Νεοελληνικού κράτους, μέχρι σήμερα

2.1 Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων από το 1830, μέχρι το 1974

Με την σύσταση του Νεοελληνικού κράτους και την έλευση των Βαυαρών στην Ελλάδα, θεσπίστηκε νόμος τον Απρίλιο του 1833 για την παιδεία, με τον οποίο ιδρύθηκε η Εκκλησιαστική Γραμματεία (Υπουργείο Παιδείας) και στην επιτήρησή της πέρασαν όλα τα σχολεία. Με νόμο του 1834 καθιερώθηκε η εποπτεία των σχολείων, ενώ τη διοίκηση κάθε σχολείου αναλάμβανε η εφορευτική επιτροπή του δήμου, με πρόεδρο τον δήμαρχο και μέλη τον εφημέριο και 2-4 μέλη του δημοτικού συμβουλίου. Διοικητικά καθήκοντα είχαν και οι υφιστάμενες σχολικές εφορείες που μεριμνούσαν για την υλικοτεχνική υποδομή των σχολείων (Λέφας 1942 σ.σ. 271-272).

Το Βασιλικό διάταγμα του 1836, ανέθετε τη διεύθυνση του Ελληνικού σχολείου στο σχολάρχη ενώ του γυμνασίου στο Γυμνασιάρχη. Σχολάρχης γίνονταν ο δάσκαλος τρίτου βαθμού, ενώ γυμνασιάρχης ο καθηγητής της ανωτέρας τάξης. Ήταν αμφότεροι πτυχιούχοι της Φιλοσοφικής ή της Θεολογικής σχολής και ο γυμνασιάρχης είχε τον έλεγχο όχι μόνο των γυμνασίων αλλά και των ελληνικών σχολείων της περιοχής του (Κατσιγιάννη 2013 σ.σ. 111-113).

Με την πάροδο του χρόνου, οι νόμοι του 1834 και 1836 ατόνησαν, δημιουργώντας προβλήματα στην εποπτεία των σχολείων, ενώ οι νόμοι του 1862, 1877, 1887 και 1889 προσπαθώντας να βελτιώσουν το καθεστώς επιθεώρησης των σχολείων , συνέχισαν να δίνουν τη διοικητική δικαιοδοσία των σχολείων στους δήμους. Ο δημοδιδάσκαλος ήταν όχι μόνο κάτω

από την εποπτεία του δήμαρχου, αλλά και των επιθεωρητών που όριζε το υπουργείο (Λέφας 1942 σ.287).

Με το νόμο ΒΤΜΘ'/1895 καθιερώνονταν η διοικητική αποκέντρωση των σχολείων και ορίζονταν με το άρθρο 36 σε κάθε πρωτεύουσα του νομού επιτροπή αποτελούμενη από τον επίσκοπο, τον Γυμνασιάρχη, έναν επιστήμονα, έναν κτηματία, έναν έμπορο και τον νομαρχιακό επιθεωρητή για τη διοίκηση των σχολείων. Με το άρθρο 8 ορίζεται για τη διεύθυνση του σχολείου ο αρχαιότερος δάσκαλος. Ο νόμος αυτός καθόριζε για μια εικοσαετία τα διοικητικά θέματα των σχολείων. Το 1899 έγινε προσπάθεια βελτίωσής του από τον υπουργό Αθ. Ευταξία, οδηγώντας σε οπισθοδρόμηση την διοίκηση των σχολείων καταργώντας την αποκέντρωση που είχε καθιερώσει ο νόμος του 1895. Εδώ μπορούμε να επισημάνουμε πως ως κατώτερη βαθμίδα διοίκησης σχολείου ορίζεται ο δάσκαλος κάτω από την εποπτεία της εφορευτικής επιτροπής που αποτελούνταν από τον ιερέα ως πρόεδρο, δύο επιστήμονες εκ των οποίων ο ένας απαραίτητα έπρεπε να είναι γιατρός, έναν έμπορο, έναν βιομήχανο και έναν γαιοκτήμονα. (Λέφας 1942 σ.296).

Αυτό που παρατηρείται σχετικά με τη διοίκηση των σχολείων, όταν καθιερώθηκε με το ΒΤΜΘ'/1895 νόμο, είναι πως κυρίαρχο κριτήριο επιλογής διευθυντών είναι αυστηρά η αρχαιότητα και κανένα άλλο προσόν του εκπαιδευτικού (Σαΐτης, 2008,1 σ.21).

Με το νόμο 168/5-5-1915 ορίζονται τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας, που ήταν υπεύθυνος για τη γραφειοκρατική διεκπεραίωση και τη διαχείριση και συντήρηση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου. Ο νόμος αυτός θα αντικατασταθεί το 1978 με την Υπουργική απόφαση 18726/22.2.1978. Αυτό που παρατηρείται, είναι πως, για εβδομήντα ακόμα χρόνια στον 20^ο αιώνα, κύριο κριτήριο για την άσκηση διοικητικού έργου σε ένα σχολείο αποτελούσε η αρχαιότητα και όχι οι γνώσεις σε θέματα διοίκησης. Ως εξαίρεση μπορεί να αναφερθεί ο ΑΝ 2517/1940 που όριζε, πως διευθυντής σε σχολείο γινόταν αυτός που είχε πτυχίο μετεκπαιδύσεως ανεξάρτητα από βαθμό και αρχαιότητα. Για πρώτη φορά ένας νόμος θέτει ως κριτήριο επιλογής διευθυντή σχολικής μονάδας την επιστημονική κατάρτιση και όχι την αρχαιότητα. Σαΐτης (2008,1 σ.22).

Επίσης, το 1939, με τον Α.Ν, ρυθμίστηκε το θέμα της διεύθυνσης των Γυμνασίων. Μέχρι τότε, διορίζονταν ως γυμνασιάρχες μόνο φιλόλογοι καθηγητές. Με τον παραπάνω Νόμο, μπορούσαν πλέον να διορίζονται ως διευθυντές Γυμνασίων και καθηγητές των άλλων ειδικοτήτων και έτσι, εξαλείφθηκε μια αδικία που γινόταν σε βάρος τους (Γιαννάκου και Συμεωνίδου 2014 σ.19)

Ο Αλεξανδρόπουλος (2013 σ.129) θεωρεί κομβική χρονιά για τη διοίκηση των σχολείων το 1964 καθώς για πρώτη φορά η επιλογή των στελεχών θα στηρίζεται τόσο στις σπουδές όσο και στην αρχαιότητα. Όμως κι εδώ βαρύτητα δίνεται στη επιλογή των γενικών επιθεωρητών που

γινόταν με γραπτούς διαγωνισμούς και όχι για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, όπου συνεχίζει να επικρατεί το κριτήριο της αρχαιότητας.

2.2 Η επιλογή των διευθυντών από τη μεταπολίτευση μέχρι το 2006. Τα Νομοθετικά πλαίσια -Κριτική αποτίμηση

2.2.1 Νόμοι 309/1976 και 1304/1982

Με την μεταπολίτευση, θεσπίζεται ο νόμος 309/1976, ο οποίος καθορίζει τις θέσεις των διευθυντών γυμνασίων και Λυκείων να καλύπτονται με κριτήριο την αρχαιότητα, αλλά και τις υπηρεσιακές εκθέσεις των Γενικών επιθεωρητών. Θεσπίζονται οι βαθμοί του Γυμνασιάρχη και του Λυκειαρχη με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας και οι διευθυντικές θέσεις των Γυμνασίων και Λυκείων καλύπτονταν από τον αντίστοιχο βαθμό και ήταν μόνιμες.

Το 1982 με το νόμο πλαίσιο 1304/1982, αναδιαρθρώνεται η διοίκηση στην πρωτοβάθμια και μέση εκπαίδευση με την κατάργηση των επιθεωρητών και την αντικατάστασή τους με τους σχολικούς συμβούλους. Οι θέσεις των προϊσταμένων των διευθύνσεων μέσης εκπαίδευσης, καλύπτονται από εκπαιδευτικούς με βαθμό Λυκειαρχη ή Γυμνασιάρχη ή βοηθού γυμνασιάρχη με πενταετή υπηρεσία στο βαθμό (άρθρο 14).

Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, λοιπόν, του 1982 δεν αγγίζει την μονιμότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων που συνεχίζεται να επιλέγονται με κριτήριο την αρχαιότητα.

2.2.2 Νόμος 1566/1985

Έτσι, φτάνουμε στο 1985 με το νόμο 1566/1985 οποίος ορίζει, ότι διευθυντής σχολικής μονάδας γυμνασίου ή Λυκείου γίνεται εκπαιδευτικός με βαθμό Α' τον οποίο κατέχει τουλάχιστον για δύο χρόνια(άρθρο 11,Β§1). Επίσης λαμβάνεται υπόψη κατά τη σύνταξη των πινάκων των υποψηφίων διευθυντών εκτός από την υπηρεσιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών, η γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα, η ικανότητά τους για ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, το εκπαιδευτικό τους έργο, η κοινωνική προσφορά προσωπικότητά τους, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η μετεκπαίδευση και επιμόρφωση, καθώς και η αξιολογη συγγραφική εργασία. Η επιλογή γίνεται από το υπηρεσιακό περιφερειακό συμβούλιο ΠΥΣΔΕ ή ΠΥΣΠΕ (άρθρο 11Β§2). Ορίζεται για πρώτη φορά από το 1895 η τετραετής θητεία για τους διευθυντές σχολείων και δίνεται επίδομα θέσης, που ορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και Οικονομικών (άρθρο 11, Γ§4).

Παρατηρείται, λοιπόν, πως αν και η αρχαιότητα αποτελεί κυρίαρχο κριτήριο για την επιλογή των διευθυντών, για πρώτη φορά λαμβάνονται υπόψη οι μεταπτυχιακές σπουδές, οι

επιμορφώσεις, το συγγραφικό έργο και η κοινωνική προσφορά του υποψηφίου διευθυντή. Αρχίζει, λοιπόν, να γίνεται αντιληπτό από την Πολιτεία, πως δεν αρκεί μόνο η διδακτική εμπειρία για να αναλάβει καθήκοντα διεύθυνσης σχολικής μονάδας, αλλά χρειάζεται η επιμόρφωσή και καλλιέργειά του με οποιοδήποτε τρόπο, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στο απαιτητικό του έργο. Όμως, εκφράζεται προβληματισμός κατά πόσο το συγγραφικό έργο και η κοινωνική προσφορά είναι απαραίτητα για την επιλογή των εκπαιδευτικών σε θέσεις διευθυντών. Ταυτόχρονα, ο εκπαιδευτικός κόσμος εξέφραζε τις αμφιβολίες του, κατά πόσο γινόταν η επιλογή των υπηρεσιακών συμβουλίων με αξιοκρατικό τρόπο (Σαΐτης 2008,1 σ. 22). Πέρα από την κριτική που μπορεί να κάνει κανείς, το νομοθετικό πλαίσιο του 1985 μπορεί να χαρακτηριστεί σταθμός στο ζήτημα της επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης από τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους. Κατά το Μελισσόπουλο (2006 σ.38) το γεγονός της κατάργησης της μονιμότητας σε συνδυασμό με την επιλογή του διευθυντή από τα υπηρεσιακά συμβούλια τα οποία αποτελούνται κι από εκπροσώπους των ίδιων των εκπαιδευτικών, τα κριτήρια που καθορίζονται, αλλά και η δυνατότητα ενστάσεων, δίνουν, θεωρητικά τουλάχιστον, μια πιο αξιοκρατική διάσταση στην επιλογή των στελεχών.

2.2.3 Νόμος 1824/1988

Με το Νόμο 1824/1988 «Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» καθορίζονται ζητήματα επιλογής και τοποθέτησης Διευθυντών και Υποδιευθυντών Σχολικών Μονάδων. Σύμφωνα με το Νόμο αυτό, εκχωρούνται όλες οι αρμοδιότητες για την επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στα οικεία Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια. Σε κάθε περίπτωση αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, κατάταξης τους ή εξέτασης ενστάσεών τους, μπορεί το υπηρεσιακό συμβούλιο να καλέσει υποψήφιους σε προφορική συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης. (Ε'. Αριθ. Δ/5716/15.4.1988 - ΦΕΚ 217/Β/21.4.1988)

2.2.4 Νόμος 2043/1992

Με το νόμο αυτόν ρυθμίζονται θέματα διοίκησης και εποπτείας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Σύμφωνα με το άρθρο 1§4 του Νόμου αυτού, προϋπόθεση επιλογής είναι να έχουν οι υποψήφιοι τουλάχιστον δωδεκαετή εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δημόσια και ιδιωτική, ή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μέχρι τις 31 Αυγούστου του έτους της επιλογής. Με τις παραγράφους 1 και 2 του ίδιου άρθρου, ορίζεται για τους διευθυντές σχολικών μονάδων τριετής θητεία και μετά κρίνονται για μονιμοποίηση.

Τα κριτήρια για την επιλογή των Διευθυντών διακρίνονται σε πέντε (5) κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό (100) αξιολογικές μονάδες ως εξής:

A. Αρχαιότητα στην υπηρεσία (30 μονάδες)

B. Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση (20 μονάδες)

Γ. Εκθέσεις σχολικών συμβούλων (15 μονάδες)

Δ. Εκθέσεις διευθυντών σχολείου ή Σ.Ε.Κ. (15 μονάδες)

Ε. Γενική συγκρότηση του υποψηφίου η οποία αποτιμάται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο (20 μονάδες) (παράγραφος 7 του ίδιου άρθρου).

Στην πρώτη εφαρμογή αυτού του νόμου, τα κριτήρια για την επιλογή των Διευθυντών διακρίνονται σε τρεις (3) κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό (100) αξιολογικές μονάδες ως εξής:

A. Υπηρεσιακή κατάσταση (45 μονάδες). Οι μονάδες υπολογίζονται με βάση:

α) Αρχαιότητα στην υπηρεσία (2 μονάδες για κάθε έτος μετά τα 12, με μέγιστο τις 40)

β) Διευθυντική υπηρεσία (μέγιστο: 5 μονάδες)

B. Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση (30 μονάδες)

Γ. Γενική συγκρότηση του υποψηφίου (25 μονάδες). Εκτιμάται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο με βάση:

α) Αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, που συνοδεύεται από τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία

β) Προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου με τα μέλη του αρμόδιου υπηρεσιακού συμβουλίου επί επιστημονικών, παιδαγωγικών ή σχετικών με την οργάνωση και τη διοίκηση της εκπαίδευσης θεμάτων. (άρθρο 2§3).

Τέλος, στο άρθρο 3 του συγκεκριμένου Νόμου γίνεται λόγος για μονιμοποίηση των διευθυντών των σχολικών μονάδων και των Σ.Ε.Κ. μετά από μια πλήρη και συνεχή τριετή θητεία, εκτός εάν με αίτησή τους ζητήσουν την εξαίρεσή τους ένα μήνα τουλάχιστον πριν από τη λήξη της θητείας τους.

Οι εκπαιδευτικοί που συμπληρώνουν μια πλήρη και συνεχή τριετή θητεία ως διευθυντές σχολικής μονάδας, κρίνονται για μονιμοποίηση στη θέση, με βάση το μέσο όρο των εκθέσεων αξιολόγησης των σχολικών συμβούλων, των προϊσταμένων διεύθυνσης και των αρμόδιων υπηρεσιακών συμβουλίων. Οι διευθυντές μονιμοποιούνται αν συγκεντρώσουν το 60% της συνολικής βαθμολογίας(άρθρο 3§§2,3,4).

Τα σημαντικότερα κριτήρια που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των διευθυντών με βάση το Νόμο αυτόν, είναι η αρχαιότητα και η συνέντευξη. Ως εκ τούτου, οι νέοι σε ηλικία εκπαιδευτικοί είχαν ελάχιστες πιθανότητες να τοποθετηθούν στη θέση του διευθυντή, καθώς τα 40 μόρια που έδινε το κριτήριο της αρχαιότητας χρειαζόνταν 32 χρόνια υπηρεσίας. Ένας νέος δηλαδή εκπαιδευτικός, π.χ. με 15 χρόνια υπηρεσίας, δεν έφτανε στα μόρια τον υποψήφιο των 32

χρόνων, ακόμα κι αν συγκέντρωνε το σύνολο των μορίων της επιστημονικής κατάρτισης, ενώ ο παλιός εκπαιδευτικός σ' αυτήν την κατηγορία δεν διέθετε ούτε ένα μόριο.

Το θετικό στο νόμο αυτόν ήταν πως πρώτη φορά έχουμε αριθμητική αποτύπωση των μορίων κατά κατηγορίες έστω κι αν το προβάδισμα συνεχίζει να το έχει η αρχαιότητα, ενώ το αρνητικό ήταν, πως επανάφερε τη μονιμότητα των διευθυντών που έμοιαζε με πισωγύρισμα στα χρόνια του επιθεωρητισμού. Ο νόμος αυτός δεν εφαρμόστηκε, καθώς υπήρξε αλλαγή κυβέρνησης στις εκλογές του 1993.

2.2.5 Νόμος 2188/1994 - Π.Δ.398/1995

Με το νόμο αυτόν καταργούνται οι διατάξεις των άρθρων 1, 3, 4 και 5 του ν. 2043/1992 (ΦΕΚ 79 Α') για τους προϊσταμένους διευθύνσεων και γραφείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και προϊσταμένους γραφείων φυσικής αγωγής, ως και διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και Σχολικών Εργαστηριακών Κέντρων (Σ.Ε.Κ.). (άρθρο 3 §1 εδ. στ'). Προαναγγέλλεται επίσης, η έκδοση προεδρικού διατάγματος που καθορίζει τα κριτήρια επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το 1995 έχουμε την έκδοση του Προεδρικού Διατάγματος 398/1995 (ΦΕΚ 223/31-10-1995) με θέμα: «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης»

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του συγκεκριμένου Π.Δ., ως προϋπόθεση υποψηφιότητας διευθυντών ορίζεται ο βαθμός Α, που στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση αποκτώνταν με οκταετή υπηρεσία από το μόνιμο διορισμό (Ν.1566/1985 άρθρο 14 §2).

Στο άρθρο 12 του Π.Δ.398/1995, τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες που είναι οι εξής:

Α. Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση.

Β. Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία.

Γ. Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου - κοινωνική δραστηριότητα.

Ειδικότερα, με βάση το άρθρο 12, τα κριτήρια επιλογής αποτιμώνται ως εξής:

Το σύνολο των μονάδων των μοριοδοτούμενων και των συνεκτιμώμενων κριτηρίων της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης και συγκρότησης είναι μέχρι 35 μονάδες.

Πιο συγκεκριμένα, μοριοδοτούνται:

1. Οι μεταπτυχιακές σπουδές
2. Άλλες σπουδές και επιμορφώσεις.
3. Η ξένη γλώσσα

Συνεκτιμώνται από το Συμβούλιο Επιλογής:

1. Το συγγραφικό και ερευνητικό έργο (μέχρι 2,5 μονάδες)
2. Άλλα στοιχεία:
 - α. Μεταπτυχιακές σπουδές που δεν έχουν οδηγήσει ακόμα σε απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου (μέχρι 1,5 μονάδα)
 - β. Η συμμετοχή σε συνέδρια (μέχρι 1 μονάδα)
 - γ. Οργάνωση και συμμετοχή σε επιστημονικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια και εκδηλώσεις (μέχρι 1 μονάδα)
 - δ. Συμμετοχή σε συγγραφή διδακτικών βιβλίων (μέχρι 1 μονάδα)
- ε. Ικανότητα εφαρμογής προγραμμάτων και καινοτομιών (μέχρι 1 μονάδα)

Το σύνολο των μονάδων των μοριοδοτούμενων και των συνεκτιμώμενων κριτηρίων για την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι μέχρι 25 μονάδες και πιο συγκεκριμένα:

Μοριοδοτούνται:

Η εκπαιδευτική υπηρεσία μετά τα 20 έτη (0,5 μονάδα/έτος και μέχρι 2 μονάδες)

Συνεκτιμώνται από το Συμβούλιο Επιλογής:

1. Η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων (μέχρι 3 μονάδες)
2. Η ικανότητα χρήσης των γνώσεων, επιστημονικών και παιδαγωγικών (μέχρι 2 μονάδες)
3. Το εκπαιδευτικό έργο και οι πρωτοβουλίες σε σχέση με αυτό (μέχρι 2 μονάδες)
4. Η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές της παιδαγωγικής (μέχρι 2 μονάδες)

Το σύνολο των μονάδων των μοριοδοτούμενων και των συνεκτιμώμενων κριτηρίων για την ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου - κοινωνικής δραστηριότητας είναι μέχρι 40 μονάδες.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. συγκροτείται σε κάθε σχολείο τριμελής επιτροπή που αποτελείται από:

- έναν εκπαιδευτικό κάθε σχολικής μονάδας, που έχει τα προσόντα επιλογής σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας και ο οποίος ορίζεται από το σύλλογο των διδασκόντων,
- έναν εκπρόσωπο του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων των μαθητών της σχολικής μονάδας, που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του συλλόγου αυτού και
- έναν εκπρόσωπο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ο οποίος είναι γονέας μαθητή, που φοιτά στην ίδια σχολική μονάδα.

Η επιτροπή αυτή συντάσσει εισήγηση για τους εκπαιδευτικούς που είναι υποψήφιοι για επιλογή Διευθυντών και υπηρετούν στη σχολική μονάδα οργανικά ή με απόσπαση από έτους τουλάχιστον.

Στην εισήγηση αυτή καταγράφονται οι απόψεις της επιτροπής για την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας κάθε υποψηφίου με τους γονείς των μαθητών, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους άλλους φορείς που συνεργάζονται με το σχολείο, τη γενικότερη προσφορά και την κοινωνική δράση του υποψηφίου.

Η εισήγηση είναι απαραίτητη για την επιλογή και συνεκτιμάται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Το ενδιαφέρον του παραπάνω Π.Δ εστιάζεται στην αναλυτική κατανομή των μορίων των υποψηφίων διευθυντών στις κατηγορίες της επιστημονικής κατάρτισης, της διοικητικής εμπειρίας της σχέσης με εξωτερικούς φορείς, τη συνδικαλιστική δράση. Μειώνεται το κριτήριο της αρχαιότητας και αυξάνονται τα υπόλοιπα αντικειμενικά κριτήρια.

Αξιοσημείωτο ήταν που για πρώτη φορά προβλέπονταν γνωμοδότηση για την τοποθέτηση Διευθυντή από ειδική τριμελή επιτροπή. Η επιτροπή αυτή θα συγκροτείτο σε κάθε σχολική μονάδα από έναν εκπαιδευτικό με προσόντα επιλογής σε θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας, με απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων, έναν εκπρόσωπο του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και έναν εκπρόσωπο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, γονέα μαθητή της ίδιας σχολικής μονάδας. Η ρύθμιση αυτή ωστόσο δεν εφαρμόστηκε ποτέ στην πράξη(Νίκα, 2008) στον Ταταρίδη (2016 σ.50).

Σημαντικός παράγοντας στην επιλογή των διευθυντών είναι και η υποκειμενική αριθμητική αποτίμηση της γνώμης του υπηρεσιακού συμβουλίου αυξάνοντας έτσι τη δυνατότητα να καθορίσουν το ποιοι θα καταλάβουν τις θέσεις των Διευθυντών, καθώς έχουν λόγο στον καθορισμό των μορίων στις ομάδες της διδακτικής και διοικητικής εμπειρίας με σημαντικό μάλιστα ποσοστό (Ταταρίδης 2016 σ.51).

2.2.6 Προεδρικό Διάταγμα 25/2002

Το 2002 θεσπίζεται το ΠΔ 25/2002 για να επαναπροσδιορίσει τα κριτήρια επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.

Οι προϋποθέσεις επιλογής διευθυντών σύμφωνα με το άρθρο 17 του εν λόγω Π.Δ. είναι να διαθέτει ο υποψήφιος εκπαιδευτική προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 8 ετών σε θέση μόνιμου και διδακτική προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 5ετών.

Τα κριτήρια επιλογής σύμφωνα με το άρθρο 4 είναι:

A. Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια:

- 1) Η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και εμπειρία
- 2) Η υπηρεσιακή κατάσταση και η διδακτική εμπειρία.
- 3) Η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου

Η κατηγορία αυτή των κριτηρίων διατηρεί περίπου στο ίδιο επίπεδο τα μόρια της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης αλλά μειώνονται τα μόρια από τη διδακτική και διοικητική εμπειρία. Για πρώτη φορά, λοιπόν έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα τα μόρια από την επιστημονική κατάρτιση δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε νεότερους εκπαιδευτικούς με πλούσιο βιογραφικό να διεκδικήσουν με αξιώσεις διευθυντικές θέσεις.

B. Κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις, οι οποίες συντάσσονται σε 50βαθμη κλίμακα (έως 50 μονάδες).

Γ. Κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής(έως 20 μονάδες).(άρθρο 18).

1. Το αυτόνομο συγγραφικό και ερευνητικό έργο.
2. Συνεκτιμώνται ακόμα, με τη διαδικασία της συνέντευξης, όλα τα στοιχεία τα οποία ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του και τα οποία αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις)

Και σ' αυτό το νόμο βλέπουμε η συνέντευξη να έχει καθοριστικό ρόλο και να δίνει έντονα την εντύπωση του υποκειμενισμού στη διαδικασία επιλογής. Σε έρευνα του Μελισσόπουλου (2006) σε σχολεία της Θράκης καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί στο σύνολό τους αν και διαβλέπουν να γίνεται επιλογή στελεχών με κομματικά κριτήρια, θεωρούν ότι το Π.Δ. 25/2002 είναι αρκετά αντικειμενικό σύστημα επιλογής διευθυντών και θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για διορθωτικές αλλαγές για ένα αντικειμενικότερο σύστημα.

2.2.7 Νόμος 3467/2006

Το 2006 η νέα κυβέρνηση αντικαθιστά το Π.Δ. 25/2002 με τον νόμο 3467/2006 .

Απαιτείται δωδεκαετή υπηρεσία για να έχει τη δυνατότητα ο εκπαιδευτικός να είναι υποψήφιος και να έχει βαθμό Α'. (άρθρο 7).

Σύμφωνα με το άρθρο 3, τα κριτήρια επιλογής διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- α) Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία
- β) Επιστημονική - παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση.

γ) Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αποτιμάται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής.

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

Η αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής σύμφωνα με το άρθρο 8 γίνεται ως εξής:

A. Η υπηρεσιακή κατάσταση και η διδακτική εμπειρία αποτιμώνται μέχρι 22 μονάδες.

Για κάθε έτος εκπαιδευτικής υπηρεσίας μετά τα 12 ο υποψήφιος λαμβάνει 2 μονάδες (μέγιστο 8 μονάδες).

Για κάθε έτος διδακτικής υπηρεσίας μετά τα 4 έτη (ή 5 για την Δευτεροβάθμια), λαμβάνει 2 μονάδες (μέγιστο 12 μονάδες).

Η άσκηση καθηκόντων διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή σχολικού συμβούλου αποτιμάται σε 0,5 μονάδα/έτος (μέγιστο: 1 μονάδα)

Η άσκηση καθηκόντων διευθυντή σχολείου σε 0,5 μονάδα/έτος (μέγιστο: 1 μονάδα)

Η άσκηση καθηκόντων υποδιευθυντή σχολείου σε 0,25 μονάδες/έτος (μέγιστο: 0,5)

Η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών ως τακτικό μέλος σε 0,5 μονάδα/έτος (μέγιστο: 1 μονάδα)

B. Η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση έως 14 μονάδες και πιο συγκεκριμένα:

Γ. Η προσωπικότητα και η γενικότερη συγκρότηση του υποψηφίου μέχρι και 20 μονάδες

Βλέπουμε, λοιπόν, πως με το νόμο 3467/2006 ενισχύεται ο ρόλος της συνέντευξης σε βάρος των αντικειμενικών κριτηρίων.

Το γεγονός όμως, ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο έχει οριστικοποιημένη λίστα με τα σταθερά μόρια των υποψηφίων πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης, καθώς και τις δηλώσεις τους για τις σχολικές μονάδες που επιθυμούν να τοποθετηθούν διευθυντές, αναγορεύει τη συνέντευξη σε ρόλο ρυθμιστή της επιλογής, αφού τα συμβούλια μπορούν να βαθμολογήσουν τον κάθε υποψήφιο τόσο όσο χρειάζεται για να επιτύχουν τη διανομή των θέσεων όπως ακριβώς θέλουν (Ντάφου 2008) στον Ταταρίδη (2016).

Κλείνοντας το διάστημα από το 1974 έως το 2006 , κάνοντας μια συγκριτική αποτίμηση των μορίων επιλογής των διευθυντών από το 1992, που για πρώτη φορά έχουμε λεπτομερή αριθμητική αποτίμηση των προσόντων των υποψηφίων στελεχών, παρουσιάζονται σε πίνακα οι νόμοι και τα προεδρικά διατάγματα που καθόρισαν την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης μέχρι το 2007.

Πίνακας 2

Συγκεντρωτικός πίνακας μοριοδότησης επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων

NOMOI-Π.Δ.	Επιστημονική Παιδαγωγική κατάρτιση	Άλλες Σπουδές	Ξένη Γλώσσα	Υπηρεσιακή κατάσταση	Διοικητικό Έργο	Σύνολο αντικειμενικών μορίων.	Συνέντευξη
N. 2043/92	16	11	3	40	5	75	25
Π.Δ. 398/95	12	11,5	3,5	16	22	65	29
Π.Δ. 25/02	12	14	2	11,5	17	56,5	20
N. 3467/06	7	6,5	1,5	20	2	37	20

{πηγή Αλεξανδρόπουλος (2013σ.159) σε διασκευή}.

Εξετάζοντας τον πίνακα θα αντιληφθούμε πως στο π.δ. 398/1995 προηγείται όλων των κριτηρίων η συνέντευξη (συνεκτιμώμενα), στο π.δ. 25/2002 οι σπουδές, ενώ στο ν. 2043/1992 και στο ν. 3467/2006 η υπηρεσιακή κατάσταση–διδασκτική εμπειρία. (Αλεξανδρόπουλος 2013).

Στον τελευταίο νόμο του 2006 η συνέντευξη αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα αναλογικά, καθώς μειώνεται το σύνολο των αντικειμενικών μορίων από 75, 65και 56,5των προηγούμενων νόμων σε 37.

2.3 Η επιλογή των διευθυντών από το 2010 έως σήμερα. Νομοθετικά πλαίσια – Κριτική αποτίμηση

Στο τελευταίο μέρος της ιστορικής ανασκόπησης των κριτηρίων επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, θα μελετηθούν οι τέσσερις τελευταίοι νόμοι που θεσπίστηκαν συμπεριλαμβάνοντας και τον πρόσφατο νόμο για τις δομές.(4547/12-6-2018).

Ο διαχωρισμός αυτός έγινε σκόπιμα για τους εξής λόγους.

α. Η συντριπτική πλειοψηφία των σημερινών διευθυντών έχουν εκλεγεί με έναν ή περισσότερους από τους τελευταίους νόμους που εφαρμόστηκαν για την επιλογή των

διευθυντικών στελεχών. Ελάχιστοι έχουν εμπειρία παλαιότερων νόμων καθώς οι περισσότεροι έχουν συνταξιοδοτηθεί.

β. Οι τελευταίοι νόμοι ήταν αντικείμενο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πιερίας σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών.

γ. Είναι οι νόμοι που προσπαθούν να συνθέσουν ο καθένας ξεχωριστά, ανάλογα με τις αντιλήψεις της εκάστοτε ηγεσίας του υπουργείου παιδείας, τα θετικά στοιχεία προηγούμενων νόμων και να δημιουργήσουν ένα αντικειμενικότερο σύστημα επιλογής διευθυντών.

Θα παρατεθούν, λοιπόν, τα νομοθετικά πλαίσια των τελευταίων οκτώ ετών και θα γίνει η κριτική αποτίμησή τους.

2.3.1 Νόμος 3848/2010, ΦΕΚ 71/τ.Α'/19-5-2010, «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».

Σ' αυτόν το νόμο ως προϋποθέσεις επιλογής των διευθυντών καθορίζεται με το άρθρο 11, πως διευθυντές σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α' και οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπου σχολείων της οικείας βαθμίδας.

Σύμφωνα με το άρθρο 12, κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από:

αα) την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία και

αβ) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου.

β) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής.

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις με 12 μονάδες κατά ανώτατο όριο.

Είναι εντυπωσιακό, πως όλοι οι τελευταίοι νόμοι από το 1992 μιλούν για αξιολογικές εκθέσεις ως κριτήριο επιλογής των διευθυντών και τις μεταθέτουν στη δεύτερη εφαρμογή του νόμου. Όμως καμιά φορά δεν εφαρμόστηκαν καθώς δεν εφαρμόζονταν ο ίδιος νόμος στις επόμενες εκλογές διευθυντικών στελεχών.

- i) Κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης (ανώτατο όριο 24 μονάδες) (άρθρο 14)
- ii) Κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας (ανώτατο όριο 14 μονάδες)

Υπηρεσιακή κατάσταση: 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Η άσκηση καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης αποτιμάται με 2 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, εκτός από την άσκηση καθηκόντων περιφερειακού διευθυντή, διευθυντή ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή διευθυντή σχολικής μονάδας, που αξιολογείται με 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών και άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκησης φορέων του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, νομάρχη ή αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου: 0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Κριτήριο προσωπικότητας – γενικής συγκρότησης (ανώτατο όριο 15 μονάδες). Αξιολογείται με συνέντευξη ενώπιον επταμελούς διευρυμένου συμβουλίου επιλογής.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τρεις φάσεις, την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης, την εισήγηση από μέλος του συμβουλίου σχετικά με το φάκελο του υποψηφίου και την παρουσίαση από τον υποψήφιο του θέματος, το οποίο έχει επεξεργαστεί. Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια. (άρθρο 13§4).

Ο Νόμος 3848/2010 διασφαλίζει τη διαφάνεια στη συνέντευξη, καθώς υπάρχει μια τράπεζα θεμάτων στην οποία βασίζεται το στάδιο προετοιμασίας του υποψηφίου σε κάποια μελέτη περίπτωσης, με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται οι αντιληπτικές ικανότητες του υποψηφίου για την πραγματικότητα και η ικανότητά του για ανάληψη πρωτοβουλιών κι επιπλέον εφαρμόζεται η μαγνητοφώνηση της συνέντευξης (Μαδεμλής, 2014, σ. 273).

Κάνοντας μια κριτική των μετρήσιμων μορίων του νόμου αντιλαμβάνεται ο καθένας, πως κυριαρχούν τα αντικειμενικά μόρια από την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και λιγότερα από τη διοικητική και διδακτική εμπειρία. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα σε νεότερους εκπαιδευτικούς, να διεκδικήσουν διευθυντικές θέσεις εφόσον διαθέτουν αρκετά ακαδημαϊκά προσόντα. Για να συγκεντρώσει, όμως, το ανώτατο των διδακτικών μορίων ένας υποψήφιος, θα έπρεπε να έχει 24 χρόνια υπηρεσίας σε αντίθεση με το νόμο του 2006 που απαιτούνταν 16 χρόνια. Ως αρνητικό του νόμου, μπορούν να θεωρηθούν τα 15 μόρια της συνέντευξης, καθώς η πλειοψηφία του υπηρεσιακού συμβουλίου αποτελούμενο από στελέχη που ανήκαν στο κυβερνών κόμμα μπορούσαν έστω και σε μικρότερο βαθμό, να καθορίσουν την επιλογή των

διευθυντών ιδίως σε δημοφιλή σχολεία της εκάστοτε τοπικής διεύθυνσης κάνοντας παιχνίδια με τη μοριοδότηση σε επίπεδο εκατοστών του μορίου.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα αποτελέσματα της μοριοδότησης στους υποψήφιους διευθυντές δευτεροβάθμιας της Πιερίας. (Βλέπε παράρτημα Δ).

2.3.2 Νόμος 4327/2015, ΦΕΚ 50/τ.Α΄/14-5-2015, «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις»

Ένας νόμος που σίγουρα θα μένει αλησμόνητος στη μνήμη του εκπαιδευτικού κόσμου, είναι ο νόμος 4327/2015, με τον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι επιλογές των διευθυντικών στελεχών τον Ιούνιο του 2015. Αποτελεί μια διόρθωση του προηγούμενου νόμου, με χαρακτηριστικά γνωρίσματα τη μείωση των μορίων της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης αλλά και η δυνατότητα απόκτησης το ανώτατο των μορίων της διδακτικής εμπειρίας με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας, συγκεκριμένα τα 20 χρόνια αντί τα 24 του νόμου 3848/2010. Απαραίτητη προϋπόθεση να μπορεί κάποιος να είναι υποψήφιος διευθυντής ήταν να έχει 10 χρόνια υπηρεσίας, από τα οποία τα 8 μέσα στην τάξη. (άρθρο 17).

Το άρθρο 13 του νόμου περιορίζει τη θητεία των διευθυντών από τα τέσσερα χρόνια στα δύο. Το άρθρο 12 συγκεκριμένα ορίζει:

«1. Κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

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

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

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται πρώτον στην περίπτωση των υποψηφίων Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου». Παραθέτοντας παρακάτω έναν πίνακα μπορεί να γίνει μια συγκριτική αποτίμηση των νόμων 3848/2010 και 4342/2015 ώστε να μπορεί κανείς να βγάλει τα συμπεράσματά του σχετικά με τα αντικειμενικά κριτήριά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Συγκριτική αποτίμηση των νόμων 3848/2010 & 4342/2015 {Πηγή Ταταρίδης(2016) διασκευασμένος}

Κριτήριο	N.3848/2010	N.4327/2015
Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση	24 μονάδες	9 μονάδες
Υπηρεσιακή κατάσταση	8 μονάδες	11 μονάδες
Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία	6 μονάδες	3 μονάδες
Σύνολο	14 μονάδες	14 μονάδες
Συνέντευξη	15 μονάδες	
Ψηφοφορία		12 μονάδες
ΣΥΝΟΛΟ	53 μονάδες	35 μονάδες

Παρατηρούμε, μέσα από το συγκριτικό πίνακα, πως ο νόμος του 2015 μειώνει αισθητά τα αντικειμενικά κριτήρια από την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, ενώ αυξάνει τα μόρια της διδακτικής εμπειρίας στα 11 από 8 και μάλιστα με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας ,όπως ειπώθηκε παραπάνω. Αντίθετα, μειώνονται τα μόρια της διοικητικής εμπειρίας σε 2 από 4 (το πλεόνασμα των 2 και ενός μορίου αντίστοιχα , αναφέρεται σε δύο θητείες αιρετών). Έτσι, διατηρείται το άθροισμα των 14 μορίων και στους δύο νόμους. Ο νόμος, δηλαδή, του 2015 θέλει να δώσει τη δυνατότητα σε νέους εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν διευθυντικές θέσεις.

Αυτό, όμως, που κάνει το νόμο του 2015 να ξεχωρίζει, είναι ότι αντί της συνέντευξης στο διευρυμένο ΠΥΣΔΕ, θεσπίστηκε η μυστική ψηφοφορία του συλλόγου των διδασκόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για να συνεχίσει ο υποψήφιος διευθυντής τη διαδικασία επιλογής, ήταν να συγκεντρώσει τουλάχιστον το 20% των ψήφων του συλλόγου των διδασκόντων του σχολείου που ήθελε να διοικήσει. Όποιος υποψήφιος δεν συγκέντρωνε αυτό το ποσοστό, αποκλείονταν από τη συνέχεια της διαδικασίας (άρθρο 19).

Οι σύλλογοι διδασκόντων αποκτούν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή των διευθυντών τους και διευθυντής δεν εκλέγεται πλέον αυτός με τα πολλά αντικειμενικά μόρια, αλλά ο πιο δημοφιλής στο σύλλογο διδασκόντων.

Ο νόμος αυτός ενθουσίασε τον εκπαιδευτικό κόσμο σε μεγάλο βαθμό, όπως θα δούμε στο κεφάλαιο με τις έρευνες, γιατί απόκτησαν δύναμη μετά από ένα διάστημα φόβου απέναντι στους διευθυντές, λόγω του νόμου για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών (N.4107/2013).

Όμως από την άλλη στερούσε τους υποψήφιους διευθυντές να διεκδικήσουν διευθυντική θέση σε άλλο σχολείο εκτός από αυτό της οργανικής τους, διότι οι πιθανότητες να εκλεγούν ήταν από ελάχιστες έως ανύπαρκτες. Έτσι, στερούνταν τα σχολεία από αξιόλογα στελέχη με πλούσιο βιογραφικό και στη θέση τους ανέλαβαν στελέχη με κύριο κριτήριο τη δημοφιλία τους. Αρκετά σχολεία μετατράπηκαν σε πεδία αντιπαράθεσης μεταξύ υποψηφίων διευθυντών και η αντιπαλότητα παρέμεινε μεταξύ των υποψηφίων αλλά και γενικότερα στους συλλόγους των διδασκόντων και μετά την εκλογή των νέων διευθυντών. Σε αρκετές περιπτώσεις εκλέχτηκαν οι υπάρχοντες διευθυντές, ενώ σε άλλες ο σύλλογος με την ψήφο του απομάκρυνε τον διευθυντή που αντιπαθούσε και στη θέση του εξέλεξε δικό του συνάδελφο, συνήθως πρώην υποδιευθυντή. {Στοιχεία αντλήθηκαν από τους πίνακες διευθυντών της Δ/νσης Δ/θμιας Εκπ/σης Ν. Πιερίας (26-6-2015) (πρόσβαση από διαδίκτυο 16-7-2018)}.

Ο Υφυπουργός Παιδείας κ. Κουράκης δήλωσε ότι το 90% των Διευθυντών παρέμειναν στη θέση τους (Esos.gr, 2015). στον Ταταρίδη (2016).

Το Συμβούλιο της Επικρατείας έκρινε ότι με το συγκεκριμένο νόμο τίθενται σοβαρά ζητήματα νομιμότητας και συνταγματικότητας. Οι Σύμβουλοι Επικρατείας αποφάνθηκαν ότι ο νέος τρόπος επιλογής είναι αντίθετος στις συνταγματικές αρχές της «ισότητας και αξιοκρατίας». Η αντισυνταγματικότητα αφορούσε στο γεγονός ότι η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης από το σύλλογο διδασκόντων προβλέπονταν με μυστική ψηφοφορία: «η διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας ως διαδικασία ανάδειξης οργάνων εν γένει διοικήσεις προσιδιάζει σε αυτοδιοικούμενες μονάδες ή είναι πρόσφορη σε περίπτωση ανάδειξης εκπροσώπων στα όργανα αυτά, όχι όμως στις σχολικές μονάδες που ανήκουν στην αρμοδιότητα του κράτους και πρέπει να επιλέγονται με διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες (Πηγή esos στον Ταταρίδη ό.π.).

2.3.3 Νόμος. 4473 ΦΕΚ Α' 78/30.05.2017 Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης

Ο χαρακτηρισμός ως αντισυνταγματικού του νόμου 4342/2015 και η αλλαγή του υπουργού Παιδείας μετά από ανασχηματισμό της κυβέρνησης, οδήγησαν στη θέσπιση ενός νέου νόμου, για να αρθούν τα συνταγματικά κωλύματα και να δοθεί η δυνατότητα να επιλεγούν οι νέοι διευθυντές, καθώς έληγε η διετής θητεία των προηγούμενων διευθυντών. Ο νέος νόμος, υπαγορευόμενος από την ανάγκη της επιλογής των νέων διευθυντών, παραμένει σχεδόν αναλλοίωτος στην αριθμητική αποτίμηση των αντικειμενικών μορίων με μικρές αυξομειώσεις, αυξάνει τη διάρκεια της θητείας στα τρία έτη και επαναφέρει τη συνέντευξη στο διευρυμένο

επταμελές ΠΥΣΔΕ με μικρή όμως μοριοδότηση, 8 μορίων, σε σύγκριση με τον Νόμο 3848/2010 που είχε 15 (άρθρο1, §6,ζ).

Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου αποτιμώνται πρώτον στην περίπτωση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων . «Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια συνεκτιμούν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς τους, καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών. Η γνώμη των ανωτέρω συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών, διατυπώνεται επί συγκεκριμένων ερωτήσεων αποτίμησης του κριτηρίου της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικότερης συγκρότησης του υποψηφίου, οι οποίες αναγράφονται σε φύλλα αποτίμησης του κριτηρίου αυτού. Οι ερωτήσεις αφορούν στη συνεργατικότητα που επιδεικνύει ο υποψήφιος, στη συνεισφορά του για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στη συμμετοχή του στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων, καθώς και στις ικανότητες διοίκησης ή/ και στις ικανότητες οργάνωσης εκπαιδευτικών ή παιδαγωγικών δράσεων. Οι ανωτέρω μόνιμοι εκπαιδευτικοί, συνέρχονται σε ειδική συνεδρίαση και διατυπώνουν αυθημερόν τη σχετική κρίση τους για κάθε υποψήφιο σε αιτιολογημένο πρακτικό που συντάσσεται για το σκοπό αυτόν. Στη συνεδρίαση αυτή δεν μετέχουν οι υποψήφιοι, ούτε οι σύζυγοι ή οι συγγενείς τους έως τρίτου βαθμού και προεδρεύει ο αρχαιότερος εκπαιδευτικός, ο οποίος υποδεικνύεται από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης» (άρθρο1, §5,ζ).

Μικρές αλλαγές ,λοιπόν, έγιναν στα επί μέρους αντικειμενικά μόρια, όπως μείωση των μορίων του δεύτερου πτυχίου σε 1,5 από 2, μοριοδότηση ετήσιας επιμόρφωσης με 0.5 μόρια και από ΑΕΙ, αύξηση των μορίων των υποδιευθυντών από 0,25 με ανώτατο όριο το 1μόριο σε 0,40 με ανώτατο όριο τα 2 μόρια. Ο Ν. 4473/2017 είναι από τη φύση του τροποποιητικός των προηγούμενων νόμων του 2010 και 2015 και οι αλλαγές στη μοριοδότηση των αντικειμενικών μορίων δεν επιφέρουν κάποια ουσιαστική αλλαγή, αλλά δίνουν την εντύπωση φωτογραφικών αλλαγών για ικανοποίηση και εύνοια ημετέρων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Αριθμητική αποτίμηση κριτηρίων επιλογής διευθυντών. Συγκριτικός Πίνακας

Κριτήριο	N.3848/2010	N.4327/2015	N.4473/2017
Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση	24 μονάδες	9 μονάδες	10 μονάδες
Υπηρεσιακή κατάσταση	8 μονάδες	11 μονάδες	10 μονάδες
Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία	6 μονάδες	3 μονάδες	3 μονάδες
Σύνολο	14 μονάδες	14 μονάδες	13 μονάδες
Συνέντευξη	15 μονάδες		8 μονάδες
Ψηφοφορία		12 μονάδες	
ΣΥΝΟΛΟ	53 μονάδες	35 μονάδες	31 μονάδες

2.3.4. Νόμος. 4547/12-6-2018. Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις

Η προσωρινότητα του 4473/2017 και η ανάγκη για τη θέσπιση από την κυβέρνηση ενός νέου νόμου γενικότερα για την αναδιάρθρωση των δομών της εκπαίδευσης, οδήγησε στη δημιουργία του πρόσφατου νόμου (Ιούνιος 2018) του 4547/2018.

Ο νόμος ψηφίστηκε 2 χρόνια πριν τη λήξη της θητείας των τωρινών διευθυντών, κάτι που γίνεται για πρώτη φορά γιατί μ' αυτόν το νόμο θα επιλεγθούν και οι συντονιστές εκπαιδευτικού έργου που αντικαθιστούν του σχολικούς συμβούλους που οι θέσεις τους καταργούνται.

Το άρθρο 22 του νόμου ορίζει ως προϋπόθεση επιλογής των διευθυντών τον βαθμό Α, σύμφωνα με τον 1566/1985 και η πιστοποιημένη γνώση ΤΠΕ Α επιπέδου. Για πρώτη φορά από το 2002 δεν μοριοδοτείται η γνώση ΤΠΕ Α' αλλά θεωρείται απαραίτητο προσόν για τη διεκδίκηση θέσης στελέχους της εκπαίδευσης. Η αλλαγή αυτή θεωρείται επιβεβλημένη, καθώς τα σχολεία έχουν μπει για τα καλά στην εποχή των ΤΠΕ, τόσο στην εκπαίδευση αλλά και στη γραφειοκρατική τους οργάνωση, όπως το πληροφοριακό σύστημα του Myschool, που υπεύθυνος για την ενημέρωση και τη σωστή χρήση του θεωρείται ο διευθυντής. Χωρίς να αλλάζει κάτι άλλο σχετικά με τα προσόντα επιλογής διευθυντών σε σύγκριση με τους παλαιότερους νόμους στο άρθρο 24 του 4547/2018 ορίζει τα εξής διαφοροποιημένα κριτήρια

για την επιστημονική συγκρότηση των υποψηφίων, διατηρώντας τη μοριοδότηση των ξένων γλωσσών στο επίπεδο των προηγούμενων νόμων, καθώς και τις ετήσιες επιμορφώσεις.

Το κριτήριο της επιστημονικής συγκρότησης αξιολογείται με δεκαεπτά (17) κατ' ανώτατο όριο μονάδες

Το κριτήριο της διοικητικής και διδακτικής εμπειρίας αποτιμάται με 14 μονάδες, με ανώτατο όριο της 4 μονάδες στη διοικητική εμπειρία. Ένας εκπαιδευτικός που διετέλεσε μόνο διευθυντής μοριοδοτείται με 2 μόρια το ανώτατο, ενώ αν έχει διατελέσει και υποδιευθυντής μοριοδοτείται με 0,3 μόρια κατά έτος με 1,5 μόρια το ανώτατο φτάνοντας μέχρι τα 3,5 μόρια. Έτσι ο νόμος ενισχύει εκπαιδευτικούς που δοκιμάστηκαν σε θέσεις υποδιευθυντών και όχι εκείνους που ανέλαβαν απευθείας διευθυντικές θέσεις.

Ως θετικό στο νέο νόμο μπορεί να χαρακτηριστεί η αύξηση των μορίων της επιστημονικής συγκρότησης των υποψηφίων στις 17 μονάδες από 10 του 4473/2017 και εμπλουτίζεται εκτός από διδακτορικούς και μεταπτυχιακούς τίτλους και άλλες επιστημονικές δράσεις, όπως συμμετοχή σε συνέδρια συγγραφική δράση κ.λπ.

Αρνητικό μπορεί να θεωρηθεί η αύξηση των μορίων της συνέντευξης στο διευρυμένο ΠΥΣΔΕ σε 14 από 8 που ήταν στον προηγούμενο νόμο, γεννώντας υποψίες για υποκειμενική αντιμετώπιση των υποψηφίων και ανατροπής των αντικειμενικών κριτηρίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Αριθμητική αποτίμηση κριτηρίων επιλογής διευθυντών. Συγκριτικός Πίνακας

Κριτήριο	N.3848/2010	N.4327/2015	N.4473/2017	N.4547/2018
Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση	24 μονάδες	9 μονάδες	10 μονάδες	17 μονάδες
Υπηρεσιακή κατάσταση - Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία	8 μονάδες 6 μονάδες	11 μονάδες 3 μονάδες	10 μονάδες 3 μονάδες	10 μονάδες 4 μονάδες
Σύνολο				
Συνέντευξη	15 μονάδες		8 μονάδες	14 μονάδες
Ψηφοφορία		12 μονάδες		
ΣΥΝΟΛΟ	53 μονάδες	35 μονάδες	31 μονάδες	45 μονάδες

Είναι αναγκαίο να ερευνηθεί ο αντίκτυπος που έχει ο νόμος στον εκπαιδευτικό κόσμο και φυσικά να δοκιμαστεί στην πράξη, αν βέβαια, δεν αλλάξει ξανά με την πιθανή αλλαγή κυβέρνησης στις προσεχείς εκλογές.

Γιατί, κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο, μέσα από την ιστορική ανασκόπηση των νόμων επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα, όπως επισημάνθηκε και στην αρχή της εργασίας, ότι οι νομοθετικές διατάξεις που αναφέρονται στον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών είναι πολλές και συνήθως αλλάζουν με κάθε αλλαγή κυβέρνησης (ή ακόμη και υπουργού!) Ταταρίδης (2016 σ.68).

Η διαφοροποίηση των αντικειμενικών κριτηρίων, ανάλογα με τη γραμμή της εκάστοτε ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας, επηρεάζει αρνητικά την αξιοπιστία της όλης διαδικασίας δημιουργώντας προβλήματα. Μάλιστα, οποιαδήποτε αλλαγή επιχειρείται, συνήθως δε συνοδεύεται από ένα απαραίτητο χρονικό διάστημα προσαρμογής στο οποίο οι υποψήφιοι να έχουν την ευκαιρία να προετοιμαστούν κατάλληλα. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η παγίωση μιας σταθερής, διαχρονικής και αξιόπιστης διαδικασίας επιλογής στελεχών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η οποία θα διευκολύνει το σχεδιασμό της καριέρας των υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένων και των νεότερων εκπαιδευτικών με γνώσεις, δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες ώστε εκείνοι ανεμπόδιστα να προγραμματίζουν το δρόμο εξέλιξης που θα ακολουθήσουν (Κάκκος κ.α.2017 σ.σ. 133-143).

Κεφάλαιο 3. Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων στον Ευρωπαϊκό χώρο

Αφού ερευνήθηκε το καθεστώς που επικράτησε διαχρονικά στο θέμα της επιλογής διευθυντών στη χώρα μας, έχει ενδιαφέρον να παρουσιαστεί συνοπτικά τι συμβαίνει στον ευρωπαϊκό χώρο, πώς επιλέγουν τα διευθυντικά στελέχη τους οι χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης, επικεντρώνοντας την προσοχή κυρίως σε χώρες όπως η Αγγλία, η Φινλανδία και η Γερμανία.

3.1 Η περίπτωση της Αγγλίας

Αυτό που χαρακτηρίζει το Αγγλικό σχολείο σε σχέση με το Ελληνικό είναι η αυτονομία του (Κατσαρός,α 2008 σ.185).

Ο Εκπαιδευτικός Νόμος του 1998 (Teaching and Higher Education Act 1998), εισήγαγε σημαντικές μεταρρυθμίσεις όσον αφορά στα κριτήρια της επιλογής των Διευθυντών. Σε αυτές

συμπεριλαμβάνεται η απαίτηση για επαγγελματική Πιστοποίηση των νέων Διευθυντών στα κρατικά σχολεία της Αγγλίας, μέσω του National Professional Qualification for Headship (NPQH). η οποία εισήχθη ως προϋπόθεση του διορισμού τους από τους σχετικούς Κανονισμούς του 2003 ή για λήψη του μέσα σε διάστημα τεσσάρων ετών από την κατάληψη της θέσης. (Νίκας 2008 σ.336).

Η εκπαιδευτική πολιτική περιλαμβάνει τα Εθνικά Πρότυπα για τους Προϊστάμενους. Ο Doughty (στον Taysum 2013) υποστηρίζει επίσης, ότι τα πρότυπα είναι πολύ σημαντικά επειδή παρέχουν ένα πλαίσιο για διευθυντές, ενημερώνουν την απόδοση στη διοίκηση, τους διευθυντές των οργάνων διοίκησης κατά το διορισμό διευθυντών, και υποστηρίζουν τα εθνικά επαγγελματικά προσόντα για τους επικεφαλής. Τα πρότυπα επικεντρώνονται σε:

1. Χάραξη πολιτικής του μέλλοντος
2. Ηγετική μάθηση και διδασκαλία
3. Προσωπική ανάπτυξη και συνεργασία με άλλους
4. Διαχείριση της οργάνωσης
5. Εξασφάλιση λογοδοσίας
6. Ενίσχυση της κοινότητας

Αυτό που χαρακτηρίζει το σύστημα της επιλογής των στελεχών στην Αγγλία είναι η ευελιξία, η ανοικτότητα και η αποκέντρωση, καθώς αναθέτει την ευθύνη για τις διαδικασίες και τη λήψη των σχετικών αποφάσεων στους τοπικούς αρμόδιους φορείς (Νίκας ό.π.σ.370) . Το όργανο διοίκησης του σχολείου πρέπει να ενημερώνει τις τοπικές αρχές για τις κενές θέσεις, να τις δημοσιεύει τουλάχιστον στην Αγγλία και στην Ουαλία, να ορίζει μια επιτροπή επιλογής, να οργανώνει συνεντεύξεις με τους επιλεγέντες υποψηφίους και, όπου θεωρείται σκόπιμο, να συνιστά και να εγκρίνει τον διορισμό ενός από τους ως άνω υποψηφίους μετά τη συνέντευξη. Σε ελεγχόμενα σχολεία του Ηνωμένου Βασιλείου (Βόρεια Ιρλανδία) οι υποψήφιοι για τους οποίους υπάρχει η σύσταση εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου για θέσεις διευθυντή και υποδιευθυντή μπορεί να υποβάλλονται σε συνέντευξη από το Συμβούλιο Εκπαίδευσης και Βιβλιοθηκών, το οποίο και μπορεί να διορίσει οποιονδήποτε υποψήφιο για τον οποίο υπάρχει η ως άνω σύσταση. (Αποστόλου Μ. & Αναστασιάδου Σ. 2016).

Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό που παρατηρείται στο εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας είναι, πως τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να προέρχονται και έξω από το χώρο της εκπαίδευσης, κάτι που αποκλείεται στην Ελλάδα με το νόμο 1566/1985 αλλά και όλους τους νόμους που καθόριζαν την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. Ο διευθυντής είναι ενταγμένος στο σύστημα της ελεύθερης αγοράς και εκτός από παιδαγωγός είναι και μάνατζερ (Λυμπέρης 2012). Μετά την επιλογή τους αξιολογούνται για 2 -3 χρόνια από ειδικό διοικητικό σώμα για την αποτελεσματικότητά τους, ενώ παράλληλα επιμορφώνονται πριν και μετά την επιλογή τους, αλλά και κατά τη διάρκεια της θητείας τους. (Μαδεμλής 2014). Η διοικητική εμπειρία και οι ηγετικές ικανότητες είναι απαραίτητη προϋπόθεση επιλογή των διευθυντών των

σχολείων (Γκόβαρης & Ρουσσάκης 2008σ.43).Αντίθετα, με ό,τι ισχύει στην Ελλάδα, δεν αποτελεί προϋπόθεση επιλογής η διδακτική εμπειρία (Ευρυδίκη 2002 σ. 150) Μεγάλο είναι επίσης το ποσοστό των γυναικών διευθυντριών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Αγγλίας που κυμαίνεται από 55% - 59% του συνόλου των διευθυντών (Ευρυδίκη 2002 σ.152).

3.2 Το Φινλανδικό μοντέλο

Στη Φινλανδία ο διευθυντής απαιτείται να κατέχει προσόντα εκπαιδευτικού στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό επίπεδο, να έχει επαρκή πείρα στη διδασκαλία και προσόντα στην εκπαιδευτική διοίκηση ή γνώση που αποκτήθηκε με άλλον τρόπο. Ο χρόνος της διδακτικής εμπειρίας δεν καθορίζεται με επίσημα έγγραφα (Key Data on Education in Europe 2009 σ. 191). Οι διοικητικές γνώσεις του υποψήφιου διευθυντή πρέπει να είναι πιστοποιημένες με ειδικό δίπλωμα στη διοίκηση των σχολικών μονάδων (Κατσαρός,α 2008 σ.192). Η διαδικασία επιλογής τους καθορίζεται από τον εκάστοτε δήμο. Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις που μπορεί ο διευθυντής να μην είναι εκπαιδευτικός (Μαδεμλής 2014). . Τα κριτήρια επιλογής γενικά είναι:

α) η προϋπηρεσία, β) τα πρόσθετα παιδαγωγικά και ακαδημαϊκά προσόντα, γ) οι αξιολογήσεις των προηγούμενων ετών και δ) η συνέντευξη (συνεκτίμηση και διαπίστωση της συγκρότησης της προσωπικότητας συνολικά), ε) απαραίτητο κριτήριο θεωρείται η ύπαρξη πιστοποιημένων δεξιοτήτων ηγεσίας και εμπειρίας σχολικής ηγεσίας, στ) η καταλληλότητα του υποψηφίου για το συγκεκριμένο σχολείο, ζ) η γνώμη του διδακτικού προσωπικού (Στυλιανίδης 2008 σ.158)

Οι Διευθυντές των σχολείων στη Φινλανδία είναι δημόσιοι υπάλληλοι, με μεγάλο βαθμό αυτονομίας .Καθοδηγούν και προϊστανται των σχολείων, έχουν διοικητικές και οικονομικές δυνατότητες και είναι παιδαγωγικοί ηγέτες. Ασκούν και διδακτικό έργο, ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου. Κατσαρός ό.π. σ.192). Η θητεία του διευθυντή στη Φινλανδία είναι μόνιμη (Αποστόλου Μ. & Αναστασιάδου Σ. 2016.)

Τέλος, στη Φινλανδία, δεν υπάρχει αξιολόγηση του διευθυντή (Στυλιανίδης ό.π. σ.157).

3.3 Η περίπτωση της Γερμανίας

Στη Γερμανία η επιλογή των διευθυντών γίνεται με βάση την ομοσπονδιακή νομοθεσία και ακολουθεί τις εξής φάσεις :

α. Δημοσιεύονται οι κενές θέσεις των διευθυντών στον τύπο τουλάχιστον έξι εβδομάδες πριν λήξει η προθεσμία υποβολής των δικαιολογητικών.

Καταθέτουν αίτηση οι ενδιαφερόμενοι που έχουν τα προσόντα, δηλαδή προϋπηρεσία και κατάρτιση στη διοίκηση, στις τοπικές ή περιφερειακές αρχές, στους δήμους ή στο υπουργείο πολιτισμού.

γ. αξιολογούνται οι αιτήσεις από τις εποπτικές αρχές των σχολείων . Η αξιολόγηση γίνεται με βάση πέντε κριτήρια:

1. Τα φύλλα αξιολόγησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας που υπηρετεί ο υποψήφιος.
2. Την αξιολόγηση μιας δειγματικής διδασκαλίας που πρέπει να διεξάγει ο υποψήφιος
3. Την αξιολόγηση που θα υποβάλει για μια διδασκαλία συναδέλφου του.
4. Την αξιολόγηση της διεύθυνσης μιας συνεδρίας από τον υποψήφιο.
5. Την προφορική του εξέταση.

Στα μισά κρατίδια της Γερμανίας ο διορισμός του διευθυντή είναι μόνιμος μέχρι τη συνταξιοδότησή του. Σε δύο κρατίδια διορίζεται διευθυντής μόνο για το σχολείο στο οποίο τοποθετήθηκε. Αυτό σημαίνει, πως αν καταργηθεί το σχολείο πρέπει να υποβάλει ξανά υποψηφιότητα για διευθυντής.

Στα υπόλοιπα κρατίδια ο διευθυντής τοποθετείται για δύο χρόνια δοκιμαστικά και αφού αξιολογηθεί θετικά ανανεώνεται η σύμβασή του για οκτώ χρόνια. Εφόσον ανανεωθεί για δεύτερη φορά η σύμβαση γίνεται μόνιμη (Γκόβαρης και Ρουσσάκης 2008 σ.σ. 53)

Οι δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι διευθυντές στα καθήκοντά τους, το απαιτητικό πρόγραμμα εργασίας, οι πολλές ώρες διδασκαλίας, τα μικρά οικονομικά κίνητρα, κάνουν τους εκπαιδευτικούς της Γερμανίας να μη θεωρούν ελκυστική τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας, παρόλο τη μονιμότητα που ουσιαστικά προσφέρει. Mielke & Rossler(2007) στο Γκόβαρης και Ρουσσάκης (2008 σ.σ. 53-54).

3.4 Άλλες Ευρωπαϊκές χώρες

Μεταξύ των προϋποθέσεων για τον διορισμό στη θέση του διευθυντή η απαίτηση για ελάχιστη περίοδο επαγγελματικής διδακτικής εμπειρίας είναι πολύ κοινή πρακτική. Κυμαίνεται από τουλάχιστον ένα έτος στην Τουρκία και δύο έτη στην Ισλανδία (πρωτοβάθμιο επίπεδο) μέχρι 12 χρόνια στην Ελλάδα και 13 χρόνια στην Κύπρο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ελάχιστη απαιτούμενη περίοδος κυμαίνεται μεταξύ τριών και πέντε ετών. Σε κάποιες χώρες (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία, Σλοβενία, Σλοβακία και Ρουμανία), η διδασκαλία σε καθεστώς πλήρους απασχόλησης αποτελεί το μοναδικό κριτήριο στον καθορισμό της περιόδου επαγγελματικής εμπειρίας. Στη Δανία και την Αυστρία (πρωτοβάθμια εκπαίδευση), απαιτείται διδακτική εμπειρία, παρ' ότι τα επίσημα έγγραφα δεν δηλώνουν ακριβή διάρκεια (Key Data on Education in Europe 2009 σ. 192).

Σε 12 χώρες, οι υποψήφιοι διευθυντές πρέπει να έχουν λάβει ειδική κατάρτιση. Στις πλείστες περιπτώσεις, μάλιστα, πρέπει να έχουν εκπληρώσει αυτή την προϋπόθεση προτού αναλάβουν τα

καθήκοντά τους. Ωστόσο, στη Δημοκρατία της Τσεχίας, η κατάρτιση λαμβάνει χώρα μετά τον διορισμό τους.

Μάλτα: Δεν υπάρχει επίσημη ένδειξη αριθμού ετών διδακτικής εμπειρίας που αναμένεται να έχει ένας υποψήφιος. Πρέπει να έχει τέσσερα χρόνια εμπειρία ως υποδιευθυντής του σχολείου και το Δίπλωμα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Διαχείρισης. Για τη θέση του Υποδιευθυντή, είναι αναγκαία τουλάχιστον δεκαετής διδακτική εμπειρία (ό.π.)

Βέλγιο: Η ελάχιστη διάρκεια επαγγελματικής διδακτικής εμπειρίας που απαιτείται για τα σχολεία που διοικούνται από την Κοινότητα, είναι 10 χρόνια. Ωστόσο, από την 1η Σεπτεμβρίου 2007 και μόνο στην περίπτωση ιδρυμάτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι προϋποθέσεις για τον διορισμό στη θέση του διευθυντή δεν περιλαμβάνουν πλέον ελάχιστο αριθμό ετών διδακτικής εμπειρίας (ό.π.).

Στην Κύπρο κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι τα παρακάτω.:

- α. φάκελος αξιολογήσεων του υποψηφίου,
- β. πιθανά πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση,
- γ. τα χρόνια προϋπηρεσίας,
- δ. συνέντευξη από την Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας.

Επιπλέον, οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν αποκτήσει εργασιακή εμπειρία ως υποδιευθυντές (για περίοδο τριών ετών) στην πρωτοβάθμια και δύο ετών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. (Ευρυδίκη 2009).

Τα καθήκοντα του διευθυντή είναι όμοια με του Έλληνα διευθυντή, αλλά δεν υπάρχει καθορισμένο όριο θητείας (Στυλιανάκης 2008).

Στην Ολλανδία: Η θέση διευθυντή προβλέπει πιστοποιητικό για διοικητικά προσόντα, αλλά παράλληλα υπάρχουν πολλοί φορείς για διευθυντικά στελέχη. Ένας τέτοιος φορέας είναι η Ολλανδική Ακαδημία Διευθυντικών Στελεχών που διευκολύνει τόσο σε προαιρετική προπαρασκευαστική, όσο και συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών σχολείων Α/θμιας Εκπαίδευσης (Αποστόλου & Αναστασιάδου 2016).

Στη Γαλλία είναι συνηθισμένο να επιλέγονται οι διευθυντές με προφορική και γραπτή εξέταση και ακολουθούν υποχρεωτικά σεμινάρια επιμόρφωσης γι' αυτούς που θα επιλεγούν. (Μαδεμλής 2014). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχουν 10 χρόνια υπηρεσίας, ή 5 χρόνια υπηρεσίας και ηλικία κάτω των 50 ετών (Γκόβαρης & Ρουσσάκης 2008σ.51).

Στην Πορτογαλία, οι υποψήφιοι για την κατάληψη της θέσης του διευθυντή μπορούν να είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί με πενταετή υπηρεσία, να υπηρετούν στη σχολική μονάδα και να έχουν πτυχίο στη διοίκηση και διαχείριση εκπαιδευτικών μονάδων. Εκλέγονται από ένα σώμα εκλεκτόρων που αποτελείται : α. Από το σύλλογο διδασκόντων και το μη εκπαιδευτικό

προσωπικό του σχολείου, β. Εκπροσώπους των γονέων, γ. Εκπροσώπους των μαθητών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και δ. Εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών αρχών (ό.π. σ.52).

Στην Ισπανία γίνεται η προκήρυξη, υποβάλλονται αιτήσεις, αξιολογούνται ανάλογα με τα προσόντα (ακαδημαϊκά, επαγγελματικά, διοίκησης) και μετά το πρόγραμμα επιμόρφωσης διορίζεται διευθυντής/ρια από την Εκπαιδευτική αρχή για μια τετραετία που ανανεώνεται.

Ειδικότερα, η επιλογή του πραγματοποιείται μέσω μιας διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν η εκπαιδευτική κοινότητα και η εκπαιδευτική διοικητική αρχή. Αυτή η διαδικασία πρέπει να επιτρέπει την επιλογή των πιο κατάλληλων επαγγελματικά υποψηφίων, που θα έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή στήριξη της εκπαιδευτικής κοινότητας και σύμφωνα πάντα με τις αρχές της ισότητας, της δημοσιοποίησης, της αξιοκρατίας και της ικανότητας. Η επιλογή και ο διορισμός διευθυντών των δημόσιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων πραγματοποιείται μέσω διαγωνισμού βάσει τίτλων ανάμεσα στους καθηγητές δημοσίου υπαλλήλους καριέρας, που διδάσκουν κάποιο από τα μαθήματα που παρέχονται στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Για να θέσει κανείς υποψηφιότητα, πρέπει να έχει προϋπηρεσία τουλάχιστον πέντε ετών στο σώμα της δημόσιας διδακτικής λειτουργίας ως δημόσιος υπάλληλος καριέρας, να έχει διδάξει ως δημόσιος υπάλληλος καριέρας για μία περίοδο ίσης διάρκειας σε κάποια ειδικότητα την οποία προσφέρει το σχολείο για το οποίο ενδιαφέρεται, να έχει προσφέρει υπηρεσίες σε δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα του ίδιου βαθμού και καθεστώτος για τουλάχιστον ένα σχολικό έτος συμπληρωμένο μέχρι την δημοσίευση της προκήρυξης, σε περιβάλλον εκπαιδευτικής διοίκησης αντίστοιχο με τη θέση που προκηρύσσεται και να παρουσιάσει ένα σχέδιο διεύθυνσης που να περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους στόχους, τις γραμμές δράσης και την αξιολόγηση αυτού (Διπλάρη 2011 σ.463)

Στην Αυστρία, οι υποψήφιοι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθήσουν αρκετά μαθήματα κατάρτισης, εάν επιθυμούν να εξασφαλίσουν μόνιμο διορισμό (Key Data on Education in Europe 2009 σ. 189).

Τέλος στο Λουξεμβούργο από το υπουργείο δημοσιεύεται η πρόσκληση για υποβολή αιτήσεων, ο υπουργός προτείνει έναν υποψήφιο και το κυβερνητικό συμβούλιο παίρνει την τελική απόφαση (Αποστόλου Μ. & Αναστασιάδου Σ. 2016).

Κεφάλαιο 4. Έρευνες στο σύστημα επιλογής των διευθυντών στον εκπαιδευτικό κόσμο

Κλείνοντας το θεωρητικό μέρος της εργασίας, θα γίνει μια γρήγορη βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνών που έγιναν τα τελευταία χρόνια στον εκπαιδευτικό κόσμο, για να αποτιμήσει το σύστημα επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Όπως έχει επισημανθεί στην αρχή της εργασίας, λίγες σχετικά είναι οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά τη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, σε αντίθεση με την πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει τις τελευταίες δεκαετίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα των διευθυντικών στελεχών (Ταταρίδης 2016).

Το πρόβλημα αυτό εντοπίζεται πιο έντονα το 2003 από την Στραβάκου που διαπιστώνει τις ελάχιστες έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί μέχρι τότε στο θέμα επιλογής εκπαιδευτικών στελεχών. Σε έρευνα της ίδιας σε σχολεία των νομών Δράμας και Καβάλας, καταλήγει στο συμπέρασμα, πως οι διευθυντές επιλέγονται κυρίως με το κριτήριο της αρχαιότητας και είναι οι περισσότεροι άνδρες. Βασικό γνώρισμα του διευθυντή πρέπει να είναι η ηγετική του φυσιογνωμία και προτείνει να επιλέγεται ο διευθυντής από το σύλλογο διδασκόντων.

Ο Δημήτρης Μαυροσκούφης (2003) στην έρευνά του προχωράει στη διερεύνηση των απόψεων διευθυντών/τριών για τα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής. Στα συμπεράσματα της έρευνας καταγράφεται η αδυναμία επιλογής Διευθυντών σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ, ενώ οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους αναφέρουν προβλήματα και ελλείψεις στα κριτήρια επιλογής και αμφισβητούν την εγκυρότητα και την αντικειμενικότητα της συνέντευξης.

Το 2006 ο Μελισσόπουλος σε έρευνά του σε σχολεία της Ξάνθης και της Ροδόπης κατέδειξε, πως οι εκπαιδευτικοί επιζητούν την συνέντευξη ως κριτήριο αξιολόγησης, αν και διαβλέπουν σ' αυτήν μεροληψία με κομματικά κριτήρια. Επίσης, υπάρχει συμφωνία για τη θέση του διευθυντή να είναι επί θητεία και για τον τρόπο συγκρότησης του ΠΥΣΔΕ. Διαφωνούν για την καθιέρωση γραπτών εξετάσεων των υποψηφίων. Γενικά θεωρούσαν το Π.Δ.25/2002 ένα καλό νόμο, που θα μπορούσε να γίνει η βάση για διορθωτικές αλλαγές.

Την ίδια χρονιά ο Στιβακτάκης (2006) σε έρευνά του στη Ρόδο διαπιστώνει, πως οι εκπαιδευτικοί θέλουν τον διευθυντή με τετραετή θητεία, ενώ σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης θεωρούν οι εκπαιδευτικοί την προϋπηρεσία, το Βιογραφικό σημείωμα, την υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, τη διοικητική εμπειρία, τη γνώση των νέων Τεχνολογιών.

Η Σπυροπούλου (2010) σε ποιοτική έρευνα που διεξάγει σε διευθυντές της Αχαΐας, συμπεραίνει την αμφισβήτηση απέναντι στον τότε νόμο 3467/2006. Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι

θεωρούν απαραίτητη τη συνέντευξη, όμως διατήρησαν επιφυλάξεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτή διενεργείται. Ακόμη, διαπίστωσαν, ότι με το συγκεκριμένο σύστημα επιλογής επικρατούσε ο αρχαιότερος ο οποίος συχνά δεν είχε την απαιτούμενη κατάρτιση σε θέματα διοίκησης.

Ο Θηβαίος (2010) αφού πήρε συνέντευξη σε έξι διευθυντές του νομού Εύβοιας, κατέδειξε με την έρευνά του πως οι διευθυντές ήταν ικανοποιημένοι με το νόμο 3467/2006. Θεωρούσαν θετικό την υψηλή μοριοδότηση της αρχαιότητας και αποδέχονταν την συνέντευξη ως θετικό τρόπο επιλογής των στελεχών, αρκεί να γινόταν σε συγκεκριμένο πλαίσιο και με αντικειμενικό τρόπο.

Η Αναστασίου Σ. (2011) στη διδακτορική διατριβή της κάνοντας έρευνα στην περιοχή της Ηπείρου, ένα από τα θέματα που ερευνά είναι και οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα συστήματα επιλογής διευθυντών. Η έρευνά της κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι εκπαιδευτικοί της Ηπείρου επιζητούν ένα διαφορετικό πιο αξιοκρατικό σύστημα επιλογής διευθυντών. Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ανεξάρτητα από την ηλικιακή τους κατηγορία, απάντησε ότι πρέπει να αλλάξει ο τρόπος επιλογής των διευθυντών με επικρατέστερη την επιλογή από τους εκπαιδευτικούς της κάθε σχολικής μονάδας.

Ο Ρεντίφης (2012) στη διπλωματική του εργασία επεξεργάζεται τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους. Αναφέρεται σε έρευνα των Σαΐτη, Τσιαμάση, Χατζή (1997) για την επιλογή διευθυντών, η οποία διαπίστωσε, πως η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντών επιλέγεται με κριτήριο την αρχαιότητα, ενώ οι πλειοψηφία τους θεωρεί πως πρέπει να βρεθεί αντικειμενικός τρόπος και αξιοκρατικός για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης. Η έρευνα του Ρεντίφη, που γίνεται σε ενεργεία διευθυντές κατέδειξε την ανάγκη ύπαρξης ενός αξιοκρατικού συστήματος επιλογής διευθυντών μακριά από πολιτικές και κομματικές επιλογές.

Οι Θεοδωράκογλου & Θεοδωράκογλου (2014) σε έρευνά τους στην Καβάλα διαπιστώνουν, πως οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ότι το σύστημα επιλογής που εφαρμόστηκε το 2011 δεν εξασφάλισε την επιλογή των ικανότερων στελεχών. Επίσης, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρούσε πως, ένας συνδυασμός γραπτής εξέτασης, τυπικών προσόντων και συνέντευξης θα ήταν ο καλύτερος τρόπος επιλογής των διευθυντικών στελεχών. Μια μεγάλη μερίδα, επίσης των εκπαιδευτικών θεώρησε, πως σημαντικό ρόλο πρέπει να έχουν τα τυπικά προσόντα και μετά η επιλογή των διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Εκφράζεται, τέλος, η διαφωνία στο να έχουν άποψη στην επιλογή των διευθυντών οι γονείς.

Η Αργυρίου κ.α. (2015 σ. 56) σε έρευνα που έκαναν στην Δυτική Αττική σχετικά με το σύστημα επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η

πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ως σημαντικό προσόν του υποψηφίου διευθυντή να έχει όραμα συνολικό για την εκπαίδευση και να το μοιράζεται με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, ενώ ακολουθούν η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι γνώσεις στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, η επιμονή και η αποφασιστικότητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Από τα αντικειμενικά κριτήρια σημαντικότερο η έρευνα έδειξε το στοιχείο της αρχαιότητας και μετά την επιστημονική κατάρτιση του υποψηφίου με ιδιαίτερη βαρύτητα την κατοχή πτυχίου στην διοίκηση, επιμόρφωση στη διοίκηση και μετά το διδακτορικό. Ως προς τη συνέντευξη επικρατέστερη παρουσιάστηκε η άποψη να υπάρχει εισήγηση του φακέλου του υποψηφίου από ένα μέλος του υπηρεσιακού συμβουλίου και μετά η χρήση εκπαιδευτικών σεναρίων.

Οι Μπακάλμπαση και Δημητρίου (2016) με έρευνά τους σε διευθυντές του νομού Λάρισας, κατέδειξαν, πως η πλειοψηφία των διευθυντών αμφισβητούσε την εγκυρότητα του νόμου του 2015 με την ψηφοφορία των του συλλόγου των διδασκόντων και ζητούσε να καταργηθεί, ενώ παράλληλα εξέφρασε την άποψη να αυξηθούν τα μόρια της επιστημονικής κατάρτισης. Μερίδα των εκπαιδευτικών συμφωνούσε με την πραγματοποίηση συνέντευξης αρκεί να γινόταν με αντικειμενικό τρόπο, ενώ αρκετοί δεν είχαν αντίρρηση να διενεργείται γραπτός διαγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων διευθυντών.

Οι Αργυροπούλου και Συμεωνίδης (2017) κάνουν μια εμπειρική έρευνα σχετικά με τα κριτήρια επιλογής διευθυντών στο νομό Σερρών, ώστε να αναδειχθούν τα προσόντα επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Από τα αποτελέσματά της έρευνας διαπιστώνεται, πως η διδακτική εμπειρία θεωρείται το σημαντικότερο προσόν ενός διευθυντή, ενώ σημαντικά προσόντα θεωρούνται η διοικητική εμπειρία, οι μεταπτυχιακές σπουδές σε θέματα διοίκησης, παιδαγωγικά θέματα, οι συνεχείς επιμορφώσεις, αλλά και οι γνώσεις νέων τεχνολογιών, οι ξένες γλώσσες, και λιγότερο το συγγραφικό έργο. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής, πρώτα θεωρούνται η εξωστρέφεια, η γνώση της νομοθεσίας, η τιμιότητα, η δικαιοσύνη, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, οι καλές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, και λιγότερο σημαντικά, η συνδικαλιστική δράση, οι πολιτικές διασυνδέσεις, η ειδικότητα και το φύλο. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν εμπιστοσύνη στην συνέντευξη στην πλειοψηφία τους, ενώ είναι μοιρασμένες οι απόψεις σχετικά με το νόμο του 2015 που άφηνε τους εκπαιδευτικούς να επιλέγουν τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Θεωρούν, όμως, πως αν και δεν είναι απόλυτα αξιοκρατικός τρόπος επιλογής, καλύτερο και πιο αντικειμενικό από τη συνέντευξη. Σε εναλλακτικούς τρόπους επιλογής οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί θεώρησαν ως αντικειμενικό μέτρο τον γραπτό διαγωνισμό, τα τεστ καταστάσεων και προσωπικότητας κατά λιγότερο, ενώ πολύ χαμηλή είναι η αποδοχή που είχαν, ως εναλλακτικοί τρόποι επιλογής, οι εκθέσεις

συμβούλων και διευθυντών εκπαίδευσης. Σε ερώτημα αν πρέπει να επιλέγονται διευθυντές εκτός εκπαίδευσης η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ήταν αρνητικοί.

Παρατέθηκαν περιληπτικά έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία 15 χρόνια, για τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων, από αρκετούς ερευνητές, σε αρκετές περιοχές της Ελληνικής επικράτειας, ώστε να φανούν διαχρονικά οι τάσεις και οι απόψεις που κατέγραψαν του εκπαιδευτικού κόσμου σχετικά με αυτό το ζήτημα. Χωρίς να εξαντλούνται οι έρευνες, οι αναφερόμενες αποτυπώνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις απόψεις του εκπαιδευτικού κόσμου, για τον τρόπο επιλογής των στελεχών τους. Μένει, λοιπόν, να φανεί πόσα και σε ποιο βαθμό επαληθεύονται από τα παραπάνω ευρήματα στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους εκπαιδευτικούς της Πιερίας και θα παρατεθεί στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : Έρευνα απόψεων των καθηγητών της Πιερίας

Κεφάλαιο 5. Ερευνητικά ερωτήματα, στόχοι, υποθέσεις, μεθοδολογία, περιορισμοί της έρευνας

5.1 Ερωτήματα –Στόχοι

Ξεκινώντας το ερευνητικό μέρος της εργασίας πρέπει να επισημανθούν αρχικά τα ερευνητικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος της επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας έθεσε τον προβληματισμό, για τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που πρέπει να έχουν τα διευθυντικά στελέχη και τους τρόπους επιλογής των.

Αναλυτικότερα μπορούμε να εστιάσουμε στα εξής ερωτήματα που θα προσπαθήσει να διαλευκάνει η έρευνα.:

- α. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διευθυντής σχολικής μονάδας και ποια μορφωτικά εφόδια του είναι απαραίτητα κατά την άποψη των εκπαιδευτικών;
- β. Τι στοιχεία πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας; Πώς τον θέλουν τον διευθυντή τους οι εκπαιδευτικοί; Ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα ήθελαν να έχει ο διευθυντής του σχολείου τους;
- γ. Ποιον τρόπο επιλογής διευθυντικών στελεχών θεωρούν ως πιο αξιόπιστο και αντικειμενικό;
- δ. Πώς κρίνουν τα τελευταία νομοθετικά πλαίσια συμπεριλαμβάνοντας και το νέο νόμο για τις δομές της εκπαίδευσης;

Στόχοι της έρευνας, λοιπόν, μέσα από την κριτική προσέγγιση των εκπαιδευτικών είναι:

- α. Να επισημάνει τις απόψεις τους σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των στελεχών που επικράτησαν στη χώρα μας με τους νόμους των τελευταίων οκτώ ετών.
- β. Να αποκωδικοποιήσει τις απόψεις σχετικά με το πώς επιθυμούν το διευθυντή τους οι εκπαιδευτικοί της Πιερίας, και με ποιο τρόπο θέλουν να επιλέγονται στις διευθυντικές θέσεις.

5.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Αναλύοντας τις έρευνες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια σχετικά με την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε άλλους νομούς της Ελλάδας, μπορούμε να οδηγηθούμε σε ορισμένες υποθέσεις που αναμένεται να εξεταστεί, αν επαληθεύονται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο νομό Πιερίας.

Υπόθεση 1^η: Οι εκπαιδευτικοί θέλουν ο διευθυντής τους να είναι εκπαιδευτικός και όχι μάνατζερ.

Υπόθεση 2^η. Η αποτελεσματικότητα του διευθυντή δεν καθορίζεται από το φύλο του ενώ ως ένα σημείο μπορεί να καθορίζεται από την ειδικότητά του.

Υπόθεση 3^η. Επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο βαθμό να έχουν άποψη στην επιλογή των διευθυντών τους, έστω κι αν ο νόμος 4327/2015 κρίθηκε αντισυνταγματικός.

Υπόθεση 4^η. Είναι απαίτηση του συνόλου των εκπαιδευτικών για καταρτισμένους διευθυντές, εμπλουτισμένους με αξιόλογη ακαδημαϊκή μόρφωση και οπωσδήποτε καταρτισμένους στις ΤΠΕ.

Υπόθεση 5^η. Η εμπειρία του διευθυντή στην τάξη θεωρείται σημαντικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει, ενώ αντίθετα, δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η ηλικία του.

Υπόθεση 6^η. Έχει ελάχιστη σημασία η συνδικαλιστική δράση του διευθυντή και καμιά σημασία αν έχει πολιτικές διασυνδέσεις.

Υπόθεση 7^η. Οι εκπαιδευτικοί, αν και δεν είναι αρνητικοί στη διαδικασία της συνέντευξης, κρατούν επιφυλακτική στάση σχετικά με την αντικειμενικότητά της.

Υπόθεση 8^η. Θεωρούν οι εκπαιδευτικοί, πως πρέπει να χρησιμοποιούνται κι άλλοι τρόποι επιλογής των διευθυντών, όπως γραπτοί διαγωνισμοί, τεστ προσωπικότητας κ.λπ.

Υπόθεση 9^η. Υπάρχει επιφυλακτικότητα σχετικά με το νέο νόμο για τις δομές, που οφείλεται στην αύξηση της μοριοδότησης της συνέντευξης.

Η επαλήθευση ή η διαφοροποίηση από τις υποθέσεις θα φανεί μέσα από τα αποτελέσματα της ποσοτικής αλλά και της ποιοτικής έρευνας.

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

5.3.1 Ποιοτική έρευνα- Χαρακτηριστικά

Η έρευνα ξεκίνησε πρώτα με συνέντευξη που παραχώρησαν δύο από τους διευθυντές των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού. Τα πρόσωπα που επιλέχθηκαν στην ποιοτική έρευνα δεν ήταν τυχαία, αλλά επρόκειτο για δύο στελέχη με πολλά χρόνια διδακτικής και

διοικητικής εμπειρίας. Είναι άνδρες ηλικίας 58 και 56 ετών, έχουν και οι δύο πάνω από τριάντα χρόνια διδακτικής εμπειρίας και με οκτώ και πέντε χρόνια διοικητικής εμπειρίας αντίστοιχα. Είναι γνώστες και οι δύο των Νέων Τεχνολογιών, ο ένας με γνώση ξένης γλώσσας, ενώ ο δεύτερος με μεταπτυχιακές σπουδές και δεύτερο πτυχίο. Ο ένας είναι διευθυντής σε επαρχιακό σχολείο, ενώ ο άλλος σε σχολείο της πόλης. Ήταν οι μόνοι που συμμετείχαν στις επιλογές διευθυντών τις τέσσερις τελευταίες φορές, από το 2007, καθώς οι υπόλοιποι που συμμετείχαν στις διαδικασίες επιλογής το 2007 συνταξιοδοτήθηκαν. Το σύνολο των διευθυντών του νομού είναι διευθυντές από το 2015 και 2017, ενώ ελάχιστοι είναι από το 2011. Οι απόψεις, λοιπόν, των συγκεκριμένων στελεχών είχε βαρύνουσα σημασία στην έρευνα, καθώς δόθηκε η δυνατότητα να αξιολογηθεί η διαδικασία στο χρόνο από ανθρώπους που συμμετείχαν σ' αυτή (Creswell 2011 σ. 96).

Οι συνεντεύξεις των δύο διευθυντών πραγματοποιήθηκαν στο χώρο του σχολείου στις 26 και 27 Ιουνίου του 2018 στα γραφεία των διευθυντών. Αφού κατανόησαν το σκοπό της συνέντευξης, τους δόθηκε ένας πίνακας με την αριθμητική αποτίμηση των μορίων των τελευταίων νόμων που αφορούσαν την επιλογή των διευθυντών, ώστε να διευκολυνθούν στις απαντήσεις που θα έδιναν. Ενημερώθηκαν επίσης, πως η συνέντευξη θα μαγνητοφωνούνταν για τις ανάγκες της έρευνας και πως θα παρέμεναν απόρρητα τα προσωπικά τους στοιχεία. Η ανταπόκριση και των δύο στελεχών ήταν θετική.

Χρησιμοποιήθηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο για τη διευκόλυνση της συνέντευξης, αν και η συζήτηση ήταν φυσικό, να μην διατηρήσει το αυστηρό πλαίσιο του ερωτηματολογίου. Άλλωστε, στο τέλος των ερωτήσεων, δόθηκε στους ερωτώμενους η δυνατότητα να διατυπώσουν δικές τους προτάσεις ή να εκφράσουν προβληματισμούς που δεν συμπεριλαμβάνονταν στις ερωτήσεις. Αυτό βοήθησε για μεγαλύτερη εμπάθυνση στο πρόβλημα της έρευνας.

Οι ερωτήσεις ξεκίνησαν με αναφορά στα ατομικά στοιχεία, (χρόνια υπηρεσίας, δύναμη σχολείου, φόρτος εργασίας κ.λπ.).

Συνεχίστηκαν με αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο και τις διαδικασίες επιλογής των διευθυντών, ενώ το τρίτο μέρος αφορούσαν ερωτήσεις περιγραφής των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού διευθυντή. (Βλέπε παράρτημα Α στο τέλος).

Οι απαντήσεις τους απομαγνητοφωνήθηκαν και αποδόθηκαν σε ελεύθερη απόδοση, χωρίς να γίνεται παρέκκλιση από το περιεχόμενό τους.

Η ποιοτική έρευνα δεν είχε σκοπό να οδηγήσει σε γενικά συμπεράσματα, αλλά να λειτουργήσει ως συμπληρωματική της ποσοτικής έρευνας (Ζαφειρόπουλος 2015 σ.160) που αφορούσε τις απόψεις του συνόλου των εκπαιδευτικών και να προσεγγίσει το ζήτημα από την

οπτική δύο έμπειρων διευθυντών, που είχαν την εμπειρία της συμμετοχής στην διαδικασία. Έτσι, δόθηκε η δυνατότητα για βαθύτερη ερμηνεία του προβλήματος.

5.3.2 Ποσοτική έρευνα- Χαρακτηριστικά

Πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Πιερίας, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε δομημένο ερωτηματολόγιο, με το οποίο αποτίμησαν το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων των τελευταίων 7 χρόνων, καθώς και το νέο νόμο για τις δομές της εκπαίδευσης τον 4547/12-6-2018. Παράλληλα, ζητήθηκε να επιλέξουν ποιο θεωρούν κατά τη γνώμη τους το πιο αξιοκρατικό σύστημα επιλογής. Πρώτα, κλήθηκαν οι εκπαιδευτικοί να αποτιμήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σχολικής μονάδας, όπως παρατίθενται στους νόμους επιλογής διευθυντών. Δεύτερον, ζητήθηκε από αυτούς να εκφράσουν το βαθμό της συμφωνίας ή διαφωνίας τους με κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που πρέπει να χαρακτηρίζουν το διευθυντή της σχολικής μονάδας. Τρίτον, εξέφρασαν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, με κάποιους τρόπους επιλογής διευθυντών που χρησιμοποιήθηκαν ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών. Τέταρτον, δόθηκε ένας πίνακας με την αριθμητική αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής και τις αξιολογικές μονάδες των νόμων από το 2010 έως σήμερα, καθώς και του νέου νόμου που ψηφίστηκε πρόσφατα για τις δομές της εκπαίδευσης, τον 4547/12-6-2018, και τους ζητήθηκε να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας για τον κάθε νόμο ξεχωριστά με τη κλίμακα Likert. Πέμπτο, κλήθηκαν να εκφράσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με ορισμένα αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια, που υπάρχουν στο νέο νόμο και αφορούν την παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση των υποψήφιων στελεχών. Στο τέλος του κυρίως ερωτηματολογίου, ζητήθηκε προαιρετικά η πρότασή τους για το τι κατά τη γνώμη τους θα μπορούσε να συμβάλει στα κριτήρια των νομοθετικών πλαισίων ώστε να γίνει πιο αξιοκρατική και αντικειμενική η επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου απαντήθηκε από το 10% αυτών που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια και θα συμπεριληφθούν στις απαντήσεις της ποιοτικής έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο στο τέλος ζήτησε τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου σύμφωνα με τις αρχές της επιστημονικής έρευνας (Ζαφειρόπουλος 2015).

Τα πρώτα μέρη του ερωτηματολογίου που αφορούσαν τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά των υποψήφιων διευθυντών, καθώς και για τον τρόπο επιλογής με ψηφοφορία ή συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε σε παλιότερη έρευνα σε άλλο νομό της χώρας. (Αργυροπούλου και Συμεωνίδης 2017) ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων και να διαπιστωθεί κατά πόσο επαληθεύονται οι υποθέσεις που θέσαμε. Το καινούργιο στο ερωτηματολόγιο είναι η

αποτίμηση των νόμων επιλογής στελεχών που εφαρμόστηκαν στη χώρα μας από το 2011 μέχρι και τον ψηφισμένο νόμο για τις δομές τον 4547/2018 (Βλέπε παράρτημα Β)

Πριν το ερωτηματολόγιο δοθεί στους ερωτώμενους, δοκιμάστηκε σε ένα τυχαίο δείγμα 20 εκπαιδευτικών για να ελεγχθεί και αφού διορθώθηκε χρησιμοποιήθηκε στην τελική του μορφή στην έρευνά μας. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί δεν συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα της έρευνας.

Η έρευνα έγινε σε δύο κεντρικά σχολεία της πόλης της Κατερίνης, τα μεγαλύτερα σε αριθμό μαθητών και εκπαιδευτικών από τα οποία το ένα είναι Λύκειο και σε πέντε περιφερειακά σχολεία του νομού, συγκεκριμένα ένα ορεινό σχολείο, ένα της νότιας Πιερίας, δύο σχολεία της κεντρικής και ένα της βόρειας Πιερίας, Συνολικά 7 σχολεία σε σύνολο 41 σχολείων που διαθέτει ο νομός Πιερίας. Στόχος της έρευνας ήταν να συμπεριλάβει αντιπροσωπευτικά γεωγραφικά ολόκληρο το νομό Πιερίας. Το δείγμα στο οποίο αναφέρονταν η έρευνα ήταν 134 Εκπαιδευτικοί, από τους 791 μόνιμους εκπαιδευτικούς (στοιχεία ΚΥΣΔΕ Ιούνιος 2018) που υπηρετούν ενεργά οργανικά, με διάθεση ή με απόσπαση από άλλο ΠΥΣΔΕ στο νομό. Αναλογικά έχουμε το 1/6 των σχολείων του νομού, που αντιστοιχούν στο 1/6 των εκπαιδευτικών. Από αυτούς απάντησαν τελικά οι 106 στα ερωτηματολόγια, δηλαδή πάνω από το 1/8 (13,4%) του εκπαιδευτικού δυναμικού του νομού. Πρόκειται για μια αναλογική στρωματοποιημένη δειγματοληπτική έρευνα, (Babbie 2011 σ.σ. 327) όπως είναι κατανομημένος ο πληθυσμός των εκπαιδευτικών γεωγραφικά και πληθυσμιακά. Το δείγμα δηλαδή του 13,4% του συνόλου των εκπαιδευτικών του νομού αφορά και στο σύνολο των σχολείων, αλλά και στο σύνολο του πληθυσμού των εκπαιδευτικών της πόλης αλλά και της περιφέρειας του νομού. Το δείγμα είναι τυχαίο ως προς την επιλογή των σχολείων της πόλης και της περιφέρειας, αλλά οι ερωτώμενοι αποτελούν το σύνολο των επιλεγμένων σχολείων. Αυτό, λοιπόν, δίνει μια αναλογικότητα στην έρευνα. ώστε να μπορούν τα αποτελέσματα της έρευνας να δεχθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη στατιστική γενίκευση στο σύνολο του εκπαιδευτικού πληθυσμού του νομού (Trinchero 2012 σ.σ. 75-96).

Η προσέγγιση των ερωτώμενων έγινε είτε δια ζώσης, είτε μέσω email των σχολείων, κατόπιν συνεννόησης με τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, που συγκέντρωσαν τα ερωτηματολόγια και τα απέστειλαν μέσω της αλληλογραφίας της διεύθυνσης.

Η έρευνα διεξήχθη στο διάστημα από 22 Ιουνίου 2018 έως 29 Ιουνίου 2018. Καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια να συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια, καθώς ήταν ασφυκτικά μικρό το χρονικό διάστημα, διότι μετά τα σχολεία έκλεισαν για τις θερινές διακοπές. Όμως η ανταπόκριση των εκπαιδευτικών ήταν μαζική και ο μικρός αριθμός των αναπάντητων ερωτηματολογίων οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί την ημέρα που δόθηκε το ερωτηματολόγιο

στο σχολείο τους απουσίαζαν. Ήταν εντυπωσιακό το ενδιαφέρον που έδειξαν οι εκπαιδευτικοί στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, το οποίο απάντησαν εύκολα και υπεύθυνα. Αρκετοί χαρακτηριστικά ανέφεραν πως ήταν εύκολο και κατανοητό, χωρίς να κουράζει και δεν χρειάστηκε να σπαταλήσουν πολύ χρόνο για να το απαντήσουν.

Σ' αυτό συνετέλεσε και το γεγονός της πρόσφατης ψήφισης του νόμου για τις δομές της εκπαίδευσης, που προκάλεσε έντονο προβληματισμό και κριτική τοποθέτηση από τον εκπαιδευτικό κόσμο το τελευταίο χρονικό διάστημα, που ο νόμος βρισκόταν σε διαβούλευση.

5.4 Περιορισμοί της έρευνας- δυνατότητες

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αποτυπώνει τις απόψεις ενός μικρού νομού που απαριθμεί λίγο περισσότερο από το 1% του εκπαιδευτικού δυναμικού της χώρας και περιορίζεται στους εκπαιδευτικούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Έτσι, τα όποια συμπεράσματα αντληθούν από την έρευνα δεν επιδέχονται γενικεύσεις, αλλά μια συγκριτική αποτίμηση με παλιότερες έρευνες για να διαφανεί σε ποιο βαθμό επαληθεύονται. Η κριτική αποτίμηση του νέου νόμου για τις δομές είναι απαραίτητο να επικαιροποιηθεί μετά την εφαρμογή του στην πράξη.

Τα συμπεράσματα ,όμως, που θα εξαχθούν από την έρευνα, δίνουν τη δυνατότητα σε μελλοντικό ερευνητή να την επεκτείνει στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας, αλλά να την διεξάγει και σε άλλους νομούς της Ελλάδας.

Οι έρευνες με θέμα τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων, θα μπορούσαν να δώσουν το έναυσμα για μια μελλοντική πανελλαδική έρευνα στο σύνολο του εκπαιδευτικού κόσμου, που τα αποτελέσματά της θα ολοκλήρωναν το έργο που ξεκίνησε με τις τοπικές και αποσπασματικές έρευνες και τα συμπεράσματά της θα μπορούσαν να επιδέχονται γενικεύσεις και να αποτελέσουν την βάση για ένα σταθερό σύστημα επιλογής στελεχών στη χώρα μας.

Κεφάλαιο 6. Αποτελέσματα της έρευνας

6.1 Ποιοτική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, κρίθηκε απαραίτητη η συνέντευξη στους δύο συγκεκριμένους διευθυντές, καθώς συμμετείχαν στις τελευταίες τέσσερις αξιολογήσεις

στελεχών και επιλέχθηκαν στις τρεις από αυτές . Οι δύο διευθυντές είναι άνδρες, καθώς δεν υπήρχαν γυναίκες διευθύντριες μ' αυτά τα κριτήρια που απαιτούνταν για τις ανάγκες της έρευνας.

Με την απαραίτητη συναίνεση της ηχογράφησης των συνεντεύξεων με κινητό τηλέφωνο, ξεκίνησε η διαδικασία πρώτα με τον διευθυντή που υπηρετεί σε σχολείο της νότιας Πιερίας στις 26 Ιουνίου. Το σχολείο του, που είναι Γυμνάσιο, αριθμεί 14 εκπαιδευτικούς και 145 μαθητές χωρισμένους σε 7 τμήματα. Είναι ηλικίας 58 ετών, ειδικότητα κοινωνιολόγος με 32 χρόνια υπηρεσίας. Γνωρίζει καλά τη γερμανική γλώσσα και είναι πιστοποιημένος στις νέες τεχνολογίες σε πρώτο επίπεδο. Είναι διευθυντής της ίδιας σχολικής μονάδας από το 2011.

Στις ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία επιλογής, θεωρεί πως όλα τα νομοθετικά πλαίσια είχαν τα θετικά αλλά και τα αρνητικά τους στοιχεία. Είπε χαρακτηριστικά: « Αν ήταν να τα βάλλω σε σειρά από το καλύτερο προς το χειρότερο πρώτα θα τοποθετούσα το σύστημα επιλογής του 2017 διότι έδινε λιγότερα μόρια από τη συνέντευξη, μετά το νόμο του 2010, με τον οποίο έγινε η επιλογή το 2011, καθώς ήταν ο νόμος που έδινε πολλά αντικειμενικά κριτήρια από την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση. Ακολουθεί ο νόμος του 2015 με την ψηφοφορία των εκπαιδευτικών και τέλος ο νόμος του 2006 με τον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι κρίσεις του 2007, γιατί σ' αυτόν τον κύριο λόγο τον είχε η συνέντευξη».

Στο νόμο του 2015 αναφέρθηκε πως είχε μεν θετικά στοιχεία, γιατί είναι θετικό να έχει ο διευθυντής την αποδοχή του συλλόγου των διδασκόντων, όμως με το σύστημα αυτό δεν επιλέγονταν πάντα ο καλύτερος αλλά ο πιο δημοφιλής στο σύλλογο. Ένας υποψήφιος με πλούσιο βιογραφικό δεν είχε καμιά τύχη να επιλεγεί διευθυντής σε άλλη μονάδα εκτός από τη δική του και με την προϋπόθεση να μην είχε να ανταγωνιστεί έναν επιτυχημένο διευθυντή. Προσωπικά ο ίδιος ευνοήθηκε από το συγκεκριμένο σύστημα, καθώς επιλέχθηκε σχεδόν καθολικά από τον σύλλογο των καθηγητών, όμως αυτό δεν σημαίνει πως ο νόμος δεν είχε πολλές αδυναμίες.

Σχετικά με την αναλογία των μετρήσιμων μορίων, θεωρεί πως ο πιο αντικειμενικός νόμος ήταν του 2010 καθώς έδινε την μεγαλύτερη μοριοδότηση.

Στον τελευταίο νόμο του 2018 εκφράζει τις επιφυλάξεις του σχετικά με την αύξηση των μορίων της συνέντευξης, θεωρώντας πως αποσκοπεί μόνο σε κομματικά συμφέροντα.

Σχετικά με τη διαδικασία της συνέντευξης θεωρεί, πως πρέπει να υπάρχει για την επιλογή των στελεχών, αλλά σε ένα αντικειμενικό πλαίσιο με ερωτήσεις σε θέματα διοίκησης και χωρίς σκοπιμότητες. « Δυστυχώς όμως η συνέντευξη γινόταν το μέσο για να βολευτούν οι κομματικά

προσκειμένοι στην πλειοψηφία του ΠΥΣΔΕ σε θέσεις διευθυντικές ή να αποκλειστούν από κεντρικά σχολεία ορισμένοι υποψήφιοι με πολλά αντικειμενικά μόρια. Το πρόβλημα ήταν πιο έντονο το 2007 που ήξερε το ΠΥΣΔΕ τις προτιμήσεις σχολείων των υποψηφίων και καθόριζε με την συνέντευξη ποιοι θα γίνουν διευθυντές και σε ποια σχολεία».

Σχετικά με το νέο νόμο, συμφωνεί με την αύξηση των αντικειμενικών κριτηρίων στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, αλλά αναρωτήθηκε: « Τι νόημα έχει για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή αν δίδαξε σε ΑΕΙ, έγραψε βιβλία ή συμμετείχε σε επιστημονικά συνέδρια; Άλλη βαρύτητα έχουν οι μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών σε θέματα διοίκησης και λιγότερη αν αφορούν σε θέματα ειδικότητας. Αν είχα μεταπτυχιακό τίτλο στο κοινωνικό δίκαιο δεν θα με έκανε καλύτερο διευθυντή ή ένα μαθηματικό η εξειδίκευση π.χ. στη γεωμετρία. Όσο για τη συγγραφική δράση, μπορεί να είμαι καλός συγγραφέας αλλά να μην έχω διοικητικές ικανότητες».

Σχετικά με το συμβούλιο επιλογής συμφωνεί με το διευρυμένο ΠΥΣΔΕ αλλά ήθελε πιο διαφανείς διαδικασίες για τα τρία μέλη του εκτός τον διευθυντή εκπαίδευσης τον σύμβουλο παιδαγωγικής ευθύνης και τους δύο αιρετούς. Ως πρόταση έθεσε να υπάρχει στο συμβούλιο και ένας δικαστικός αντιπρόσωπος ως παρατηρητής χωρίς δικαίωμα στην επιλογή των στελεχών, αλλά για την αξιολόγηση της αντικειμενικότητας της διαδικασίας. Με την υπάρχουσα κατάσταση εξέφρασε αμφιβολίες για την αντικειμενικότητα του συμβουλίου, όχι γιατί δεν έχει τις προϋποθέσεις και την ικανότητα, αλλά γιατί υπεισέρχονται υποκειμενικοί παράγοντες όπως οι γνωριμίες, τα πολιτικά πιστεύω των υποψηφίων, που αλλοιώνουν την αντικειμενικότητά του. Όταν εκλείψουν οι κομματικές νοοτροπίες και καθοριστεί ένα αντικειμενικό πλαίσιο ερωτήσεων στις συνεντεύξεις, τότε πράγματι η συνέντευξη θα γίνει ένα αντικειμενικό κριτήριο στην επιλογή των στελεχών.

Στο ερώτημα, αν πρέπει να υπάρχει διευθυντής μάνατζερ απάντησε: « Είμαι κάθετα αντίθετος σε τέτοια επιλογή, γιατί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, πρέπει να είναι γνώστης των εκπαιδευτικών προβλημάτων, να είναι παιδαγωγός. Δεν έχει να κάνει με οικονομικούς δείκτες και υλικούς πόρους μόνο, αλλά κυρίως με τη διαχείριση παιδικών ψυχών».

Οποσδήποτε θεωρεί πως πρέπει να επιλέγονται με θητεία οι διευθυντές των σχολικών μονάδων σε χρονικό διάστημα τεσσάρων χρόνων. Μάλιστα, θεωρεί πως πρέπει μετά τις δύο θητείες στο ίδιο σχολείο, να επιλέγεται διευθυντής σε διαφορετικό σχολείο, γιατί μετά γίνεται «καθεστώς». Η μονιμότητα δεν εξασφαλίζει την δημιουργικότητα του διευθυντή ο οποίος

πρέπει να αξιολογείται για κάθε θητεία του. Η μονιμότητα είναι πισωγύρισμα στην εποχή του επιθεωρητισμού.

Θα μπορούσε να υπάρχει και ένας διαγωνισμός γραπτός σε θέματα διοίκησης και σε μελέτες περίπτωσης και να αξιολογούνταν τα γραπτά όπως αυτά των διαγωνισμών του ΑΣΕΠ. Αυτό εφαρμόστηκε, τυπικά τουλάχιστον, για τους διευθυντές εκπαίδευσης το 2007. αλλά όχι για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Περιγράφοντας τον αποτελεσματικό διευθυντή θεωρεί, πως πρέπει να κατανέμονται ισομερώς τα κριτήρια επιλογής της διδακτικής και διοικητικής εμπειρίας, της επιστημονικής κατάρτισης αλλά και της προσωπικότητάς του. Εδώ διευκρίνισε, πως: *« ο νέος νόμος, καλώς πριμοδοτεί την εμπειρία του υποψηφίου ως υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, καθώς έτσι εκπαιδεύεται καλύτερα στα διοικητικά θέματα, έστω κι αν η τροποποίηση αυτή έγινε με κομματική σκοπιμότητα, καθώς διέβλεψε το κυβερνών κόμμα πως δεν έχει αρκετούς κομματικά προσκείμενους με διευθυντική εμπειρία υποψηφίους, αλλά ικανό αριθμό με θητεία υποδιευθυντή. Όλα τα μέτρα και οι αλλαγές δεν γίνονται για το καλό της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότερης διοίκησης των σχολείων, αλλά για να βρεθούν τρόποι να επιλεγούν όσο το δυνατόν περισσότερα κομματικά στελέχη στη διοίκηση των σχολείων. Η εκάστοτε κυβέρνηση θέλει να έχει όσο γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό τον διοικητικό έλεγχο των σχολείων».*

Όσο για τα προσόντα του αποτελεσματικού διευθυντή, θεωρεί πως κυριότερα είναι η διδακτική του εμπειρία διότι, έτσι γίνεται γνώστης καλύτερα των εκπαιδευτικών πραγμάτων, οι γνώσεις σε θέματα διοίκησης ,οποσδήποτε στις νέες τεχνολογίες και φυσικά καθοριστικό ρόλο έχει η προσωπικότητα του διευθυντή, ο τρόπος που διαχειρίζεται τα προβλήματα, το προσωπικό, η δημοκρατικότητά του η εξωστρέφειά του.

Σε θέματα κατάρτισης πάνω στη διοίκηση θεωρεί πως πρέπει κάποια στιγμή να είναι απαραίτητο κριτήριο επιλογής διευθυντών. Προσωπικά, πιστεύει, πως μια κατάρτιση σε θέματα διοίκησης σε επίπεδο επιμόρφωσης ή μεταπτυχιακού τίτλου θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητά του στα διοικητικά καθήκοντα καθώς οι θεωρητικές γνώσεις που θα αποκτούσε θα συνδυάζονταν με την αποκτηθείσα πρακτική εμπειρία στη διευθυντική θέση. Οποσδήποτε, θα έπρεπε κατά τη γνώμη του να υπάρχει μια ταχύρρυθμη επιμόρφωση όλων των επιλεγμένων στελεχών πριν την ανάληψη των διοικητικών καθηκόντων.

Για το ζήτημα των γυναικών διευθυντριών θεωρεί, πως η αποτελεσματικότητά τους στη διευθυντική θέση εξαρτάται από τα ίδια κριτήρια που αφορούν και του άνδρες διευθυντές και

όχι το φύλο. Οι δυσκολίες που τυχόν θα είχε να αντιμετωπίσει μια γυναίκα διευθύντρια, θα ήταν ίσως, η ανδροκρατούμενη νοοτροπία η οποία ευτυχώς όλο και ελαττώνεται στα σχολεία.

Ομοίως δεν θεωρεί την ικανότητα του διευθυντή σε συνάρτηση με την ειδικότητά του, καθώς όπως είπε: « γνώρισα ανεπαρκείς διευθυντές που κατείχαν βασικές ειδικότητες, ενώ από την άλλη ικανό διευθυντή με ειδικότητα στην οικιακή οικονομία και στην Φυσική Αγωγή».

Τέλος, η συνέντευξη έκλεισε με την ευχή κάποια μέρα να θεσπιστεί ένα σύστημα επιλογής αποδεκτό από όλα τα κόμματα της βουλής και να μείνει σταθερό για πολλά χρόνια και να μην παρατηρείται το φαινόμενο κάθε υπουργός παιδείας να αλλάζει το σύστημα επιλογής των διευθυντών σύμφωνα με το εκάστοτε κομματικό συμφέρον.

Ο δεύτερος διευθυντής υπηρετεί σε μεγάλο Γυμνάσιο της πόλης με 35 εκπαιδευτικούς, 16 τμήματα και 390 μαθητές. Βοηθητικό προσωπικό έχει μόνο δύο καθαρίστριες ενώ ο γραμματέας του σχολείου έχει συνταξιοδοτηθεί πριν μια πενταετία και έκτοτε αποσπών κάθε χρόνο για διοικητικό έργο έναν εκπαιδευτικό. Ο διευθυντής είναι 56 χρονών με 31 χρόνια υπηρεσίας, Φιλολόγος, κάτοχος δεύτερου πτυχίου και μεταπτυχιακού τίτλου πρόσφατα στην διοίκηση. Επίσης είναι πιστοποιημένος στις ΤΠΕ σε Β' επίπεδο. Έχει υπηρετήσει ως διευθυντής πέντε χρόνια, δύο την περίοδο 2009-2011 σε γυμνάσιο της πόλης, δύο το 2015-2017 σε Λύκειο της οργανικής του και τώρα είναι διευθυντής σε μεγάλο γυμνάσιο για μια τριετία.

Στην ερώτηση σχετικά με τους νόμους που εφαρμόστηκαν για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών απάντησε πως ως την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία θα έβαζε πρώτο το νόμο του 2017, μετά του 2010, τρίτο το νόμο του 2015 και τέταρτο το νόμο του 2006. Το θετικό που βλέπει στο νόμο του 2017 είναι τα λίγα μόρια που δίνει η συνέντευξη, ενώ θεωρεί πως ένας συνδυασμός των νόμων του 2010 που ενισχύει τη μοριοδότηση στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και του 2017 με τα λίγα μόρια της συνέντευξης θα ήταν ένα σύστημα επιλογής πολύ πιο αντικειμενικό.

Για το νόμο του 2015 θεωρεί πως: « Έδωσε υπερβολικές εξουσίες στο σύλλογο διδασκόντων παραβλέποντας στην ουσία όλα τα άλλα κριτήρια. Όση διδακτική εμπειρία και επιστημονική κατάρτιση αν είχε ένας υποψήφιος διευθυντής, εκμηδενίζονταν αν δεν είχε εξασφαλίσει τη δημοφιλία από το σύλλογο διδασκόντων. Το κυριότερο είναι, πως δεν είχε τη δυνατότητα να διεκδικήσει διευθυντική θέση σε άλλο σχολείο γιατί δε θα είχε καμία τύχη στην ψηφοφορία. Το μόνο θετικό που είχε ο νόμος, είναι η δυνατότητα που έδωσε σε ορισμένους συλλόγους διδασκόντων να απαλλαγούν από αυταρχικούς και ανεπαρκείς διευθυντές, οι οποίοι λόγω

αντικειμενικών μορίων θα επανατοποθετούνταν σε διευθυντικές θέσεις με οποιοδήποτε άλλο αξιολογικό σύστημα».

Την καλύτερη αναλογία μετρήσιμων μορίων στα κριτήρια επιλογής θεωρεί πως είχε ο νόμος του 2011 με μόνο αρνητικό την υψηλή μοριοδότηση της συνέντευξης.

Με αφορμή την παραπάνω παρατήρηση, προχώρησε στην επόμενη ερώτηση, εκφράζοντας τη διαφωνία του με την αύξηση των μορίων της συνέντευξης στο νόμο του 2018.

Γενικά για τη συνέντευξη, θεωρεί πως πρέπει να υπάρχει ως μέτρο αξιολόγησης στην επιλογή των στελεχών της διοίκησης αλλά να γίνεται με τρόπο αντικειμενικό, με μελέτες περίπτωσης και κυρίως με την αλλαγή νοοτροπίας στα υπηρεσιακά συμβούλια, ώστε να επιλέγουν τους ικανότερους και όχι τους γνωστούς και τους φιλικά προσκείμενους. Χαρακτηριστικά είπε: «Δεν θα ξεχάσω το 2007 που οι θέσεις των διευθυντών είχαν μοιραστεί πίσω από πόρτες βουλευτικών γραφείων. Η συνέντευξη ήταν μια τυπική διαδικασία, οι ερωτήσεις έτσι διαμορφωμένες, ανάλογα με το αν ήθελαν να πριμοδοτήσουν ή να κόψουν κάποιο υποψήφιο. Η συντριπτική πλειοψηφία των διευθυντικών θέσεων δόθηκαν σε κομματικά προσκείμενους στην κυβερνητική παράταξη. Άλλωστε, όλος ο νόμος ήταν κομμένος και ραμμένος στο να αποκλείσει παλαιούς διευθυντές που ήταν προσκείμενοι στην προηγούμενη κυβέρνηση και να προωθήσει τους ημέτερους. Εγώ προσωπικά ευνοήθηκα από αυτόν το νόμο μπαίνοντας στη λίστα σε καλή θέση και τοποθετήθηκα διευθυντής μετά από δύο χρόνια όταν συνταξιοδοτήθηκε ένας σημαντικός αριθμός διευθυντών. Αλλά όλη η διαδικασία ήταν κωμικοτραγική. Μέχρι και τηλεφωνήματα είχα δεχθεί στο σπίτι ότι δεν βγαίνουν οι θέσεις των διευθυντών και να έβαζα υποψηφιότητα και για υποδιευθυντής, υπονοώντας πως όποιο κι αν ήταν το αποτέλεσμα του συλλόγου το ΠΥΣΔΕ θα με όριζε οπωσδήποτε».

Τα αντικειμενικά κριτήρια του νέου νόμου κρίνει πως είναι θετικό στοιχείο η αύξησή τους. Αναρωτήθηκε όμως σε τι ωφελεί να είναι κάποιος καλός συγγραφέας με την ικανότητα να διοικεί ένα σχολείο. Είπε χαρακτηριστικά: «Με αυτή τη λογική να μοριοδοτείται και κάποιος που είναι καλός υδραυλικός για διευθυντική θέση. Μπορεί να φανεί πιο χρήσιμος στη σχολική μονάδα από ό τι ως συγγραφέας ή ακαδημαϊκός».

Το συμβούλιο επιλογής θεωρεί πως η σύνθεσή του είναι καλή, φτάνει να γίνεται με διάφανο τρόπο η επιλογή των τριών στελεχών που το συμπληρώνουν. Μπορεί να είναι αντικειμενικό στην κρίση του, όταν λειτουργεί μέσα σε κάποια όρια και με σκοπό την ανάδειξη των πιο άξιων στελεχών. Δυστυχώς, όμως επηρεάζεται συχνά από κομματικές σκοπιμότητες και συναλλαγές ή μεροληπτεί σε φιλικά προσκείμενους υποψηφίους.

Στην ερώτηση ποιοι θα έπρεπε να συμμετέχουν στις επιλογές των διευθυντών, θεωρεί πως αυτό είναι έργο του υπηρεσιακού συμβουλίου. Δεν θα έπρεπε κατά τη γνώμη του να έχει ρόλο ο σύλλογος γονέων ή η τοπική αυτοδιοίκηση. Μια γνωμοδότηση του συλλόγου διδασκόντων, όπως πρόβλεπε ο νόμος του 2017 είναι επιθυμητή στο μέτρο που θα λαμβάνεται υπόψη από το ΠΥΣΔΕ στην κρίση του και όχι με τις εξουσίες που έδινε ο νόμος του 2015.

Στο ερώτημα αν πρέπει να υπάρχουν διευθυντές μάνατζερ στα σχολεία ήταν κάθετα αντίθετος, θεωρώντας πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι προπάντων παιδαγωγός.

Σχετικά με το ερώτημα μονιμότητα ή θητεία συμφωνεί με την τετραετή θητεία για να μπορεί να ολοκληρώσει ο διευθυντής το όραμά του και τους στόχους του για το σχολείο. *«Η μονιμότητα, είπε χαρακτηριστικά μας γυρίζει σε εποχές πριν τη μεταπολίτευση και στον επιθεωρητισμό. Σε ένα δημοκρατικό σχολείο ο διευθυντής πρέπει να αξιολογείται και να μη γίνεται καθεστώς».*

Στο τελευταίο ερώτημα του πρώτου μέρους των κύριων ερωτήσεων απάντησε, πως με το υπάρχον σύστημα θα μπορούσε να συνδυαστεί ένας γραπτός διαγωνισμός σε θέματα διοίκησης . όπως έγινε το 2007 στην επιλογή των διευθυντών εκπαίδευσης.

Στην δεύτερη ομάδα ερωτήσεων και ειδικότερα στην πρώτη ερώτηση θεωρεί πως πρέπει ισότιμα να αποτιμάται η διδακτική και διοικητική εμπειρία με την επιστημονική κατάρτιση με ένα μικρό προβάδισμα στην προσωπικότητα του υποψηφίου, φτάνει όμως να αποτιμάται από ένα αμερόληπτο και όχι προκατειλημμένο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Σε αναλογία με το παραπάνω ερώτημα απάντησε στα επόμενα, πως ένας διευθυντής πρέπει να διαθέτει διδακτική εμπειρία και επιστημονική κατάρτιση σε παιδαγωγικά και διοικητικά θέματα. Όλα αυτά, όμως, πρέπει να συνδυαστούν με την προσωπικότητά του. Θεωρεί, πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων πρέπει οπωσδήποτε να επιμορφώνονται σε θέματα διοίκησης πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους τουλάχιστον με ταχύρρυθμα επιμορφωτικά προγράμματα. Κάποια στιγμή, θεωρεί, πως πρέπει να είναι απαραίτητη η μεταπτυχιακή ειδίκευση σε θέματα διοίκησης. Καταθέτοντας την εμπειρία του ανέφερε, πως η μεταπτυχιακές του σπουδές του στη διοίκηση σε συνδυασμό με την εμπειρία του τον έκαναν να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό πρίσμα το διευθυντικό του έργο.

Στο ερώτημα για το αν μπορεί να ανταπεξέλθει μια γυναίκα διευθύντρια ισότιμα με έναν άνδρα διευθυντή θεωρεί πως η ικανότητα δεν έχει σχέση με το φύλο αλλά με τα στοιχεία της εμπειρίας, κατάρτισης και προπάντων της προσωπικότητάς του. Χαρακτηριστικά ανέφερε: *« Έχω γνωρίσει στην καριέρα μου αρκετές γυναίκες διευθύντριες όπως και άνδρες. Αρκετές από τις*

γυναίκες ήταν αξιόλογες στο έργο τους όπως και κάποιες ακατάλληλες για διευθυντική θέση. Το ίδιο όμως έχω να πω και για του άνδρες διευθυντές. Τη μόνη δυσκολία που έχουν να αντιμετωπίσουν οι γυναίκες στο έργο τους είναι η προκατάληψη που αρκετές φορές υπάρχει και στις ίδιες».

Όσο αφορά για την ειδικότητα του εκπαιδευτικού πιστεύει πως από τη στιγμή που έχουμε να κάνουμε με παιδαγωγούς πανεπιστημιακού επιπέδου δεν υπάρχει ζήτημα αποτελεσματικότητας να καθορίζεται από την ειδικότητα. *«Γνώρισα μαθηματικό διευθυντή που δεν μπορούσε να ασκήσει οικονομική διαχείριση στο σχολείο και Θεολόγο διευθυντή που τα κατάφερνε θαυμάσια στην κατάρτιση του προγράμματος και στην οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας».*

Κλείνοντας την συνέντευξη, υπογράμμισε πως το πρόβλημα στην επιλογή των διευθυντών είναι κυρίως, πως δεν υπάρχει ένα εθνικό σχέδιο για τριάντα χρόνια, αλλά αλλάζει με τις κομματικές σκοπιμότητες του κάθε υπουργού Παιδείας. Δεν τους ενδιαφέρουν τα ικανά στελέχη αλλά οι κομματικοί εγκάθετοι. Όταν θα εκλείψει αυτή η νοοτροπία τότε θα γίνονται αξιοκρατικές επιλογές στελεχών στην εκπαίδευση.

Κλείνοντας το τμήμα της ποιοτικής αξιολόγησης, θα πρέπει να γίνει αναφορά και στις απόψεις των 10 ερωτώμενων εκπαιδευτικών που εξέφρασαν στο τέλος του ερωτηματολογίου δικές τους απόψεις. Ας τις δούμε τι αναφέρουν χαρακτηριστικά:

Χρειάζεται ένας σταθερός νόμος με συμφωνία της πλειοψηφίας των πολιτικών δυνάμεων.

Μία θητεία πενταετή στη σχολική μονάδα και να μην επαναλαμβάνεται στην ίδια σχολική μονάδα.

Χρειάζεται σταθερό νομοθετικό πλαίσιο για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων

Να υπάρχει ισότιμη μοριοδότηση των κριτηρίων που θέτουν οι νόμοι με την εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη και αποδεδειγμένες διοικητικές ικανότητες όσον αφορά την εμπειρία.

Με τις αλλαγές στους νόμους έχουν γίνει και αδικίες σε επιλογές των διευθυντών, ιδιαίτερα στο νόμο του 2018. (Εδώ υπάρχει κριτική στον καινούργιο νόμο για τις δομές).

Τα μεταπτυχιακά που αξιολογούνται να έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο.

«Νομίζω πως οι γραπτές εξετάσεις σε ερωτήσεις διοικητικού, οργανωτικού και νομοθετικού περιεχομένου θα ήταν ο σωστότερος τρόπος επιλογής».

Να γίνονται ετήσιες επαναληπτικές αξιολογήσεις των διευθυντών.

Ο ν.4327/2015 είναι πιο αξιοκρατικός με την ψηφοφορία του συλλόγου. Θα έπρεπε να μοριοδοτείται περισσότερο η ψηφοφορία.

Πρέπει οι επιτροπές επιλογής διευθυντών να είναι αμερόληπτες.

6.2 Ποσοτική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε στο 5^ο κεφάλαιο, δόθηκε σε καθηγητές 7 σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δομημένο ερωτηματολόγιο για να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά των διευθυντών των σχολικών μονάδων, τους τρόπους επιλογής των διευθυντικών στελεχών και την κριτική τους προσέγγιση στο νομικό καθεστώς που υπήρχε στην χώρα μας σχετικά με την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Σ' αυτήν την αναλογική στρωματοποιημένη έρευνα ανταποκρίθηκαν οι 106 από τους 134 καθηγητές που ανήκουν στο δυναμικό των σχολείων που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα και αποτελούν το 13,4% του συνολικού δυναμικού των μόνιμων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού. Από αυτούς οι 46 είναι άνδρες το 43,4% και οι 60 γυναίκες το 56.6%. Από αυτούς οι 95 είναι άνω των 40 χρόνων το 89,6% και το 10,4% ≤ των 40 ετών. Οι 27 διαθέτουν διοικητική εμπειρία το 25,5% και οι 79 όχι το 74,5%. Οι 70 υπηρετούν σε σχολεία της πόλης το 66% και οι 36, το 34% στην περιφέρεια του νομού. Στο παράρτημα Γ στο τέλος της εργασίας υπάρχει πίνακας αναλυτικός των δημογραφικών στοιχείων, απ' όπου θα αντλούνται στοιχεία που θεωρούνται σημαντικά για τις ανάγκες της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια καταχωρίστηκαν σε βάση δεδομένων Access και επεξεργάστηκαν με λογισμικό Excel για τη στατιστική τους ανάλυση.

Η επεξεργασία και άντληση των αποτελεσμάτων έγινε με τη σειρά που είναι οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εκπαιδευτικούς.

Τα αποτελέσματα επεξεργάστηκαν σε ποσοστό συχνοτήτων επί του συνόλου του δείγματος των 106 ερωτώμενων και ξεχωριστή ανάλυση ποσοστού συχνοτήτων των 27 εκπαιδευτικών που διαθέτουν διοικητική εμπειρία, για να φανεί αν αυτή η μεταβλητή επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σε ορισμένες ερωτήσεις έγινε στατιστική ανάλυση με μεταβλητή το φύλο ή την ηλικία των εκπαιδευτικών για να φανεί αν υπάρχει επηρεασμός σε ορισμένα συγκεκριμένα ερωτήματα.

Μετά τα απαραίτητα διευκρινιστικά που αφορούν την έρευνα, θα γίνει η παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας κατά ερώτημα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 1.

Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε πως είναι απαραίτητα τα παρακάτω προσόντα για έναν διευθυντή σχολικής μονάδας;

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ. ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Διδακτική εμπειρία	1,9%	0,0%	7,5%	17,9%	72,6%
Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης	1,9%	2,8%	4,7%	38,7%	51,9%
Γνώση πληροφορικής	0,0%	0,9%	10,4%	28,3%	60,4%
Μεταπτυχιακά στην διοίκηση Σχ. Μονάδας	0,0%	6,6%	18,9%	41,5%	33,0%
Μεταπτυχιακά σε παιδαγωγικά	0,9%	8,5%	15,1%	49,1%	26,4%
Συνεχής επιμόρφωση	0,0%	0,0%	18,9%	35,8%	45,3%
Πτυχία ξένων γλωσσών	2,8%	0,0%	34,0%	44,3%	18,9%
Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	10,4%	15,1%	35,8%	28,3%	10,4%
Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	4,7%	12,3%	43,4%	21,7%	17,9%
Συγγραφικό έργο	9,4%	17,9%	43,4%	20,8%	8,5%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	8,5%	12,3%	38,7%	28,3%	12,3%

Η ανάλυση καθενός από τα προσόντα του διευθυντή σχολικής μονάδας ξεχωριστά καταδεικνύει πως στη διδακτική εμπειρία υπάρχει συμφωνία από το σύνολο σχεδόν των ερωτώμενων με ένα μικρό ποσοστό που δηλώνουν ουδέτεροι και ελάχιστοι που διαφωνούν.

Ομοίως η διοικητική εμπειρία βρίσκει σύμφωνους 9 στους 10 ερωτώμενους ως προσόν του διευθυντή με τους υπόλοιπους να μοιράζονται ανάμεσα στην ουδετερότητα και στη διαφωνία.

Η γνώση των ΤΠΕ, επίσης, οδηγεί σε συμφωνία τους 9 στους 10 ερωτώμενους. Οι μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση θεωρούνται απαραίτητες από τα $\frac{3}{4}$ των ερωτώμενων. Ομοίως 3 στους 4 συμφωνούν για μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά., ενώ 4 στους 5 συμφωνεί στην συνεχή επιμόρφωση του διευθυντή με 1 στους 5 να δηλώνει ουδετερότητα.

Μικρότερο ποσοστό, από τα παραπάνω προσόντα, αλλά τα 2/3, σχεδόν, του συνόλου συμφωνεί με τη γνώση ξένων γλωσσών . ενώ ουδέτεροι δηλώνουν ένας στους τρεις.

Η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια βρίσκει τους ερωτώμενους τριχοτομημένους με ελαφρύ προβάδισμα αυτών που δηλώνουν συμφωνία, 4 στους δέκα, ενώ διαφωνεί ένας στους τέσσερις ενώ ένας στους τρεις δηλώνει ουδετερότητα. Ομοίως διασπορά προτιμήσεων υπάρχει και στο προσόν των μεταπτυχιακών σπουδών στην ειδικότητα του διευθυντή με συμφωνία να εκφράζουν 4 στους 10 ερωτώμενους, ομοίως, με ελαφρό προβάδισμα 4 στους 10 δηλώνουν ουδετερότητα , ενώ λιγότεροι από ένας στους 5 διαφωνούν.

Στο συγγραφικό έργο ως προσόν συμφωνούν τρεις στους δέκα, πάνω από τέσσερις στους δέκα είναι ουδέτεροι και πάνω από ένας στους τέσσερις διαφωνούν

Τέλος, στο προσόν της συμμετοχής σε επιστημονικά συνέδρια τέσσερις στους δέκα συμφωνούν, ομοίως τα 4/10 εκφράζουν ουδετερότητα ενώ 1 στους πέντε δεν το θεωρεί απαραίτητο προσόν.

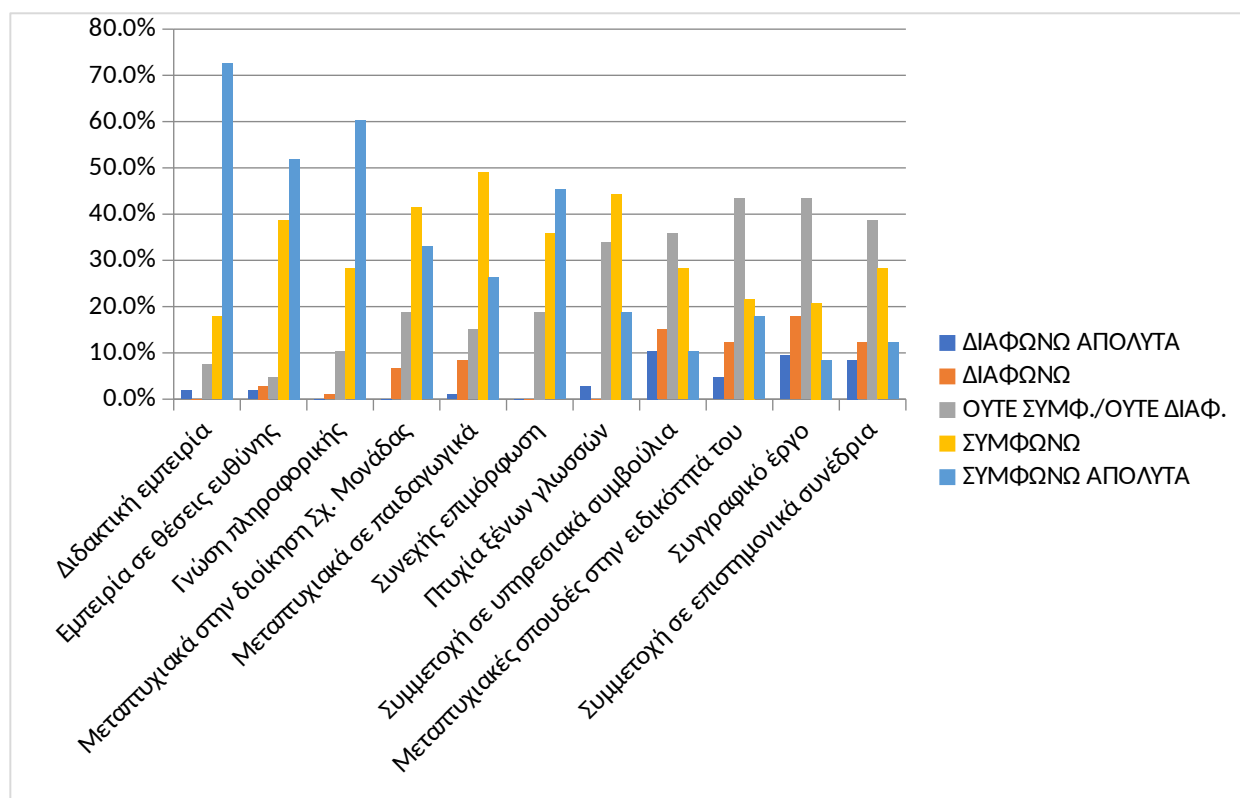
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΜΕ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
Διδακτική εμπειρία	4,59	0,79	17,2%
Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης	4,36	0,85	19,6%
Γνώση πληροφορικής	4,48	0,72	16,1%
Μεταπτυχιακά στην διοίκηση Σχ. Μονάδας	4,01	0,89	22,2%
Μεταπτυχιακά σε παιδαγωγικά	3,92	0,92	23,4%
Συνεχής επιμόρφωση	4,26	0,76	17,8%
Πτυχία ξένων γλωσσών	3,76	0,86	22,8%
Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	3,13	1,12	35,8%
Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	3,36	1,06	31,6%
Συγγραφικό έργο	3,01	1,06	35,1%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	3,24	1,09	33,7%

Ο Συντελεστής Μεταβλητότητας (C.V) θα πρέπει να είναι < 10% για να είναι ένα δείγμα τιμών μιας μεταβλητής ομοιογενές.

Στο παράδειγμά μας βλέπουμε ότι καλύτερη σχετική διασπορά έχουμε στην απάντηση « γνώση πληροφορικής» με **16,1%**

ΓΡΑΦΗΜΑ 1. : ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1



Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε πώς απαντούν οι εκπαιδευτικοί με διοικητική εμπειρία στα προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ. ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Διδακτική εμπειρία	3,7%	0,0%	7,4%	37,0%	51,9%
Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης	7,4%	0,0%	11,1%	33,4%	48,1%
Γνώση πληροφορικής	0,0%	0,0%	14,8%	33,3%	51,9%
Μεταπτυχιακά στη διοίκηση Σχ. Μονάδας	0,0%	7,4%	14,8%	51,9%	25,9%
Μεταπτυχιακά σε παιδαγωγικά	3,7%	11,1%	14,8%	51,9%	18,5
Συνεχής επιμόρφωση	0,0%	0,0%	25,9%	40,7%	33,4%
Πτυχία ξένων γλωσσών	7,4%	0,0%	44,5%	33,3%	14,8%
Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	18,6%	22,2%	25,9%	25,9%	7,4%
Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	3,7%	11,1%	44,5%	25,9%	14,8%
Συγγραφικό έργο	7,4%	29,6%	37,1%	18,5%	7,4%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	7,4%	14,8%	40,7%	25,9%	11,1%

Με την συγκριτική παρατήρηση των πινάκων 7 και 9 παρατηρείται συμφωνία, με μικρή μείωση των ποσοστών αυτών με τη διοικητική εμπειρία, των απόψεων για τη διδακτική εμπειρία με 9 στους 10 να δηλώνουν συμφωνία. Μικρότερο είναι το ποσοστό συμφωνίας στην εμπειρία σε θέσης ευθύνης αλλά με 8 στους 10 να συμφωνούν πως είναι απαραίτητο προσόν. Ελάχιστη απόκλιση υπάρχει στις γνώσεις πληροφορικής καθώς, όπως αναφέρθηκε υπάρχει σ' αυτό το κριτήριο η καλύτερη σχετική διασπορά των απαντήσεων. Οι απόψεις αυτών με διοικητική εμπειρία, σχεδόν ταυτίζονται με το σύνολο των εκπαιδευτικών ως προς τη συμφωνία πως τα μεταπτυχιακά στη διοίκηση αποτελούν απαραίτητο προσόν των διευθυντών. Αντίθετα στα μεταπτυχιακά στα παιδαγωγικά, υπάρχει μείωση των συμφωνούντων από τα $\frac{3}{4}$ που είναι στο σύνολο των εκπαιδευτικών στο 70% αυτών που έχουν διοικητική εμπειρία, με ανάλογη αύξηση των διαφωνούντων από 1 στους 10 στο 15% περίπου. Μικρή κάμψη παρουσιάζει η συμφωνία ως προς τη συνεχή επιμόρφωση, με ανάλογη αύξηση της ουδετερότητας από το σύνολο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

Σημαντική, όμως διαφοροποίηση παρατηρούμε στην συμφωνία ως προς τα πτυχία ξένων γλωσσών, όπου λιγότεροι από τους μισούς συμφωνούν με αυτό το προσόν από αυτούς που

έχουν διοικητική εμπειρία σε αντίθεση με τα 2/3 του συνόλου και με ανάλογη αύξηση της ουδετερότητας από 1 στους 3 στο 45%. Σημαντική διαφοροποίηση υπάρχει και στη συμμετοχή στα υπηρεσιακά συμβούλια , καθώς οι διαφωνία αυξάνεται από 1 στους 4 σε 4 στους 10, με παράλληλη κάμψη της ουδετερότητας από 1 στους 3 σε 1 στους 4 και μικρή κάμψη της συμφωνίας από 4 στους 10 σε 1 στους 3. Στις μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητα οι εκπαιδευτικοί με διοικητική εμπειρία σχεδόν ταυτίζονται στις απόψεις με το σύνολο των ερωτώμενων. Αντίθετα αυξάνονται οι διαφωνούντες στο ερώτημα σχετικά με το συγγραφικό έργο από 1/4 του συνόλου των ερωτώμενων σε πάνω από το 1/3 αυτών με τη διοικητική εμπειρία, με μείωση από 3 στους 10 σε 1/4 των συμφωνούντων .

Τέλος, μικρές είναι οι αποκλίσεις ως προς τη συμμετοχή προς τα επιστημονικά συνέδρια, που δεν διαφοροποιούν τους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία από το σύνολο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1. ΣΥΝΟΛΟ- ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΥΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
Διδακτική εμπειρία	4,59	4,33
Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης	4,36	4,14
Γνώση πληροφορικής	4,48	4,37
Μεταπτυχιακά στην διοίκηση Σχ. Μονάδας	4,01	3,96
Μεταπτυχιακά σε παιδαγωγικά	3,92	3,70
Συνεχής επιμόρφωση	4,26	4,07
Πτυχία ξένων γλωσσών	3,76	3,55
Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια	3,13	2,81
Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του	3,36	3,37
Συγγραφικό έργο	3,01	2,89
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	3,24	3,19

ΕΡΩΤΗΣΗ 2η

"Κατά πόσο θεωρείτε σημαντικά τα παρακάτω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή σχολικής μονάδας";

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 2

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛ ΥΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ. ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩ ΝΩ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤ Α
Εξωστρεφής - επικοινωνιακός	0,9%	0,0%	1,9%	36,8%	60,4%
Καλή γνώση της εκπ. Νομοθεσίας	0,9%	0,0%	0,0%	26,4%	72,6%
Ηγετικά χαρακτηριστικά	0,9%	0,0%	3,8%	19,8%	75,5%
Αποφασιστικός	0,0%	0,0%	0,0%	18,9%	81,1%
Οργανωτικός	0,9%	0,0%	0,9%	17,0%	81,1%
Καινοτόμος	0,9%	0,0%	17,0%	40,6%	41,5%
Δημοκρατικός	0,0%	1,9%	5,7%	21,7%	70,8%
Αντικειμενικός - αμερόληπτος	0,0%	0,0%	0,0%	19,8%	80,2%
Διαμορφωτής θετικού κλίματος	0,0%	0,0%	1,9%	23,6%	74,5%
Προσαρμογή οδηγιών	1,9%	2,8%	10,4%	34,0%	50,9%
Μεγάλη ηλικία	15,1%	17,0%	54,7%	8,5%	4,7%
Πολύ καλός δάσκαλος	2,8%	1,9%	26,4%	46,2%	22,6%
Άσκηση συνδικαλιστικής δραστ.	32,1%	33,0%	28,3%	2,8%	3,8%
Πολιτικές διασυνδέσεις	60,4%	22,6%	13,2%	1,9%	1,9%
Ειδικότητα	30,2%	7,5%	25,5%	20,8%	16,0%
Φύλο	60,4%	10,4%	19,8%	5,7%	3,8%

Στο ερώτημα σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή, υπάρχει καθολική συμφωνία σχετικά με την εξωστρέφεια, όπως και τη καλή γνώση της νομοθεσίας. Ελάχιστα μικρότερη είναι η συμφωνία για τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, αλλά με ποσοστό 95%. Ομοίως απόλυτη συμφωνία υπάρχει και σχετικά με την οργανωτικότητα και αποφασιστικότητα που πρέπει να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

Καινοτόμο θέλουν το διευθυντή οκτώ στους 10 εκπαιδευτικούς, ενώ σχεδόν ένας στους πέντε εκφράζει ουδετερότητα. Με το δημοκρατικό διευθυντή συμφωνούν 9 στους 10 ερωτώμενους

καθώς και με την αμεροληψία του, όπου η συμφωνία είναι απόλυτη. Διαμορφωτή του θετικού κλίματος στη μονάδα συμφωνεί σχεδόν το σύνολο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών. Μικρότερη είναι η συμφωνία για την ικανότητα, να μπορεί ο διευθυντής να προσαρμόζει τις οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα της σχολικής μονάδας αλλά με το όχι ευκαταφρόνητο 85% , ενώ 1 στους 10 είναι ουδέτερος.

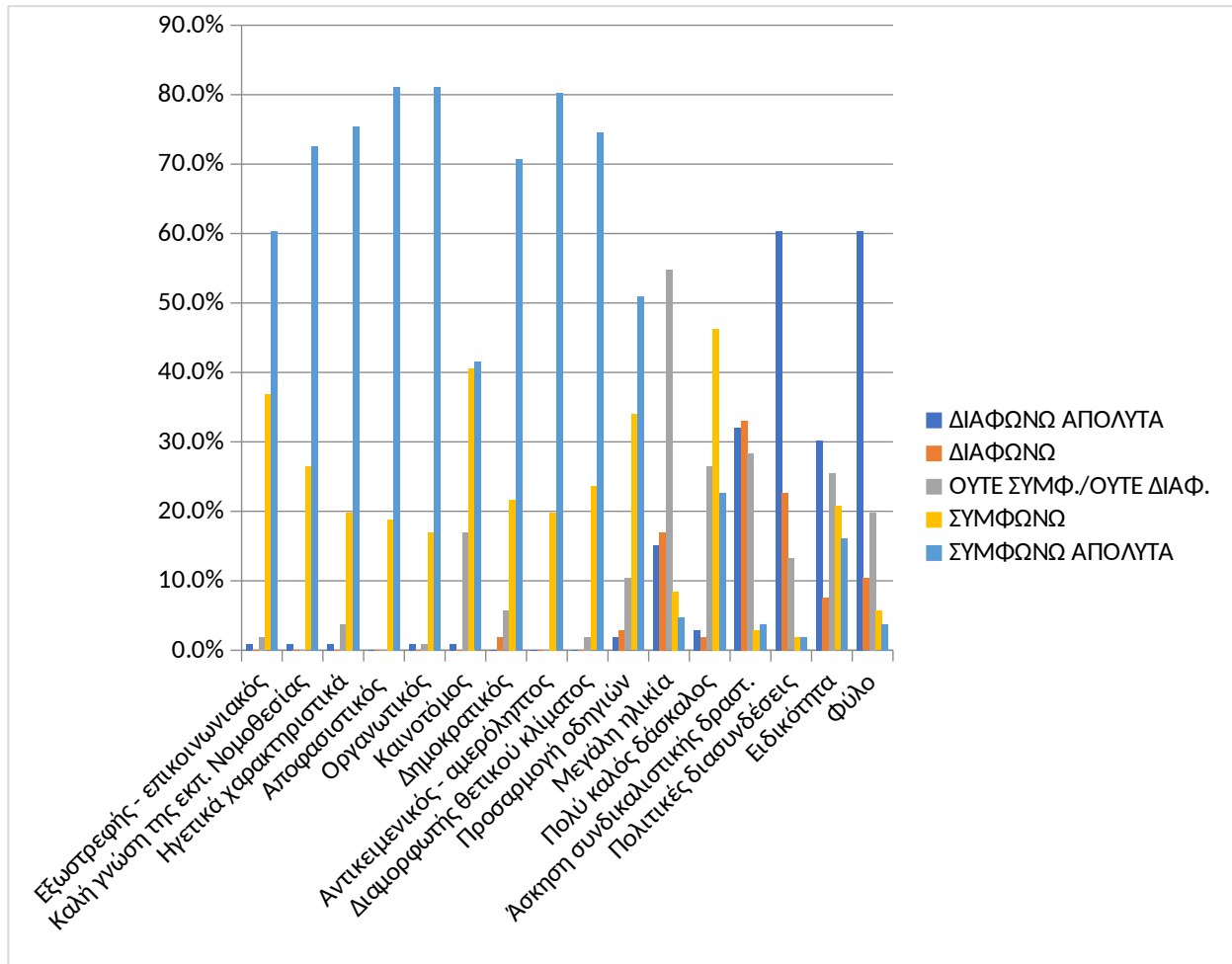
Σχετικά με τη μεγάλη ηλικία του διευθυντή, πάνω από τους μισούς ερωτώμενους εκφράζουν ουδετερότητα ενώ περίπου 1 στους 8 συμφωνεί και το 1/3 των ερωτώμενων διαφωνεί. Αντίθετα, τα 2/3 θέλουν το διευθυντή καλό δάσκαλο, με το 1/4 να είναι ουδέτεροι και ελάχιστοι να διαφωνούν.

Η ικανότητα του διευθυντή στη συνδικαλιστική δράση δε βρίσκει σύμφωνους τα 2/3 των ερωτώμενων, λίγο πάνω από το 1/4 να είναι ουδέτεροι και ελάχιστοι να συμφωνούν. Αντίθετοι πάνω από το 80% των εκπαιδευτικών είναι ως προς το χαρακτηριστικό του διευθυντή να έχει πολιτικές διασυνδέσεις. με έναν στους οκτώ να δηλώνει ουδέτερος .

Μοιρασμένες είναι οι απόψεις, σχετικά με την ειδικότητα του διευθυντή. Πάνω από το 1/3 συμφωνεί πως πρέπει να ξεχωρίζει για την ειδικότητά του, το 1/4 είναι ουδέτερο, ενώ ένα ποσοστό ίδιο με τους συμφωνούντες διαφωνεί πως η ειδικότητα πρέπει να χαρακτηρίζει το διευθυντή.

Τέλος δε θεωρείται χαρακτηριστικό του διευθυντή το φύλο από 7 στους 10 ερωτώμενους, 2 στους 10 δηλώνουν ουδετερότητα ενώ μόλις ένας στους δέκα συμφωνεί πως το φύλο είναι σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2.



ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 2.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
Εξωστρεφής - επικοινωνιακός	4,56	0,63	13,9%
Καλή γνώση της εκπ. Νομοθεσίας	4,70	0,57	12,2%
Ηγετικά χαρακτηριστικά	4,69	0,64	13,6%
Αποφασιστικός	4,81	0,39	8,2%
Οργανωτικός	4,77	0,56	11,7%
Καινοτόμος	4,22	0,79	18,8%
Δημοκρατικός	4,61	0,68	14,8%
Αντικειμενικός - αμερόληπτος	4,80	0,40	8,3%
Διαμορφωτής θετικού κλίματος	4,73	0,49	10,3%
Προσαρμογή οδηγιών	4,29	0,90	21,1%
Μεγάλη ηλικία	2,71	0,99	36,4%
Πολύ καλός δάσκαλος	3,84	0,90	23,3%
Άσκηση συνδικαλιστικής δραστ.	2,13	1,02	48,0%
Πολιτικές διασυνδέσεις	1,62	0,92	56,7%
Ειδικότητα	2,85	1,46	51,2%
Φύλο	1,82	1,16	63,8%

Ο Συντελεστής Μεταβλητότητας (C.V) είναι < 10% άρα το δείγμα μας είναι ομοιογενές στις «Αποφασιστικός» 8,2% και «Αντικειμενικός – αμερόληπτος» 8,3%.

Αφού παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα στο δεύτερο ερώτημα από το σύνολο των ερωτώμενων, θα ερευνηθεί πώς απαντά η ομάδα των εκπαιδευτικών με τη διοικητική εμπειρία στο σύνολο του ερωτήματος, ενώ χαρακτηριστικά όπως η μεγάλη ηλικία, θα ερευνηθεί πώς απαντούν οι εκπαιδευτικοί που είναι πάνω από 50 χρονών, το φύλο πώς απαντούν οι γυναίκες εκπαιδευτικοί και για τη ειδικότητα, ποιων ειδικοτήτων είναι αυτοί που συμφωνούν πως έχει καθοριστικό ρόλο στα χαρακτηριστικά του διευθυντή.

ΠΙΝΑΚΑΣ12. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ. ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Εξωστρεφής - επικοινωνιακός	3,7%	0,0%	7,4%	25,9%	63,0%
Καλή γνώση της εκπ. Νομοθεσίας	3,7%	0,0%	0,0%	29,6%	66,7%
Ηγετικά χαρακτηριστικά	3,7%	0,0%	0,0%	22,2%	74,1%
Αποφασιστικός	0,0%	0,0%	0,0%	7,4%	92,6%
Οργανωτικός	0,0%	0,0%	0,0%	14,8%	85,2%
Καινοτόμος	0,0%	0,0%	7,4%	48,1%	44,4%
Δημοκρατικός	0,0%	0,0%	14,8%	14,8%	70,4%
Αντικειμενικός - αμερόληπτος	0,0%	0,0%	0,0%	18,5%	81,5%
Διαμορφωτής θετικού κλίματος	0,0%	0,0%	0,0%	14,8%	85,2%
Προσαρμογή οδηγιών	3,7%	0,0%	0,0%	37,0%	59,3%
Μεγάλη ηλικία	22,2%	14,8%	51,9%	7,4%	3,7%
Πολύ καλός δάσκαλος	3,7%	0,0%	22,2%	51,9%	22,2%
Άσκηση συνδικαλιστικής δραστ.	25,9%	51,9%	22,2%	0,0%	0,0%
Πολιτικές διασυνδέσεις	59,3%	25,9%	14,8%	0,0%	0,0%
Ειδικότητα	40,7%	18,5%	11,1%	22,2%	7,4%
Φύλο	74,1%	11,1%	14,8%	0,0%	0,0%

Παρατηρείται, πως οι εκπαιδευτικοί με τη διοικητική εμπειρία προσαρμόζονται σχεδόν με το σύνολο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών στο σύνολο των ερωτήσεων, με διαφοροποίηση στο χαρακτηριστικό της καινοτομίας, όπου η συμφωνία είναι αυξημένη σχετικά με το σύνολο. Ομοίως, ενισχυμένη συμφωνία παρουσιάζεται ως προς την προσαρμογή των οδηγιών των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου. Μικρές διαφοροποιήσεις, που δεν επηρεάζουν τη γενική εικόνα, υπάρχουν στα χαρακτηριστικά της μεγάλης ηλικίας και του καλού δασκάλου.

Στην άσκηση της συνδικαλιστικής δραστηριότητας δε βρίσκει σύμφωνο κανένα από τους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία, με τρεις στους τέσσερις να διαφωνούν, ποσοστό σαφώς μεγαλύτερο από το σύνολο των ερωτώμενων που διαφωνούν τα 2/3. Ομοίως, δεν υπάρχουν

συμφωνούντες εκπαιδευτικοί στο χαρακτηριστικό των πολιτικών διασυνδέσεων των διευθυντών, με λίγο πιο ενισχυμένο το ποσοστό της διαφωνίας.

Όμως, μεγάλη απόκλιση παρατηρείται στις απόψεις σχετικά με την ειδικότητα του διευθυντή, όπου σε αντίθεση του 1/3 του συνόλου των ερωτώμενων, στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία διαφωνούν 6 στους 10. Συμφωνία παρατηρείται στα 3/10 των ερωτώμενων με διοικητική εμπειρία σε αντίθεση του 36% του συνόλου των ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

Τέλος, μεγάλη απόκλιση υπάρχει ως προς το χαρακτηριστικό του φύλου όπου διαφωνούν το 85% των ερωτώμενων με διοικητική εμπειρία, ενώ δε συμφωνεί κανένας πως πρέπει να είναι χαρακτηριστικό του διευθυντή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 . ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
Εξωστρεφής - επικοινωνιακός	4,56	4,44
Καλή γνώση της εκπ. Νομοθεσίας	4,70	4,55
Ηγετικά χαρακτηριστικά	4,69	4,63
Αποφασιστικός	4,81	4,93
Οργανωτικός	4,77	4,85
Καινοτόμος	4,22	4,37
Δημοκρατικός	4,61	4,56
Αντικειμενικός - αμερόληπτος	4,80	4,81
Διαμορφωτής θετικού κλίματος	4,73	4,85
Προσαρμογή οδηγιών	4,29	4,48
Μεγάλη ηλικία	2,71	2,56
Πολύ καλός δάσκαλος	3,84	3,89
Άσκηση συνδικαλιστικής δραστ.	2,13	1,96
Πολιτικές διασυνδέσεις	1,62	1,56
Ειδικότητα	2,85	2,37
Φύλο	1,82	1,41

Σχετικά με την ηλικία του διευθυντή από τους 45 εκπαιδευτικούς άνω των 50 ετών , διαφωνούν οι 12 ένας στους τέσσερις, οι 26, πάνω από τους μισούς είναι ουδέτεροι και 7,περίπου 1 στους 6 συμφωνούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΗΛΙΚΙΑ >50

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΜΕΓΑΛΗ ΗΛΙΚΙΑ	13,3%	13,3%	57,8%	8,9%	6,7%

Ελάχιστη διαφοροποίηση παρατηρείται σχετικά με την μεγάλη ηλικία του διευθυντή σχετικά με τις επιλογές των ερωτώμενων με ηλικία άνω των 50 ετών. Στο σύνολο των ερωτώμενων η διαφωνία ,όπως φάνηκε παραπάνω, είναι ένας στους τρεις και η συμφωνία ένας στους οκτώ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΜΕΓΑΛΗ ΗΛΙΚΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ >50
ΜΕΓΑΛΗ ΗΛΙΚΙΑ	2,71	2,82

Ως προς το φύλο του διευθυντή τα αποτελέσματα στις 60 ερωτώμενες γυναίκες και 46 άνδρες διαμορφώνονται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΦΥΛΟ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
----------------------	--------------------	---------	-------------------------	---------	--------------------

ΔΙΕΥΘΥΝΤ Η			ΔΙΑΦΩΝΩ		
ΑΝΔΡΕΣ	63,1%	6,5%	21,7%	8,7%	0,0%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	58,3%	13,3%	18,4%	3,3%	6,7%
ΣΥΝΟΛΟ	60,4%	10,4%	19,8%	5,7%	3,8%

Παρατηρούμε μικρές αποκλίσεις μεταξύ ανδρών γυναικών με τις γυναίκες να συμφωνούν περισσότερο πως το φύλο είναι χαρακτηριστικό του διευθυντή με ποσοστό 10% έναντι 8,7% των ανδρών και 9,5 του συνόλου. Παράλληλα στους άνδρες η απόλυτη διαφωνία πλησιάζει τα 2/3των ανδρών αλλά με μικρή απόκλιση από τις γυναίκες στο σύνολο απόλυτης διαφωνίας και διαφωνίας. (69,6% άνδρες, 71,6% γυναίκες)

ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΝΔΡΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΓΥΝΑΙΚΩΝ
ΦΥΛΟ	1,82	1,76	1,86

Παρατηρείται, λοιπόν, και από τις μέσες τιμές μια μικρή απόκλιση της μέσης τιμής των γυναικών.

Τέλος, σχετικά με την ειδικότητα του διευθυντή οι απαντώντες που συμφωνούν να αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή αποτελούν το 36,8% του συνόλου των ερωτώμενων, που αντιστοιχεί σε 39 εκπαιδευτικούς. Από αυτούς 3 είναι Θεολόγοι, 5 φιλόλογοι 11 μαθηματικοί, 12 φυσικοί, 2 των Αγγλικών, 2 των Γαλλικών, 2 Φυσικής Αγωγής και 2 της Πληροφορικής. Παρατηρείται, λοιπόν μια διασπορά της συμφωνίας στις περισσότερες ειδικότητες, με μεγαλύτερη βαρύτητα στις ειδικότητες των Μαθηματικών και Φυσικών., ενώ αναλογικά με το πλήθος των εκπαιδευτικών μικρότερο ποσοστό συμφωνίας παρουσιάζει η ειδικότητα των φιλολόγων. (5 από τους 33).

ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ – ΑΠΟΛΥΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥΣ	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

ΘΕΟΛΟΓΟΙ	5	3
ΦΙΛΟΛΟΓΟΙ	33	5
ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΙ	22	11
ΦΥΣΙΚΟΙ	20	12
ΓΑΛΛΙΚΩΝ	2	2
ΑΓΓΛΙΚΩΝ	6	2
ΓΕΡΜΑΝΙΚΩΝ	3	0
ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	7	2
ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΙ	1	0
ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΙ	2	0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΙ	2	0
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	3	2
ΣΥΝΟΛΟ	106	39

ΕΡΩΤΗΣΗ 3η

"Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τους παρακάτω εναλλακτικούς τρόπους επιλογής διευθυντών";

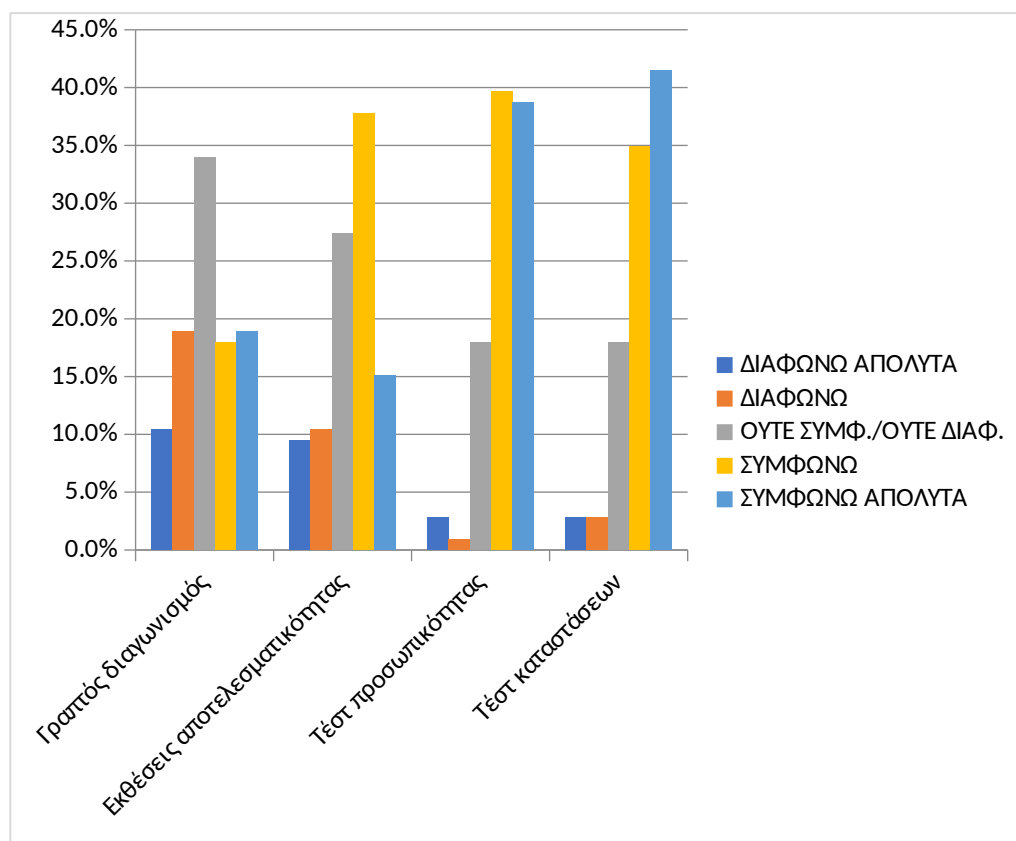
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛ ΥΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ. ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩ ΝΩ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤ Α
Γραπτός διαγωνισμός	10,4%	18,9%	34,0%	17,9%	18,9%
Εκθέσεις αποτελεσματικότητας	9,4%	10,4%	27,4%	37,7%	15,1%

Τέστ προσωπικότητας	2,8%	0,9%	17,9%	39,6%	38,7%
Τέστ καταστάσεων	2,8%	2,8%	17,9%	34,9%	41,5%

Στο 3^ο ερώτημα, που αφορά τους εναλλακτικούς τρόπους επιλογής διευθυντών, παρατηρείται σχετικά με το Γραπτό διαγωνισμό να συμφωνεί το 35% ,το 1/3 να είναι ουδέτερο και να διαφωνούν 3 στους 10 ερωτώμενους. Στις εκθέσεις αποτελεσματικότητας συμφωνούν λίγοι περισσότεροι από τους μισούς, 1 στους 4 δηλώνει ουδέτερος, και 1 στους 5 διαφωνεί. Αντίθετα, συμφωνούν 4 στους 5 στα τεστ προσωπικότητας 1 στους 6 είναι ουδέτερος και ελάχιστοι σε ποσοστό 4% περίπου διαφωνούν. Ομοίως στα τεστ καταστάσεων., συμφωνούν 3 στους 4, 1 στους 6 είναι ουδέτερος και διαφωνούν περίπου το 5%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 3. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3



ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜ ΦΩΝ Ω ΑΠΟΛ ΥΤΑ
Γραπτός διαγωνισμός	25,9%	25,9%	14,8%	18,6%	14,8%
Εκθέσεις αποτελεσματικότητας	18,6%	3,7%	22,2%	48,1%	7,4%
Τέστ προσωπικότητας	3,7%	3,7%	18,6%	44,4%	29,6%
Τέστ καταστάσεων	0,0%	7,4%	29,6%	29,6%	33,4%

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία με τις απαντήσεις του συνόλου των ερωτώμενων παρατηρείται μια διαφοροποίηση ως προς τις τοποθετήσεις τους. Ειδικότερα, ως προς το γραπτό διαγωνισμό διαφωνούν περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους ενώ συμφωνεί ένας στους τρεις. Η διαφοροποίηση οφείλεται στη μετατόπιση του ποσοστού της ουδετερότητας του συνόλου στη διαφωνία αυτών με διοικητική εμπειρία.

Μικρές είναι οι διαφοροποιήσεις ως προς τις εκθέσεις αποτελεσματικότητας, με ελάχιστα αυξημένους τους συμφωνούντες από το σύνολο των ερωτώμενων, καθώς και των διαφωνούντων, με αντίστοιχη μείωση του ποσοστού αυτών που δηλώνουν ουδετερότητα. Διαφοροποίηση παρατηρείται και στα τεστ προσωπικότητας όπου είναι ελάχιστα μειωμένοι οι συμφωνούντες αλλά πλησιάζουν τους 3 στους 4 με ελάχιστα αυξημένους τους διαφωνούντες που φτάνουν σε ποσοστό 7,5%. Τέλος στα τεστ καταστάσεων είναι λιγότεροι οι συμφωνούντες που ξεπερνούν τους 6 στους 10 με 3 στους 10 να δηλώνουν ουδέτεροι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 21. ΜΕΣΕΣ ΤΙΜΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 3

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΧΩΡΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩ Ν
Γραπτός διαγωνισμός	2,81	3,28	3,16
Εκθέσεις αποτελεσματικότητας	3,22	3,44	3,39
Τέστ προσωπικότητας	3,93	4,16	4,10
Τέστ καταστάσεων	3,89	4,16	4,09

Με την ανάλυση, επίσης της διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (ANOVA) ελέγχουμε αν υπάρχει εξάρτηση στις απαντήσεις από το αν έχουν διοικητική εμπειρία ή όχι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 22. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	F	τιμή-P	κριτήριο F
ΓΡΑΠΤΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	44,3997155	1,7035E-08	4,026631222
ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΣΧ. ΣΥΜΒ.	188,3058879	5,14048E-31	3,88612125
ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	562,9181678	2,44008E-61	3,88612125
ΤΕΣΤ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	506,8201635	6,75617E-58	3,88612125

Παρατηρούμε ότι οι τιμές του F είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες τιμές του «κριτήριο F». Αυτό σημαίνει, ότι οι μέσες τιμές που συγκρίναμε, έχουν στατιστικά μεγάλη διαφορά. Άρα επηρεάζονται από τον παράγοντα διοικητική εμπειρία.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4η

"Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε, ότι η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφρασμένη μέσα από μυστική ψηφοφορία, αποτελεί έγκυρο αντικειμενικό και αξιόπιστο τρόπο κρίσης του υποψηφίου διευθυντή σχολικής μονάδας";

ΠΙΝΑΚΑΣ 23 ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 4

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΨΗΦΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	2,8%	8,5%	18,9%	31,1%	38,7%

ΠΙΝΑΚΑΣ 24. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΨΗΦΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	11,1%	11,1%	7,4%	25,9%	44,4%

Παρατηρείται στο ερώτημα ως προς τη ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων, ως μέσο επιλογής των διευθυντών, πως υπάρχει συμφωνία στους 7 από τους 10 ερωτώμενους, ενώ ανάλογο είναι το ποσοστό και στους ερωτώμενους με διοικητική εμπειρία. Αντίθετα

διπλασιάζεται το ποσοστό των διαφωνούντων στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία στο 1/5 από 1/10 που είναι στο σύνολο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
ΨΗΦΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	3,94	1,09	27,5%

ΠΙΝΑΚΑΣ 26. ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4

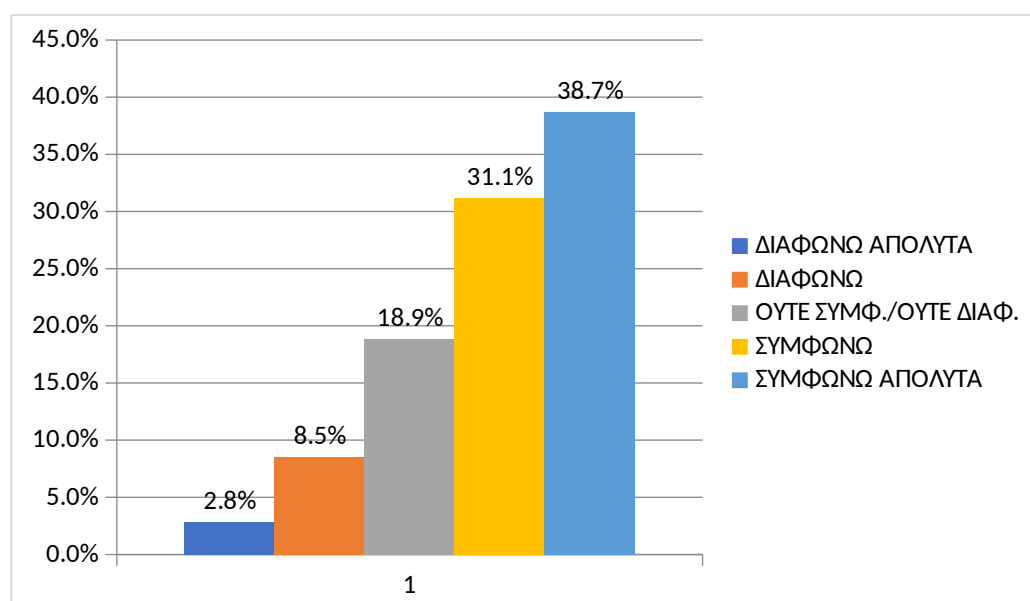
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΨΗΦΟΣ ΣΥΛΛΟΓΟΥ	3,94	3,81

ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΓΙΑ ΜΥΣΤΙΚΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	F	τιμή-P	κριτήριο F
ΜΥΣΤΙΚΗ ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ	374,0138442	1,56507E-48	3,88612125

Η τιμή $F >$ από το κριτήριο F. Άρα υπάρχει εξάρτηση από τον παράγοντα διοικητική εμπειρία.

ΓΡΑΦΗΜΑ 4. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4 (ΨΗΦΟΦΟΡΙΑ ΣΥΛΛΟΓΟΥ)



ΕΡΩΤΗΣΗ 5η

"Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε, πως η προσωπική, προφορική συνέντευξη είναι αξιόπιστος και έγκυρος τρόπος κρίσης της προσωπικότητας και των ικανοτήτων ενός υποψηφίου διευθυντή";

ΠΙΝΑΚΑΣ 28. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	14,2%	14,2%	31,1%	33,0%	7,5%

ΠΙΝΑΚΑΣ 29. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗ 5

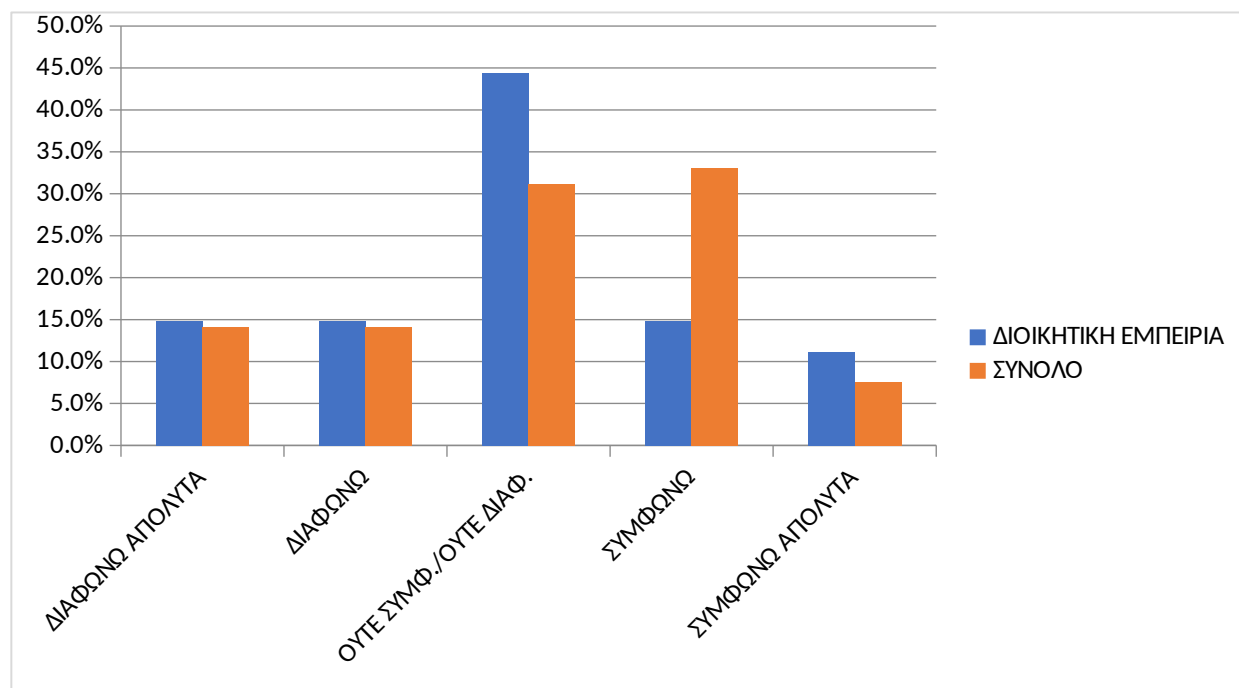
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	14,8%	14,8%	44,4%	14,8%	11,2%

Στην αποτίμηση της συνέντευξης από το σύνολο των ερωτώμενων υπάρχει συμφωνία σε 4 στους 10, ενώ στους ερωτώμενους με διοικητική εμπειρία συμφωνεί ένας στους 4. Ισορροπία υπάρχει στους διαφωνούντες, καθώς το ποσοστό παραμένει το ίδιο και φτάνει τους 3 στους 10 περίπου. Ένας στους τρεις είναι ουδέτερος στο σύνολο των ερωτώμενων, ενώ σ' αυτούς με διοικητική εμπειρία το ποσοστό ανεβαίνει στο 45% περίπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 30. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	3,06	1,16	38,0%

ΓΡΑΦΗΜΑ 5 .ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5. ΣΥΚΡΙΣΗ ΣΥΝΟΛΟ- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 31. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	3,06	2,92

ΠΙΝΑΚΑΣ 32. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΟΝΑ. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	F	τιμή-P	κριτήριο F
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	118,2987346	3,82959E-22	3,88612125

Κι εδώ υπάρχει εξάρτηση από διοικητική εμπειρία, καθώς $F >$ κριτηρίου F.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6η

"Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε, πως θα ήταν καλό για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων να επιλέγονται διευθυντές με γνώσεις διοίκησης αλλά εκτός εκπαιδευτικού συστήματος";

ΠΙΝΑΚΑΣ 33. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ΟΥΤΕ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤ
------------	-----------------	---------	-----------------	---------	----------------

			ΔΙΑΦ.		Α
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	43,4%	17,9%	16,0%	16,0%	6,6%

ΠΙΝΑΚΑΣ 34. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	33,3%	29,7%	18,5%	11,1%	7,4%

Σχετικά με το ερώτημα αν πρέπει να επιλέγονται διευθυντές εκτός εκπαιδευτικού συστήματος διαφωνούν οι έξι στους δέκα στο σύνολο των ερωτώμενων, ενώ σ' αυτούς με διοικητική εμπειρία παρουσιάζεται το ποσοστό διαφωνίας ελαφρά πιο ενισχυμένο. Μικρότερο είναι το ποσοστό των συμφωνούντων σ' αυτούς με διοικητική εμπειρία σε σύγκριση με το σύνολο με το ποσοστό όμως και των δύο κατηγοριών να κυμαίνεται γύρω στο 20%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 35. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	2,25	1,34	59,5%

ΠΙΝΑΚΑΣ 36. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	2,25	2,29

ΕΡΩΤΗΣΗ 7η

"Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την αριθμητική αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής των παραπάνω νόμων επιλογής διευθυντών";

ΠΙΝΑΚΑΣ 37. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛ ΥΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩΝ Ω	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤΑ
N_3848/2010	14,2%	16,0%	32,1%	27,4%	10,4%
N_4327/2015	10,4%	21,7%	24,5%	29,2%	14,2%
N_4473/2017	9,4%	10,4%	38,7%	35,8%	5,7%
N_4547/2018	3,8%	11,3%	36,8%	35,8%	12,3%

ΠΙΝΑΚΑΣ 38. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7 ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛ ΥΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦΩ ΝΩ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤΑ
N_3848/2010	14,8%	33,3%	22,2%	11,1%	18,5%
N_4327/2015	14,8%	25,9%	22,2%	11,1%	25,9%
N_4473/2017	22,2%	7,4%	29,6%	33,3%	7,4%
N_4547/2018	7,4%	14,8%	40,7%	18,5%	18,5%

Ξεκινώντας από τον 3848/2010 οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν με τις απόψεις διασπορά από την απόλυτη διαφωνία έως την απόλυτη συμφωνία. Τρεις στους 10 διαφωνούν, ένας στους τρεις είναι ουδέτεροι απέναντι στο νόμο ενώ ελαφρά περισσότεροι σχεδόν 4 στους 10 συμφωνούν με το νόμο. Αντίθετα, οι ερωτώμενοι με διοικητική εμπειρία παρουσιάζουν μια διαμετρικά αντίθετη άποψη απέναντι στο νόμο με σχεδόν τους μισούς να διαφωνούν, ένας στους πέντε να έχουν ουδέτερη στάση και μόνο τρεις στους δέκα να συμφωνούν.

Ο νόμος 4327/2015 έχει την αποδοχή πάνω από τα 4/10 των ερωτώμενων, ενώ ένας στους τέσσερις είναι ουδέτεροι και, ενώ τρεις στους δέκα διαφωνούν. Αντίθετα, στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία διαφωνούν τέσσερις στους δέκα ένας στους πέντε είναι ουδέτερος ενώ λίγοι περισσότεροι από το 1/3 συμφωνούν.

Ο 4473/2017 έχει την αποδοχή από τους τέσσερις στους δέκα ερωτώμενους . ένας στους πέντε διαφωνεί, ενώ σχεδόν 4 στους 10 είναι ουδέτεροι. Στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία υπάρχει σχεδόν ταύτιση στο ποσοστό των συμφωνούντων με το σύνολο των εκπαιδευτικών, αλλά αυξάνονται οι διαφωνούντες στο 30% ενώ μειώνονται οι ουδέτεροι σε σχέση με το σύνολο στο 30%.

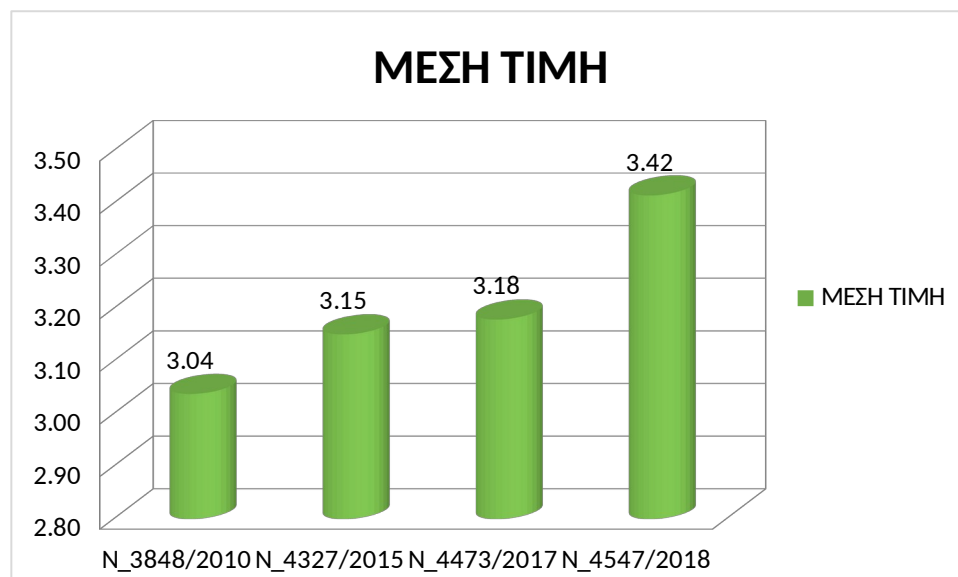
Τέλος, ο νέος νόμος για τις δομές, ο 4547/2018, έχει την αποδοχή από τους μισούς σχεδόν ερωτώμενους, ένας στους επτά διαφωνούν ενώ λίγοι περισσότεροι από το 1/3 εκφράζουν ουδετερότητα. Διαφορετική είναι η άποψη των εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και σ' αυτό το νόμο με τους συμφωνούντες να είναι κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες λιγότεροι, ενώ τέσσερις στους δέκα να είναι ουδέτεροι και ένας στους πέντε να εκφράζουν διαφωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 39. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 7

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
N_3848/2010	3,04	1,19	39,3%
N_4327/2015	3,15	1,22	38,6%
N_4473/2017	3,18	1,02	32,1%
N_4547/2018	3,42	0,97	28,5%

Παρατηρούμε, από τις μέσες τιμές, πως στο σύνολο των εκπαιδευτικών μεγαλύτερη αποδοχή έχει ο νόμος 4547/2018.

ΓΡΑΦΗΜΑ 6. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ (ΕΡΩΤΗΣΗ 7)



ΠΙΝΑΚΑΣ 40. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 7

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
N_3848/2010	3,04	2,85
N_4327/2015	3,15	3,07
N_4473/2017	3,18	2,96
N_4547/2018	3,42	3,26

Παρατηρείται η απόκλιση των ερωτώμενων με διοικητική εμπειρία από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Κι εδώ ο νόμος με τη μεγαλύτερη αποδοχή, όπως φαίνεται από τις μέσες τιμές είναι ο 4547/2018.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8^η

Στο νόμο (4547/2018) κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε πως στη μοριοδότηση της επιστημονικής κατάρτισης συμπεριλαμβάνεται η συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια, η διδασκαλία σε ΑΕΙ, η συγγραφική δράση, η πιστοποίηση στις ΤΠΕ Β' επιπέδου και το δεύτερο μεταπτυχιακό;

ΠΙΝΑΚΑΣ 41. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛΥ ΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦ ΩΝΩ	ΣΥΜΦ ΩΝΩ ΑΠΟΛΥ ΤΑ
2ο Μεταπτυχιακό	9,4%	22,6%	33,0%	26,5%	8,5%
ΤΠΕ Β' επιπέδου	3,8%	3,8%	17,9%	45,3%	29,2%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	7,5%	14,2%	37,7%	33,0%	7,5%
Συγγραφική δράση	17,0%	18,9%	46,2%	11,3%	6,6%
Διδασκαλία σε ΑΕΙ	17,9%	27,4%	34,0%	13,2%	7,5%
Ετήσιες επιμορφώσεις	4,7%	4,7%	34,0%	44,3%	12,3%

ΠΙΝΑΚΑΣ 42. ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ ΑΠΟΛΥ ΤΑ	ΔΙΑΦΩ ΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦ./ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦ.	ΣΥΜΦ ΩΝΩ	ΣΥΜΦ ΩΝΩ ΑΠΟΛΥ ΤΑ
2ο Μεταπτυχιακό	18,5%	29,6%	33,3%	7,4%	11,1%
ΤΠΕ Β' επιπέδου	7,4%	7,4%	22,2%	44,4%	18,5%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	7,4%	29,6%	22,2%	37,0%	3,7%
Συγγραφική δράση	22,2%	25,9%	37,0%	11,1%	7,4%
Διδασκαλία σε ΑΕΙ	18,5%	25,9%	37,0%	14,8%	3,7%
Ετήσιες επιμορφώσεις	7,4%	18,5%	14,8%	44,4%	14,8%

Στο πρώτο στοιχείο της ερώτησης 8, το 2^ο Μεταπτυχιακό, παρατηρούμε, πως οι απαντήσεις μοιράζονται από την απόλυτη συμφωνία ως την απόλυτη διαφωνία, ώστε να έχουμε μοιρασμένους ισομερώς τους ερωτώμενους από 1/3 για κάθε άποψη. Αντίθετα, από τους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία σχεδόν οι μισοί να διαφωνούν, και να μειώνονται ανάλογα οι συμφωνούντες σε έναν στους πέντε.

Στην επιμόρφωση στις ΤΠΕ Β' συμφωνεί το 75% των ερωτώμενων με διαφωνούντες ένα ποσοστό μικρότερο του 8%. Στους ερωτώμενους με διοικητική εμπειρία μειώνεται στο 62% η συμφωνία με αντίστοιχη αύξηση των διαφωνούντων στο 15%.

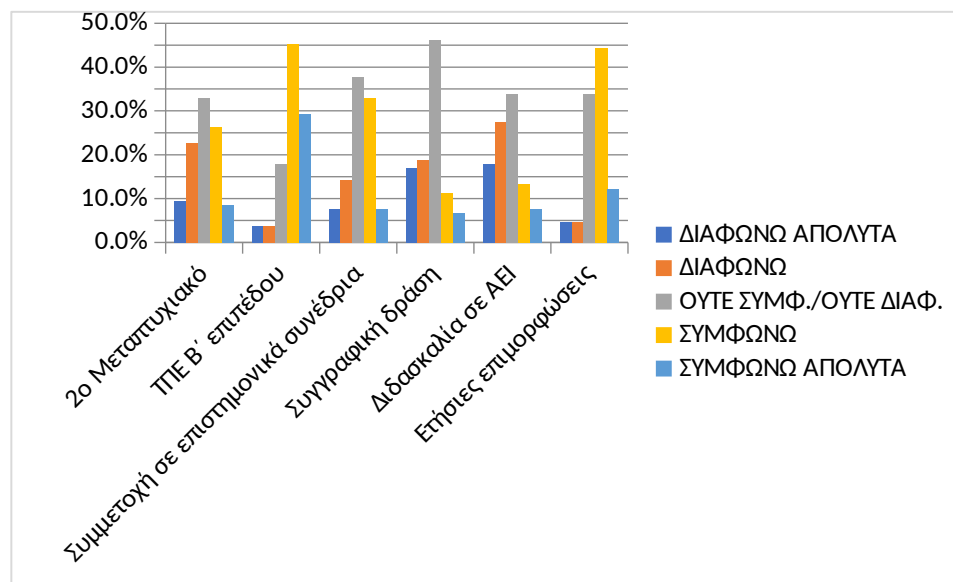
Στη συμμετοχή στα επιστημονικά συνέδρια συμφωνεί το 40 % , ένας στους τρεις είναι ουδέτεροι, ενώ ένας στους πέντε διαφωνεί. Στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία υπάρχει ταύτιση με το σύνολο ως προς τη συμφωνία, αλλά αυξάνεται το ποσοστό των διαφωνούντων στο 37%., μειώνοντας παράλληλα τους ουδέτερους στο 1/5 των ερωτώμενων.

Στη συγγραφική δράση συμφωνεί να μοριοδοτείται μόνο το 1/6 των ερωτώμενων, πάνω από το 1/3 εκφράζει διαφωνία ενώ ποσοστό που πλησιάζει τους μισούς εκφράζει ουδετερότητα. Ομοίως με το προηγούμενο κριτήριο, στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία υπάρχει ταύτιση με το σύνολο ως προς τη συμφωνία αντιστρέφονται τα αποτελέσματα μεταξύ ουδέτερων και διαφωνούντων ώστε να διαφωνούν σχεδόν οι μισοί, ενώ λίγοι περισσότεροι από το 1/3 είναι ουδέτεροι.

Στη Διδασκαλία στα ΑΕΙ συμφωνούν ένας στους πέντε, ενώ διαφωνεί το 45% και ένας στους τρεις είναι ουδέτερος. Το 1/6 των ερωτώμενων συμφωνεί με τη διδασκαλία στα ΑΕΙ από τους ερωτώμενους με διοικητική εμπειρία, ενώ λίγο μεγαλύτερη είναι η ουδετερότητα σε σύγκριση με το σύνολο των εκπαιδευτικών και λίγο λιγότεροι οι διαφωνούντες στο 43%.

Τέλος, στις ετήσιες επιμορφώσεις συμφωνούν πάνω από τους μισούς ερωτώμενους, 1/3 είναι ουδέτεροι και λιγότεροι από το 10% διαφωνούν. Λίγο ενισχυμένο παρουσιάζεται το ποσοστό των συμφωνούντων στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία πλησιάζοντας τους 6 στους 10, ενώ μεγαλώνει σημαντικά και το ποσοστό των διαφωνούντων φτάνοντας το 1/4 των ερωτώμενων.

ΓΡΑΦΗΜΑ 7. ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8 ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ



ΠΙΝΑΚΑΣ 43. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ
2ο Μεταπτυχιακό	3,02	1,10	36,6%

ΤΠΕ Β' επιπέδου	3,92	0,98	25,0%
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	3,19	1,02	32,1%
Συγγραφική δράση	2,72	1,08	39,9%
Διδασκαλία σε ΑΕΙ	2,65	1,15	43,3%
Ετήσιες επιμορφώσεις	3,55	0,94	26,4%

ΠΙΝΑΚΑΣ 44. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
2ο Μεταπτυχιακό	3,02	2,62
ΤΠΕ Β' επιπέδου	3,92	3,59
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	3,19	3,0
Συγγραφική δράση	2,72	2,48
Διδασκαλία σε ΑΕΙ	2,65	2,59
Ετήσιες επιμορφώσεις	3,55	3,41

Παρατηρούμε από τις μέσες τιμές, πως στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία υπάρχει απόκλιση από το σύνολο σε όλες τις κατηγορίες των κριτηρίων της ερώτησης 8 προς το χειρότερο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 45. ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΒΑΘΜΟΥ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ "ΜΕ ΤΗΝ ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 4547/2018" ΑΠΟ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	F	τιμή-P	κριτήριο F
2ο Μεταπτυχιακό	121,9102376	1,20282E-22	3,88612125
ΤΠΕ Β' επιπέδου	434,9743809	4,52831E-53	3,88612125
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια	177,8928132	8,42361E-30	3,88612125
Συγγραφική δράση	73,16551724	2,49616E-15	3,88612125
Διδασκαλία σε ΑΕΙ	57,70304114	9,90392E-13	3,88612125
Ετήσιες επιμορφώσεις	321,5399144	3,16151E-44	3,88612125

Ο έλεγχος ANOVA επίσης, δείχνει σε όλες τις περιπτώσεις εξάρτηση από διοικητική εμπειρία, καθώς $F >$ κριτηρίου F.

Κεφάλαιο 7. Ανάλυση - σχολιασμός της έρευνας

7.1 Ανάλυση ποιοτικής έρευνας

Η διαδικασία της αποκρυπτογράφησης των μηνυμάτων μέσα από τις συνεντεύξεις των δύο διευθυντών, φέρνει στην επιφάνεια τον προβληματισμό του εκπαιδευτικού κόσμου και ιδίως όσων ενεπλάκησαν στη διαδικασία επιλογής για διευθυντικές θέσεις, σχετικά με την αναξιοπιστία, την αστάθεια και τη διαβλητότητα της όλης διαδικασίας. Είναι εκπληκτική η σύμπτωση που διαπιστώνεται στις απόψεις δύο παλαιών στελεχών, που δοκιμάστηκαν στις διαδικασίες επιλογής διευθυντών τα τελευταία 10 -11 χρόνια. Θα γίνει προσπάθεια να αναλυθούν οι απόψεις τους σύμφωνα με τις δύο ομάδες ερωτήσεων της συνέντευξης.

7.1.1 Διαδικασία επιλογής διευθυντή –θεσμικό πλαίσιο

Μέσα από τις απαντήσεις και των δύο και την κατάταξη που δίνουν στα νομοθετικά πλαίσια από το 2006 μέχρι και το 2017, βγαίνει το συμπέρασμα, πως ο νόμος 3467/2006 είναι ο πιο απαξιωμένος στη συνείδηση των εκπαιδευτικών για τις αδιαφανείς διαδικασίες του. Δύο είναι τα στοιχεία που ξεχώρισαν από τις απαντήσεις : α. Μικρή μοριοδότηση των αντικειμενικών κριτηρίων, όπως η επιστημονική κατάρτιση και διοικητική εμπειρία . β. Μεγάλο τμήμα των μορίων κατελάμβανε η συνέντευξη με την οποία επιδιώκονταν οι κομματικές σκοπιμότητες.

Η αρνητικότητα στο νόμο δεν επηρεάζεται από το γεγονός αν ευνοήθηκε ή όχι ο καθένας ξεχωριστά από τη διαδικασία, αλλά γίνεται μια αντικειμενική τοποθέτηση απέναντί του. Άλλωστε, πέρασαν 11 χρόνια από τα γεγονότα, τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου έχουν

συνταξιοδοτηθεί όλα, ώστε να μην υπάρχει σκοπιμότητα στην κριτική προσέγγιση και των δύο στελεχών.

Μέσα από τις διατάξεις του νόμου, που παρατέθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας, αλλά και τις απαντήσεις των δύο στελεχών, αποτυπώθηκε η μεροληπτική αντιμετώπιση των υποψηφίων που επιδιώκονταν με τον συγκεκριμένο νόμο. Με τη μείωση των χρόνων υπηρεσίας που έδιναν το ανώτερο των μορίων της διδακτικής εμπειρίας δίνονταν σε νεότερα στελέχη φιλικά προσκείμενα στην τότε κυβέρνηση να διεκδικήσουν με αξιώσεις θέσεις στελεχών, ενώ παράλληλα μειώνονταν τα μόρια της διοικητικής εμπειρίας, για να μην έχουν το πλεονέκτημα οι παλαιοί διευθυντές που στην πλειοψηφία τους ήταν προσκείμενοι στην προηγούμενη κυβέρνηση. Αν υπολογιστεί, πως τα κριτήρια της επιστημονικής κατάρτισης είχαν μικρό ποσοστό στη διαδικασία επιλογής, γίνεται κατανοητό, πως τον κυρίαρχο λόγο τον είχε η συνέντευξη. Οι μαρτυρίες των δύο διευθυντών επιβεβαιώνουν όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφική αναφορά, για τις μεροληπτικές και αδιαφανείς διαδικασίες που εφαρμόστηκαν. Είναι χαρακτηριστική η παρατήρηση και των δύο, πως οι θέσεις των διευθυντών είχαν μοιραστεί πριν τη διαδικασία της συνέντευξης, η οποία ήταν μια τυπική διαδικασία.

Αφού εξαντλήθηκε η αναφορά στον 3467/2006, αξίζει να αναλυθεί, πώς αντιμετωπίστηκαν οι νόμοι 3848/2010 και 4473/2017. Οι νόμοι αποτελούν μια ομάδα, καθώς φάνηκε η θετική αντιμετώπιση που είχαν από τους δύο διευθυντές. Ο 3848/2010 αντιμετωπίστηκε θετικά για την αναλογικότητα των μορίων ανά κατηγορία και ιδιαίτερα για την ενίσχυση των μορίων της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης. Αρνητικά αποτιμήθηκε το ποσοστό των μορίων που είχε η συνέντευξη, με τη διαφορά της κοινής παραδοχής, πως οι μεροληπτικές παρεμβάσεις είχαν μειωθεί. Στην κορυφή της προτίμησης και στους δύο διευθυντές βρέθηκε ο 4473/2017 για το γεγονός των λίγων μορίων που έδινε στη συνέντευξη. Είναι αξιοσημείωτη η άποψη, πως ένας συνδυασμός των θετικών των δύο παραπάνω νόμων, θα έδιναν ένα πιο αντικειμενικό και αξιοκρατικό σύστημα επιλογής των διευθυντικών στελεχών.

Η αποτίμηση και η κριτική προσέγγιση των τριών νόμων κατέδειξε την επιφυλακτικότητα και δυσπιστία που υπάρχει στον εκπαιδευτικό κόσμο απέναντι στη διαδικασία της συνέντευξης. Δεν απαξιώνεται ως διαδικασία, ούτε η σύνθεση του συμβουλίου που θεωρείται θετικό να αποτελείται από εκπαιδευτικούς, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις αντίστοιχες ερωτήσεις. Αντίθετα, θεωρείται ως βασική διαδικασία για την επιλογή των στελεχών των σχολικών μονάδων. Άλλωστε, δεν αρκούν μόνο τα πολλά χρόνια υπηρεσίας και οι επιστημονικές γνώσεις για να αναδείξουν τον ικανό διευθυντή, αλλά και η ανάδειξη της ικανότητάς του να ξετυλίξει την ηγετική του φυσιογνωμία σε μια μελέτη περίπτωσης και να

προβάλλει την προσωπικότητά του απέναντι στο υπηρεσιακό συμβούλιο αποτελούμενο από έμπειρους συναδέλφους εκπαιδευτικούς. Η επιφυλακτικότητα φάνηκε απέναντι στη βούληση του υπηρεσιακού συμβουλίου να διαφυλάξει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας, κατά πόσο μπορεί να σταθεί στο ύψος του για μια αξιοκρατική επιλογή στελεχών με συγκεκριμένους κανόνες ή να γίνει όργανο των εκάστοτε κυβερνητικών σκοπιμοτήτων.

Μέσα στο πρίσμα της επιφυλακτικότητας απέναντι στην συνέντευξη αποτιμάται και ο νέος νόμος για τις δομές από τους δύο διευθυντές, ο 4547/2018, καθώς ενισχύει την μοριοδότηση της συνέντευξης στα 14 από τα 8 μόρια του 4473/2017. Η προηγούμενη αρνητική εμπειρία δεν δίνει περιθώρια για απροκατάληπτη στάση απέναντι στο νέο νόμο. Η αύξηση, όμως, των αντικειμενικών μορίων της επιστημονικής κατάρτισης από 10 σε 17 θεωρήθηκε θετικό μέτρο, καθώς διατηρεί την αναλογικότητα των μορίων της επιστημονικής κατάρτισης απέναντι στην συνέντευξη. Ο προβληματισμός και των δύο έγκειται, στο ζήτημα της προσμέτρησης στα αντικειμενικά μόρια της συγγραφικής δράσης και της ακαδημαϊκής προϋπηρεσίας των υποψηφίων, που προβάλλεται μέσα από συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια και διδασκαλία σε ΑΕΙ. Αναρωτήθηκαν κατά πόσο μπορεί ένας καλός συγγραφέας να έχει και διοικητικές ικανότητες. Εδώ πρέπει να σημειωθεί, πως το υπουργείο Παιδείας μετά από 26 χρόνια, από το 1992, συνεχίζει να πειραματίζεται σχετικά με τα προσόντα που θέλει να έχει ένα διευθυντικό στέλεχος σχολικής μονάδας, με αποτέλεσμα να ανακυκλώνει αστοχίες του παρελθόντος. Αυτό αποτυπώνεται από την εμπειρία των δύο διευθυντών που θεωρούν ότι δεν θα ήταν πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους αν είχαν συγγραφική και ακαδημαϊκή δράση.

Σκόπιμα αφέθηκε στο τέλος ο νόμος 4327/2015, έστω κι αν προηγείται χρονικά των προηγούμενων, καθώς εδώ αποτιμάται η καινοτομία της ψηφοφορίας του συλλόγου των διδασκόντων και της κυρίαρχης θέσης που είχε στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών. Οι δύο διευθυντές, παραβλέποντας αν ευνοήθηκαν ή όχι από τη διαδικασία, την χαρακτηρίζουν ως προβληματική. Εάν εξαιρεθεί το γεγονός, πως δόθηκε, σε ελάχιστες περιπτώσεις, η ευκαιρία να απαλλαγούν σχολεία από αυταρχικούς και ανεπαρκείς διευθυντές, περισσότερα προβλήματα δημιούργησε παρά έλυσε στο καυτό θέμα της επιλογής των στελεχών. Αν συμπεριλάβουμε και το γεγονός πως το 90% των διευθυντών που δεν συνταξιοδοτήθηκαν διατήρησαν τις θέσεις τους, επιβεβαίωσε ο εκπαιδευτικός κόσμος έτσι τις κρίσεις του 2011. Από την άλλη, δεν επιλέγονταν ο πιο ικανός για διευθυντής αλλά ο δημοφιλής στο σύλλογο των καθηγητών. Επίσης, κανένας ικανός υποψήφιος δεν είχε τη δυνατότητα να διεκδικήσει σχολείο εκτός της σχολικής του μονάδας, καθώς έπρεπε να ψηφιστεί και να μοριοδοτηθεί από τον σύλλογο που δεν το γνώριζε και χωρίς να μπορεί να μεταφέρει την κρίση του συλλόγου του σχολείου που

υπηρετούσε. Έτσι, ένα ακόμη αίτημα για αντικειμενικά μόρια που ζητάει ο εκπαιδευτικός κόσμος, όπως φάνηκε μέσα από τις έρευνες, ακυρώνεται, καθώς υποψήφιος με μοναδικό προσόν την απαραίτητη διδακτική εμπειρία, αν είχε την αποδοχή του συλλόγου, παραγκώνιζε υποψηφίους με πλούσιο βιογραφικό αλλά ξένους προς το σύλλογο των διδασκόντων. Αυτό, όπως φάνηκε από τις συνεντεύξεις, επισημάνθηκε από τους δύο διευθυντές, γι' αυτό και αποτιμούν αρνητικά το συγκεκριμένο νόμο. Εδώ, όπως κατέδειξε η ποσοτική έρευνα, υπάρχει μια μικρή διαφοροποίηση του εκπαιδευτικού κόσμου απέναντι στο νόμο, καθώς μπορεί να έφερε ενθουσιασμό ο νεωτερισμός της ψηφοφορίας, αλλά παράλληλα προβλημάτισε από τα αρνητικά του στοιχεία, κυρίως έμπειρους διευθυντές που δοκιμάστηκαν από τη διαδικασία. Δεν πρέπει να παραθεωρηθεί το γεγονός της δημιουργίας τεταμένου κλίματος και της αντιπαλότητας που δημιουργήθηκε σε αρκετούς συλλόγους, όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις. Γι' αυτό φάνηκε στην ποσοτική έρευνα, από τη μια να υπάρχει αποδοχή της ψηφοφορίας, αλλά από την άλλη προβληματισμός απέναντι γενικά στο νόμο.

Κλείνοντας την αποτίμηση των νόμων μπορεί να ειπωθεί, πως δεν αποτελεί κυρίαρχη επιλογή ο νόμος 4327/2015 για δοκιμασμένους διευθυντές από αυτόν, αλλά ένας συνδυασμός των νόμων του 2010 και 2017 ως προς τα θετικά τους στοιχεία.

Συνεχίζοντας την αποτίμηση της ομάδας ερωτήσεων σχετικά με τις διαδικασία επιλογής, οι διευθυντές δεν θέλουν να έχουν λόγο στην επιλογή γονείς ή τοπική αυτοδιοίκηση. Αποδέχονται, όμως, την αποτίμηση του οικείου συλλόγου διδασκόντων για κάθε υποψήφιο και να προσμετράτε από το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Αρνητικοί είναι οι διευθυντές και στη λύση του διευθυντή μάνατζερ. Τα σχολεία δεν είναι επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινοι πόροι της σχολικής μονάδας, είναι κυρίως οι μαθητές και η διαχείρισή τους ξεπερνάει τα όρια του επιχειρησιακού μάνατζμεντ. Είναι πεποίθηση του εκπαιδευτικού κόσμου και κυρίως αυτών που διατέλεσαν διευθυντές, πως ο διευθυντής απέναντι στους μαθητές είναι κυρίως παιδαγωγός κάτι που δεν μπορεί να πετύχει κανένας μάνατζερ. Αυτό που κατανοούν οι διευθυντές με τις απαντήσεις τους είναι, πως το πρόβλημα της αξιοκρατικής επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης χρειάζεται βελτίωση μέσα στα εκπαιδευτικά πλαίσια και όχι με τους κανόνες της αγοράς.

Είναι επίσης ανοιχτοί σε εναλλακτικές διαδικασίες επιλογής, όπως γραπτές εξετάσεις, χωρίς όμως να αποτελούν αποκλειστικούς τρόπους επιλογής. Αντίθετα, σε συνδυασμό με τους υπάρχοντες τρόπους θεωρούνται πως εμπλουτίζουν τη διαδικασία και συμβάλλουν στην αύξηση της αντικειμενικότητάς της.

Τέλος, όπως φάνηκε και από τη βιβλιογραφική έρευνα και όπως επιβεβαιώθηκε από τη συνέντευξη των δύο παλαιών διευθυντών, ο εκπαιδευτικός κόσμος είναι κάθετα αντίθετος στην μονιμότητα των διευθυντών και προτιμούν τη θητεία. Η μονιμότητα παραπέμπει σε εποχές επιθεωρητισμού και αυταρχικότητας και είναι αποκρουστική στους εκπαιδευτικούς. Σκόπιμα παραλείφτηκε το ερώτημα αυτό στην ποσοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκε μόνο στη συνέντευξη, γιατί όλες οι έρευνες των τελευταίων χρόνων εμφάνισαν την κάθετη αντίθεση του εκπαιδευτικού κόσμου στη μονιμότητα των στελεχών, εκτός από μια μικρή μειοψηφία παλαιών διευθυντών που ήταν υπέρ της, οι οποίοι όμως είχαν υπηρετήσει στη δεκαετία του 1970 και είχαν τα πρότυπα των διευθυντών εκείνης της εποχής. Όμως αυτές οι μειοψηφίες υπάρχουν σε έρευνες αρχές του 2000 και σε ανθρώπους που έχουν πλέον συνταξιοδοτηθεί εδώ και πολλά χρόνια από την εκπαίδευση. Θεωρήθηκε σκόπιμο, λοιπόν, να δοθεί το ερώτημα συγκεκριμένα σε παλιούς διευθυντές, για να φανεί τυχόν η ελκυστικότητα της μονιμότητας σε στελέχη με πολλά χρόνια διευθυντικής θητείας. Το αποτέλεσμα έδειξε την κάθετη αντίθεση και των διευθυντών στο ζήτημα της μονιμότητας. Άλλωστε, δεν συνάδει με τη δημοκρατικότητα του διευθυντή, αλλά και τον ενθουσιασμό του εκπαιδευτικού κόσμου στο νόμο του 2015 που όριζε την επιλογή μέσω ψηφοφορίας. Ένα δημοκρατικό σχολείο, θέλει τη συνεχή αξιολόγηση των στελεχών του και όχι να μεταβάλλονται σε καθεστώς. Αυτό έχει περάσει καθολικά στον εκπαιδευτικό κόσμο. Μάλιστα, εκφράστηκε η άποψη, να μην επαναλαμβάνεται η θητεία του διευθυντή πάνω από δύο θητείες στην ίδια σχολική μονάδα, αλλά να συνεχίζεται, εφόσον επιλεγεί ξανά, σε άλλο σχολείο για να μη γίνεται καθεστωτική η θητεία του.

Στο χρονικό διάστημα που πρέπει να έχει η θητεία του διευθυντή συμφωνούν και οι δύο διευθυντές, πως πρέπει να διαρκεί τέσσερα χρόνια, για να μπορεί ο διευθυντής να ολοκληρώνει το όραμα και τους στόχους που θέτει για τη θητεία του.

7.1.2 Περιγραφή αποτελεσματικού διευθυντή

Αφού εξαντλήθηκε το τμήμα της συνέντευξης σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών, θα αναλυθεί πώς περιγράφουν τον αποτελεσματικό διευθυντή τα δύο στελέχη που ρωτήθηκαν.

Υπάρχει ομοφωνία στην κατανομή των κριτηρίων επιλογής με αναλογικότητα. Ένας διευθυντής σχολικής μονάδας πρέπει να χαρακτηρίζεται από την διδακτική του εμπειρία κατά πρώτο λόγο και κατά δεύτερο τη διοικητική εμπειρία όπου υπάρχει. Άλλωστε, κάποτε όλα τα στελέχη ασκούν το διοικητικό έργο τους για πρώτη φορά και στην πορεία αποκτάται η εμπειρία. Όμως η πολυετής εμπειρία στα εκπαιδευτικά θέματα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να αντιμετωπίσει την καθημερινότητα της σχολικής μονάδας και να ανταπεξέλθει ευκολότερα στο

δύσκολο έργο του. Αυτό επισημαίνουν με τις απαντήσεις τους τα υποκείμενα της ποιοτικής έρευνας.

Όμως, και οι δύο θεωρούν απαραίτητη την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση των υποψηφίων διευθυντών. Απαραίτητη θεωρείται η επιμόρφωση και πιστοποίηση στις νέες τεχνολογίες. Οι απαιτήσεις του νέου σχολείου καθιστούν στο διευθυντή απαραίτητη τη γνώση των ΤΠΕ. Υπάρχει, λοιπόν, συμφωνία που θεωρείται προαπαιτούμενο στο νέο νόμο για τις δομές η κατάρτιση στις ΤΠΕ. Απαραίτητη, όμως, θεωρούν την κατάρτιση σε θέματα διοίκησης, ώστε να φτάνει σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών. Μάλιστα εκφράστηκε η άποψη, πως πρέπει ένας μεταπτυχιακός τίτλος στη διοίκηση να γίνει προαπαιτούμενο στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών. Αυτό φάνηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας, όταν παρατέθηκαν οι ευρωπαϊκές πρακτικές στην επιλογή των διευθυντών, όπου σε πολλές χώρες ένας μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών στη διοίκηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος για διευθυντικό στέλεχος. Αρχίζει, λοιπόν, να συνειδητοποιείται και από τον εκπαιδευτικό κόσμο και κυρίως τα στελέχη των Ελληνικών σχολείων, όπως τουλάχιστον προκύπτει από τις απαντήσεις των δύο διευθυντών.

Το τρίτο στοιχείο που θεωρείται απαραίτητο από τα υποκείμενα της έρευνας, είναι η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση που πρέπει να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Χωρίς αυτήν, είναι αναποτελεσματικές η παιδαγωγική εμπειρία και η επιστημονική κατάρτιση του υποψηφίου διευθυντή. Είναι πεποίθηση στους έμπειρους διευθυντές, πως η ηγετική φυσιογνωμία και ικανότητα ενός διευθυντή είναι απαραίτητη για να επιτελέσει το δύσκολο έργο του.

Εδώ πρέπει να θυμηθούμε το ερώτημα που παρατέθηκε στο πρώτο κεφάλαιο μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, για το αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται. Οι απαντήσεις των δύο διευθυντών κατευθύνονται σ' αυτό που κατέδειξε η βιβλιογραφία, πως ένας ηγέτης πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά έμφυτα, αλλά παράλληλα να τα καλλιεργήσει μέσα από την κατάρτιση και την εμπειρία του. Μόνη της η προσωπικότητα του διευθυντή δεν αρκεί, για να εμπνεύσει τον εκπαιδευτικό κόσμο, να δώσει όραμα στη σχολική του μονάδα, αν δε συνοδεύεται με τις απαραίτητες γνώσεις των εκπαιδευτικών πραγμάτων και την αξιόλογη διοικητική κατάρτιση.

Η διοικητική κατάρτιση θεωρείται επιτακτική από τους διευθυντές της συνέντευξης και θεωρούν πως και μετά από τόσα χρόνια διοικητικής εμπειρίας είναι απαραίτητη και για τους ίδιους. Ο ένας με τις μεταπτυχιακές σπουδές κατέθεσε την εμπειρία του, το όφελος που είχε στο διοικητικό έργο, με την κατάρτισή του σε επίπεδο μεταπτυχιακού σε θέματα διοίκησης

σχολικών μονάδων. Θεωρεί πως συντελέστηκε μια ανατροφοδότηση στην διοικητική του εμπειρία από τις γνώσεις που προσέλαβε από την επιστήμη της διοίκησης. Όμως πιστεύουν πως η πολιτεία πρέπει να διοργανώνει ταχύρρυθμα υποχρεωτικά επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης, πριν την ανάληψη των διοικητικών καθηκόντων των στελεχών. Είναι το ελάχιστο που μπορεί να επιτελέσει η Πολιτεία, για την ενίσχυση του δύσκολου έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Ένα σημαντικό ερώτημα που ζητήθηκε να απαντηθεί, ήταν το κατά πόσο μπορεί να είναι αποτελεσματική στο έργο της μια γυναίκα διευθύντρια. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας συμφωνούν απόλυτα με αυτά που κατέδειξε η ποσοτική, αλλά και οι έρευνες που υπάρχουν στην βιβλιογραφική αναφορά, πως η αποτελεσματικότητα του διευθυντή δεν εξαρτάται από το φύλο του αλλά από την εμπειρία, την κατάρτιση και την προσωπικότητά του, όπως αναλύθηκε πιο πάνω. Ο μικρός αριθμός γυναικών διευθυντριών δεν οφείλεται στην αναποτελεσματικότητά τους, ούτε στην απαξίωση του εκπαιδευτικού κόσμου, αλλά κυρίως στη λανθασμένη νοοτροπία των γυναικών, που θεωρούν ως ανδρικό προνόμιο την ηγεσία. Οι άνδρες διευθυντές θεωρούν φυσικό την κατάληψη ηγετικών θέσεων από το γυναικείο φύλο, αφού αποτελούν την πλειοψηφία στον εκπαιδευτικό κόσμο, φτάνει οι ίδιες να απαλλαγούν από τις ανδροκρατούμενες νοοτροπίες. Αυτό, βέβαια, δεν επιτυγχάνεται αυτόματα, αλλά σταδιακά και σταθερά, όπως φαίνεται και από τη σταδιακή αύξηση των γυναικών διευθυντριών στις τελευταίες διαδικασίες επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης.

Τέλος, στο ερώτημα αν η ειδικότητα του διευθυντή καθορίζει την αποτελεσματικότητά του, οι απαντήσεις συμφωνούν απόλυτα πως δεν είναι προσόν η ειδικότητα στον αποτελεσματικό διευθυντή αλλά οι ικανότητες που προαναφέρθηκαν. Μάλιστα, δόθηκαν παραδείγματα από τους δύο, για αναποτελεσματικούς μαθηματικούς διευθυντές, αλλά από την άλλη για ικανούς διευθυντές της Οικιακής Οικονομίας ή Θεολόγους. Το παράδειγμα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς η πλειοψηφία αυτών που αμφισβητούν την αποτελεσματικότητά του διευθυντή με κριτήριο την ειδικότητά του, όπως κατέδειξε και η ποσοτική έρευνα είναι κυρίως εκπαιδευτικοί των θετικών επιστημών. Όμως μέσα από την εμπειρία των διευθυντικών στελεχών που απάντησαν στη συνέντευξη, φαίνεται πως ο εκπαιδευτικός κόσμος στην πλειοψηφία του δεν κατηγοριοποιείται ανάλογα με την ειδικότητα, αλλά πιστεύει, πως όλοι έχουν τις προϋποθέσεις για να αποκτήσουν ηγετικά προσόντα, στο βαθμό που συμβάλλει σ' αυτό και η προσωπικότητα του καθενός.

Κλείνοντας τη συνέντευξη, επεσήμαναν:

α. Την αποτυχία μέχρι τώρα του υπουργείου, αλλά και του συνόλου του πολιτικού κόσμου να καταλήξει σε ένα σταθερό σύστημα επιλογής διευθυντών, ανακυκλώνοντας συχνά μέτρα που απέσυραν παλιότερα, όταν δεν συνηγορούσαν στις κομματικές τους επιδιώξεις.

β. Την επιθυμία να θεσπιστεί ένας αξιοκρατικός νόμος με καθολική συναίνεση των πολιτικών δυνάμεων και του εκπαιδευτικού κόσμου, για ένα σύστημα επιλογής που θα αναδεικνύει τα στελέχη της εκπαίδευσης για τα επόμενα τριάντα χρόνια.

Στο τέλος της ανάλυσης της ποιοτικής έρευνας κρίνεται απαραίτητο, να συμπεριληφθεί εδώ και ο σχολιασμός των απόψεων των εκπαιδευτικών, που απάντησαν τα ερωτηματολόγια της ποσοτικής έρευνας και κατέθεσαν την προσωπική τους άποψη. Από τα 106 απαντημένα ερωτηματολόγια μόνο στα δέκα εκφράζονται σκέψεις και απόψεις από τους ερωτώμενους εκπαιδευτικούς οι οποίες παρατέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η παράθεση αυτών των απόψεων έδειξε, πως:

α. Ο εκπαιδευτικός κόσμος εύχεται να υπάρξει επιτέλους ένα σταθερό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων με θητεία, χωρίς να έχει μεγάλη σημασία η χρονική διάρκειά της.

β. Θέλουν να έχουν κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή των στελεχών όπως τους έδινε ο νόμος 4327/2015.

γ. Θέλουν το διευθυντή καταρτισμένο, με μεταπτυχιακές σπουδές στο αντικείμενο της διοίκησης.

δ. Να υπάρχουν και εναλλακτικές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως γραπτός διαγωνισμός σε διοικητικά και νομοθετικά θέματα και

ε. Να υπάρχει αμερόληπτη αντιμετώπιση των υποψηφίων διευθυντών από το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Έτσι παρατηρείται, πως στον εκπαιδευτικό κόσμο υπάρχει σε γενικές γραμμές κοινή άποψη με έμπειρους διευθυντές, όπως της συνέντευξης, για τα προσόντα και τον τρόπο επιλογής των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης.

7.2 Ανάλυση ποσοτικής έρευνας – σχολιασμός

Μετά την καταγραφή των αποτελεσμάτων από τα απαντημένα ερωτηματολόγια των εκπαιδευτικών, μπορούν να γίνουν οι εξής επισημάνσεις:

Α. Οι εκπαιδευτικοί της Πιερίας θέλουν το διευθυντή της σχολικής μονάδας προπάντων έμπειρο, με πολλά χρόνια δουλειάς στην τάξη, για να είναι γνώστης των εκπαιδευτικών πραγμάτων και να εμπνέει εμπιστοσύνη, πως θα ανταπεξέρχεται στο δύσκολο έργο του. Η αρχαιότητα, λοιπόν, παραμένει σημαντικό κριτήριο στον εκπαιδευτικό κόσμο για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών είτε πρόκειται για μάχιμους εκπαιδευτικούς ή με διοικητική εμπειρία. Επιβεβαιώνονται, έτσι, οι παλιότερες έρευνες που έγιναν σε άλλες περιοχές της Ελλάδος για το ίδιο θέμα, (Αργυροπούλου και Συμεωνίδης 2017) αλλά και η 5η υπόθεση της έρευνας, που αναφέρθηκε στο 5ο κεφάλαιο της εργασίας.

Β. Ένας σημαντικός παράγοντας που κατέδειξε η έρευνα, είναι πως σχεδόν καθολικά ο εκπαιδευτικός κόσμος επιθυμεί διευθυντές με διοικητική εμπειρία. Η συντηρητική Ελληνική εκπαιδευτική κοινωνία, την κάνει να νιώθει μεγαλύτερη σιγουριά όταν διοικείται από έμπειρο στα διοικητικά διευθυντή, παρά από έναν με μηδενική ή ελάχιστη εμπειρία.

Γ. Η εμπειρία, όμως, του διευθυντή χωρίς την κατάλληλη επιμόρφωση και εξειδίκευση, θεωρεί ο εκπαιδευτικός κόσμος πως θα περιόριζε την αποτελεσματικότητά του. Η επιτακτική ανάγκη για συνεχή κατάρτιση των διευθυντών, που κατέδειξε η βιβλιογραφική επισκόπηση αλλά και άλλες παλιότερες έρευνες, επιβεβαιώνεται από τους καθηγητές της Πιερίας και επαληθεύεται η 4η υπόθεση της έρευνας. Κυρίαρχο στοιχείο είναι η κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες, καθώς το απαιτούν οι αυξημένες ανάγκες του σύγχρονου σχολείου και ο διευθυντής πρέπει να μην είναι ουραγός των εξελίξεων, αλλά πρωτοπόρος και καινοτόμος, όπως άλλωστε επιθυμεί το σύνολο των ερωτώμενων εκπαιδευτικών.

Η επιμόρφωση, όμως, δεν πρέπει να περιορίζεται στις νέες τεχνολογίες, αλλά να επεκτείνεται και στην ακαδημαϊκή μόρφωση στη διοίκηση και σε παιδαγωγικά θέματα. Πρέπει, επίσης να επιδιώκεται σε ολόκληρο τον εκπαιδευτικό βίο των διευθυντών. Οι όποιες διαφοροποιήσεις ή τάσεις ουδετερότητας παρουσίασαν τα αποτελέσματα της έρευνας, δεν αλλοιώνουν την γενική άποψη του εκπαιδευτικού κόσμου, αλλά εκφράζει την αμηχανία μερίδας των εκπαιδευτικών, καθώς είχαν συνηθίσει σε διευθυντές που επιλέγονταν με κριτήριο την αρχαιότητα. Ελάχιστοι ήταν μέχρι τώρα οι διευθυντές με ακαδημαϊκά προσόντα και μόνο τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξητική τάση στον εμπλουτισμό των υποψήφιων διευθυντών με πλούσιο ακαδημαϊκό βιογραφικό.

Όμως, υπάρχει μια επιφύλαξη απέναντι στο συγγραφικό έργο, τα επιστημονικά συνέδρια και γενικότερα την επιστημονική γνώση που δε σχετίζεται με τη διοίκηση του σχολείου. Χωρίς να είναι αρνητικός ο εκπαιδευτικός κόσμος, θεωρεί πως μπορεί να είναι αξιόλογα προσόντα για έναν διευθυντή, αλλά δε συμβάλλουν στην αύξηση της ικανότητας στη διοίκηση, επιβεβαιώνοντας τις παλαιότερες έρευνες που έθεσαν τον ίδιο προβληματισμό.

Τον ίδιο προβληματισμό εκφράζουν οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τις ξένες γλώσσες. Υπάρχει θετική αντιμετώπιση στην γνώση ξένων γλωσσών από τους διευθυντές, αλλά όχι όπως στα θέματα διοίκησης. Όμως ο προβληματισμός έγκειται στο γεγονός, πως σε ένα σύγχρονο ευρωπαϊκό σχολείο πρέπει ο διευθυντής να γνωρίζει μια ξένη γλώσσα, έστω κι αν δεν άπτεται άμεσα με το αντικείμενο της διοίκησης.

Τέλος, δεν θεωρούν απαραίτητο προσόν τη συμμετοχή στα υπηρεσιακά συμβούλια του υποψήφιου διευθυντή και ιδίως τη συνδικαλιστική δράση και την ικανότητά του στις πολιτικές διασυνδέσεις ως στοιχεία του χαρακτήρα του. Τα υπηρεσιακά συμβούλια δημιουργούν ιδιαίτερο προβληματισμό, στο γεγονός ότι δίνουν στον υποψήφιο διευθυντή την εμπειρία της διαχείρισης σημαντικών υπηρεσιακών θεμάτων του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά η κομματικοποίηση που συνήθως ενυπάρχει στις διαδικασίες εκλογής των αιρετών εκπαιδευτικών δημιουργούν τη δυσπιστία ως προς τη διοικητική ικανότητά του. Αυτός ο προβληματισμός δεν υπάρχει στις πολιτικές διασυνδέσεις και στην γενικότερη συνδικαλιστική δράση, όπου ο εκπαιδευτικός κόσμος είναι κατηγορηματικά αντίθετος. Άλλωστε, έχουν βαρεθεί οι εκπαιδευτικοί να βλέπουν κομματικά εγκάθετους σε διοικητικές θέσεις σχολείων και να αποτελεί αυτό το μοναδικό τους προσόν για να ανταπεξέλθουν στα διοικητικά τους καθήκοντα.

Δ. Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψήφιου διευθυντή, υπάρχει ομοφωνία του εκπαιδευτικού κόσμου στην καλή γνώση της νομοθεσίας, στην εξωστρέφειά του, την αποφασιστικότητα, την οργανωτικότητα, τη δημοκρατική διοίκηση, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τη διαμόρφωση του θετικού κλίματος του σχολείου, την αντικειμενικότητά του, την ικανότητά του να προσαρμόζει της οδηγίες των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου. Μικρότερο ποσοστό παρατηρείται στο χαρακτηριστικό της καινοτομίας, αλλά με συντριπτικό ποσοστό σχεδόν 9 στους 10 ερωτώμενους. Μεγαλύτερη αποδοχή αυτό το χαρακτηριστικό καταγράφει στους ερωτώμενους με διοικητική εμπειρία, καθώς φιλοδοξία των διευθυντών, όπως φάνηκε σε παλιότερες έρευνες, είναι να καινοτομούν. Γενικά, επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφία και τα αποτελέσματα ερευνών που αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή.

Εκεί, όμως, που παρατηρείται προβληματισμός και αμφισβήτηση, είναι σχετικά με την ηλικία του διευθυντή, καθώς ελάχιστοι είναι οι εκπαιδευτικοί, ακόμη και μεγάλης ηλικίας, που το θεωρούν απαραίτητο στοιχείο για τη διοίκηση ενός σχολείου. Αντίθετα, θεωρείται απαραίτητο στοιχείο από την συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής να είναι καλός δάσκαλος, που έρχεται σε συμφωνία με την αποδοχή του προσόντος της διδακτικής εμπειρίας. Έτσι, ένα στοιχείο ακόμη της έρευνας επιβεβαιώνει την 5^η ερευνητική υπόθεση, αλλά και ανάλογες έρευνες που έγιναν για το ίδιο θέμα (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης 2017).

Ένα ζήτημα που απασχόλησε την έρευνα, ήταν κατά πόσο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του διευθυντή το φύλο του. Οι παλιότερες έρευνες έδειχναν μια αμφισβήτηση στο πρόσωπο της γυναίκας διευθύντριας, κυρίως από τις ίδιες τις γυναίκες. Οι νεότερες έρευνες κατέδειξαν εξασθένηση αυτής της τάσης, με παράλληλη αύξηση των γυναικών σε θέσης ευθύνης. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων της έρευνας διαφωνούν ως προς την άποψη, πως η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή καθορίζεται από το φύλο του. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός, πως από τους ελάχιστους εκπαιδευτικούς που θεωρούν πως το φύλο είναι καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας, η πλειοψηφία τους είναι γυναίκες. Έρχεται, λοιπόν, να επιβεβαιώσει η έρευνα, πως το κυριότερο εμπόδιο ανάδειξης γυναικών σε θέσεις ευθύνης, είναι η νοοτροπία των ιδίων, να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση στις διοικητικές τους ικανότητες. Όμως, το τελικό αποτέλεσμα της έρευνας έρχεται να επιβεβαιώσει τη 2^η υπόθεση της έρευνας πως το φύλο δεν καθορίζει τον αποτελεσματικό διευθυντή.

Εκεί που παρατηρείται διχασμένος ο εκπαιδευτικός κόσμος, είναι σχετικά με την ειδικότητα του εκπαιδευτικού ως παράγοντα αποτελεσματικότητας σε θέσης ευθύνης. Οι λίγες έρευνες που έγιναν πάνω στο ζήτημα, παρουσιάζουν διχασμένους τους εκπαιδευτικούς, καθώς σε άλλες έρευνες αμφισβητείται η αποτελεσματικότητα διευθυντών συγκεκριμένης ειδικότητας (Αλατζόγλου 2014) και σε άλλες δεν θεωρείται η ειδικότητα καθοριστικός παράγοντας (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης 2017). Η παρούσα έρευνα, επιβεβαίωσε τη διασπορά των απόψεων των ερωτώμενων εκπαιδευτικών, στο κατά πόσο σημαντική είναι η ειδικότητα του διευθυντικού στελέχους στην αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά του. Οι εκπαιδευτικοί, όμως, με διοικητική εμπειρία διαφοροποιούνται από τις απόψεις του συνόλου των εκπαιδευτικών και δεν θεωρούν στην πλειοψηφία τους την ειδικότητα καθοριστική στα χαρακτηριστικά του διευθυντή. Επίσης, οι τάσεις αμφισβήτησης παρατηρούνται κυρίως από εκπαιδευτικούς θετικών ειδικοτήτων, μαθηματικοί-φυσικοί, ενώ λιγότερο από εκπαιδευτικούς άλλων ειδικοτήτων. Η τελική αποτίμηση είναι, πως η ειδικότητα δεν είναι καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας του διευθυντή σχολικής μονάδας, αλλά όχι στο βαθμό που παρατηρείται

το ίδιο στο φύλο των εκπαιδευτικών, βεβαιώνοντας έτσι την 2η υπόθεση της έρευνας σε μεγάλο βαθμό. Το ζήτημα της ειδικότητας χρήζει περαιτέρω έρευνας, για να μπορούν να αντληθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις του εκπαιδευτικού κόσμου, καθώς δεν υπάρχει αξιόλογος, ακόμη, αριθμός ανάλογων ερευνών.

Ε. Οι εναλλακτικοί τρόποι επιλογής των στελεχών, βρίσκουν σύμφωνους την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών με διαφοροποιήσεις ως προς τους τρόπους επιλογής. Κυρίαρχη θέση στην προτίμηση των ερωτώμενων έχουν τα τεστ προσωπικότητας και κατόπιν τα τεστ παρατήρησης σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, ενώ ακολουθούν οι εκθέσεις συμβούλων και προϊσταμένων και τέλος ο γραπτός διαγωνισμός. Σ' αυτόν εκφράζεται αμφιβολία από τους ερωτώμενους, καθώς πρόκειται για θεωρητική αξιολόγηση γνώσεων, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα που αξιολογούν στην πράξη τον υποψήφιο. Η τοποθέτηση αυτή ερμηνεύεται ως επιθυμία των εκπαιδευτικών, να αξιολογείται σε βάθος η προσωπικότητα των υποψήφιων διευθυντών και όχι μόνο τα αντικειμενικά τους προσόντα. Σε σύγκριση με παλαιότερες έρευνες υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το γραπτό διαγωνισμό που ήταν πρώτος στην προτίμηση της έρευνας των Αργυροπούλου & Συμεωνίδη(2017) αλλά πλησιάζει στην έρευνα του Μελισσόπουλου (2006) όπου οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους δεν αποδέχονταν το γραπτό διαγωνισμό. Η γενική εκτίμηση της στάσης των ερωτώμενων στο σύνολο της ερώτησης καταδεικνύει, πως οι εκπαιδευτικοί δεν είναι αρνητικοί σε γενικές γραμμές σε εναλλακτικούς τρόπους επιλογής των διευθυντικών στελεχών ως συμπληρωματικούς στα υπόλοιπα κριτήρια επιλογής τους, επιβεβαιώνοντας έτσι τη 6^η υπόθεση της έρευνας.

ΣΤ. Ένα σημαντικό θέμα που απασχόλησε την έρευνα, ήταν κατά πόσο συμφωνεί ο εκπαιδευτικός κόσμος με την επιλογή των διευθυντικών στελεχών με ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων. Παρόλου που ο νόμος 4327/2015 κρίθηκε αντισυνταγματικός, η συντριπτική πλειοψηφία του εκπαιδευτικού κόσμου, φτάνοντας ποσοστό 70% είναι υπέρ της ψηφοφορίας του συλλόγου. Την ίδια γνώμη εκφράζουν και οι εκπαιδευτικοί με διοικητική εμπειρία. Συγκρίνοντας την άποψη αυτή, με την άποψη σχετικά με το νόμο 4327/2015 που ζητείται στην ερώτηση 7 παρατηρείται, πως ο νόμος δεν έχει την ανάλογη αποδοχή. Αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός πως η θετική αποτίμηση αφορά το δικαίωμα που έδινε ο νόμος στον εκπαιδευτικό κόσμο, να έχει κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή των διευθυντών του, χωρίς όμως να συμφωνεί με το νόμο συνολικά. Το αίτημα για εκλογή των διευθυντών από τον σύλλογο διδασκόντων παρατηρήθηκε και σε παλιότερες έρευνες (Στραβάκου 2003, Αναστασίου 2011, Αργυροπούλου & Συμεωνίδης 2017) αλλά υπήρχαν και αμφισβητήσεις κυρίως από πλευράς διευθυντικών στελεχών (Έρευνα Μπακάλμπαση & Δημητρίου 2016). Αλλά και η ποιοτική έρευνα που παρατέθηκε παραπάνω, αποτυπώνει την αμφισβήτηση της διαδικασίας από παλιούς διευθυντές,

αν και διαβλέπουν και θετικά στοιχεία και δεν αρνήθηκαν το δικαίωμα να έχουν άποψη οι εκπαιδευτικοί για τα στελέχη τους. Αυτό που αφήνει ως μήνυμα η έρευνα είναι, πως οι εκπαιδευτικοί της Πιερίας θέλουν να έχουν λόγο στην επιλογή των στελεχών τους, παρά τις αδυναμίες και τις αμφισβητήσεις που είχε ο νόμος που την καθόριζε, επιβεβαιώνοντας μ' αυτόν τον τρόπο την 3^η υπόθεση της έρευνας.

Z. Προβληματισμό εκφράζουν οι εκπαιδευτικοί απέναντι στη συνέντευξη σε υπηρεσιακό συμβούλιο ως τρόπο επιλογής των διευθυντικών στελεχών. Οι απόψεις των ερωτώμενων είναι μοιρασμένες με έμφαση στην ουδετερότητα, ενώ μεγαλύτερη είναι η αμφισβήτησή της από εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία που ενεπλάκησαν σ' αυτήν. Εδώ πρέπει να επισημανθεί, όπως κατέδειξε και η βιβλιογραφία, πως δεν είναι αυτή καθαυτή η συνέντευξη που αμφισβητείται, αλλά ο τρόπος που εφαρμόζονταν διαχρονικά εξυπηρετώντας τις εκάστοτε κομματικές σκοπιμότητες. Τα έκτροπα που παρουσιάστηκαν διαχρονικά κατά την εφαρμογή της, καθιστά καχύποπτο τον εκπαιδευτικό κόσμο απέναντί της. Αυτό φάνηκε και στην ποιοτική έρευνα που παρατέθηκε πιο πάνω και επιβεβαιώνει, πως αυτοί που ενεπλάκησαν στη διαδικασία της συνέντευξης, γιατί διεκδίκησαν θέσεις ευθύνης, είναι που την αμφισβητούν πιο έντονα.

Όμως η έντονη ουδετερότητα στις απαντήσεις, σε συνδυασμό με κατατιθέμενες απόψεις ορισμένων από τους ερωτώμενους, που παρατέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, δείχνουν πως ο εκπαιδευτικός κόσμος δεν απορρίπτει τη συνέντευξη ως κριτήριο επιλογής, αλλά ζητά την αντικειμενική και αμερόληπτη εφαρμογή της, χωρίς να επαναλαμβάνονται τα έκτροπα του παρελθόντος. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, της έρευνας ως προς τη συνέντευξη συγκλίνουν με παλαιότερες έρευνες και επιβεβαιώνουν την 7^η υπόθεσή της.

H. Στο ερώτημα αν πρέπει να υπάρχουν διευθυντές εκτός εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά με γνώσεις διοίκησης, όπως ήταν αναμενόμενο από τη βιβλιογραφία, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι αρνητική, επιβεβαιώνοντας την 1^η υπόθεση της έρευνας. Μεγαλύτερη παρουσιάζεται η διαφωνία στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία. Εντύπωση προκαλεί όμως το γεγονός, πως το 1/3 περίπου των εκπαιδευτικών συμφωνούν ή είναι ουδέτεροι σ' αυτήν την προοπτική. Αναμένονταν πολύ μεγαλύτερη η αρνητικότητα απέναντι σε ένα διευθυντή μάνατζερ. Η τοποθέτηση αυτή δεν μπορεί να συνδυαστεί με την επιθυμία να εκλέγουν το διευθυντή τους και ερμηνεύεται μόνο μέσα από το πρίσμα της αμφισβήτησης μερίδας των εκπαιδευτικών, διαχρονικά, απέναντι στα στελέχη της εκπαίδευσης και την επιθυμία τους να δοκιμαστούν ικανά στελέχη εκτός εκπαιδευτικού χώρου. Εδώ, σε μια άλλη έρευνα, θα μπορούσε αυτή η τάση να εξεταστεί σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού κόσμου με τα διοικητικά στελέχη, για να διεξαχθούν πιο αναλυτικά συμπεράσματα.

Θ. Στην ερώτηση που αφορά τη συμφωνία απέναντι στους νόμους, έχει ενδιαφέρον να παρατηρηθούν οι απαντήσεις των ερωτώμενων εκπαιδευτικών. Μεγάλα είναι τα ποσοστά ουδετερότητας, που δείχνουν τη δυσκολία που υπάρχει στην αντικειμενική αποτίμηση των νόμων, ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως μεγαλύτερη αποδοχή έχει ο νέος νόμος για τις δομές με τους μισούς να συμφωνούν και μόνο ένα μικρό ποσοστό να εκφράζει διαφωνία. Μικρή διαφωνία παρουσιάζουν και οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία. στους οποίους μεγαλύτερη συμφωνία παρατηρείται στο νόμο 4473/2017. Εδώ, προκαλεί εντύπωση η αντιμετώπιση του νέου νόμου, καθώς παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας από το νόμο 4327/2015 με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου. Μάλιστα, σε συνδυασμό με το γεγονός, πως τρία από τα έξι στοιχεία του δεν έχουν ευρεία αποδοχή, όπως καταδεικνύουν οι απαντήσεις στην ερώτηση 8, αλλά και η αύξηση των μορίων της συνέντευξης, θα περίμενε κανείς ο νόμος να μην παρουσιάζει αυτήν την αποδοχή. Εδώ, φαίνεται να μην επαληθεύεται η 9^η υπόθεση της έρευνας.

Οι αποκλίσεις ως προς το νόμο 4327/2015 ερμηνεύονται ως εξής:

α. Ο εκπαιδευτικό κόσμος αποσύνδεσε το γεγονός της ψηφοφορίας από το νόμο συνολικά, καθώς παρουσιάζει μείωση αντικειμενικών μορίων.

β. Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν με την εφαρμογή του αύξησαν τον αριθμό των διαφωνούντων εκπαιδευτικών.

Ο νόμος 4473/2017 παρουσιάζει αρκετούς συμφωνούντες, αλλά και μεγάλο αριθμό διαφωνούντων στους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία, καθώς οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν σύμφωνα με την προσωπική τους εμπειρία και τον αντίκτυπο που είχε η διαδικασία επιλογής στους ίδιους προσωπικά.

Ο νόμος 4547/2018, αν και θα περίμενε κανείς να μην έχει ευρεία αποδοχή, παρόλα αυτά είναι ο νόμος με την μεγαλύτερη αποδοχή και ερμηνεύεται μόνο μέσα από το πρίσμα της προσδοκίας για μια πιο αντικειμενική διαδικασία επιλογής διευθυντικών στελεχών, που στηρίζεται στην αύξηση των αντικειμενικών μορίων από την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση. Ο νόμος αυτός θα αξιολογηθεί οπωσδήποτε στην πράξη, εφόσον συνεχίσει να υφίσταται, και θα χρήζει νέας διερεύνησης μετά την εφαρμογή του.

Ι. Η τελευταία ερώτηση, επιβεβαιώνει την τοποθέτηση των εκπαιδευτικών σχετικά με τα αντικειμενικά προσόντα των διευθυντικών στελεχών. Πρώτες στην προτίμηση των ερωτώμενων έρχονται οι νέες τεχνολογίες και οι επιμορφώσεις, ενώ σημαντικό ποσοστό, αλλά πολύ μικρότερο, συμφωνεί με τη συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια, καθώς δηλώνει στοιχείο της προσωπικότητας του υποψηφίου, να εκτίθεται σε ένα επιστημονικό συνέδριο παραθέτοντας τις απόψεις του. Η διαφωνία ως προς τα μετρήσιμα αντικειμενικά μόρια επιστημονικής κατάρτισης,

έγκειται στην ακαδημαϊκή καριέρα, στη συγγραφική δράση και στην απόκτηση 2ου μεταπτυχιακού τίτλου. Όλα αυτά έρχονται δεύτερα στη συνείδηση των εκπαιδευτικών, όπως κατέδειξε η ποσοτική αλλά και η ποιοτική έρευνα, καθώς δεν εγγυάται η κατοχή τους την διοικητική ικανότητα και κατάρτιση του υποψήφιου διευθυντή σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 8. Γενικά συμπεράσματα - Προτάσεις

8.1 Ανασκόπηση εργασίας -γενικά συμπεράσματα της έρευνας

Σε ένα σύγχρονο σχολείο ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αντιμέτωπος με τις προκλήσεις των καιρών, χρειάζεται να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά και ιδιαίτερες ικανότητες διοίκησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της σχολικής μονάδας, για να μπορέσει να ανταπεξέρθει στα αυξημένα καθήκοντα που του ανέθεσε η Πολιτεία και παρατέθηκαν στο βιβλιογραφικό κομμάτι της εργασίας.

Όμως εκτός από τα ιδιαίτερα στοιχεία της προσωπικότητάς του, ένα διευθυντικό στέλεχος πρέπει να φροντίζει να εξοπλίζεται με τα απαραίτητα θεωρητικά εφόδια και δεξιότητες που του παρέχουν οι μεταπτυχιακές σπουδές, οι επιμορφώσεις η απόκτηση δεξιότητας στις νέες τεχνολογίες.

Για πολλά χρόνια, από τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους μέχρι το 1985, βασικό κριτήριο επιλογής διευθυντή σχολικής μονάδας ήταν η αρχαιότητα. Μόλις τα τελευταία τριάντα χρόνια η Πολιτεία αποφάσισε εκτός από τη διδακτική και διοικητική εμπειρία, να επιζητά και να λαμβάνει υπόψη της στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα και επιμορφώσεις.

Στον Ευρωπαϊκό χώρο, ενώ τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαμορφώνουν το καθένα ένα σταθερό σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση, η Ελληνική Πολιτεία δεν κατόρθωσε μέχρι σήμερα να διαμορφώσει ένα σταθερό τρόπο επιλογής εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης, αλλά αυτός καθορίζεται από την εκάστοτε κυβερνητική αλλαγή ακόμη και την εναλλαγή των υπουργών Παιδείας.

Επειδή το πρόβλημα της επιλογής των διευθυντικών στελεχών αφορά άμεσα τον εκπαιδευτικό κόσμο, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια πραγματοποιήθηκαν έρευνες που αναζητούσαν τις απόψεις των εκπαιδευτικών στο επίμαχο αυτό θέμα. Αρκετές από αυτές παρατέθηκαν στην εργασία και έδωσαν το έναυσμα στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους καθηγητές της Περίας τον Ιούνιο του 2018.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δύο σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης της Κατερίνης και πέντε από τα περιφερειακά Γυμνάσια -Λύκεια της Πιερίας, περιλάμβανε 106 εκπαιδευτικούς. Τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε δομημένο ερωτηματολόγιο που περιείχε ερωτήσεις για τα προσόντα, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, τον τρόπο που θέλουν να επιλέγονται τα διευθυντικά στελέχη και να προσεγγίσουν κριτικά τους τελευταίους νόμους επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης από το 2010 μέχρι το νέο νόμο για τις δομές της εκπαίδευσης, τον 4547/2018. Πραγματοποιήθηκε επίσης μια ποιοτική έρευνα, που περιλάμβανε τις συνεντεύξεις, σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο με την ίδια θεματολογία, δύο διευθυντών που συμμετείχαν στις τελευταίες τέσσερις διαδικασίες επιλογής διευθυντών, συμπεριλαμβάνοντας και το νόμο 3467/2006.

Η παραπάνω έρευνας ποιοτική και ποσοτική οδήγησαν στη διεξαγωγή των παρακάτω συμπερασμάτων:

α. Οι καθηγητές της Πιερίας, συμβαδίζοντας με παλαιότερες έρευνες σε άλλους νομούς, θέλουν το διευθυντή του σχολείου έμπειρο στη διδασκαλία και τη διοίκηση, με δεξιότητες πιστοποιημένες στις νέες τεχνολογίες, να επιμορφώνεται συνεχώς σε παιδαγωγικά και διοικητικά θέματα και να έχει αυξημένη ακαδημαϊκή μόρφωση σε θέματα διοίκησης. Ως ένα βαθμό θεωρούν σημαντική την κατοχή μιας ξένης γλώσσας, αλλά όχι τη συγγραφική ικανότητα και την ακαδημαϊκή καριέρα.

β. Ο διευθυντής θέλουν να είναι οργανωτικός, αποφασιστικός, δημοκρατικός, με ηγετικά χαρακτηριστικά, να είναι καινοτόμος, να έχει την ικανότητα να χειρίζεται και να προσαρμόζει την εκπαιδευτική νομοθεσία στα δεδομένα του σχολείου, καλό δάσκαλο. Δεν τους ενδιαφέρει η συνδικαλιστική του δράση και οι πολιτικές του διασυνδέσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν τα εξαρτούν από το φύλο και, σε μεγάλο βαθμό, από την ειδικότητα του εκπαιδευτικού.

γ. Επιθυμούν να έχουν κύριο λόγο στην επιλογή των διευθυντών με ψηφοφορία. Δεν αποκλείουν τη συνέντευξη, που τη θεωρούν ως εργαλείο αξιολόγησης της προσωπικότητας του υποψηφίου διευθυντή, φτάνει να αποφεύγονται οι κομματικές σκοπιμότητες και να πραγματοποιείται με αξιοκρατικό και αντικειμενικό τρόπο. Συναινούν σε εναλλακτικούς τρόπους επιλογής που αφορούν την αποτίμηση της προσωπικότητας, με κυρίαρχα τα τεστ προσωπικότητας και καταστάσεων και λιγότερο σε γραπτούς διαγωνισμούς.

δ. Θέλουν το διευθυντή, με απόκλιση από ανάλογες έρευνες, από την εκπαιδευτική οικογένεια και όχι μάνατζερ.

ε. Αποτιμώντας του νόμους από το 2010 για την επιλογή των στελεχών, μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας εκφράζουν στον τελευταίο νόμο για τις δομές, τον 4547/2018, ενώ το νόμο 4327/2015 με την ψηφοφορία του συλλόγου τον κατατάσσουν μόλις στην τρίτη θέση, παρόλο που η διαδικασία της ψηφοφορίας είχε αποδοχή από τη συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων. Αξιολογούν έτσι τα αρνητικά και τις αδυναμίες του συγκεκριμένου νόμου, εκφράζοντας παράλληλα την προσδοκία για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών, όταν ο νόμος 4547/2018 εφαρμοστεί στην πράξη.

8.2 Αδυναμίες και δυνατότητες της έρευνας –προτάσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν μόνο τους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Πιερίας, που αποτελούν λίγο πάνω από το 1% του συνόλου των καθηγητών της χώρας. Η όποια γενίκευση των αποτελεσμάτων αφορούν μόνο το συγκεκριμένο νομό.

Επίσης, η αποτίμηση του νέου νόμου για τις δομές, του 4547/2018, έγινε μόλις 15 ημέρες από την ψήφισή του από το Ελληνικό Κοινοβούλιο και δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα. Εμπεριστατωμένη έρευνα επιβάλλεται να γίνει όταν ο νόμος εφαρμοστεί στην επόμενη επιλογή στελεχών και τότε θα μπορέσουν να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα σχετικά με τη γνώμη του εκπαιδευτικού κόσμου.

Η έρευνα όμως, παρά τους περιορισμούς της, δίνει τη δυνατότητα επέκτασή της σε άλλους νομούς της Ελλάδος για μια συγκριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων της με τις μελλοντικές έρευνες. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης της τωρινής κριτικής θεώρησης του νόμου για τις νέες δομές με μελλοντικές που θα γίνουν μετά την εφαρμογή του νόμου.

Μια σημαντική πρόταση με αφετηρία την έρευνα, είναι να γίνει μια συστηματική πανελλαδική έρευνα στο σύστημα επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων, που να περιλαμβάνει τις απόψεις ολόκληρου του εκπαιδευτικού κόσμου για το πώς θέλουν να επιλέγονται τα διευθυντικά στελέχη και τα αποτελέσματά της να κοινοποιηθούν στον πολιτικό κόσμο της χώρας, ώστε κάποια στιγμή η χώρα να αποκτήσει ένα σταθερό σύστημα επιλογής διευθυντών, που να μην αλλάζει με τις διαθέσεις και τα συμφέροντα της εκάστοτε κυβερνητικής πλειοψηφίας. Αυτό είναι ευχή των εκπαιδευτικών της Πιερίας, όπως αποτυπώθηκε μέσα από τις ελεύθερες προτάσεις τους και την ποιοτική έρευνα.

Βιβλιογραφία

Νομοθεσία – Προεδρικά διατάγματα

Νόμος 37/5-10-1895 τεύχος Α «Περί των σχολείων της δημοτικής εκπαίδευσεως».

Νόμος 168/5-5-1915 τ. Α΄ «Περί των έργων των διευθυντών, των επιθεωρητών και των ιατρών των σχολείων».

Νόμος 309/1976, ΦΕΚ100/τ. Α΄/30-4-1976, «Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαίδευσεως».

Νόμος 1304/1982, ΦΕΚ144/τ. Α΄/7-12-1982, «Επιστημονική/παιδαγωγική καθοδήγηση στη γενική και τη μέση τεχνική/επαγγελματική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».

Νόμος 1566/1985, ΦΕΚ 167/τ. Α΄/30-9-1985, «Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Νόμος 1824/1988, ΦΕΚ 296/τ. Α΄/30-12-1988, «Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».

Νόμος 2043/1992, ΦΕΚ 79Α/19-5-1992, «Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Νόμος. 2188/1994 (ΦΕΚ Α 18) Ρύθμιση θεμάτων της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 2986/2002, ΦΕΚ 24/13-2-2002, «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».

Νόμος 3467/2006, ΦΕΚ 128/τ. Α΄/21-6-2006, «Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

Νόμος 3848/2010, ΦΕΚ 71/τ. Α΄/19-5-2010, «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».

Νόμος 4327/2015, ΦΕΚ 50/τ. Α΄/14-5-2015, «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».

Νόμος. 4473/2017 ΦΕΚ Α΄ 78/30.05.2017 Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης.

Νόμος. 4547/12-6-2018. Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις

Προεδρικό Διάταγμα 398/1995, ΦΕΚ223/τ. Α΄/31-10-1995, «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»

Προεδρικό Διάταγμα 25/2002, ΦΕΚ20/τ. Α΄/7-2-2002, «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».

Υπουργική απόφαση 18726/22.2.1978 222/τ. Β΄ ΦΕΚ τα καθήκοντα των Διευθυντών, Υποδιευθυντών και του διδακτικού προσωπικού των σχολείων Μ.Ε.

Υπουργική απόφαση 6492/11.1.83

Υπουργική Απόφαση Φ.353.1./324/105657/Δ1, ΦΕΚ1340/τ. Β΄/16-10-2002, «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων, των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.

Βιβλία –άρθρα

Αθανασούλα – Ρέππα Α. (2008). Διοίκηση στην εκπαίδευση Βασικά σημεία προβληματισμοί. *Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης Δράσεις- αποτελέσματα-προοπτικές*. Πρακτικά συνεδρίου Βόλος σ.σ 277-279.

Αλατζόγλου Α. (2014) *Ο καθηγητής φυσικής Αγωγής, ως Διευθυντής και η διοικητική του ικανότητα για ένα αποτελεσματικό σχολείο*. Διδακτορική διατριβή Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

Αλεξανδρόπουλος Γ. (2013) *Κράτος και επιλογή στελεχών εκπαίδευσης. Ο λόγος της διδασκαλικής ομοσπονδίας. (1964- 2004)*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Αναστασίου Δ. & Βλάχου Α. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Αναστασίου Π. (2010) *Μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών Μέρος 2ο. Διευθυντές σχολικών μονάδων*. Μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Αναστασίου Σ. (2011) *Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στην Εκπαίδευση*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Αποστόλου Μ. και Αναστασιάδου Σ.(2016) Τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. <https://blogs.sch.gr/marapostol/archives/526> (Ανάκτηση 17-7-2018)

Αργυρίου Α. Ανδρεάδου Δ. & Τύπας Γ. (2015) Οι απόψεις των υποψηφίων Διευθυντών/τριων των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. *εκπ@ιδευτικός κύκλος* Τομ 3 τ 3.

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 Πανεπιστημίου Κρήτης ΕΑΠ* Τομ 6 τ1 σσ53-72.

Βοζαίτης Γ. (2015) Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση της σχολικής τάξης. *ΕΡΚΥΝΑ, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών θεμάτων, Πρακτικά Συνεδρίου, Καλές πρακτικές και καινοτομία στη Δ/θμια Εκπ/ση Ειδικό τεύχος 4* σς199- 207.

Γεωργογιάννης, Π. (2005). Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής ετοιμότητας για υποψηφίους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης. Στο Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), *Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Τόμος II, Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου* (σσ. 70-85). Πάτρα.

Γιαννάκου Α. & Συμεωνίδου Ν. (2014) «*Η εκπαίδευση από τη δικτατορία Μεταξά έως τον Εμφύλιο Πόλεμο (1936-1950): μια ιστορική έρευνα*» Πτυχιακή εργασία. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

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

Γκόλια Α. (2014) *Μετασχηματική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών. Ο ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Γουρναρόπουλος (2007) *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Δαράκη Ε. (2007) *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Επίκεντρο.

Δερβίσης Σ. (1984) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Οργάνωση Σχολείου και τάξης* Θεσσαλονίκη. Έκδοση 2^η.

Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας dide.pie.sch.gr (Ανάκτηση αρχείων 5-7-2018)

Διπλάρη Χ. (2011) *Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις, στην οργάνωση, τη διοίκηση και την εποπτεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο παράδειγμα της Ελλάδας, της*

Ισπανίας και της Γαλλίας (Δεκαετία 1980 έως 2010): Μια ιστορικό -συγκριτική προσέγγιση. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Ζαβλανός Μ. (1991) *Οργάνωση και Διοίκηση τ.Α'* Αθήνα. Εκδόσεις Έλλην.

- (1997) *Οργάνωση και Διοίκηση τόμος Β.* Αθήνα. Εκδόσεις Έλλην.

Ζαφειρόπουλος Κ.(2015) *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία. Επιστημονική Έρευνα και συγγραφή εργασιών.* Εκδόσεις Κριτική.

Θεοδωράκογλου Ε.& Θεοδωράκογλου Χ. (2014) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Εκπαίδευση(ικανοποίηση, παρακίνηση και ο ρόλος της ηγεσίας).* Πτυχιακή εργασία. ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

Θεοφιλίδης Χ. (1994) *Ορθολογική οργάνωση και Διοίκηση σχολείου.* Λευκωσία. Αυτοέκδοση.

Θεοφιλίδης Χ.& Στυλιανίδης Μ. (2002) *Ελλείμματα στη διοίκηση του Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο . Παιδαγωγική επιθεώρηση τεύχος 33.σ.σ. 137-156*

Θεοφανίδης Σ.(1985) *Θεωρία και τεχνική της κοινωνικής λογιστικής.* Αθήνα. Εκδόσεις Παπαζήση.

Θηβαίος Ν. (2010) *Κριτήρια και διαδικασίες επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελληνική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.* Μεταπτυχιακή εργασία. Βόλος. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Ιορδανίδης Γ. (2001). *Ο ρόλος του προϊσταμένου στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.* Διδακτορική διατριβή. ΑΠΘ.

Κάκκος Γ., Πιτσιάβας Δ., και Παπαλέξης Κ. (2017) *Συγκριτική μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών- Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12ο, σ.σ. 133-143.*

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

- (2008) *Διοίκηση στην Εκπαίδευση: Προβληματισμοί στο σημείο συνάντησης θεωρίας και πράξης. Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης Δράσεις- αποτελέσματα-προοπτικές. Πρακτικά συνεδρίου Βόλος σ.σ 281- 288.*

Κατσιγιάννη, Ε. (2013). *Μονιμότητα-Θητεία του Διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση. Η περίπτωση του διευθυντή σχολείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.* Διπλωματική Εργασία. Πάτρα. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κοθάλη Ε.(1987) Η συνεργασία διευθυντών σχολείων και σχολικών συμβούλων. *Λόγος και πράξη τ. 31* σ.σ.75-79.

Κουλουμπαρίτση (2008) Το διοικητικό πλαίσιο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα. *Ποιότητα στην εκπαίδευση. Έρευνα για την αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*.σ.σ.75-82 Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουρεμένος Γ. (2008) Διοίκηση στην Εκπαίδευση. *Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης Δράσεις- αποτελέσματα-προοπτικές. Πρακτικά συνεδρίου Βόλος* σ.σ.269-276.

Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πώς θα Διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου*. Λευκωσία. Εκδόσεις Καντζηλάρη.

Λαΐνας Α. (2000). Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: Επιστημονικές Προσεγγίσεις και Ελληνική Πραγματικότητα. Στο Ζ. Παπαναούμ *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*. ΑΠΘ.

Λέφας (1942) *Ιστορία της Εκπαιδύσεως*. Αθήνα. έκδοση ΟΕΣΒ.

Λυμπέρης, Λ. (2012). “Συγκεντρωτισμός – αποκέντρωση στη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος: θεωρητικός προβληματισμός – πρακτικές δυτικών χωρών, *Τα Εκπαιδευτικά, τεύχος 103-104*. σ.σ. 133-144.

Μαδεμλής Η. (2014) *Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Διεθνής εμπειρία και έρευνα πεδίου στη σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Μαραγκουδάκη Ε. (1997) *Φύλο και σχολική πράξη*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Βάνιας.

Μάρδας Γ. & Βαλκάνος Ε. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση του συστήματος της δια βίου Εκπαίδευσης*. Αθήνα. Εκδόσεις Παπαδήμας.

Μαραθεύτης Μ. (1981) Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του. *Νέα Παιδεία τ.16* σ.σ. 45-50.

Ματσαγγούρας Η. (2003) *Η σχολική τάξη. Χώρος ,ομάδα, πειθαρχία, μέθοδος*. Γ΄ έκδοση τόμος Α΄. Αθήνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Μαυροσκούφης, Δ. (2003). Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: η περίπτωση της Κεντρικής Μακεδονίας. Στο Ζ. Παπαναούμ, & Π. Χατζηπαναγιώτου (Επιμ.), *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές* (σ.σ. 31-54). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Μελισσόπουλος Σ. (2006). *Η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Κυριακίδη.

Μπαγάκης Γ. (2006) *Εκπαιδευτικές αλλαγές. Η παρέμβαση του Εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Μπακάλμπαση Ε. και 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 το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 4, Τεύχος 1* σ.σ. 143-171.

Μπακάλμπαση Ε. και Φωκάς Ε. (2014) Απόψεις Δ/ντων Α/θμιας και Δ/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης* Τόμος 2 τ. 2.

Μπουραντάς Δ.(2005) *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.

- (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι. Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες..* Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου (Α΄ έκδοση 2002).

Μυλωνά Ζ. (2005) *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα. Απόψεις και στάσεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Κυριακίδη.

Νίκα Μαρία (2008) *Τα κριτήρια και οι διαδικασίες της αξιολόγησης των Εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και της επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και στην Αγγλία. Συγκριτική μελέτη*. Διδακτορική διατριβή. Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών .

Νούσια Ε.(2011) *Εκπαιδευτική διοίκηση και φύλο: Η περίπτωση προαγωγής και ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις των γυναικών στην Β/θμια Εκπαίδευση*. Διπλωματική εργασία. Βόλος. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παπαϊωάννου Α., Γιαβρίμης Π., Βαλκάνος Ε, και Κατσαφούρος Κ.(2013) Αναγκαιότητα και δυνατότητα επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: μια διερευνητική μελέτη. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών* τ. 61.

Παπαναούμ Ζ. (1991) *Η διεύθυνση του σχολείου, θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Κυριακίδη.

Παπασταμάτης Α. (2008) Η σημασία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στην εκπαίδευση. *Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης Δράσεις- αποτελέσματα-προοπτικές*. Πρακτικά συνεδρίου Βόλος σ.σ. 253-259.

Ράπτης Ν.(2006) Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό Βήμα*, τ. 6, σ.σ. 33-42.

Ράπτης Ν. & Βιτσιλάκη Χ.(2007). *Η ταυτότητα του διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη Εκδόσεις Κυριακίδη.

Ρεντίφης Γ. (2012) *Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους*. Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Σαΐτη Α. (2000) Γυναίκες εκπαιδευτικοί στη σχολική διοίκηση στην Ελλάδα. *Τα Εκπαιδευτικά*. τ. 57-58 σ.σ. 150-163.

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

- (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση των δομών εκπαίδευσης*. Αθήνα.

- (2008) Σχολική ηγεσία. Από τη θεωρία στην πράξη. *Επιμόρφωση Στελεχών Εκπαίδευσης Δράσεις- αποτελέσματα-προοπτικές*. Πρακτικά συνεδρίου Βόλος σ.σ.260- 267

Σπυροπούλου Ι. (2010) *Η επιλογή διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΑΠΘ

Στέφος Ι.(2007) Ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων και οι επιμορφωτικές του ανάγκες: μια εμπειρική έρευνα στον νομό Ιωαννίνων. Καψάλης Γ. & Κατσίκης Α (επιμ) *Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας* Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Στιβακτάκης Ε. (2006) *Ο Διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων των Δ/ντων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διδακτορική διατριβή. Ρόδος Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Στραβάκου Π. (2003).*Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Κυριακίδη.

Στυλιανίδης Στ.(2008) *Οι Διευθυντές σχολείων υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο λόγο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών Ελλάδας- Φινλανδίας και Κύπρου (Προσλήψεις – συγκρίσεις)*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών

Ταταρίδης Ι.(2016) *Διερεύνηση και κριτική θεώρηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή και τοποθέτηση διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.

Τέγας Χ. (2007). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (1992) *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ, η Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα. Εκδόσεις Τζωρτζάκη.

Τόνας Σ. (2010) *Ο διευθυντής σχολικής μονάδας: προφίλ, καθήκοντα και αρμοδιότητες, ρόλος, επικοινωνία και κουλτούρα στο Ελληνικό και Ιταλικό Εκπαιδευτικό σύστημα* Αθήνα.

Τσούνη Β. Αναστασόπουλος Ι., Γονίδου Μ. Τσούνης Γ. (2016) Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών- ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. *Πανελλήνιο Συνέδριο επιστημών εκπαίδευσης τόμος Β΄*. σ.σ. 1351-1364.

Τύπας Γ. & Κατσαρός Γ. (2003) *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία*. Αθήνα. Εκδόσεις Gutenberg.

Χατζηπαναγιώτου Π. (2001) *Η διοίκηση του σχολείου και η διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Διδακτορική διατριβή. Α.Π.Θ.

- (2008) Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. *Οδηγός Επιμόρφωσης Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης και Αγωγής*. σ.σ. 213-230. Θεσσαλονίκη.

Ξένη Βιβλιογραφία

Babbie Earl (2011) *Introduction to social research*. Μετάφραση Βογιατζής (επιμ. Ζαφειρόπουλος). Εκδόσεις Κριτική.

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*.

Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Bone T.(1981) Ο Διευθυντής του μέλλοντος. *Νέα Πολιτεία* τ.16 σ.σ. 32-44 μετ. Γιαννακίδης.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bush T.(2007) Education leadership and management, theory, policy and practice. *South African journal of education* t.27 σ.σ. 391-406.

- (2008) *Leadership and Management Development in Education*. London. Middlewood D.

- Creswell J. (2011) *Educational research planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (Μετάφραση Κουβαράκου Ν.) Εκδόσεις Έλλην.
- Eurydice (2002). *European glossary on education, Volume 4, Management, monitoring and support staff*, Brussels: Eurydice European Unit
- Eurydice (2009) *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency* Brussels: Eurydice European Unit
- Everard & Morris (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική διοίκηση*. ΕΑΠ.
- Huber S. (2004) *Preparing school leaders for the 21st century: an international comparison of Development programs in 15 countries*. London. Routledge and Farmer.
- Education, Audiovisual and Culture Executive Agency P9 Eurydice *Key Data on Education in Europe* (2009) EACEA P9 Eurydice
- Khalifa, M. (2012). A Re-New-ed Paradigm in Successful Urban School Leadership: Principal as Community Leader. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 424-467
- Leithwood K. & Levin B. (2005) *Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning. Conceptual and Methodological Challenges*. Education & skills.
- Taysum Al. (2013). School leadership and management policy and the training of the school leader in English reforms through the National Professional Qualification for Headship (NPQH) National College for Teaching and Leadership (NCTL). Tokyo.
- Though A. (1979) *The adult's learning projects: a fresh approach to theory and practice in adult learning*. Toronto: Ontario institute for studies in Education.
- Trincherio R. (2012) La ricerca e la sua valutazione. Istanze di qualità per la ricerca educativa, in *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, n.6, σ.σ. 75-96.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΗΣ ΠΙΕΡΙΑΣ

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας στο ΜΠΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» διεξάγω έρευνα σχετικά με το πώς κρίνουν οι εκπαιδευτικοί της Πιερίας το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Στο αντικείμενο της έρευνάς μου περιλαμβάνεται και η γνώμη διευθυντών που συμμετείχαν στις τέσσερις τελευταίες κρίσεις στελεχών, οι οποίες έγιναν με διαφορετικά νομοθετικά πλαίσια. Τελικά, δύο διευθυντές υπάρχουν στο νομό με αυτά τα κριτήρια, από τους οποίους ο ένας είστε εσείς. Θα είναι, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντική η ανταπόκρισή σας, απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις που θα σας υποβάλλω.

Θέλω να σας επισημάνω, πως η συνέντευξη θα είναι ανώνυμη και απόρρητη ως προς τα στοιχεία σας και σε καμία περίπτωση δεν θα κοινοποιηθεί σε τρίτους. Θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τις ανάγκες της έρευνας. Η μαγνητοφώνησή της θα χρησιμοποιηθεί μόνο για την καταγραφή των απαντήσεών σας στην εργασία και μετά θα διαγραφεί, σεβόμενος απόλυτα το απόρρητο της συνέντευξης και των προσωπικών δεδομένων. Δεν υπάρχουν λάθος και σωστές απαντήσεις. Με τις απαντήσεις σας, όμως, θα εκφράσετε την προσωπική σας άποψη, η οποία έχει βαρύνουσα σημασία στην έρευνα, δεδομένης της εμπειρίας σας στις τελευταίες επιλογές στελεχών αλλά και σε διευθυντικές θέσεις. Ως βοηθητικό στοιχείο για τις απαντήσεις σας δίνω έναν συγκριτικό πίνακα, όπου συνοπτικά φαίνονται η αριθμητική αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής των διευθυντών.

Αν συναινείτε μπορούμε να ξεκινήσουμε.

A) Ατομικά στοιχεία διευθυντή

1. Στοιχεία σχολείου:

- Τύπος σχολείου:
- Πρωτεύουσα νομού/επαρχία:
- Αριθμός μαθητών:
- Αριθμός εκπαιδευτικών:
- Βοηθητικό προσωπικό:

2. Στοιχεία διευθυντή:

- Φύλο
- Ηλικία
- Ειδικότητα
- Άλλες σπουδές
- Χρόνια υπηρεσίας
- Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής.
- Χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντής στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα.

B) _ Διαδικασία επιλογής διευθυντή-θεσμικό πλαίσιο

Συμμετείχατε ως υποψήφιος διευθυντής στις τέσσερις τελευταίες κρίσεις στελεχών της εκπαίδευσης.

1. Πώς κρίνετε τα τέσσερα τελευταία νομοθετικά πλαίσια στα οποία συμμετείχατε ως υποψήφιος
2. Ποιο, κατά τη γνώμη σας , θεωρείτε πιο αντικειμενικό από τα τέσσερα;
3. Το 2015 η επιλογή των διευθυντών έγινε με βασικό κριτήριο την ψηφοφορία των συναδέλφων εκπαιδευτικών. Πώς κρίνετε αυτόν τον τρόπο επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων;
4. Ποια θετικά και ποια αρνητικά στοιχεία διακρίνετε σ' αυτόν τον τρόπο επιλογής των διευθυντών;
5. Ποια είναι η γνώμη σας για την αναλογία των μετρήσιμων (τυπικών) και κριτηρίων επιλογής σε καθένα από τους τελευταίους νόμους;
6. Συμφωνείτε με την αυξημένη μοριοδότηση της συνέντευξης στο νέο νόμο για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης;
7. Ποια είναι η εκτίμησή σας για τη διαδικασία της συνέντευξης;
8. Πιστεύετε στην εγκυρότητά της;

9. Πώς κρίνετε τα αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια που θέτει ο νέος νόμος;
10. Θεωρείτε απαραίτητο, να θεωρείται μετρήσιμο προσόν το συγγραφικό έργο ενός υποψήφιου διευθυντή και γενικότερα η ακαδημαϊκή του καριέρα;
11. Ποια είναι η γνώμη σας για το Συμβούλιο επιλογής των διευθυντών ως προς τη σύνθεσή του;
12. Πιστεύετε στην αντικειμενικότητα της κρίσης του;
13. Αν όχι, τι πιστεύετε είναι αυτό που το επηρεάζει;
14. Ποιος ή ποιοι άλλοι φορείς θεωρείτε ότι θα έπρεπε, ενδεχομένως, να συμμετέχουν στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων;
15. Ποια η γνώμη σας για επιλογή διευθυντών –μάνατζερ έξω από τον εκπαιδευτικό χώρο;
16. Θεωρείτε καταλληλότερη την επιλογή των διευθυντών «επί θητεία» ή με «μονιμοποίηση»;
17. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα της θητείας και της μονιμοποίησης αντίστοιχα;
18. Αν επιλέγετε την «επί θητεία» επιλογή των διευθυντών ποια πιστεύεται πως πρέπει να είναι η χρονική της διάρκεια και γιατί;
19. Θεωρείτε καταλληλότερο κάποιο άλλο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων;

Γ) Περιγραφή αποτελεσματικού διευθυντή

20. Από τα ισχύοντα τρία κριτήρια επιλογής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση-διδασκική εμπειρία β) Επιστημονική-Παιδαγωγική συγκρότηση γ) Προσωπικότητα-Γενική συγκρότηση, αποδίδετε σε κάποιο μεγαλύτερη έμφαση;
21. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα απαραίτητα προσόντα του υποψηφίου για την ανάληψη θέσης διευθυντή σχολικής μονάδας;
22. Ποιο πιστεύετε ότι είναι γενικά το προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας; Βασίζεται σε όρους εμπειρίας, γνώσεων ή προσωπικότητας;
23. Ποια είναι η γνώμη σας σχετικά με την αναγκαιότητα κατάρτισης σε θέματα διοίκησης των διευθυντών των σχολικών μονάδων;
24. Κατά πόσο πιστεύετε, πως μετά από σχεδόν δέκα χρόνια εμπειρίας στη διαδικασία επιλογής διευθυντών και τη διοικητική σας εμπειρία, θα σας βοηθούσε η επιμόρφωσή σας σε θέματα διοίκησης ;

25. Αν κρίνετε απαραίτητη την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης τι είδους επιμόρφωση θα διαλέγατε ως προτιμότερη; (Ταχύρρυθμη, εισαγωγική, ετήσια, επιπέδου μεταπτυχιακού).

26. Πιστεύετε πως μια γυναίκα διευθύντρια μπορεί να ανταπεξέλθει στο έργο της όμοια με έναν άνδρα διευθυντή;

27. Τι δυσκολίες μπορεί να συναντούσε στο έργο της;

28. Η αποτελεσματικότητα των διευθυντών εξαρτάται από την ειδικότητά τους;

29. Έχετε να κάνετε κάποιο άλλο σχόλιο ή παρατήρηση σχετικά με το θέμα;

Ευχαριστώ, για τη συνεργασία σας και το χρόνο σας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Αγαπητέ/τή συνάδελφε/ισσα

Στα πλαίσια της έρευνάς μου σχετικά με την κριτική προσέγγιση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Πιερίας, στο θέμα των προσόντων και της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων, θα είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανταπόκρισή σας στη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο κατά τη διεξαγωγή της έρευνας για την εξαγωγή αποτελεσμάτων και στατιστικές αναλύσεις. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αλλά θα εκφράσετε ελεύθερα και ανώνυμα την άποψή σας εκφράζοντας τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας σε κάθε ερώτημα, τσεκάροντας το αντίστοιχο τετραγωνάκι.

Οι απαντήσεις σας όχι μόνο θα συμβάλλουν θετικά στην έρευνα, αλλά θα αποτελέσουν τα αποτελέσματά τους εφελτήριο και σημαντικό εργαλείο για μελλοντικές έρευνες.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Βουλγαρίδης Ευλάμπιος
Καθηγητής Θεολόγος

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε πως είναι απαραίτητα τα παρακάτω προσόντα για έναν Διευθυντή σχολικής μονάδας;

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Αρ.	Χαρακτηριστικό	1	2	3	4	5
1	Διδακτική εμπειρία					
2	Εμπειρία σε θέσεις ευθύνης					
3	Πιστοποιημένη γνώση πληροφορικής /νέων τεχνολογιών					
4	Μεταπτυχιακά στην διοίκηση της σχολικής μονάδας					
5	Μεταπτυχιακές σπουδές σε παιδαγωγικά θέματα					
6	Συνεχής επιμόρφωση					
7	Πτυχία ξένων γλωσσών					
8	Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια					
9	Μεταπτυχιακές σπουδές στην ειδικότητά του					
10	Συγγραφικό /ερευνητικό έργο					
11.	Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια					

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ, 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

2. . Κατά πόσο θεωρείτε σημαντικά τα παρακάτω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή σχολικής μονάδας;

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Αρ.	Χαρακτηριστικό	1	2	3	4	5
1	Εξωστρεφής - επικοινωνιακός					
2	Καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας					
3	Ηγετικά χαρακτηριστικά / να εμπνέει τους υφισταμένους					
4	Αποφασιστικός / να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες					
5	Οργανωτικός στη δουλειά του					
6	Καινοτόμος					
7	Δημοκρατικός στη διοίκηση του σχολείου					
8	Αντικειμενικός και αμερόληπτος					
9	Διαμορφωτής θετικού κλίματος/ κουλτούρας στο σχολείο					
10	Προσαρμογή οδηγιών των ανωτέρων στα δεδομένα του σχολείου					
11	Μεγάλη ηλικία					
12	Πολύ καλός δάσκαλος					
13	Άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας					
14	Πολιτικές διασυνδέσεις					

15	Ειδικότητα (ως εκπαιδευτικού)					
16	Φύλο					

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ , 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

3 . Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τους παρακάτω εναλλακτικούς τρόπους επιλογής διευθυντών;

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Αρ.	Μέσο Επιλογής	1	2	3	4	5
(1)	Γραπτός διαγωνισμός					
(2)	Εκθέσεις αποτελεσματικότητας (Σχολικών Συμβούλων ή/και					
(3)	Τεστ προσωπικότητας – ικανότητας					
(4)	Τεστ καταστάσεων (παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας)					

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ , 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

4 .Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε, ότι η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων εκφρασμένη μέσα από μυστική ψηφοφορία, αποτελεί έγκυρο αντικειμενικό και αξιόπιστο τρόπο κρίσης του υποψηφίου διευθυντή σχολικής μονάδας;

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

1	2	3	4	5

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ, 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

5. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε, πως η προσωπική, προφορική συνέντευξη είναι αξιόπιστος και έγκυρος τρόπος κρίσης της προσωπικότητας και των ικανοτήτων ενός υποψηφίου διευθυντή;

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

1	2	3	4	5

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ, 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

6. Κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε πως θα ήταν καλό για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων να επιλέγονται διευθυντές με γνώσεις διοίκησης αλλά εκτός εκπαιδευτικού συστήματος;

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

1	2	3	4	5

Σημασία αριθμών: (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ, 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Αριθμητική αποτίμηση κριτηρίων επιλογής διευθυντών Συγκριτικός Πίνακας.

Κριτήριο	N.3848/2010	N.4327/2015	N.4473/2017	N.4547/2018
Επιστημονική και παιδαγωγική κατάσταση	24 μονάδες	9 μονάδες	10 μονάδες	17 μονάδες
Υπηρεσιακή κατάσταση - Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία	8 μονάδες 6 μονάδες	11 μονάδες 3 μονάδες	10 μονάδες 3 μονάδες	10 μονάδες 4 μονάδες
Σύνολο				
Συνέντευξη	15 μονάδες		8 μονάδες	14 μονάδες
Ψηφοφορία		12 μονάδες		
ΣΥΝΟΛΟ	53 μονάδες	35 μονάδες	31 μονάδες	45 μονάδες

7. Συγκρίνοντας τους παραπάνω πίνακες μορίων εκφράστε κατά πόσο συμφωνείτε, ή διαφωνείτε με την αριθμητική αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής των παραπάνω νόμων επιλογής διευθυντών:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

NOMOI	1	2	3	4	5
N.3848/2010					
N.4327/2015					

N.4473/2017					
N.4547/2018					

Σημασία αριθμών: (1διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ , 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

8. Ειδικότερα, στον νόμο που ψηφίστηκε πρόσφατα (4547/2018) κατά πόσο συμφωνείτε πως στη μοριοδότηση της επιστημονικής κατάρτισης συμπεριλαμβάνεται η συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια, η διδασκαλία σε ΑΕΙ, η συγγραφική δράση, η πιστοποίηση στις ΤΠΕ Β' επιπέδου και το δεύτερο μεταπτυχιακό;

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Κατηγορίες επιστημονικής και διδακτικής κατάρτισης	1	2	3	4	5
2ο Μεταπτυχιακό					
ΤΠΕ Β' επιπέδου					
Συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια					
Συγγραφική δράση					
Διδασκαλία σε ΑΕΙ					
Ετήσιες επιμορφώσεις ΣΕΛΕΤΕ, ΑΕΙ κ.λπ.					

Σημασία αριθμών: (1διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ , 3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα.).

9. Έχετε να καταθέσετε άλλη άποψη σχετικά με τους νόμους επιλογής διευθυντών των τελευταίων χρόνων;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Δημογραφικά Στοιχεία

ΦΥΛΟ: ΑΡΕΝ ΘΗΛΥ

ΗΛΙΚΙΑ

25-30 31-40 41-50 51-60 >60

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

0-6 7-12 13-20 21-30 > 30

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΕ..... ΤΕ.....

ΣΧΟΛΕΙΟ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ:(Βλέπε κάτω)

ΣΧΟΛΕΙΟ ΠΟΛΗΣ

ΣΧΟΛΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΝΑΙ ΟΧΙ

ΠΡΟΣΩΝΤΑ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ: ΟΧΙ ΜΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΓΛΩΣΣΑΣ: B2 > B2

ΤΠΕ I ΤΠΕ II

Ευχαριστώ για την ανταπόκρισή σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ: ΣΥΝΟΛΟ 106 ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ

	ΑΡΕΝ	ΘΗΛΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΗΛΙΚΙΑ 31-40	1	8	9
ΗΛΙΚΙΑ 41-50	20	32	52
ΗΛΙΚΙΑ 51-60	20	19	39
ΗΛΙΚΙΑ>60	4	2	6
ΣΧΟΛΕΙΟ ΠΟΛΗΣ	27	43	70
ΣΧΟΛΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	19	17	36
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ			
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	14	13	27
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	0	4
ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	13	17	30
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	3	2	5
ΟΧΙ	15	17	32
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	31	43	74
ΝΑΙ			
ΕΠΠΕΔΟ ΓΛΩΣΣΑΣ Β2	17	23	40
ΕΠΠΕΔΟ ΓΛΩΣΣΑΣ > Β2	14	20	34
ΤΠΕ 1	38	43	81
ΤΠΕ2	15	17	32

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
-------------	--------

ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ	
ΠΕ01 ΘΕΟΛΟΓΟΙ	5
ΠΕ02 ΦΙΛΟΛΟΓΟΙ	33
ΠΕ03 ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΙ	22
ΠΕ04 ΦΥΣΙΚΟΙ κ.λπ.	20
ΠΕ05 ΓΑΛΛΙΚΩΝ	2
ΠΕ06 ΑΓΓΛΙΚΩΝ	6
ΠΕ07 ΓΕΡΜΑΝΙΚΩΝ	3
ΠΕ11 ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	7
ΠΕ78 ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΙ	1
ΠΕ80 ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟ Ι ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	2
ΠΕ81 ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕ86 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	3
ΣΥΝΟΛΟ	106

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

**Πίνακας 1. Τα μόρια των υποψηφίων διευθυντών από το ΠΥΣΔΕ Πιερίας.
(Ιούλιος 2011) (Ανάκτηση από διαδίκτυο 5-7-2018)**

ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
21,57	10,50	11,07
21,22	9,65	11,57
28,30	16,01	12,29
26,50	12,00	14,50
23,68	12,89	10,79
20,90	9,76	11,14
16,38	6,52	9,86
25,20	11,63	13,57
24,19	11,26	12,93
28,50	14,50	14,00
22,10	9,39	12,71
22,19	10,26	11,93
27,43	15,00	12,43
23,45	12,52	10,93
22,86	11,50	11,36
21,07	9,28	11,79
23,82	9,89	13,93
18,14	6,50	11,64
24,82	10,89	13,93
29,71	16,00	13,71
20,32	9,89	10,43
23,33	11,76	11,57
27,02	13,59	13,43
25,46	11,89	13,57
26,43	14,00	12,43
27,55	16,26	11,29
26,21	12,00	14,21
23,21	9,78	13,43
20,87	7,51	13,36
25,03	11,39	13,64
25,43	12,00	13,43
25,33	13,76	11,57
24,19	10,26	13,93
20,50	10,00	10,50
26,32	11,89	14,43
24,03	12,89	11,14
25,43	14,00	11,43
24,96	12,03	12,93
20,46	10,39	10,07
20,64	10,00	10,64

19,43	8,00	11,43
23,86	10,00	13,86
23,42	11,13	12,29
23,62	11,76	11,86
20,93	8,00	12,93
24,12	13,76	10,36
24,71	12,28	12,43
28,75	16,89	11,86
28,55	17,26	11,29
20,36	10,00	10,36
28,43	18,50	9,93
34,14	20,50	13,64
31,43	18,00	13,43
24,89	10,53	14,36
23,49	11,63	11,86
21,29	10,00	11,29
28,86	15,00	13,86
24,76	10,76	14,00
27,54	16,25	11,29
23,29	12,00	11,29
21,79	10,00	11,79
23,32	11,39	11,93
23,12	10,26	12,86
24,60	10,89	13,71
28,57	14,00	14,57
22,39	9,39	13,00
23,75	11,89	11,86
22,90	12,26	10,64
22,03	9,39	12,64