



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ
ΜΟΝΑΔΩΝ – ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

Του

ΠΑΥΛΟΥ ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής
Κιλίπρης Φώτιος

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

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2017



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

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

Υπό τους ακόλουθους όρους:

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

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

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

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

Θεσσαλονίκη, 17 Δεκεμβρίου, 2017

Ο Δηλών: Τριαντάφυλλος Παύλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εύρεση ενός αντικειμενικού και μόνιμου τρόπου επιλογής, του καταλληλότερου προσώπου που θα τεθεί επικεφαλής ενός σχολικού οργανισμού, έχει απασχολήσει την ελληνική πολιτεία πολλές φορές χωρίς επιτυχία.

Στην παρούσα μελέτη διερευνήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τη διαδικασία αξιολόγησης και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με το νόμο 4473/2017 αλλά και των διαφόρων προτάσεων που διατυπώθηκαν τελευταία από κόμματα και εκπαιδευτικούς φορείς.

Στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία σχετικά με τη σπουδαιότητα της σχολικής διοίκησης και του ρόλου του διευθυντή, περιγράφηκε το θεσμικό πλαίσιο που υπήρξε από τη δημιουργία του ελληνικού κράτους, ερευνήθηκε ο τρόπος επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στην Ευρώπη και έγινε ανασκόπηση σε παλαιότερες έρευνες αλλά και σε θέσεις που διατυπώθηκαν από φορείς γύρω από το θέμα.

Στο ερευνητικό πλαίσιο, επιλέχθηκε μία ποσοτική έρευνα και υλοποιήθηκε με τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, με είκοσι εννέα ερωτήσεις, που αναρτήθηκε στο διαδίκτυο και συμπληρώθηκε από 262 εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Θράκης.

Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων έγινε με τη μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής. Τα συμπεράσματα επιβεβαίωσαν παλαιότερες έρευνες και θέσεις που διατυπώθηκαν γύρω από τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αξιολόγηση και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολύ σημαντικός και η αξιολόγηση της προσωπικότητάς του πρέπει να είναι το βασικότερο κριτήριο για την επιλογή του. Το κριτήριο αυτό θα μοριοδοτείται από το συμβούλιο επιλογής όπου θα μετέχουν ειδικοί υπηρεσιακοί και μη επιστήμονες με τη διαδικασία της συνέντευξης και από το σύλλογο διδασκόντων. Δεν κρίνεται θετικά η συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής των τοπικών φορέων. Απαραίτητα τυπικά προσόντα θεωρούνται η διοικητική εμπειρία και οι γνώσεις στις Τ.Π.Ε. Οι επιστημονικοί τίτλοι πρέπει να έχουν συνάφεια με τη διοίκηση και να λαμβάνεται υπόψη η συμμετοχή σε σχολικές δράσεις. Οι διευθυντές τοποθετούνται με θητεία και αφού επιμορφωθούν στη διοίκηση και οργάνωση, πρέπει να αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους.

ABSTRACT

Finding an objective and permanent way of choosing the most appropriate person to be the head of a school unit has been a matter of concern for the Greek state for a long time without success.

In the present study, we sample the opinions of teaching personnel regarding the evaluation procedure and the selection criteria of school directors according to law 4473/2017 and discuss the suggestions made by political parties and educational organizations.

At a theoretical level, we present related work in the context of the importance of school administration and the associated role of school director, we detail the legal and institutional framework since the establishment of the modern Greek state we review the selection criteria that apply in Europe and review previous proposals and relevant efforts..

At a research level, we favor a quantitative approach which we implement based on a questionnaire that incorporated 29 questions and was answered by 262 teachers located in the region of Thrace, of both primary and secondary education.

Quantitative data analysis was performed using descriptive statistics. Many of the research findings confirmed earlier surveys and opinions of teachers' views on the evaluation and selection criteria of school unit headmasters. It was found that the role of the headmaster is very important and the most important criterion is their personality. This criterion should be judged through an interview by a council by specialist and non-scientist experts and from the Teachers' Board. However, the participation of other local authorities was not evaluated positively. Essential qualifications are considered to be the administrative experience and knowledge on ICT, scientific degrees must be relevant to the administration field, and participation in school actions should be taken into account. Finally, the headmasters are appointed for a specific term and after being trained in management and organization they should be evaluated by their superiors..

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	10
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	16
Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	16
1.1 Σχολική μονάδα.....	16
1.2 Ο ρόλος του διευθυντή.....	18
1.3 Αποτελεσματική διοίκηση.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	23
Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ.....	23
2.1 Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων από την ίδρυση του ελληνικού κράτους έως το 1985.....	23
2.2 Η κατάργηση της μονιμότητας των διευθυντών σχολικών μονάδων.....	26
2.3 Οι πολιτικές αλλαγές καθορίζουν και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.....	29
2.4 Ένας νόμος, τρεις κυβερνήσεις, δύο τροποποιήσεις.....	33
2.5 Η πρόταση του Υπ. Παιδείας για ένα νέο σχέδιο νόμου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης.....	40
2.6 Συμπεράσματα και σχόλια γύρω από τις νομοθετικές ρυθμίσεις της τελευταίας 35ετίας για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	43
ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε.....	43
3.1 Κριτήρια επιλογής διευθυντών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	44

3.2	Διαδικασίες επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην Ευρώπη.....	45
3.3	Ενδεικτικά συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ευρώπη.....	46
3.3.1	Ισπανία.....	46
3.3.2	Κύπρος.....	47
3.3.3	Φινλανδία.....	48
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	49
	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ.....	49
4.1	Έρευνες από διδακτορικές και μεταπτυχιακές διατριβές.....	50
4.2	Προτάσεις επιστημονικών, επαγγελματικών και άλλων φορέων για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.....	57
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ.....	61

ΜΕΡΟΣ Β΄

	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	62
	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	62
5.1	Η επιλογή του θέματος.....	62
5.2	Ερευνητικά ερωτήματα & στόχοι.....	63
5.3	Η μέθοδος της έρευνας.....	64
5.4	Εργαλείο έρευνας.....	65
5.5	Διαδικασία έρευνας.....	67
5.6	Πληθυσμός και δείγμα.....	67
5.7	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έρευνας – Διευκρινίσεις.....	68
5.8	Χρονοδιάγραμμα.....	69
5.9	Διαθέσιμοι πόροι.....	70
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	70
	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
6.1	Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	71
6.2	Αποτύπωση των απόψεων για τα κριτήρια με τα οποία πρέπει να μοριοδοτούνται οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων.....	77
6.3	Αποτύπωση των απόψεων για την αξιολόγηση των προσόντων των	

	υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων.....	81
6.4	Αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τα θετικά ή αρνητικά σημεία, τα οποία κατά τη γνώμη τους υφίστανται στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.....	98
	 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	99
	ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	99
7.1	Η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών.....	100
7.1.1	Απόψεις για τα τυπικά και επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων.....	101
7.1.2	Απόψεις των εκπαιδευτικών για τα συμβούλια επιλογής και τη συμμετοχή άλλων φορέων στις επιλογές.....	104
7.2	Η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με προτάσεις που συζητήθηκαν για τις επιλογές διευθυντών.....	108
7.3	Συγκρίσεις βάσει των χαρακτηριστικών του δείγματος σε σημαντικές ερωτήσεις.....	111
7.4	Σύνοψη συμπερασμάτων.....	114
7.5	Περιορισμοί της έρευνας.....	118
7.6	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	118
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ Β΄ ΜΕΡΟΥΣ.....	120
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121
	Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	121
	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	131
	Νομοθεσία.....	133
	Αιτιολογικές και Εισηγητικές Εκθέσεις Νόμων- Πρακτικά.....	135
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	137

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

A/βάθμια:	Πρωτοβάθμια
A.Δ.Ε.Δ.Υ.:	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
A.Ε.Ι.:	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
A.Σ.Ε.Π.:	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΑΝ. ΕΛ.:	Ανεξάρτητοι Έλληνες
B/βάθμια:	Δευτεροβάθμια
Δ.Ο.Ε.:	Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος
Δ.Σ.:	Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ρ.Α.:	Εκπαιδευτικοί Ριζοσπαστικής Αριστεράς
Η/Υ:	Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
Κ.Δ.Π.:	Κανονιστική Διοικητική Πράξη
Ο.Κ.Π.Ε.:	Ομοσπονδία Καθηγητών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Ο.Λ.Μ.Ε.:	Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Ο.Ο.Σ.Α.:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΑ.ΣΟ.Κ.:	Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα
Π.Ε.Κ.:	Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο
Π.Υ.Σ.Δ.Ε.:	Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Π.Υ.Σ.Π.Ε.:	Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
ΠΑΚΕΠΕ:	Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου
Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.:	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.:	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Σ.τ.Ε.:	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΣΥ.ΡΙΖ.Α.:	Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς
Τ.Ε.Ι.:	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Τ.Π.Ε.:	Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών
ΥΠ.Π.Ε.Θ.:	Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων
Φ.Ε.Κ.:	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Ο πολυσύνθετος ρόλος του Διευθυντή.....	20
Σχήμα 2: Επαγγελματική εμπειρία και επιμόρφωση που απαιτείται για τη θέση του διευθυντή σχολείου σε χώρες της Ευρώπης.....	45
Σχήμα 3: Μέθοδοι πρόσληψης διευθυντών σχολείων.....	46
Σχήμα 4: Περιοχή εργασίας του δείγματος.....	72

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Εκπαιδευτικοί.....	73
Γράφημα 2 :Εκπαιδευτική βαθμίδα του φύλου	74
Γράφημα 3 :Ηλικία.....	74
Γράφημα 4 :Διδακτική εμπειρία.....	75
Γράφημα 5 :Διοικητική εμπειρία.....	75
Γράφημα 6 :Βαθμίδα εκπαίδευσης.....	76
Γράφημα 7 :Διοικητική εμπειρία.....	76
Γράφημα 8 :Ο ρόλος του Διευθυντή.....	77
Γράφημα 9 :Γενικά τυπικά προσόντα.....	78
Γράφημα 10:Σημαντικά επιστημονικά προσόντα.....	79
Γράφημα 11:Μοριοδοτούμενα προσόντα.....	80
Γράφημα 12:Αξιολόγηση της συνέντευξης.....	81
Γράφημα 13:Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης	82
Γράφημα 14:Η σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου.....	83
Γράφημα 15:Έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων.....	84
Γράφημα 16:Ο τρόπος έκφρασης της γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων.....	85
Γράφημα 17:Το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα	86
Γράφημα 18:Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν. 4473/2017.....	87
Γράφημα 19:Η συμμετοχή στις επιλογές των τοπικών φορέων	89
Γράφημα 20:Οι τοπικοί φορείς που πρέπει να συμμετέχουν στις επιλογές.....	90
Γράφημα 21:Η διάρκεια της θητείας.....	91
Γράφημα 22:Το δικαίωμα να δηλώσει ο υποψήφιος διευθυντής το ίδιο σχολείο τρίτη φορά	92

Γράφημα 23:Η αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών.....	93
Γράφημα 24: Εισαγωγή γραπτών εξετάσεων.....	94
Γράφημα 25:Κατάρτιση σε θέματα διοίκησης.....	95
Γράφημα 26:Η ανάγκη παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.....	96
Γράφημα 27:Εθελοντική παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.....	97
Γράφημα 28:Απόψεις εκπαιδευτικών με εμπειρία και μη, για την εθελοντική παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.....	98

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:Κατανομή πληθυσμού.....	71
Πίνακας 2:Ποσοστιαίες συχνότητες προέλευσης του δείγματος.....	72
Πίνακας 3:Κατανομή ανά φύλο και ειδικότητα.....	73
Πίνακας 4:Φύλο.....	73
Πίνακας 5:Ο ρόλος του Διευθυντή.....	77
Πίνακας 6:Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης.....	82
Πίνακας 7:Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης (α, β).....	83
Πίνακας 8:Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για την έκφραση γνώμης του Συλλόγου Διδασκόντων.....	84
Πίνακας 9:Η βαρύτητα της έκφρασης γνώμης από το Σύλλογο Διδασκόντων.....	86
Πίνακας 10:Το κριτήριο επιλογής με τη μεγαλύτερη βαρύτητα.....	87
Πίνακας 11:Η άποψη για την αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν. 4473/2017.....	88
Πίνακας 12:Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν. 4473/2017 απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία (α) και μη (β).....	88
Πίνακας 13:Οι τοπικοί φορείς που πρέπει να συμμετέχουν στις επιλογές.....	90
Πίνακας 14:Η διάρκεια της θητείας, απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία (α) και μη (β).....	91
Πίνακας 15: Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για την επιλογή του ίδιου σχολείου τρίτη φορά.....	92
Πίνακας 16:Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για αξιολόγηση των διευθυντών στη διάρκεια της θητείας τους.....	93
Πίνακας 17:Γραπτές εξετάσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.....	94
Πίνακας 18:Κατάρτιση σε θέματα διοίκησης.....	95
Πίνακας 19:Παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.....	97

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνάς μου και όλους όσοι με βοήθησαν να ολοκληρώσω τη διπλωματική εργασία, ξεχωριστά το Δημήτρη Τσάκαλο για τις παρατηρήσεις, διορθώσεις και συμβουλές του και τους κουμπάρους μου Μιχάλη και Ευλαμπία για τη φιλοξενία τους.

Το Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης και τον πρόεδρο του τμήματος κ.Ευάγγελο Χρήστου για την οργάνωση και διαχείριση όλου του μεταπτυχιακού προγράμματος, τον καθηγητή κ. Φώτιο Κιλίπρη για τη συνεργασία, τη βοήθεια και τις οδηγίες του και την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σχολική μονάδα είναι το βασικό κύτταρο όπου υλοποιούνται και εφαρμόζονται όλες οι εκπαιδευτικές πολιτικές που προσδοκούν τα καλύτερα αποτελέσματα για τους νέους και το μέλλον κάθε χώρας. Στην κορυφή αυτού του μικροοργανισμού τοποθετείται ο διευθυντής με ρόλο πολύ σημαντικό και καθοριστικό, ώστε να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι που έχουν τεθεί.

Οι απαιτήσεις της θέσης αυτής είναι πολύ μεγάλες και απαιτούνται ιδιαίτερες ηγετικές ικανότητες. Η επιλογή και η τοποθέτηση ικανών στελεχών στη σχολική μονάδα είναι μία πολύπλοκη και σημαντική διαδικασία που απασχολεί την πολιτεία. Πολλοί νόμοι μέχρι σήμερα έχουν ψηφιστεί και αναζητούν τους ικανότερους και αποτελεσματικότερους εκπαιδευτικούς γι' αυτή τη θέση από την εκπαιδευτική κοινότητα. Η επιτυχία του σκοπού αλλά και των στόχων ενός σχολικού οργανισμού εξαρτάται κυρίως από αυτόν που τοποθετείται επικεφαλής αυτού του οργανισμού, είναι αυτός που κάνει τη διαφορά, εάν του παραχωρηθεί και η ανάλογη αυτονομία (Schleicher, 2012).

Μετά από είκοσι επτά χρόνια διδακτικής εμπειρίας, αλλά και οκταετή διοικητική εμπειρία ως διευθυντής σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, παίρνοντας μέρος σε τέσσερις διαδικασίες επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, θεωρήθηκε πολύ σημαντικό να μελετηθεί μέσα από μία ποσοτική έρευνα, τόσο ο τρόπος επιλογής των στελεχών στην εκπαίδευση, όσο και οι απόψεις που έχουν γι' αυτό το θέμα οι εκπαιδευτικοί.

Ένα επιπρόσθετο κίνητρο για την επιλογή αυτού του θέματος, ήταν οι πρόσφατες κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης των σχολικών μονάδων που έγιναν το 2017. Αφού προηγήθηκαν πολλές συζητήσεις και διατυπώθηκαν πολλές προτάσεις για το θέμα, μιας και ο νόμος που ίσχυε πριν κρίθηκε αντισυνταγματικός και έπρεπε να αλλάξει.

Τα τελευταία τριάντα δύο έτη ψηφίζονται νόμοι με καλή πρόθεση από την πολιτεία να επιλεγούν, αφού κριθούν δίκαια και αντικειμενικά, οι ικανότεροι και αποτελεσματικότεροι διευθυντές σχολικών μονάδων. Στην πραγματικότητα όμως τίποτα έως σήμερα δεν έχει γίνει σωστά και ενώ οι προθέσεις είναι καλές, το αποτέλεσμα δεν ικανοποιεί και αναζητείται πάντα ένας νέος τρόπος επιλογής που όμως δε διαφέρει και πολύ από τον προηγούμενο. Στον τόσο ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης και του βασικού της κυττάρου που είναι το σχολείο οι πολιτικές δυνάμεις τις χώρας δεν έχουν μπορέσει να βρουν μία κοινά αποδεκτή λύση δίκαιη και αντικειμενική που θα είναι μόνιμη και σταθερή σχετικά με τον τρόπο επιλογής των υποψήφιων διευθυντών μιας σχολικής μονάδας. Δημιουργήθηκε η ανάγκη, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος, να ερευνηθούν και οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα

κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής που θεωρούν ότι μπορούν να συμβάλλουν στην αντικειμενική επιλογή των ικανότερων στελεχών.

Η διατύπωση της γνώμης των εκπαιδευτικών, που ποτέ μέχρι σήμερα δεν έχει ληφθεί σοβαρά υπόψη από την πολιτεία γι' αυτό το θέμα, σίγουρα είναι ωφέλιμη και σημαντική γιατί μαζί με τον ηγέτη της σχολικής μονάδας προγραμματίζουν και υλοποιούν τους στόχους που θέτουν έτσι ώστε να γίνει το σχολείο δημιουργικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

Η μελέτη που προηγήθηκε σχετικά με το θέμα σε χώρες της Ευρώπης επιβεβαίωσε ακόμη περισσότερο την ανάγκη της έρευνας αυτής στο χώρο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών χωρών έχει ένα μόνιμο, σταθερό και καθορισμένο πλαίσιο επιλογής εκπαιδευτικών στελεχών σχολικών μονάδων. Τα κριτήρια αξιολόγησής τους αφορούν κυρίως την εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία και επιμόρφωση που διαθέτουν και στις διαδικασίες επιλογής συμμετέχουν εκπαιδευτικοί και τοπικοί φορείς. Οι υποψήφιοι διευθυντές των σχολικών μονάδων στην Ευρώπη κατά τον εργασιακό τους βίο, φροντίζουν να αποκτήσουν διοικητικές γνώσεις, ώστε όταν επιλεγούν να διαθέτουν τα προσόντα για να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στη θέση αυτή, που στα περισσότερα κράτη είναι μόνιμη.

Σκοπός της ερευνητικής εργασίας ήταν μέσα από μία μελέτη περίπτωσης να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Θράκης σχετικά με τα σημαντικότερα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διευθυντής και με ποια διαδικασία θα διαμορφωθεί ένας αντικειμενικός τρόπος αξιολόγησής τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την ευρωπαϊκή πρακτική και γνωρίζοντας την ελληνική πραγματικότητα στο θέμα της επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας. Ζητήθηκαν απαντήσεις από τους εκπαιδευτικούς για τα τυπικά και επιστημονικά κριτήρια που θεωρούν πιο σημαντικά για τη θέση αυτή. Ποια διαδικασία και ποιους φορείς εμπιστεύονται για να συμμετέχουν στις επιλογές και ποια είναι η γνώμη τους για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση που πρέπει να έχουν ως εφόδιο για να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην ποσοτική έρευνα που διενεργήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε είκοσι οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία ανοικτή όπου μπορούσε ο ερωτώμενος να διατυπώσει όποια άποψη θεωρούσε ότι έπρεπε να αναφέρει. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα της google και ο σύνδεσμος αυτός κοινοποιήθηκε, κυρίως με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των σχολικών μονάδων, στους εκπαιδευτικούς της Θράκης. Η ανάλυση των

βασικών μεγεθών της στατιστικής, για τη θέση και τη διασπορά (μέση τιμή και τυπική απόκλιση).

Η δομή της διπλωματικής εργασίας χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το θεωρητικό όπου έγινε βιβλιογραφική αναφορά του ρόλου και της σπουδαιότητας της θέσης του αποτελεσματικού διευθυντή ως ηγέτη της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια αναζητήθηκαν και καταγράφηκαν συνοπτικά οι σημαντικότεροι νόμοι, από τη δημιουργία του ελληνικού κράτους, που αναφέρονταν στις μεθόδους επιλογής των διευθυντών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και τα κριτήρια αξιολόγησής τους. Η μελέτη της ευρωπαϊκής πραγματικότητας σχετικά με τους τρόπους επιλογής στελεχών εκπαίδευσης σε διάφορες χώρες της Ευρώπης κρίθηκε απαραίτητη. Αναφέρθηκαν οι τρεις επικρατέστεροι τρόποι επιλογής που εφαρμόζονται στις χώρες της Ευρώπης με μικρές διαφοροποιήσεις, και συγκεκριμένα έγινε ανάλυση των συστημάτων επιλογής στις χώρες όπως η Κύπρος, η Ισπανία και η Φινλανδία που είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα των τριών αυτών διαφορετικών συστημάτων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους έγινε ανασκόπηση παλαιότερων ερευνών με παρόμοια θέματα από το 2006 έως το 2017. Αναφέρθηκαν τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών που πολλά από αυτά περιλαμβάνονται και στην παρούσα εργασία με μικρές διαφοροποιήσεις. Επεκτάθηκε η μελέτη σ' αυτό το κεφάλαιο σε δημοσιεύματα και ανακοινώσεις αλλά και σε επίσημες τοποθετήσεις που έγιναν από διάφορους φορείς που έχουν σχέση με την εκπαίδευση, για τις επιλογές διευθυντών.

Στο δεύτερο μέρος η εργασία αναφέρεται στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τα αποτελέσματά της. Γίνεται αναλυτική αναφορά στο σκοπό της έρευνας, διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν, η μέθοδος που ακολουθήθηκε, η προέλευση του δείγματος και η διαδικασία και τα τυχόν προβλήματα που υπήρξαν. Κατατέθηκαν 262 ερωτηματολόγια. Έγινε μία πρώτη ανάλυση των δεδομένων αυτόματα από την διαδικτυακή πλατφόρμα της Google με διαγράμματα που ήταν χρήσιμα για την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια έγινε από τον ερευνητή πιο αναλυτική επεξεργασία των δεδομένων και δημιουργήθηκαν πίνακες με τις συχνότητες, τις σχετικές συχνότητες, τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση και έτσι υπήρχε καλύτερη εικόνα των θέσεων σχετικά με τις απόψεις που κατέθεσαν οι ερωτώμενοι. Ακολούθησε η μελέτη των απόψεων σε σύγκριση με αναφορές άλλων επιστημονικών ερευνών που επιβεβαίωναν ή όχι τα αποτελέσματα της έρευνας. Διατυπώθηκαν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και έγιναν προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Στο τέλος της διπλωματικής εργασίας αναφέρεται η βιβλιογραφία και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

1.1 Σχολική μονάδα.

Η ζωή και ο τρόπος λειτουργίας των ανθρώπων μέσα σε ένα οργανωμένο κράτος εντάσσεται σε ένα κοινωνικό σύνολο που απαρτίζεται από μικρότερα σύνολα, τα συστήματα. Ένα μέρος των ανοιχτών αυτών συστημάτων είναι και το σχολείο που με τη σειρά του αποτελείται από μικρότερα συστήματα. Σύμφωνα με τις Ταρατόρη-Τσαλκατίδου (2009) το σχολείο είναι ένας οργανισμός που περιλαμβάνει τους ανθρώπους, τους διοικητικά υπεύθυνους, τους εκπαιδευτικούς όλους όσους συμμετέχουν ως βοηθητικό προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς καθώς επίσης και τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την υλικοτεχνική υποδομή. Σχετικά με το έργο του, είναι ένα κοινωνικό συστήματα που δέχεται επιρροές από το περιβάλλον και στη συνέχεια αφού τις επεξεργαστεί και τις διαμορφώσει, το παραγόμενο αποτελέσματα το προωθεί για να προάγει την εκπαίδευση και τη γνώση λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και τις επιθυμίες του κοινωνικού συνόλου στο οποίο απευθύνεται (HoyandMiskel, 1996; Σαΐτης, 2008). Ακόμη το σχολείο είναι ένας δημόσιος οργανισμός που σκοπός του είναι να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες στην κοινωνία (Σαΐτης, 2008; Σπηλιωτόπουλος, 2000). Ως μία τυπική οργάνωση διαθέτει δομή, που προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και το ρόλο του κάθε μέλους της και την επικοινωνία που έχουν μεταξύ τους. Υπάρχει ο επικεφαλής που μέσα από τη διοίκηση και τις αποφάσεις που λαμβάνει σχετικά με τον προγραμματισμό των στόχων αλλά και των μεθόδων, αντιμετωπίζει τα προβλήματα και ενεργοποιεί όλους τους συντελεστές, (Σιδηροπούλου, 2015).

Η οργάνωση του σχολείου είναι αρμοδιότητα του κράτους που έχει την υποχρέωση να το δημιουργήσει και να το λειτουργήσει αποτελεσματικά γιατί μέσα από αυτό, σύμφωνα με το σύνταγμα στο άρθρο 16, πρέπει να φροντίζει για την εκπαίδευση των πολιτών του. Το σχολείο όπως αναφέρθηκε αποτελείται από ανθρώπους που άλλοτε το εμποδίζουν και άλλοτε το βοηθούν να αποδίδει και να πετυχαίνει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε και λειτουργεί. Έτσι, για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να λειτουργεί με τις κατάλληλες συνθήκες (Σαΐτης, 2017). Η σχολική μονάδα δεν είναι ένας συνηθισμένος δημόσιος οργανισμός. Παρά το ότι όλη η λειτουργία του είναι καθορισμένη από τους νόμους και από ένα συγκεντρωτικό σύστημα όπως είναι το ελληνικό, με συγκεκριμένους ρόλους,

αρμοδιότητες και καθήκοντα για τον καθένα μέσα σ' αυτό (Κατσαρός, 2008), έχει και την ιδιαιτερότητα να προσφέρει διδασκαλία και να διαχειρίζεται καταστάσεις και γεγονότα που είναι απρόβλεπτα και μη τυπικά. Από όλα αυτά δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας διοικητικός οργανισμός με τυποποιημένες και απρόσωπες διαδικασίες (Μηλίνης, 2017; Tyler, 1988). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (2008) τα σχολεία διαφέρουν από τους άλλους οργανισμούς γιατί δεν υπάρχει σαφής καθορισμός των στόχων τους που είναι βασικό στοιχείο για να υπάρξει προγραμματισμός. Ο Κατσαρός (2008) αναφέρει ότι το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων του, που το καθένα υπηρετεί τις ειδικές λειτουργίες που αναλαμβάνει να επιτελέσει μέσα σ' αυτό.

Το σύστημα διοίκησης είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στη δομή αυτού του οργανισμού. Οι λειτουργίες της διοίκησης που είναι και το βασικό κριτήριο επιτυχίας ενός σχολικού οργανισμού συνοψίζονται σε ένα δεκάλογο: προγραμματίζω - οργανώνω - διευθύνω - συντονίζω - επικοινωνώ - αποφασίζω - στελεχώνω - εξουσιοδοτώ - παροτρύνω - ελέγχω (Σαΐτη, 2016). Όμως ο Σαΐτης (2008) επικεντρώνεται σε τέσσερα στοιχεία από τα παραπάνω που είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντα όλου του προσωπικού, τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις του οργανισμού και να έχει την ικανότητα να τους ενεργοποιεί και να τους αξιοποιεί κατάλληλα για να πραγματοποιήσει τους στόχους που θέτει.

Το νέο σχολείο πρέπει να είναι ευέλικτο και ανταγωνιστικό και με έναν επικεφαλής που διαθέτει γνώσεις και ικανότητες και τις χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει μια κουλτούρα αξιών που θα διέπουν τον οργανισμό και θα διαμορφώνει τις κατευθύνσεις (Παπαϊωάννου κ.α., 2013; Κάντας, 1998; Morgan, 1996 σελ.32-37).

Στην κορυφή αυτού του οργανισμού τοποθετείται από την πολιτεία ο διευθυντής που είναι εκπαιδευτικός και εκτός από τα διδακτικά του καθήκοντα, αναλαμβάνει το ρόλο του οργανωτή που προγραμματίζει και καθοδηγεί τη σχολική μονάδα και παράλληλα διοικεί σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων που του έχουν ανατεθεί από την πολιτεία και ο ρόλος του σίγουρα δεν είναι εύκολος. Όλες αυτές οι αρμοδιότητες και απαιτήσεις προϋποθέτουν αυξημένες επιστημονικές και διοικητικές ικανότητες ώστε να μπορεί να διαμορφώσει ένα κατάλληλο σχολικό κλίμα συντονίζοντας τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και συνδέοντάς την και με το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να ανταπεξέλθει στο έργο της (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Η σχολική διοίκηση είναι άμεσα εξαρτημένη από τη σχολική διεύθυνση αφού εντάσσεται στο εκπαιδευτικό σύστημα στην πρώτη βαθμίδα της διοίκησης (Σαΐτης, 2008).

Στα επόμενα χρόνια, το σχολείο καλείται να διαμορφώσει σύνθετες προσωπικότητες και να τις εφοδιάσει με όλες τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις τόσο τις τεχνικές όσο και τις κοινωνικές. Οι εκπαιδευτικοί είναι το κλειδί γι' αυτήν την προσπάθεια ώστε οι απαραίτητες αλλαγές να εφαρμοστούν προς την Κοινωνία της Πληροφορίας,(Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

1.2 Ο ρόλος του διευθυντή.

Ο διευθυντής σήμερα σε μία σχολική μονάδα στην Ελλάδα έχει να επιτελέσει ένα δύσκολο, απαιτητικό και πολυδιάστατο ρόλο. Η ελληνική κοινωνία και κατ' επέκταση το σχολείο διανύει μία πορεία εξαιρετικών αλλαγών. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι μόνο εσωτερικές - ενδοσχολικές αλλά αφορούν όλη την κοινωνία. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις οικογένειες και αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο και στο σχολείο αφού συνδέεται με αυτές μέσω των μαθητών. Η νέα πραγματικότητα απαιτεί από το σχολείο να προσαρμοστεί και να γίνει πιο ανταγωνιστικό και ευέλικτο.

Ο διευθυντής που είναι επικεφαλής αυτού του πολύπλοκου οργανισμού πρέπει να έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να καταφέρει να δημιουργήσει όλες τις προϋποθέσεις που χρειάζονται για να μπορέσει να πετύχει τους στόχους του και να δημιουργηθεί μία κουλτούρα με αξίες και πρότυπα. Ο διευθυντής είναι ο ηγέτης της σχολικής μονάδας που τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της θέσης αυτής, κατά τον Ιορδανίδη (2005), είναι η δημιουργία οράματος, η παροχή κινήτρων στο προσωπικό, η διαχείριση της ομάδας και η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος (Παπαϊωάννου κ. α., 2013). Ο ρόλος του είναι από τη μια να προωθήσει την εκπαιδευτική πολιτική που έχει σχεδιάσει η πολιτεία και να πετύχει τους στόχους που έθεσε και από την άλλη να καθορίσει τους ειδικούς στόχους που είναι στην αρμοδιότητά του. Αυτό μπορεί να γίνει αφού λάβει υπόψη του τόσο τις ανάγκες και αντιλήψεις των άμεσα συνεργατών του, που είναι οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι μαθητές, όσο και την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει και να τα αξιοποιήσει με τέτοιο τρόπο που θα εξασφαλίσει την επιτυχία τους (Κωτσίκης, 1993; Παπαϊωάννου κ. α., 2013) κάτι που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του διευθυντή-ηγέτη (Σαΐτης, 1992; Σιδηροπούλου, 2010).

Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την αποδοτική και ομαλή λειτουργία του. Μία από τις βασικές λειτουργίες του που βοηθούν να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου είναι να συντονίζει και να ελέγχει το εκπαιδευτικό προσωπικό. Καθοριστικός είναι ο ρόλος του τόσο για την πραγματοποίηση και τη επιτυχία των στόχων του σχολείου όσο και για τη διοικητική λειτουργία καθώς λειτουργεί σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό σε συνθήκες

αβεβαιότητας και συνεχών αλλαγών. Στην πραγματικότητα ο διευθυντής σήμερα ασχολείται από τη μια με τα καθημερινά γραφειοκρατικά και διαχειριστικά θέματα και από την άλλη του ζητείται να είναι και ο ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου που βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία. Αυτό δημιουργεί μία αντίφαση στο ρόλο του. Πρέπει να ξεφύγει από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και σύμφωνα με τον Walker (1997), οφείλει να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής του, (δασκάλους, μαθητές, γονείς), (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005). Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί πρέπει ο διευθυντής να αφήσει πίσω του τις παλιές και αναποτελεσματικές τεχνικές και να διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ο Morgan (1996) αναφέρει ότι ο ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ικανότητες και γνώσεις για να λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, να δημιουργεί το όραμα του σχολείου, να αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες, να παραμένει ανοικτός και ευέλικτος, ενώ ενεργεί αποφασιστικά όταν απαιτείται, να παρακινεί να εμπνεύσει, να διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού (Τόγκας & Ρεκλείτη, 2013).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι από τους δυσκολότερους και πολυπλοκότερους και για το συντονισμό της ομάδας που ηγείται χρειάζεται να επικεντρωθεί σε πέντε βασικές λειτουργίες κατά τον (Fayol, 1950) που είναι: ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία, ο έλεγχος και η εφαρμογή (Τεκτονοπούλου, 2015).

Η προσπάθεια του επικεφαλής της σχολικής μονάδας να επηρεάσει τις συμπεριφορές των μελών της με σκοπό να εκτελέσουν το έργο τους, δουλεύοντας γι' αυτό χρησιμοποιώντας όλες τις δυνατότητες που έχει, αποτελεί μέρος του ρόλου του. Για να το καταφέρει θα πρέπει να γνωρίζει τους προσωπικούς στόχους του κάθε μέλους φροντίζοντας να τους ικανοποιήσει. Θα πρέπει ακόμη να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο του στόχου που έχει θέσει για να μπορεί να το γνωστοποιήσει στην ομάδα. Η επιτυχία όλων αυτών προϋποθέτει οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από το σύνολο των συμμετεχόντων στον οργανισμό να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί χρονικά, προσδιορισμένοι και προκλητικοί (Τεκτονοπούλου, 2015).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ακόμη δεν έχει δώσει τη θέση που πρέπει να έχει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας για να είναι ηγέτης και οραματιστής ενός σύγχρονου αποτελεσματικού σχολείου σύμφωνα με τις επιταγές της κοινωνίας και της επιστήμης. Δεν έχει δημιουργήσει ένα αποκεντρωτικό σύστημα που εμπιστεύεται και παρακινεί τον σχολικό οργανισμό να δημιουργήσει το δικό του πρόγραμμα προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας όπου λειτουργεί. Ο διευθυντής στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων της αποστολής του πρέπει να είναι πάνω

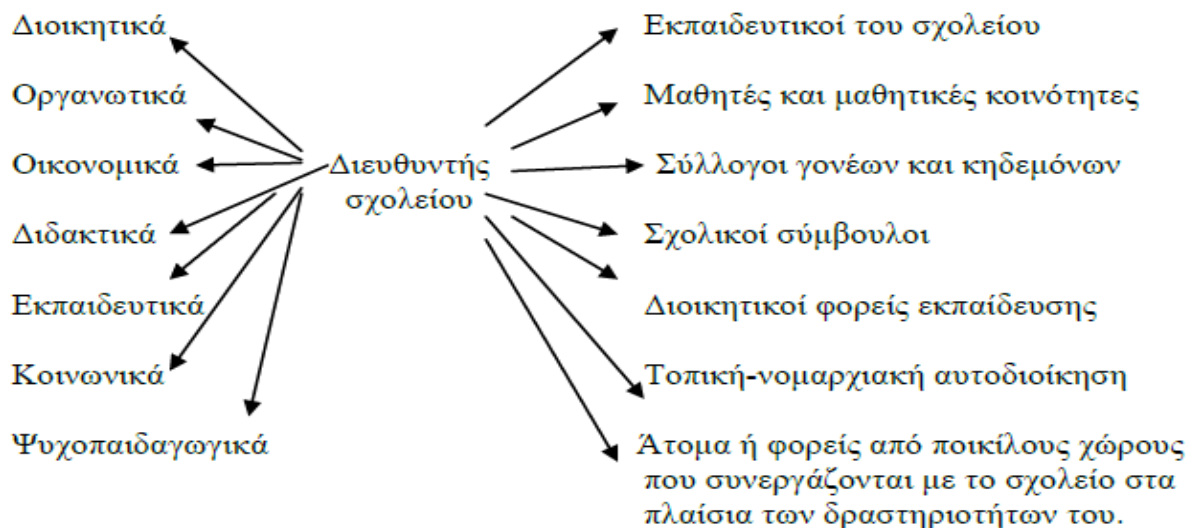
απ' όλα καλός οργανωτής. Να κάνει όσο γίνεται την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων. Οι βασικές οργανωτικές του δραστηριότητες στην καθημερινή σχολική πράξη είναι:

- Η διαμόρφωση του χώρου του γραφείου γιατί είναι απαραίτητο για την επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα.
- Η οργάνωση της σχολικής γραμματείας γιατί το σχολείο ως δημόσια υπηρεσία πρέπει να έχει ειδική οργανωτική γραμματεία.
- Η οργάνωση του αρχείου βοηθά στη συστηματική διασφάλιση των εγγράφων.
- Η τήρηση και ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων του σχολείου.
- Η οργάνωση και λειτουργία της βιβλιοθήκης.
- Η μέριμνα για τη συντήρηση και τη φύλαξη του εξοπλισμού.
- Ο προγραμματισμός του έργου σε καθημερινή βάση.

Παράλληλα με τα παραπάνω πρέπει να είναι και εκπαιδευτής μεταδίδοντας τις γνώσεις του σε νεότερους εκπαιδευτικούς, συντονιστής που οργανώνει και εξασφαλίζει τη συλλογική προσπάθεια των εκπαιδευτικών, δάσκαλος αφού έχει και διδακτικά καθήκοντα αλλά και εκπρόσωπος του οργανισμού που πρέπει να αναπτύσσει μια αμφίδρομη σχέση με τους κοινωνικούς φορείς και την τοπική κοινότητα (σχήμα 1).

A. θέματα που τον απασχολούν

B Ατομα ή φορείς που συνεργάζονται μαζί του



Σχήμα 1: Ο πολυσύνθετος ρόλος του Διευθυντή (Πηγή: Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

Ο διευθυντής λοιπόν παρά την αδυναμία, αδιαφορία της ελληνικής πολιτείας να του δώσει όλα εκείνα τα εφόδια που χρειάζεται, έχει ένα πολύ σημαντικό και πολύπλοκο ρόλο μέσα στη σχολική μονάδα αφού πρέπει να εκπληρώσει ένα πλήθος πολύπλευρων στόχων. Έτσι προσωπικός στόχος του κάθε υποψήφιου διευθυντή μιας σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι να μη γίνει ένας υπηρεσιακός γραφειοκράτης αλλά να μεταμορφωθεί σε έναν ηγέτη που έχει ανάγκη το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Να διαμορφωθεί μία νέα γενιά διευθυντών που θα είναι απαλλαγμένη από γραφειοκρατικές αντιλήψεις και το φόβο της εισόδου των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και με τη βοήθεια της πολιτείας καταστρώνοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιμόρφωσης (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

1.3 Αποτελεσματική διοίκηση.

Η αποτελεσματικότητα είναι μια από τις βασικές αξίες που συναντάται στις μεταρρυθμίσεις που εμπνέονται από το μάνατζμεντ, είναι ένα συστατικό στοιχείο της αποδοτικότητας και επικεντρώνεται στο κατά πόσο μία πολιτική ή ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του (Λάδη & Νταλάκου, 2014). Έτσι δεν θα μπορούσε να είναι αποδοτικός ένας οργανισμός που επιδιώκει να πετύχει τους στόχους του μέσα από ένα προγραμματισμό αν δεν είναι αποτελεσματικός. Ο Westbrook (1982) ανέφερε μια πολύ σημαντική μελέτη που έγινε για το θέμα από τον Edmonds, όπου παρουσίασε πέντε παράγοντες που κάνουν ένα σχολείο αποτελεσματικό και είναι:

- α) ισχυρή διοικητική ηγεσία,
- β) σχολικό κλίμα που είναι ευνοϊκό για τη μάθηση αλλά δεν είναι άκαμπτο ή καταπιεστικό,
- γ) ο κάθε μαθητής δεν επιτρέπεται να πέσει κάτω από το ελάχιστο αλλά αποτελεσματικό επίπεδο επίτευξης,
- δ) συχνή παρακολούθηση των μαθητικών επιδόσεων και
- ε) η έμφαση στην απόκτηση σχολικών δεξιοτήτων έχει προτεραιότητα έναντι όλων των άλλων σχολικών δραστηριοτήτων.

Στο Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής η Ζιάκα (2014), ανέφερε κάποια από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα αποτελεσματικά σχολεία και είναι, η διδακτική καθοδήγηση από ένα διευθυντή ο οποίος κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας, το κοινό όραμα του σχολείου μέσω του οποίου δεσμεύεται όλο το προσωπικό για την κατανομή και την ανάληψη ευθυνών για τις διδακτικές

προτεραιότητες και τις διαδικασίες αξιολόγησης, το θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο ανάμεσα στην οικογένεια και το σχολείο, σύμφωνα με τους Schoemaker (1982) και William (1985).

Πολύ σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας είναι η ισχυρή διοίκηση. Η σχολική διοίκηση είναι τα τελευταία χρόνια αυτή που κάθε πολιτεία προσβλέπει για να προωθήσει και να πετύχει η εκπαιδευτική της πολιτική. Στο επίκεντρο όλης αυτής της προσπάθειας καθοριστικό ρόλο έχει ο διευθυντής του σχολείου που ως ηγέτης του είναι ο παράγοντας που θα καθορίσει την επιτυχία του έργου του (Μηλίνης, 2017; Huber, 2005). Ο χαρισματικός και αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου πρέπει να ανακαλύψει τον κοινό τόπο των στόχων και του οράματος του σχολείου με όλους όσους εμπλέκονται: εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και τοπική κοινότητα, (Ζιάκα, 2014; Walker, 1987). Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι σωστά διατυπωμένοι και να εργάζεται για την πραγματοποίησή τους με όλες του τις δυνάμεις. Απαιτείται να υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας και να υπάρχει καταμερισμός των εργασιών ώστε ο καθένας να γνωρίζει το ρόλο του (Τόγκας & Ρεκλείτη, 2013). Ο ηγέτης αυτός δίνει μεγάλη σημασία σε όλα τα παραπάνω και φροντίζει να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο, συμμετέχοντας ενεργά σε όλες τις δράσεις έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας όλων και να δημιουργεί ένα ζεστό σχολικό κλίμα μάθησης, (Μπρίνια, 2014; Πασιαρδής, 2004).

Πολλές αναφορές γίνονται στη δημιουργία καλού κλίματος που πρέπει να υπάρχει στο σχολείο και πόσο καταλυτικός είναι ο ρόλος του διευθυντή γι' αυτό. Οι γνώσεις, η προσωπικότητα και οι ικανότητές του είναι αυτά που θα βοηθήσουν και θα επηρεάσουν το σχολείο θετικά ή αρνητικά. Ο στόχος του κάθε ενδιαφερόμενου για τη θέση πρέπει να είναι να μεταμορφωθεί σε έναν ηγέτη που καθοδηγεί τον σχολικό οργανισμό ώστε να γίνει ο πυρήνας των αλλαγών που χρειάζεται η κοινωνία.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής σύμφωνα με τον Σαΐτη (2015) θα πρέπει να έχει τέτοιες ικανότητες που να παρακινούν και να ενισχύουν τους εκπαιδευτικούς δίνοντάς τους κίνητρα για να αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, να διαχειρίζεται σωστά τα διάφορα προβλήματα που θα εμφανιστούν, να αντιλαμβάνεται το σχολικό περιβάλλον, να προλαμβάνει δύσκολες καταστάσεις, να έχει καλή επικοινωνία με όλους μέσα στο σχολείο και να συνεργάζεται ικανοποιητικά με τους τοπικούς φορείς που έχουν την ευθύνη και τη δυνατότητα να βοηθήσουν τον σχολικό οργανισμό. Συμπληρώνει ο Μπουραντάς τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, υποστηρίζοντας ότι θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού του αλλά και των συνεργατών του έτσι ώστε να μπορεί να τα καθοδηγεί και να τα χρησιμοποιεί ανάλογα για

την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, (Μπουραντάς, 2005; Τόγκας&Ρεκλείτη, 2013).

Η ελληνική πολιτεία θα πρέπει να εστιάσει το ενδιαφέρον της στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών που θα στελεχώνουν τα σχολεία για να δημιουργηθεί μία άλλη προοπτική και λειτουργία διαφορετική από τη σημερινή πραγματικότητα. Πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους που είναι απαραίτητα. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, όπως αναφέρει η Χαλκιά (2010), τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που προσδιορίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη χωρίζονται σε δύο βασικές συνιστώσες: η πρώτη είναι η διάθεσή του για άσκηση ηγεσίας και η δεύτερη η ικανότητά του να ασκεί ηγεσία.

Η πρώτη συνιστώσα αφορά στα κίνητρα που πρέπει να δοθούν για την άσκηση της εξουσίας και αφορούν κυρίως:

- Στην ανάγκη για επιτεύγματα/όραμα.
- Στην ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση.
- Στην πίστη και δέσμευση σε αξίες.
- Στην ανάγκη για δύναμη και επιρροή.

Ακόμη πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία και στο χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς που είναι:

- Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – Κουράγιο.
- Εστίαση – Επιμονή – Πειθαρχία.

Η δεύτερη συνιστώσα αφορά στις ηγετικές ικανότητες που συνιστούν και αυτές αναγκαίο συστατικό στοιχείο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και είναι:

- Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Η συστηματική σκέψη.
- Η ικανότητα επικοινωνίας.
- Η συναισθηματική νοημοσύνη.
- Η αυτοεπίγνωση.
- Η αυτορρύθμιση.
- Η ενσυναίσθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ

2.1 Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων από την ίδρυση του ελληνικού κράτους έως το 1985.

Η ιστορία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα ξεκινά από την ίδρυση του ελληνικού κράτους και η διοίκηση του ελληνικού σχολείου ήταν από την αρχή ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία του αλλά και την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής που θα εφαρμοζόταν. Έτσι από το 1836 η τότε βασιλική κυβέρνηση με το βασιλικό διατάγματα (ΦΕΚ 168/31-12-1836) «Περί του κανονισμού των ελληνικών σχολείων και γυμνασίων» οριοθετεί δύο βαθμίδες εκπαίδευσης. Τα ελληνικά σχολεία που σκοπός τους ήταν να μορφώνουν και να προετοιμάζουν τους μαθητές τους για τα γυμνάσια που ήταν η αμέσως επόμενη βαθμίδα. Στο άρθρο 6 αναφέρεται ότι αυτός που προΐσταται στο ελληνικό σχολείο είναι δάσκαλος της ανώτατης τάξης, ονομάζεται σχολάρχης και παίρνει εντολές μόνο από την Εκκλησιαστική Γραμματεία. Στο άρθρο 67 αναφέρεται ότι ο διευθυντής του γυμνασίου είναι καθηγητής της ανώτερης τάξης και ονομάζεται γυμνασιάρχης. Στο ίδιο διάταγμα καθορίζονται και τα καθήκοντα του σχολάρχη, που δεν έχουν και πολλές διαφορές από τα σημερινά: είχε την ευθύνη της εποπτείας του εκπαιδευτικού προσωπικού, συγκαλούσε το σύλλογο διδασκόντων και ήταν υπεύθυνος με το σύλλογο να συντάσσει τον προγραμματισμό και τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου. Όταν στην ίδια πόλη υπήρχε και γυμνάσιο, τότε ο γυμνασιάρχης είχε την εποπτεία και του ελληνικού σχολείου, άρα ήταν ανώτερος του σχολάρχη. Τα κριτήρια για να γίνει κάποιος διευθυντής του ελληνικού σχολείου ήταν να κατέχει τον ανώτερο βαθμό, που έπαιρνε μετά από εξετάσεις και η αρχαιότητα. Τα κριτήρια για το γυμνασιάρχη ήταν να είναι καθηγητής των ελληνικών γραμμάτων, να κατέχει τον ανώτερο τίτλο σπουδών και η αρχαιότητα. Όλες οι μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών τα χρόνια εκείνα και κατ' επέκταση και των διευθυντών των σχολείων, γίνονταν από την εκτελεστική εξουσία η οποία είχε τον πρώτο και τελευταίο λόγο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται: «ο διορισμός, η απόλυσις και η μετάθεσις των διδασκάλων εξηρτάτο εκ της εκτελεστικής λειτουργίας, άνευ περιορισμού τινός της εξουσίας αυτής» (Λέφας, 1921, σελ. 8; Κατσιγιάννη, 2013).

Με το νόμο ΒΤΜΘ'/1895 (ΦΕΚ 37, τ. Α') «Περί της στοιχειώδους δημοτικής εκπαιδύσεως» στο Κεφάλαιο Α' και στο άρθρο 8 αναφέρεται για πρώτη φορά ότι «Το σχολείο διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος

μεταξύ των ισοβάθμων». Θα έπρεπε δε ο ασκών τη διεύθυνση να έχει τουλάχιστον δύο έτη υπηρεσίας. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα έγιναν προσπάθειες ώστε να καθοριστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια και τα καθήκοντα των διευθυντών σχολικών μονάδων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ο Ν. 240/1915 στο άρθρο 19 με θέμα «Περί διευθυντών σχολικών μονάδων» του Βασιλικού Διατάγματος στις 5/5/1915 (ΦΕΚ 168 τ. Α'). Ο διευθυντής ήταν αυτός που είχε την επίβλεψη και τη διοίκηση του σχολείου και το εκπροσωπούσε σε όλες του τις εκδηλώσεις. Γίνεται αναφορά σε κάποια από τα καθήκοντα που ισχύουν ακόμη και σήμερα όπως:

- Φροντίζει το κτίριο, να καταγράφει το υλικό στο βιβλίο υλικού και να φροντίζει την επισκευή, αντικατάσταση και προμήθεια νέου αφού ενημερώσει για τις ανάγκες αυτές.
- Αρχαιοθετεί τα υπηρεσιακά έγγραφα σε φακέλους, ενημερώνει τα βιβλία του σχολείου και φροντίζει να υπάρχει βιβλιοθήκη για τους μαθητές και εκπαιδευτικούς.
- Ενημερώνει το προσωπικό για τις διατάξεις και τις εγκυκλίους.
- Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ημέρες και ώρες, φροντίζει την αλληλογραφία ενώ παράλληλα εκτελεί και τα διδακτικά του καθήκοντα διδάσκοντας κάποιες ώρες.
- Είναι υπεύθυνος να συγκαλεί το σύλλογο διδασκόντων και να κρατά πρακτικά.
- Επικοινωνεί με τους γονείς και τους ενημερώνει για θέματα που αφορούν στα παιδιά τους. (Ν. 240/1915).

Το 1918 με το νόμο 1381 (ΦΕΚ Α 94/1918) καθορίζονται αναλυτικά τα προσόντα και τα κριτήρια για να γίνει κάποιος διευθυντής μέσης ή δημοτικής εκπαίδευσης.

Γυμνασιάρχες διορίζονταν όσοι ήταν ήδη κάτοχοι πτυχίου φιλοσοφικής σχολής και όσοι είχαν πάνω από πέντε χρόνια ευδόκιμης υπηρεσίας σε σχολεία μέσης εκπαίδευσης. Το ίδιο και οι διευθυντές των ελληνικών σχολείων και ημιγυμνασίων, διορίζονταν όσοι είχαν τα παραπάνω προσόντα των γυμνασιάρχων και ακόμα όσοι ήταν κάτοχοι πτυχίου φυσικών ή μαθηματικών πανεπιστημίων, όσοι είχαν διετείς σπουδές σε παιδαγωγικά ή άλλες ειδικές σπουδές σε πανεπιστήμια της Εσπερίας και ένα έτος προϋπηρεσία σε σχολές μέσης εκπαίδευσης. Ένα κριτήριο που προστέθηκε και μπορούσε να ανατρέψει την έως τότε αρχαιότητα στην υπηρεσία ήταν αυτό της κατοχής από κάποιον υποψήφιο πτυχίου του διδασκαλείου της Μέσης Εκπαίδευσης, που του έδινε τη δυνατότητα να προαχθεί κατά προτεραιότητα (Ν. 1381/1918, άρθρο 4). Αυτός ο νόμος για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων, με κάποιες τροποποιήσεις ίσχυσε έως το 1985. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ο Ν.309/1976 (ΦΕΚ 100, 30-4-1976), όπου για το διορισμό διευθυντών

σχολικών μονάδων στο άρθρο 62 & 3 προαπαιτούμενο ήταν να υπάρχει έκθεση ουσιαστικών προσόντων για κάθε υποψήφιο από τον επιθεωρητή, την οποία ελάμβανε υπόψη του το αρμόδιο συμβούλιο κρίσης. Τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονταν στο άρθρο 60 & 2 ήταν:

- επιστημονικών (επιστημονική κατάρτιση, πνευματικά προσόντα, συγγραφική εργασία, σπουδαί, πτυχία),
- διδακτικών (παιδαγωγική κατάρτιση, διδακτική ικανότης),
- διοικητικών (διοικητική δεξιότης),
- ευσυνειδησία (υπηρεσιακή ευσυνειδησία, ηθικά αμοιβαί),
- δράσεις και συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας (ήθος, χαρακτήρ, κοινωνική παράσταση και δράσεις, ποινάι).

Τα τυπικά προσόντα που έπρεπε να έχει ένας εκπαιδευτικός για τα δημοτικά ήταν η δετής προϋπηρεσία και επιλέγονταν είτε κατά αρχαιότητα είτε κατ' επιλογή. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση διευθυντής του γυμνασίου τοποθετούνταν με απόφαση του γενικού επιθεωρητή της Μέσης Εκπαίδευσης, ο ανώτερος βαθμολογικά εφόσον είχε τα απαραίτητα προσόντα. Για περίπου έναν αιώνα λοιπόν, η επιλογή των διευθυντών στα ελληνικά σχολεία γινόταν με μοναδικό κριτήριο την αρχαιότητα και την εμπειρία τους ως εκπαιδευτικοί. Η μοναδική ίσως εξαίρεση ήταν ο α.ν. 2517/40 που έδινε τη δυνατότητα σε εκπαιδευτικό που ήταν κάτοχος πτυχίου πανεπιστημιακής εκπαίδευσης να αναλαμβάνει δικαιωματικά τη θέση του διευθυντή ανεξάρτητα από το βαθμό και την αρχαιότητα. Ήταν ο πρώτος νόμος που έδινε περισσότερο έμφαση στην επιστημονική κατάρτιση και όχι στην προϋπηρεσία (Σαΐτης, 2008).

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι πριν την μεταπολίτευση αλλά και μετά, παρ' όλο που δεν αναφέρεται πουθενά επίσημα, ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για να διοριστεί κάποιος διευθυντής σχολικής μονάδας ήταν και οι πολιτικές του πεποιθήσεις. Θα λέγαμε, μάλιστα όπως αναφέρει ο Κάτσικας, (2015) ότι ήταν βασικό κριτήριο πριν από το νόμο Ν.309/1976 αλλά και στη συνέχεια όταν προστέθηκε η έκθεση αξιολόγησης από τον επιθεωρητή. Σε περίπτωση που κάποιος δεν ήταν αρεστός, αξιολογούνταν αρνητικά και αποκλειόταν από τη διαδικασία επιλογής.

2.2 Η κατάργηση της μονιμότητας των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Πολύ σημαντική χρονιά για την αλλαγή στον τρόπο επιλογής των διευθυντών στα σχολεία ήταν το 1985 όταν ψηφίστηκε κι εφαρμόστηκε ο νέος νόμος πλαίσιο 1566 που με πάρα πολλές τροποποιήσεις και αλλαγές ισχύει μέχρι και σήμερα. Με το νόμο αυτό καταργείται η μονιμότητα των διευθυντών στα σχολεία και στο όνομα της διευρυμένης διοίκησης και της

ομαδικότητας αναφέρεται ότι: «όργανα διοίκησης κάθε σχολείου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος των διδασκόντων» (άρθρο 11, Ν. 1566 ΦΕΚ Α 167/1985). Θεσμοθετείται η θητεία με διάρκεια τεσσάρων ετών και δύο ετών αντίστοιχα ανάλογα με τον πίνακα α΄ ή β΄ που κατατάσσονται οι υποψήφιοι διευθυντές (άρθρο 11, Κεφ. Β & 2 και Κεφ. Γ & 1). Η αιτιολογική έκθεση κατάθεσης του νόμου για το παραπάνω θέμα ανέφερε ότι η επιλογή της θητείας γίνεται για να υπάρχει ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού και να επιλέγονται οι ικανότεροι και καταλληλότεροι για τις θέσεις αυτές και αφού στη λήξη της θητείας τους διαπιστωθεί η θετική προσφορά τους να επανεκλεγούν (Εισηγητική έκθεση του Ν. 1566/1985). Η επιλογή και η καθιέρωση θητειών ήταν και ένα από τα βασικά αιτήματα των συνδικαλιστικών οργάνων των εκπαιδευτικών. Αναφέρεται παρακάτω η θέση της Ο.Λ.Μ.Ε. στο 2^ο συνέδριό της το 1985 για το θέμα: «Διοίκηση σχολείων, γενικές αρχές – Ο Σύλλογος Διδασκόντων πρέπει να θεσμοθετηθεί ως κυρίαρχο όργανο λήψης αποφάσεων μέσα στο σχολείο, ο θεσμός του Διευθυντή θα πρέπει να λειτουργήσει σε ένα εντελώς διαφορετικό επίπεδο, γι' αυτό η διαδικασία επιλογής του πρέπει να στηρίζεται σε καθαρά αξιολογικά κριτήρια, που θα συνδυάζουν τη διοικητική ικανότητα, την πείρα, την επιστημονική κατάρτιση, την πνευματική ακτινοβολία, το δημοκρατικό ήθος κ.λπ...» (Ο.Λ.Μ.Ε., 2001 σ. 16).

Για να είναι υποψήφιος ένας εκπαιδευτικός για τη θέση του διευθυντή θα έπρεπε απαραίτητα να κατέχει το βαθμό Α' τουλάχιστο για μία διετία. Το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο κάθε νομού, μία φορά στα δύο χρόνια το μήνα Απρίλιο, συνέτασσε δύο πίνακες με αξιολογική σειρά που ελάμβανε υπόψη του τα παρακάτω:

- την υπηρεσιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών,
- τη γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα,
- την ικανότητά τους για ανάληψη διοικητικών καθηκόντων,
- το εκπαιδευτικό τους έργο,
- την κοινωνική προσφορά και την προσωπικότητά τους,
- τις μεταπτυχιακές σπουδές,
- τη μετεκπαίδευση και την επιμόρφωση,
- την αξιολογική συγγραφική εργασία.

Για πρώτη φορά επιχειρείται να θεσμοθετηθεί, εκτός από την αρχαιότητα, και μία σειρά κριτηρίων ώστε να βελτιωθεί το σύστημα της διοίκησης της εκπαίδευσης, όπως η κοινωνική προσφορά και η αξιολόγηση της συγγραφικής εργασίας, που όμως δεν είναι τα κατάλληλα προσόντα για να επιλεγούν οι καλύτεροι διευθυντές (Σαΐτης, 2008). Υπήρχε επίσης και

μεγάλη αμφισβήτηση στην αντικειμενικότητα των υπηρεσιακών συμβουλίων λόγω της διαδικασίας συγκρότησής τους. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι μαζί με το διευθυντή, ρόλο στη διοίκηση των σχολικών μονάδων με το νόμο αυτό διεκδικεί και ο σύλλογος διδασκόντων στα πλαίσια του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης. Στα επόμενα χρόνια με την Υπουργική Απόφαση Δ/5716/15-04-1988, στην παράγραφο 7, προστέθηκε ότι τα συμβούλια επιλογής διευθυντών μπορούν να καλέσουν τους υποψήφιους σε συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης γνώμης. Με το Ν.1824/1988 επιχειρήθηκε να γίνει μία αποκέντρωση στο σύστημα επιλογής διευθυντών κι έτσι έδωσε την αρμοδιότητα στο περιφερειακό συμβούλιο κάθε νομού να καταρτίζει τους πίνακες και αφού εξετάσει τις ενστάσεις, να τις δημοσιοποιεί.

Με την αλλαγή της κυβέρνησης του ΠΑ.ΣΟ.Κ. από τη Νέα Δημοκρατία, επήλθε μία πολύ σημαντική αλλαγή στις παραπάνω ρυθμίσεις με το νόμο 2043/1992. Σ' αυτό το νόμο θεσμοθετήθηκε και πάλι η μονιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων αφού είχαν συμπληρώσει μία συνεχή τριετή θητεία στη θέση αυτή, σύμφωνα με το άρθρο 3. Στην εισηγητική έκθεση για να αιτιολογηθεί η αλλαγή αυτή στο νόμο, ανέφερε ότι ήταν αναγκαίο «να εξασφαλιστεί η συνέχεια στη διοίκηση που είναι απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητά της» και κατέληγε ότι εκτός από την Ισπανία, την Πορτογαλία και ορισμένα σχολεία της Αγγλίας, σε όλες τις χώρες της Ε.Ο.Κ. ο διευθυντής ήταν μόνιμος» (πρακτικά της Βουλής της 6/5/1992, σ. 139, όπως αναφέρεται στο Σαΐτη, 2008). Στο νόμο αυτό ο διευθυντής θεωρούνταν πολύ σημαντικός για τη διοίκηση και την εξέλιξη της σχολικής μονάδας σε ένα ανοιχτό σύστημα, ενταγμένο στις ανάγκες της κοινωνίας. Ο ρόλος του ήταν καθοδηγητικός, συντονιστικός και είχε την ευθύνη της διαμόρφωσης ενός κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Η προσπάθεια για μεγαλύτερη διαφάνεια και αντικειμενικότητα στην επιλογή των διευθυντών αυτού του νόμου, φαίνεται και από την καθιέρωση μετρήσιμων κριτηρίων έτσι ώστε από τους υποψήφιους να επιλέγονται οι ικανότεροι.

Τα κριτήρια αυτά ήταν:

- Αρχαιότητα στην υπηρεσία. (30 αξιολογικές μονάδες)
- Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση. (20 αξιολογικές μονάδες)
- Εκθέσεις σχολικών συμβούλων. (15 αξιολογικές μονάδες)
- Εκθέσεις διευθυντών σχολείων ή Σ.Ε.Κ.(15 αξιολογικές μονάδες)
- Γενική συγκρότηση του υποψηφίου, η οποία εκτιμάται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο.(20 αξιολογικές μονάδες).

Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ήταν 100 (Ν.2043/1992). Ο νόμος αυτός δεν εφαρμόστηκε ποτέ όπως ψηφίστηκε. Ένα μέρος του νόμου λήφθηκε υπόψη για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων, χωρίς να λαμβάνεται ποτέ υπόψη από τα παραπάνω η έκθεση των σχολικών συμβούλων και η έκθεση των διευθυντών σχολείων. Στην ουσία και με το νόμο αυτό προμηθεύονταν οι κατά αρχαιότητα υποψήφιοι διευθυντές, αφού μαζί με την προσθήκη της συνέντευξης οι μονάδες τους ήταν περισσότερες αυτών της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης.

2.3 Οι πολιτικές αλλαγές καθορίζουν και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Το 1993 αλλάζει και πάλι η κυβέρνηση και το ΠΑ.ΣΟ.Κ. καταργεί με το νόμο 2188 τον προηγούμενο νόμο επαναφέροντας την τετραετή θητεία στους διευθυντές των σχολικών μονάδων (Ν. 2188/1994, άρθρο 3, &7). Το σκεπτικό της αλλαγής αυτής ήταν ότι οι θητείες είναι ένα κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς και εγγυούνται την ανάδειξη των ικανότερων, που μπορούν να προσφέρουν και δεν υπάρχει κίνδυνος να παραμείνουν στη θέση τους κάποιοι χωρίς φαντασία και δυνατότητες για το μέλλον που αλλάζει με μεγάλη ταχύτητα, σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση που κατατέθηκε για το νόμο αυτό. Ακόμη στην ίδια έκθεση αναφερόταν και ότι έπρεπε να αποκατασταθεί η αξιοκρατία στη διοίκηση, που είχε διακοπεί βίαια με τον νόμο 2043/92, επειδή πάρα πολλά στελέχη είχαν προσφύγει στη δικαιοσύνη και υπήρχαν αποφάσεις που αμφισβητούσαν την επιλογή των νέων στελεχών (Κατσιγιάννη, 2013).

Με βάση το νέο νόμο, το 1995 εκδίδεται το προεδρικό διάταγμα 398 με θέμα: «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Στο κεφάλαιο Γ' στο άρθρο 11, αναφερόταν ότι ο υποψήφιος για τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας θα έπρεπε να κατέχει το βαθμό Α' και στο άρθρο 12, περιγράφονταν τα κριτήρια επιλογής του που διακρίνονταν σε τρεις κατηγορίες και οι συνολικές μονάδες που θα μπορούσε να συγκεντρώσει ήταν 100.

1. Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση. Μοριοδοτούνται με 27 μονάδες οι μεταπτυχιακές σπουδές, οι άλλες σπουδές, οι ξένες γλώσσες και συνεκτιμώνται το συγγραφικό και ερευνητικό έργο και άλλα στοιχεία με 8 μονάδες.
2. Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Μοριοδοτούνται με 16 μονάδες, η εκπαιδευτική υπηρεσία πέρα από την απαιτούμενη για συμμετοχή στην επιλογή, το διδακτικό έργο σε ΑΕΙ, ΤΕΙ, το διδακτικό έργο σε μετεκπαίδευση εκπαιδευτικών το

διδασκτικό έργο σε ΣΕΛΔΕ, ΣΕΛΜΕ, ΠΕΚ, και συνεκτιμώνται η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων, η ικανότητα χρήσης των γνώσεων (επιστημονικών και παιδαγωγικών), το εκπαιδευτικό έργο-πρωτοβουλίες σε σχέση με αυτό, η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές της παιδαγωγικής με 9 μονάδες.

3. Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου - κοινωνική δραστηριότητα. Μοριοδοτούνται με 22 μονάδες η εμπειρία από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, η εμπειρία από τη συμμετοχή στα συμβούλια και συνεκτιμώνται, η ικανότητα συνεργασίας με το σύλλογο των διδασκόντων, τους μαθητές και το σύλλογο γονέων, η αποδοτικότητα στο διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου, ώστε το σχολείο να γίνεται μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης, αλλά και σε θέματα παιδαγωγικά και επιστημονικά, η οργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων μέσα και έξω από το σχολείο, η σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ώστε το σχολείο να μετατρέπεται σε πνευματικό και πολιτιστικό κέντρο της περιοχής του, η εκλογή σε Διοικητικά Συμβούλια Επιστημονικών Ενώσεων με 18 μονάδες (ΦΕΚ 223/1995).

Στο προεδρικό διάταγμα αυτό εισάγεται για πρώτη φορά η συγκρότηση μίας τριμελούς επιτροπής που αποτελείται από έναν εκπαιδευτικό κάθε σχολικής μονάδας, ο οποίος ορίζεται από το σύλλογο των διδασκόντων, έναν εκπρόσωπο του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων των μαθητών της σχολικής μονάδας και έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης, ο οποίος είναι γονέας μαθητή που φοιτά στην ίδια σχολική μονάδα. Έργο της είναι να καταγράψει και να αποστείλει τις απόψεις της 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 στο υπηρεσιακό συμβούλιο (Π.Δ.398/1995).

Στο νόμο αυτό έγινε μία προσπάθεια να μπουν περισσότερα κριτήρια που μοριοδοτούσαν την υποψηφιότητα ενός διευθυντή σχολείου. Η αντικειμενικότητα όμως δεν διασφαλίστηκε σε μεγάλο βαθμό γιατί η αναλογία μεταξύ των μετρήσιμων και συνεκτιμώμενων ήταν 65/35, έτσι το υπηρεσιακό συμβούλιο μπορούσε να ανατρέψει την σειρά των υποψηφίων. Η συνιστώμενη αναλογία, σύμφωνα με απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας 596/1995, μιλούσε για 80/20 ώστε να μπορεί να είναι ευχερής ο δικαστικός έλεγχος (Αναστασίου & Βλάχου, 2007).

Σύμφωνα με τις παραπάνω παρατηρήσεις έγινε μεγάλη κριτική για το νόμο αυτό που άφηνε μεγάλα περιθώρια υποκειμενικών επιλογών από το υπηρεσιακό συμβούλιο, στη διοίκηση σχολικών μονάδων. Με την αλλαγή πολιτικής ηγεσίας στο Υπουργείο Παιδείας ψηφίζεται το Π.Δ.25/2002 που καθορίζει νέα κριτήρια και προσόντα που έπρεπε να έχει ένας υποψήφιος εκπαιδευτικός για τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας, αλλάζει και τον τρόπο μοριοδότησής του. Έγινε μία μεγάλη προσπάθεια αναμοριοδότησης των κριτηρίων ώστε να υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ των συνεκτιμώμενων και των μετρήσιμων σε αναλογία 50/50, στην πράξη όμως και πάλι δεν τηρήθηκε αυτό σε βάρος των δεύτερων (Σπυροπούλου, 2010). Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή ενός υποψηφίου ήταν η οκταετής τουλάχιστον υπηρεσία στην εκπαίδευση από τον διορισμό του και η πενταετής τουλάχιστον διδακτική υπηρεσία σε σχολεία της βαθμίδας του. Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Προεδρικού Διατάγματος, τα γενικά κριτήρια διακρίνονταν:

- Σε κριτήρια που μοριοδοτούνται, όπως προκύπτουν από τα στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων και αναφέρονται στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση αυτών, στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και στην άσκηση διοικητικού και καθοδηγητικού έργου.
- Σε κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων.
- Σε κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο συμβούλιο επιλογής και συνάγονται από τα στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων που δεν έχουν μοριοδοτηθεί, το βιογραφικό σημείωμα αυτών και τα συνυποβαλλόμενα, κατά περίπτωση, αποδεικτικά στοιχεία καθώς και από τη συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής και αναφέρονται στο συγγραφικό έργο και τη συμμετοχή στη συγγραφή διδακτικών βιβλίων, στην κοινωνική προσφορά των υποψηφίων, σε άλλες σπουδές που δεν μοριοδοτήθηκαν και σε κάθε άλλη δραστηριότητα που κατά την κρίση του αποδεικνύει την επιστημονική, παιδαγωγική, διοικητική, υπηρεσιακή και επαγγελματική ικανότητα αυτών.

Μοριοδοτούμενα κριτήρια θεωρούνται η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση - σπουδές (26,5 μόρια), η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία - χρόνια υπηρεσίας (11,5 μόρια), η άσκηση καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου (5 μόρια), τα κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις, οι οποίες συντάσσονται σε 50βαθμη κλίμακα και τα κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής (Π.Δ. 25/2002 άρθρο 18). Αυτό αποτελείται από τρία μέλη της διοίκησης, δύο αιρετούς και έναν σχολικό σύμβουλο της εκπαιδευτικής περιφέρειας (Ν. 2986/2002, άρθρο 2).

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται μία προσπάθεια να δοθεί περισσότερη σημασία στα κριτήρια που έχουν σχέση με την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και στη συνέντευξη και λιγότερο στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Παράλληλα τα απαιτούμενα έτη προϋπηρεσίας είναι λιγότερα για να θέσει κάποιος υποψηφιότητα οπότε δινόταν η ευκαιρία και σε νεότερους εκπαιδευτικούς που είχαν τα προσόντα να γίνουν διευθυντές σχολικών μονάδων. Έτσι το κριτήριο της αρχαιότητας και της εμπειρίας πέρασε σε δεύτερη μοίρα (Στραβάκου, 2003, σ. 57). Τα συνδικαλιστικά όργανα των εκπαιδευτικών και πάλι αντέδρασαν και ζήτησαν την κατάργηση του Π.Δ. 25/2002 και συγκεκριμένα η Ο.Λ.Μ.Ε. στο 11^ο συνέδριο υποστήριξε ότι: «δεν είχε αντιστοίχιση στις θέσεις και τις διεκδικήσεις μας» και ότι «στόχος του ήταν η χειραγώγηση των εκπαιδευτικών και η ενίσχυση του κομματικού ελέγχου της διοίκησης της εκπαίδευσης. Ο στόχος αυτός του Υ.Π.Ε.Π.Θ. υπηρετήθηκε και από τις πρόσφατες επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης, επιλογές που δε δικαιώνονται στη συνείδηση του Κλάδου μας» (Ο.Λ.Μ.Ε., 2003). Σε άρθρο της Ο.Λ.Μ.Ε. που δημοσιεύθηκε στις 25 Σεπτεμβρίου 2002 έλεγε: «Σ' ό,τι αφορά στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών Διευθύνσεων, Προϊσταμένων Γραφείων και Διευθυντών Σχολικών Μονάδων διαπιστώνουμε ότι, σε πολλές περιπτώσεις, ακυρώθηκαν τα μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να επιλεγούν οι αρεστοί του κομματικού μηχανισμού» και συνέχιζε: «Το Δ.Σ. της ΟΛΜΕ δηλώνει ότι θα οργανώσει τον αγώνα του κλάδου μας για την κατάργηση του Προεδρικού Διατάγματος επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης και τη διαμόρφωση ενός νέου, αντικειμενικού, διαφανούς, δημοκρατικού θεσμικού πλαισίου που θα ακυρώνει τις όποιες απόπειρες κομματικού ελέγχου και χειραγώγησης των εκπαιδευτικών» (Ο.Λ.Μ.Ε., 2002).

Το 2004 αλλάζει η κυβέρνηση στην Ελλάδα και το 2006 που ήταν χρονιά επιλογής στελεχών εκπαίδευσης ψηφίστηκε ένας νέος νόμος ο 3467/2006, από τη Νέα Δημοκρατία, σύμφωνα με τον οποίο προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος ήταν να έχει δώδεκα χρόνια προϋπηρεσίας από τα οποία τα τέσσερα να είναι διδακτικά σε σχολεία της οικείας βαθμίδας εκπαίδευσης. Στο άρθρο 3 του νόμου αναφέρονταν τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων που ήταν:

- η υπηρεσιακή κατάσταση - διδακτική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (22 μονάδες),
- η επιστημονική - παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (14 μονάδες)
- η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αποτιμάται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής (20 μονάδες),

- η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου (44 μονάδες)(Ν. 3467/2006).

Η τελευταία κατηγορία δεν εφαρμόστηκε στην πράξη και οι επιλογές έγιναν μόνο από τις τρεις πρώτες. Η προσπάθεια κάθε νομοθέτη ήταν να ορίσει κριτήρια αντικειμενικά και δίκαια για όλους τους υποψήφιους, όμως για ακόμη μία φορά και σ' αυτό το νόμο η υποκειμενικότητα του υπηρεσιακού συμβουλίου έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο. Από τη συμμετοχή του ερευνητή στην παραπάνω διαδικασία, διαπιστώθηκε ότι η δυνατότητα του συμβουλίου να βαθμολογεί με 20 αξιολογικές μονάδες τον κάθε υποψήφιο, σε σύγκριση με τα μετρήσιμα κριτήρια που στην πραγματικότητα δεν ξεπερνούσαν τις 25 αξιολογικές μονάδες των περισσότερων που μετείχαν στη διαδικασία, ήταν καθοριστική για τη σειρά που θα καταλάμβανε ο καθένας στον πίνακα. Ένα άλλο μειονέκτημα στην κρίση των υποψηφίων ήταν και ότι η δήλωση προτίμησης των σχολικών μονάδων από τους υποψήφιους προηγούνταν της συνέντευξης και έτσι το υπηρεσιακό συμβούλιο γνώριζε τις επιλογές τους και ανάλογα βαθμολογούσε στη συνέντευξη. Να σημειωθεί ότι η σύνθεση του συμβουλίου επιλογής διευθυντών ήταν πενταμελής, τρεις εκπρόσωποι της διοίκησης και δύο αιρετοί.

2.4 Ένας νόμος, τρεις κυβερνήσεις, δυο τροποποιήσεις.

Με την αλλαγή και πάλι της κυβέρνησης ψηφίστηκε από το ΠΑ.ΣΟ.Κ. ένας νέος νόμος το 2010 με θέμα «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού, καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις». Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή κάποιου στις κρίσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν να κατέχει το βαθμό Α', να έχει οκταετή εκπαιδευτική υπηρεσία από τα οποία πέντε έτη να είναι διδακτικά και τρία από αυτά στην οικεία βαθμίδα εκπαίδευσης (Ν. 3848/2010, άρθρο 11). Στο άρθρο 14, αναφέρονταν τα κριτήρια επιλογής που ήταν:

- Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από:
 - α) την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (24 μονάδες) και
 - β) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (14 μονάδες) .
- Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής (15 μονάδες).

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

Το τελευταίο κριτήριο δεν εφαρμόστηκε γιατί δεν υπήρχαν οι αξιολογικές εκθέσεις που είχε ως προϋπόθεση. Μία μεγάλη καινοτομία που εφαρμόστηκε στο νόμο αυτό ήταν ο τρόπος που γινόταν η συνέντευξη των υποψηφίων. Η διαδικασία αποτελούνταν από τρεις φάσεις: ο υποψήφιος προετοιμάζε, αφού επέλεγε τυχαία μία μελέτη περίπτωσης, ένα μέλος του συμβουλίου έκανε εισήγηση σχετικά με το φάκελό του, όπου λαμβάνονταν υπόψη και η έκθεση αυτοαξιολόγησης που είχε καταθέσει μαζί με το βιογραφικό του ο υποψήφιος και τέλος η παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης που είχε επεξεργαστεί. Μία άλλη καινοτομία ήταν ότι όλη η διαδικασία της συνέντευξης στο υπηρεσιακό συμβούλιο έπρεπε να μαγνητοφωνηθεί κι έτσι διασφαλιζόταν η διαφάνεια. Το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής διευθυντών ήταν διευρυμένο και αποτελούνταν από επτά μέλη: τρία μέλη της διοίκησης, δύο αιρετά, ένα σχολικό σύμβουλο και ένα διευθυντή σχολικής μονάδας της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας (Ν. 3848/2010, άρθρο 16 & 8β). Ο νόμος αυτός συγκριτικά με τον προηγούμενο εκτός από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω δίνει μεγαλύτερη σημασία στην επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και μειώνει τη μοριοδότηση της συνέντευξης, που ήταν και αίτημα των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών. Η θητεία παραμένει στα τέσσερα χρόνια.

Το 2015 που ήταν και πάλι χρονιά επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, υπάρχει νέα κυβέρνηση από ένα πολιτικό κόμμα που για πρώτη φορά έρχεται στην εξουσία τον ΣΥ.ΡΙΖ.Α.. Μετά από πολλές συζητήσεις ψηφίζεται ένας νέος νόμος ο 4327/2015 που τροποποιεί τον προηγούμενο και εμπλέκει, στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων διευθυντών, το σύλλογο διδασκόντων των σχολικών μονάδων μέσω μυστικής ψηφοφορίας. Σύμφωνα με το νέο νόμο, προϋπόθεση συμμετοχής των υποψηφίων για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν η δεκαετής υπηρεσία στην οικεία βαθμίδα, η οκταετής άσκηση διδακτικών καθηκόντων και τα τρία τουλάχιστον έτη θα πρέπει να είχαν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, δηλαδή από τετραθέσια και άνω δημοτικά σχολεία, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου (Ν. 4327/2015, άρθρο 17 & 2). Ακόμα ορίστηκε ότι η θητεία των νέων διευθυντών ήταν διετής. Τα κριτήρια που ορίστηκαν και αντικατέστησαν το άρθρο 12 του ν. 3848/2010 (Α' 71) ήταν:

- Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (11 μονάδες) .

- Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (14 μονάδες) .
- 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, στην περίπτωση των υποψηφίων Διευθυντών σχολικών μονάδων κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων (12 μονάδες) (Ν. 4327/2015, άρθρο 18 &1).

Ο κάθε υποψήφιος είχε δικαίωμα να δηλώσει στην αίτησή του τρία σχολεία σύμφωνα με κάποιες προϋποθέσεις που προβλέπονταν στο άρθρο 22 &4α. Καθοριστικό ρόλο στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων είχε ο σύλλογος διδασκόντων του κάθε σχολείου. Μέσα από τη διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας και αφού εκτιμούσε, ο κάθε εκπαιδευτικός που ψήφισε «Τα στοιχεία τα οποία ο υποψήφιος έχει καταθέσει προς μοριοδότηση στο οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε., καθώς και τα στοιχεία τα οποία αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και δεν μοριοδοτούνται, όπως: άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, επιμορφωτικές συναντήσεις, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις» (Ν. 4327/2015, άρθρο 19 &4α). Αν ο υποψήφιος δεν συγκέντρωνε το 20% των ψήφων αποκλειόταν από τη συνέχεια της διαδικασίας, ανεξάρτητα αν τα υπόλοιπα μόρια που συγκέντρωνε ήταν περισσότερα από τους άλλους συνυποψηφίους του. Καταργήθηκε η συνέντευξη στο συμβούλιο επιλογής διευθυντών που ήταν διευρυμένο επταμελές, τα πέντε μέλη του Π.Υ.Σ.Π.Ε. – Π.Υ.Σ.Δ.Ε., ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία.

Για πρώτη φορά ζητήθηκε η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων του κάθε σχολείου, που είχε μάλιστα και καθοριστική σημασία για την επιλογή ενός υποψηφίου στη θέση του διευθυντή αφού αποτελούσε το 33% της συνολικής μοριοδότησης και επιπλέον είχε τη δυνατότητα να αποκλείσει κάποιον υποψήφιο από τη συνέχεια της διαδικασίας. Η επιλογή της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων έγινε σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση που κατατέθηκε στη Βουλή και το σκεπτικό της ανέφερε ότι «τα στελέχη εκπαίδευσης που

αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης έχουν κύρια αποστολή να συντονίζουν και να διευκολύνουν το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο που επιτελείται. Επομένως σε θέσεις ευθύνης πρέπει να τοποθετούνται εκπαιδευτικοί οι οποίοι, πέρα από τα τυπικά τους προσόντα (επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, διδακτική και διοικητική εμπειρία), οφείλουν να έχουν σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις, δημοκρατική συμπεριφορά, να διαθέτουν ικανότητες διοίκησης, οργάνωσης και συντονισμού, να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες να εμφορούνται από διάθεση για ουσιαστική συνεργασία με όλους/ες όσοι/ες συναποτελούν τη σχολική κοινότητα και να σέβονται τους/τις συναδέλφους, τους μαθητές/ τις μαθήτριες και τους γονείς.

«Οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθούν εάν συντρέχουν ή όχι στη διάρκεια μιας ολιγόλεπτης συνέντευξης η οποία στο παρελθόν χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για την επιλογή «ημετέρων» της εκάστοτε εξουσίας. Γι' αυτό τον λόγο η ηγεσία του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων αποσύρει τη διαδικασία συνέντευξης» (Αιτιολογική έκθεση του Ν. 4327/2015, σελ. 3). Στη συζήτηση της ολομέλειας της Βουλής στις 8/6/2015 ο πρόεδρος της κυβέρνησης κ. Α. Τσίπρας για να επιχειρηματολογήσει υπέρ της κατάργησης της συνέντευξης είπε χαρακτηριστικά ότι μέχρι τότε το 1/3 της μοριοδότησης των υποψηφίων στηριζόταν στη συνέντευξη που κατά τη γνώμη του γινόταν χωρίς προδιαγραφές, χωρίς δέσμευση των υπηρεσιακών παραγόντων για το τι θα ρωτήσουν, χωρίς διαφάνεια και έλεγχο. Ο σκοπός της συνέντευξης στη διαδικασία των επιλογών διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν να επιλέγονται από το κράτος οι δικοί του χωρίς να δίνει λογαριασμό. Συνέχισε λέγοντας πως είναι πιο δημοκρατικό, η επιλογή να γίνεται από το σύλλογο διδασκόντων παρά από κάποιους διορισμένους από το υπουργείο που δεν γνωρίζουν ποιον εξετάζουν και τι τον ρωτούν (Βουλή των Ελλήνων: Πρακτικά 8-5-2015). Υπήρξαν όμως και πολλές αντιδράσεις για τη συμμετοχή μέσω μυστικής ψηφοφορίας για την επιλογή διευθυντών του συλλόγου διδασκόντων από πολλές πλευρές, μέσα στη Βουλή από την αντιπολίτευση αλλά και από άλλους φορείς. Υποστήριξαν ότι ήταν λάθος η επιλογή αυτή της κυβέρνησης γιατί θα δημιουργούνταν μέσα στη σχολική μονάδα ομάδες που θα συνδιαλέγονταν και θα δίχαζαν τους εκπαιδευτικούς, αφού θα υπήρχε καχυποψία για μεροληψία και εύνοια κάποιων. Επίσης θα ήταν και ένα αντικίνητρο για όσους διεκδικούσαν τη θέση του διευθυντή να επιμορφωθούν και να αποκτήσουν όσο γίνεται περισσότερα εφόδια στη διοίκηση αφού δεν είχαν τόσο μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή και την εξέλιξή τους. Ένα πολύ σοβαρό θέμα που τέθηκε από την αρχή ήταν και κατά πόσο συνταγματικός ήταν αυτός ο νόμος.

Με την ψήφιση του νόμου και την πρώτη εφαρμογή του, το 2015, η Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης και 57 διευθυντές σχολείων προσέφυγαν στη δικαιοσύνη υποστηρίζοντας την αντισυνταγματικότητά του και ζήτησαν να ακυρωθεί.

Για πρώτη φορά μετά από δύο σχεδόν χρόνια, η Η΄ Ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας, με την υπ' αριθμ. 711/2016 απόφασή της, έκρινε αντισυνταγματικό το νομοθετικό πλαίσιο του 2015, για τον τρόπο επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Η απόφαση ανέφερε ότι ο νόμος ήταν αντίθετος με τις αρχές «της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης προσβάσεως και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας» γιατί δίνοντας την αρμοδιότητα να επιλέγει ο σύλλογος διδασκόντων με όλους όσους υπηρετούν στο σχολείο με μυστική ψηφοφορία, αντιτίθεται στο σύνταγμα. Το Σ.τ.Ε. ανέφερε ότι η διοίκηση των σχολικών μονάδων πρέπει «να αναδεικνύεται από κατάλληλο όργανο που συγκροτείται και λειτουργεί με εχέγγυα αξιοκρατίας, αμεροληψίας και αντικειμενικότητας (όπως είναι τα καθιερωμένα υπηρεσιακά συμβούλια διοίκησης) και με διαφανή και αντικειμενική διαδικασία, κατάλληλη για τη διασφάλιση της ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής των οριζομένων κριτηρίων και στο πλαίσιο της ιεραρχικής δομής της υπηρεσίας» και με την προβλεπόμενη διαδικασία επιλογής, μέσω του συλλόγου διδασκόντων, οι υποψήφιοι «δεν αξιολογούνται με αιτιολογία» και η έλλειψη της αιτιολογίας καθιστά την όλη διαδικασία «αντίθετη στις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης προσβάσεως και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας». Ακόμη, δεν καθίσταται γνωστή στους υποψηφίους διευθυντές και ελέγξιμη από τους δικαστές, εν όψει των άρθρων 20 και 95 του Συντάγματος (δικαίωμα παροχής έννομης προστασίας, κ.λπ.). (Naftemporiki, 2017).

Μετά την παραπάνω απόφαση το Υπουργείο Παιδείας αναγκάστηκε να αλλάξει το νόμο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων και με ένα νέο νόμο που τροποποιούσε τον προηγούμενο έγιναν οι τελευταίες κρίσεις το 2017.

Ο νέος νόμος 4473/2017 λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική απόφαση της ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας επανέφερε τη συνέντευξη και δεν κατήργησε την ψηφοφορία από το σύλλογο διδασκόντων αλλά την τροποποίησε.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να είχε κάποιος δικαίωμα να θέσει υποψηφιότητα για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας ήταν η δεκαετής τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην οικεία βαθμίδα, από τα οποία οκτώ έτη να είναι διδακτική υπηρεσία και τα τρία από αυτά να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων

της οικείας βαθμίδας, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου.

Τα κριτήρια επιλογής του νέου νόμου είναι:

- Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (μονάδες 12).
- Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (μονάδες 13).
- 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 την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων (μονάδες 8), (Ν. 4473/2017).

Το κριτήριο που αφορούσε στη συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητα – γενική συγκρότηση και αποτιμάται από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής για τη μοριοδότησή τους, τα μέλη συνεκτιμούσαν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς του, καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών. Η γνώμη αυτή εκφράζονταν από τους συνυπηρετούντες μόνιμους εκπαιδευτικούς των υποψηφίων διευθυντών σε ειδική συνεδρίαση όπου διατύπωναν την κρίση τους σε αιτιολογημένο πρακτικό που προήδρευε ο αρχαιότερος εκπαιδευτικός στη σχολική μονάδα και είχε την ευθύνη να το στείλει στο υπηρεσιακό συμβούλιο αυθημερόν και να το κοινοποιήσει στον κάθε ενδιαφερόμενο. Η διατύπωση της γνώμης του κάθε μόνιμου εκπαιδευτικού, ενώ αποκλείστηκαν οι αναπληρωτές από τη διαδικασία, διατυπωνόταν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που αναφέρονταν στην συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο, στην προσωπικότητα και τη γενικότερη συγκρότησης του κάθε υποψηφίου και καταγράφονταν σε ειδικά φύλλα αποτίμησης.

Οι τέσσερις ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν οι εκπαιδευτικοί κάθε σχολείου να απαντήσουν ήταν οι εξής:

1. Συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και λειτουργεί με δημοκρατικό πνεύμα, επιδιώκοντας ουσιαστικό διάλογο;
2. Ενισχύει τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας;

3. Συμμετέχει ενεργά και αναπτύσσει πρωτοβουλίες στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων του σχολείου;
4. Διαθέτει οργανωτικές / διοικητικές ικανότητες και είναι αποτελεσματικός/ή στην υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει; (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2017).

Το υπηρεσιακό συμβούλιο ήταν επταμελές με την προσθήκη ενός σχολικού συμβούλου και ενός εκπαιδευτικού με δεκαπενταετή υπηρεσία. Όλη η διαδικασία της συνέντευξης του υποψηφίου στο συμβούλιο μαγνητοφωνούνταν και στο τέλος συντάσσονταν πρακτικό στο οποίο καταγράφονταν οι γνώμες που σχημάτισαν τα μέλη.

Θα έπρεπε να επισημανθεί ότι η θητεία των νέων διευθυντών στο νόμο ορίστηκε να είναι τριετής και προστέθηκε για πρώτη φορά ότι εκπαιδευτικοί που έχουν ολοκληρώσει δύο (2) συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών και προηγούνται της επιλογής στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας, με επιλογή ή αναπλήρωση, δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για τη θέση του σχολείου όπου υπηρετούσαν αλλά μπορούσαν να υποβάλουν αίτηση σε οποιοδήποτε άλλο (Ν. 4473/2017, άρθρο 1).

Στην αιτιολογική έκθεση που κατατέθηκε στη Βουλή για το νόμο 4473/2017 αναφερόταν ότι η αλλαγή των ρυθμίσεων του παλαιότερου νόμου 4327 του 2015 γίνεται αναγκαστικά λόγω της απόφασης του Συμβουλίου της Επικρατείας και παρ' όλο που με την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών, μέσω του συλλόγου διδασκόντων, στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων ο ρόλος τους αναβαθμίστηκε γιατί τους δόθηκε η δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους για τη συμβολή των υποψηφίων στο εκπαιδευτικό έργο, την παιδαγωγική και επιστημονική τους συγκρότηση, καθώς και για τις διοικητικές και διευθυντικές τους ικανότητες. Δίνει και πάλι τη δυνατότητα με έμμεσο τρόπο οι εκπαιδευτικοί να διατυπώσουν την γνώμη τους και αυτό συνιστά ένα πρόσθετο εργαλείο αντικειμενικής και αμερόληπτης κρίσης που δεν δεσμεύει το συμβούλιο αλλά δρα επικουρικά στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας του υποψηφίου (Αιτιολογική έκθεση του Ν. 4473/2017).

Υπήρξαν και πάλι αντιδράσεις για το νόμο αυτό και αναφέρεται η εξώδικη γνωστοποίηση της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων που κήρυξε απεργία - αποχή όλων των εκπαιδευτικών από τη ειδική συνεδρίαση που προβλέπονταν στο ν. 4473/2017 και τη σύνταξη πρακτικού διατύπωσης γνώμης (ΑΔΕΔΥ, 2017). Ακόμη προβληματισμούς εξέφρασε και η Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης θεωρώντας ότι κι αυτός ο νόμος ήταν αντισυνταγματικός γιατί όπως ανέφερε, σύμφωνα με έμπειρους νομικούς, η συγκεκριμένη διαδικασία του συλλόγου διδασκόντων «όπως έχει καθορισθεί, αποτελεί στην πράξη μυστική ψηφοφορία, για τον προσδιορισμό ενός στοιχείου κρίσης που θα λαμβάνεται υπόψη για την

τελική κρίση του υποψηφίου, είναι προδήλως αντισυνταγματική και εφόσον υπάρξει σχετική προσφυγή στα διοικητικά δικαστήρια ή στο Σ.τ.Ε., θα εκπέσουν όλες οι νέες επιλογές διευθυντών σχολικών μονάδων» (Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης, 2017). Στο υπηρεσιακό συμβούλιο εκτός από τα μέλη του ΠΥΣΠΕ/ΠΥΣΔΕ μετείχε ένας σχολικός σύμβουλος και ένας εκπαιδευτικός με 15/ετή υπηρεσία, χωρίς κανένα άλλο αξιοκρατικό κριτήριο και διορίστηκαν από τον περιφερειακό διευθυντή. Η πλειοψηφία των μελών ήταν διορισμένα από την κυβέρνηση και σύμφωνα με τη γνώμη πολλών αλλά και του αιρετού στο Κ.Υ.Σ.Π.Ε. Παληγιάννη (2017), ο τρόπος αυτός ήταν μεθοδευμένος για να ελεγχτούν οι επιλογές και έτσι να διευκολύνει την επιλογή των «δικών μας παιδιών» από τους «δικούς μας ανθρώπους». Χαρακτηριστικά αναφέρεται η ερώτηση που έκανε ο βουλευτής Ν. Αρκαδίας του Συνασπισμού Ριζοσπαστικής Αριστεράς κ. Παπαηλιού Γ., για τις ανατροπές που έγιναν στη σειρά των υποψηφίων στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Αρκαδίας μετά τη συνέντευξη και τη βαθμολογία του υπηρεσιακού συμβουλίου. Ανέφερε ότι υποψήφιοι διευθυντές που είχαν μετρήσιμα μόρια πάνω από 15 στη συνέντευξη βαθμολογήθηκαν από 0,92 έως 4,5 μόρια και κάποιιοι που είχαν μετρήσιμα κάτω από 13 μόρια, στη συνέντευξη πήραν από 7 έως 8 μόρια (σημειώνεται ότι ο ανώτερος βαθμός στη συνέντευξη ήταν το 8). Καταλήγοντας στην ερώτησή του στον Υπουργό Παιδείας τόνισε ότι «Από τη μελέτη του κυρωθέντος αξιολογικού πίνακα προκύπτει ότι κατά τη συνέντευξη προστίθενται ή αφαιρούνται κατά το δοκούν μόρια, προκειμένου να υπάρξει επιθυμητό αποτέλεσμα » παραδέχεται ότι η συνέντευξη περιείχε το στοιχείο του υποκειμενισμού αλλά δεν μπορούσε να εξηγήσει πώς υποψήφιοι που ήταν μάλιστα και διευθυντές βαθμολογήθηκαν με 0,92, 2,5, 3,4, 3,8 (Πρακτικά Βουλής, 2017). Η απάντηση του Υπουργού ήταν ότι οι μισοί υποψήφιοι που στα μετρήσιμα κριτήρια είχαν βαθμολογία κάτω του 15 στη συνέντευξη πήραν βαθμολογία από 6 έως 8 και περίπου το 26% των υποψηφίων που είχαν βαθμολογία πάνω από 15 στη συνέντευξη βαθμολογήθηκαν κάτω από 5,5 μονάδες. Έκλεισε λέγοντας πως αυτό το γεγονός έκανε εντύπωση και στο υπουργείο και με τις διαδικασίες που διαθέτει θα το ερευνήσουν (Πρακτικά Βουλής, 2017).

2.5 Η πρόταση του Υπ. Παιδείας για ένα νέο σχέδιο νόμου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί η νέα πρόταση του Υπουργείου Παιδείας που δημοσιεύθηκε σε σχέδιο που ετοιμάζει για τις νέες δομές υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου. Υλοποιώντας ο Υπουργός τη δέσμευσή του τον Απρίλιο του 2017, όταν μετά την

απόφαση του συμβουλίου της επικρατείας για την αντισυνταγματικότητα του νόμου και την ακύρωση των αποφάσεων που αφορούσαν την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων με το νόμο 4327/2015, δεσμεύτηκε να φέρει στη Βουλή με τη νέα σχολική χρονιά ένα νέο νόμο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης. Τον Οκτώβριο του 2017 παρουσιάστηκε μία νέα πρόταση για τα στελέχη της εκπαίδευσης που αφορούσε και τους διευθυντές σχολικών μονάδων και τα βασικά του σημεία ήταν:

- η σύνδεση των κριτηρίων της επιλογής στελεχών με το έργο για το οποίο προορίζονται,
- ο διαμορφωτικός ρόλος της αξιολόγησης αυτών κατά τη διάρκεια της θητείας τους και κατά το στάδιο της επιλογής τους και
- η διασφάλιση της διαρκούς ανατροφοδότησης των στελεχών στην εκπαιδευτική πράξη με την καθιέρωση ανώτατου ορίου δύο συνεχών θητειών στην ίδια θέση στελέχους (Σχέδιο του ΥΠ.Π.Ε.Θ., 2017).

Κλείνοντας την πρότασή του, για τον τρόπο επιλογής, έκανε λόγο για την πολυπλοκότητα του ρόλου τους, καταλήγοντας ότι θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη και έτσι από τη μία να μοριοδοτούνται για την ακαδημαϊκή και επαγγελματική τους πορεία αλλά και η ικανότητα σύνδεσης των σπουδών αυτών με την εμπειρία. Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της θητείας τους τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους προϊσταμένους τους.

2.6 Συμπεράσματα και σχόλια γύρω από τις νομοθετικές ρυθμίσεις της τελευταίας 35ετίας για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.

Το σύγχρονο σχολείο σήμερα έχει ανάγκη από ένα αποτελεσματικό και ικανό διοικητικό μηχανισμό που μέσα από την αποκέντρωση και την αυτονομία που θα του δοθεί να δίνει λύσεις στα εκπαιδευτικά προβλήματα (Δημητρίου & Μπακάλμπαση, 2016).

Οι ελληνικές κυβερνήσεις από το 1976 έως και σήμερα κατέθεσαν και ψήφισαν, στη Βουλή έντεκα νομοσχέδια για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης προσπαθώντας να βρουν και να εφαρμόσουν ένα σύστημα που να καταξιώνει το θεσμό και να επιλέγει ικανούς και αποτελεσματικούς διευθυντές. Σε όλες τις αλλαγές που έγιναν και από τις τρεις στην ουσία πολιτικές ομάδες που κυβέρνησαν της Ελλάδα τα τελευταία τριανταπέντε χρόνια (Νέα Δημοκρατία, ΠΑΣΟΚ, ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ) επικαλούνταν την πρόθεσή τους να καθιερώσουν ένα σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων αμερόληπτο, αξιοκρατικό και

αντικειμενικό με αξιοποίηση των εκπαιδευτικών που διαθέτουν αυξημένα επιστημονικά και παιδαγωγικά προσόντα (Μαυροσκούφης, 2003;Μπακάλμπαση, 2016).

Στην πραγματικότητα όμως κανένα σύστημα επιλογής δεν κατάφερε να πείσει και να γίνει αποδεκτό από την εκπαιδευτική κοινότητα ώστε να μην υπάρχουν αντιδράσεις και υπόνοιες ότι εξυπηρετεί πολιτικές σκοπιμότητες. Έχει γίνει πεποίθηση στους εκπαιδευτικούς ότι μετά από κάθε αλλαγή κυβέρνησης κατατίθεται ένα νέο νομοσχέδιο για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης. Είναι δυστυχώς αποδεκτό πλέον και πολύ απογοητευτικό ότι κάθε κόμμα που αναλαμβάνει την τύχη της παιδείας αλλάζει και καταργεί σχεδόν κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια των προηγούμενων και με βασικό χαρακτηριστικό τη δική του ιδεολογία εφαρμόζει μία εκπαιδευτική πολιτική που εξυπηρετεί τα δικά της παιδιά. Παρ' όλο που στα απαιτούμενα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων περιλαμβάνονταν αρκετά στοιχεία που είχαν σχέση με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, όπως οι επιμορφώσεις, η μετεκπαίδευση και η αξιολόγησή του, δεν έχει θεσμοθετηθεί ένα σύστημα επιλογής που να περιορίζει κατά το δυνατό τα παράπονα, τις διαμαρτυρίες και τις αμφισβητήσεις τόσο από τους ενδιαφερόμενους όσο και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, αυτό μέχρι σήμερα δεν έχει επιτευχθεί (Σαΐτης, 2008).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο των περισσότερων νομοσχεδίων αυτών των χρόνων, όσο αφορά τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων, ήταν η μοριοδότηση της επιμόρφωσης, της μετεκπαίδευσης και οι αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων. Η πολιτεία, ενώ επισήμαινε την αναγκαιότητα όλων των παραπάνω ως απαραίτητα προσόντα για τα στελέχη της εκπαίδευσης, τα υποβίβαζε και στη χειρότερη περίπτωση τα άφηνε ανενεργά με την προοπτική να μετρήσουν από την επόμενη φορά και έδινε μεγάλη βαρύτητα στην αρχαιότητα. Αυτό αποθάρρυνε εκπαιδευτικούς να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη θέση του διευθυντή. Η ευκαιριακή κάθε φορά επιλογή στελεχών όπως αναφέρθηκε αλλά και σύμφωνα με τον Σαΐτη Χ. (2008, σελ 265) που έγραψε ότι η «έλλειψη προγραμματισμού ανάπτυξης στελεχών στην εκπαίδευση έχει ως συνέπεια τα άτομα που καταλαμβάνουν θέσεις στην ιεραρχία της εκπαίδευσης να μη διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Συνεπώς, όταν η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων του εκπαιδευτικού συστήματος δε στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα, σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων αλλά σε άλλου είδους επιλογή, τότε είναι εύλογο να συμπεράνουμε ότι η παραγωγικότητα του συστήματος αυτού δεν μπορεί να φθάσει σε επιθυμητό όριο».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε.

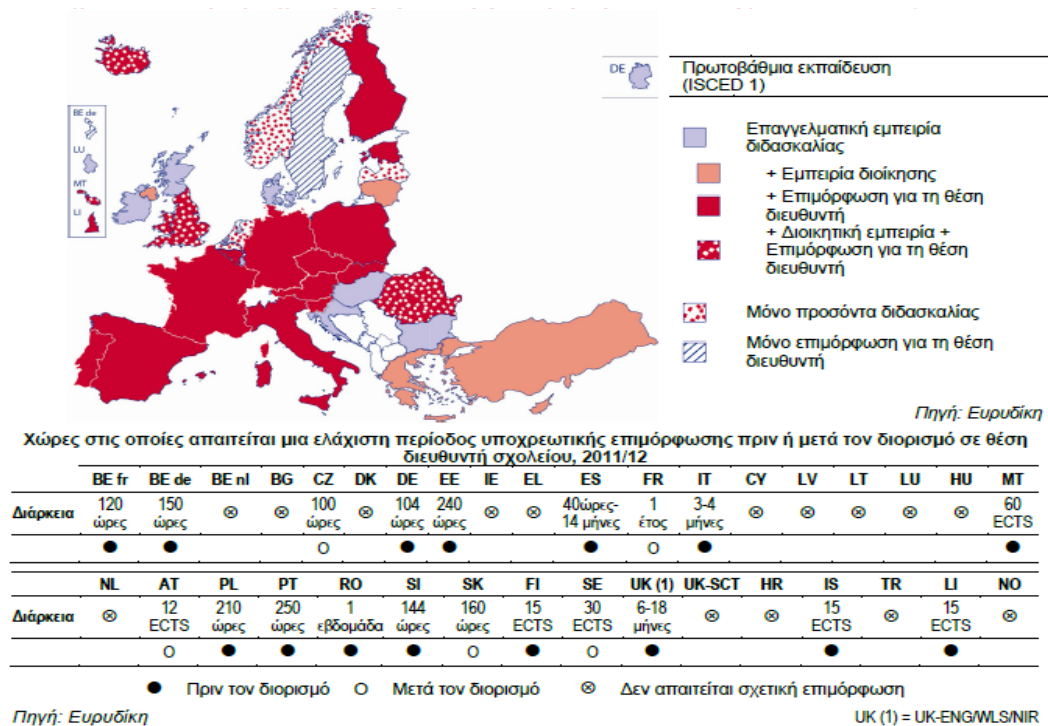
Η ενότητα αυτή καταγράφει τον τρόπο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφού και η Ελλάδα από τη δεκαετία του '80 είναι μέλος αυτής της μεγάλης οικογένειας. Παρ' όλο που τα κράτη μέλη της Ένωσης ακολουθούν κοινή πολιτική και στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ενοποίησης έχουν προσαρμόσει το εθνικό δίκαιο στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον τομέα της εκπαίδευσης δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Η εκπαιδευτική πολιτική είναι στην αρμοδιότητα και ευθύνη των κρατών – μελών και αποτελεί εσωτερική τους υπόθεση γιατί αναγνωρίζονται οι ιδιαιτερότητες στην πολιτική, οικονομική και πολιτισμική φυσιογνωμία των λαών (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008). Η μη εμπλοκή της Ε.Ε. αναφέρεται ρητά στη συνθήκη του Μάαστριχ και στο Κεφάλαιο 3, άρθρο 126 με θέμα «Παιδεία, επαγγελματική εκπαίδευση και νεολαία» όπου καταγράφεται η αυτονομία των κρατών σ' αυτό το θέμα, αφού η «Κοινότητα συμβάλλει στην ανάπτυξη παιδείας υψηλού επιπέδου, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ κρατών μελών και, αν αυτό απαιτείται, υποστηρίζοντας και συμπληρώνοντας τη δράση τους, σεβόμενη ταυτόχρονα πλήρως την αρμοδιότητα των κρατών μελών για το περιεχόμενο της διδασκαλίας και την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και την πολιτιστική και γλωσσική τους πολυμορφία» (Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, 1992 σελ. 49). Ο ρόλος της στο θέμα των προσλήψεων των διευθυντών σχολείων, μέσω της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι στο επίπεδο των συστάσεων και αφορά την αναβάθμιση της ποιότητας των διαδικασιών πρόσληψής τους και συμβουλεύει οι επιλογές και αξιολόγηση να γίνονται με σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες (Ντούρος, 2016). Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι και στο χώρο των στελεχών εκπαίδευσης η διαδικασία επιλογής δεν είναι κοινή για τις χώρες, μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά κάθε χώρα έχει το δικό της νομοθετικό πλαίσιο. Τα γενικά προσόντα που απαιτούν σχεδόν όλες οι χώρες να έχουν οι υποψήφιοι διευθυντές σχολείων είναι:

- η διδακτική εμπειρία,
- η διοικητική – διαχειριστική ικανότητα (κυρίως σε εκπαιδευτικά συστήματα με αυξημένη αυτονομία),
- η ειδική αρχική κατάρτιση,
- η άριστη διαγωγή, η ηθική ακεραιότητα και η καλή υγεία (Eurydice, 2005).

3.1 Κριτήρια επιλογής διευθυντών στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλες οι χώρες της Ευρώπης αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα και το πόσο σημαντική για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής τους πολιτικής είναι η κατάλληλη επιλογή ενός στελέχους διοίκησης σχολικής μονάδας. Στο σχολικό περιβάλλον ο διευθυντής έχει την ευθύνη της μεταφοράς των πολιτικών στην πράξη και είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για να υπάρξουν υψηλά ποιοτικά αποτελέσματα, σύμφωνα με την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την πρόοδο προς τους στόχους της Λισαβόνας στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008). Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι όλες οι χώρες ενδιαφέρονται να επιλέξουν τους καταλληλότερους και ικανότερους για στελέχη εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών τους μονάδων και γι' αυτό έχουν καθορίσει διάφορα κριτήρια – προσόντα που λαμβάνουν υπόψη τους κατά την αξιολόγησή τους.

Τα παρακάτω γενικά στοιχεία και οι πίνακες που παρουσιάζονται προέρχονται κυρίως από την έκδοση «Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2013). Ένα από τα βασικότερα κριτήρια για να επιλεγεί κάποιος διευθυντής σχολικής μονάδας στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. είναι η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, ο απαιτούμενος χρόνος όμως διαφέρει από χώρα σε χώρα. Εξαιρέση από το προηγούμενο κριτήριο αποτελούν τέσσερις χώρες, η Λετονία, η Ολλανδία, το Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα) και η Νορβηγία που ορίζουν ότι τα προσόντα διδασκαλίας του υποψήφιου είναι αρκετά για τη θέση του διευθυντή. Μία άλλη προϋπόθεση επιλογής είναι και η διοικητική εμπειρία όπου εκτός από την Ελλάδα, ζητούμενο είναι και στην Κύπρο, στη Λιθουανία, στη Βόρεια Ιρλανδία και στην Τουρκία, στη Λιθουανία μάλιστα είναι προαπαιτούμενο για την υποψηφιότητα κάποιου. Η επιμόρφωση των υποψηφίων σε θέματα διοίκησης λαμβάνεται σοβαρά υπόψη σε είκοσι μία χώρες. Σε πολλές από αυτές γίνεται πριν το διορισμό και είναι προαπαιτούμενο όπως στη Μάλτα, στην Αγγλία, στην Ουαλία, στη Ρουμανία και στην Ισλανδία και σε άλλες πραγματοποιείται μετά το διορισμό τους. Ο χρόνος της επιμόρφωσης ποικίλει, όμως οι θεματικές ενότητες δεν διαφέρουν και περιλαμβάνουν διδασκαλία management, επικοινωνίας, εκπαιδευτικής νομοθεσίας και οργάνωσης (Σχήμα 2).



Σχήμα 2: Επαγγελματική εμπειρία και επιμόρφωση που απαιτείται για τη θέση του διευθυντή σχολείου σε χώρες της Ευρώπης (Πηγή: Eurydice 2013).

Μία πολύ σημαντική επισήμανση είναι ότι στη Σουηδία δεν είναι απαραίτητο για να γίνει κάποιος διευθυντής να είναι και εκπαιδευτικός, αρκεί να έχει αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις μέσω της επιμόρφωσης και της εμπειρίας για τη θέση αυτή.

3.2 Διαδικασίες επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην Ευρώπη

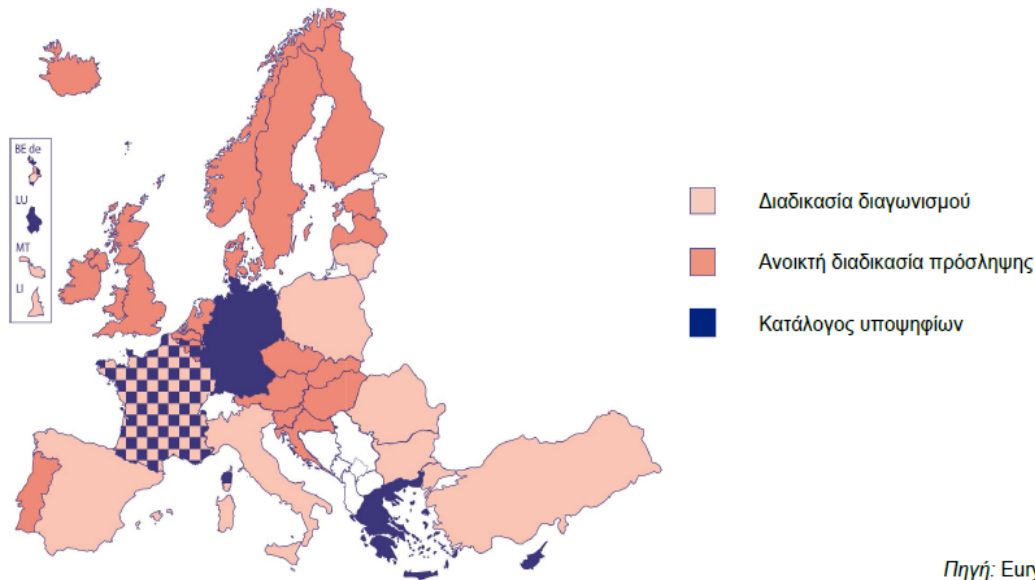
Στην Ευρώπη θα λέγαμε ότι με κάποιες μικρές διαφορές υπάρχουν τρεις διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Στην πρώτη διαδικασία περιλαμβάνονται περίπου τα 2/3 των χωρών και σ' αυτή οι διευθυντές προσλαμβάνονται με ανοικτές διαδικασίες. Ο τρόπος αυτός επιλογής αφορά στις χώρες που την ευθύνη για όλη τη διαδικασία την έχουν τα σχολεία ή οι τοπικές αρχές. Σχηματίζονται επιτροπές, και αφού γίνει προκήρυξη της θέσης δημόσια, οργανώνουν συνεντεύξεις με τους υποψήφιους και ακολουθούν άλλοτε τους γενικούς κανόνες πρόσληψης σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία και άλλοτε ειδικούς κανονισμούς που περιγράφονται αναλυτικά.

Στη δεύτερη διαδικασία έντεκα χώρες επιλέγουν τους υποψήφιους διευθυντές με διαγωνισμό που γίνεται δημόσια και οργανωμένο κεντρικά. Ο τρόπος επιλογής δεν είναι ίδιος

σε όλες τις χώρες, ακολουθούνται διάφορα στάδια όπως π.χ. στην Λιθουανία υπάρχουν δύο στάδια ενώ στην Ισπανία περισσότερα. (European Commission, 2013, σελ. 116).

Στην τρίτη διαδικασία ανήκουν τέσσερις χώρες και μία από αυτές είναι και η Ελλάδα όπου η επιλογή διευθυντών γίνεται με τη χρήση καταλόγων υποψηφίων . Στη Γαλλία υπάρχει ένα μεικτό σύστημα ανοικτής διαδικασίας και χρήσης καταλόγων (Σχήμα 3) .



Σχήμα 3: Μέθοδοι πρόσληψης διευθυντών σχολείων (Πηγή: Eurydice 2013).

3.3 Ενδεικτικά συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ευρώπη.

Επιλέχθηκαν τρεις χώρες και θα αναφερθεί συνοπτικά ο τρόπος που επιλέγονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων, μία από κάθε κατηγορία, με διαφορετική διαδικασία επιλογής.

3.3.1 ΙΣΠΑΝΙΑ

Η υπεύθυνη εκπαιδευτική αρχή, σε πρώτο στάδιο, δημοσιεύει την ετήσια προκήρυξη «περί αξιοκρατικής επιλογής», στην οποία μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος μόνιμος εκπαιδευτικός να δηλώσει συμμετοχή. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν σχετική αίτηση για το σχολείο στο οποίο επιθυμούν να εργαστούν ως διευθυντές.

Οι εκπαιδευτικοί που ζητούν να είναι υποψήφιοι για την ηγεσία του σχολείου πρέπει να έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία, εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης που είναι διάρκειας 210 ωρών, εκ των οποίων 26 ώρες αφορούν σε πρακτικά θέματα management που διοργανώνονται από τις Διοικήσεις Εκπαίδευσης για το σκοπό αυτό. Εξαιρούνται από το πρόγραμμα αρχικής κατάρτισης οι υποψήφιοι που έχουν τουλάχιστον δύο χρόνια εκπαιδευτικής εμπειρίας ως επικεφαλής σχολείου (European Commission, 2013). Στη συνέχεια μια επιτροπή επιλογής (comisión de selección), όπου συμμετέχουν εκπρόσωποι από

την εκπαιδευτική κοινότητα, εκπαιδευτικοί του σχολείου που έχουν προηγουμένως επιλεγθεί για τη θέση αυτή και εκπρόσωποι από τις τοπικές αρχές, αξιολογεί τις αιτήσεις και επιλέγει τον διευθυντή που διορίζεται από την αρμόδια εκπαιδευτική αρχή για θητεία διάρκειας τεσσάρων ετών. Οι διευθυντές μπορούν να κατέχουν τη θέση τους στο ίδιο εκπαιδευτικό ίδρυμα για μέγιστο διάστημα τριών διαδοχικών θητειών. Η εκλογή γίνεται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών της ειδικής επιτροπής (Gargallo & Villar, 2012). Υποψήφιος για τη θέση του διευθυντή μπορεί να είναι οποιοσδήποτε μόνιμος καθηγητής που πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις: τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία στην αντίστοιχη βαθμίδα εκπαίδευσης, να έχει οργανική τοποθέτηση στο σχολείο, με αρχαιότητα τουλάχιστον ενός πλήρους ακαδημαϊκού έτους και να έχει αξιολογηθεί από τις εκπαιδευτικές αρχές για τα ηγετικά του προσόντα. Σύμφωνα με το τελευταίο κριτήριο θα πρέπει να πληροί τουλάχιστον μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις.

- α) Η εμπειρία και η θετική αξιολόγηση της προηγούμενης εργασίας που πραγματοποιήθηκε στις ηγετικές θέσεις που αντιστοιχούσαν στα μονομερή όργανα διακυβέρνησης.
- β) Θετική αξιολόγηση της διδασκαλίας που διδάσκεται στην τάξη και σε καθήκοντα παιδαγωγικού συντονισμού, καθώς και, κατά περίπτωση, στις λειτουργίες οργάνωσης, διαχείρισης και συμμετοχής σε φορείς διακυβέρνησης.

Το συμπέρασμα είναι ότι διατηρείται η εκλεκτική φύση της θέσης του διευθυντή από το σχολικό συμβούλιο, αλλά έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων οι απαιτήσεις και το προφίλ απασχόλησης που βασίζεται στην εμπειρία και την αναγνωρισμένη εκπαίδευση (Joaquín, G. S. 2007).

3.3.2 ΚΥΠΡΟΣ

Στην οργανωτική δομή που έχει το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου προβλέπεται τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση να τοποθετούνται διευθυντές στα σχολεία με μόνιμη θητεία. Ένας εκπαιδευτικός στην Κύπρο για να είναι υποψήφιος για τη θέση του διευθυντή σε μία σχολική μονάδα θα πρέπει να έχει για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση τουλάχιστον 16 έτη προϋπηρεσία τα οποία τρία από αυτά ως βοηθός διευθυντή από τα οποία πέντε, σε σχολεία της αντίστοιχης βαθμίδας. Για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ο υποψήφιος διευθυντής θα πρέπει να έχει τουλάχιστον 16 έτη προϋπηρεσία τα οποία ένα από αυτά ως βοηθός διευθυντή Α΄ και δύο από αυτά ως βοηθός διευθυντή από τα οποία πέντε, σε σχολεία της αντίστοιχης βαθμίδας (Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας της Κύπρου).

Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την προαγωγή στη θέση του διευθυντή είναι, ο φάκελος που περιέχει τις αξιολογήσεις του κάθε υποψήφιου, άλλα πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα, τα χρόνια υπηρεσίας και η συνέντευξη που δίνει στην Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας.

Μετά την τοποθέτησή του ο διευθυντής είναι υποχρεωμένος να παρακολουθήσει πρόγραμμα επιμόρφωσης όπου: «παρακολουθεί την πρόοδο της επιστήμης του και ενημερώνεται για τις νεότερες μεθόδους που θα καταστήσουν το έργο του πιο αποτελεσματικό» (Κ.Δ.Π. 223/97, κανον. 22.35). Η εισαγωγική επιμόρφωση των νέων διευθυντών οργανώνεται από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο της Κύπρου. Για τους διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης η διάρκειά του είναι δέκα εβδομάδων, ενώ γι' αυτούς της Δευτεροβάθμιας ένας χρόνος, μία ημέρα την εβδομάδα, που απαλλάσσονται από τα καθήκοντά τους. Τα θέματα στα οποία τους παρέχεται εκπαίδευση είναι χωρισμένα σε τρεις τομείς:

- τα αναπτυξιακά σχέδια του σχολείου και οι αναπτυξιακές δράσεις,
- την σχολική ηγεσία, εκπαιδευτική διοίκηση, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και άλλου προσωπικού του σχολείου,
- την επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων, μελέτες εκπαιδευτικής έρευνας, νέες παιδαγωγικές προσεγγίσεις στη διδασκαλία και τη μάθηση, μαθησιακές δυσκολίες, εκπαιδευτική έρευνα, η ευρωπαϊκή διάσταση των δεικτών της εκπαίδευσης και της ποιότητας, Τεχνολογίες Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) στην εκπαίδευση και στη διοίκηση του σχολείου.

Υπάρχει μια συνεχής διαδικασία για την αναβάθμιση αυτών των προγραμμάτων κατάρτισης δίνοντας έμφαση στην ηγεσία και την ανάπτυξη των διαχειριστικών και οργανωτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων (Eurybase, 2006).

Οι διευθυντές αξιολογούνται από τους επιθεωρητές. Πριν την αξιολόγηση ειδοποιείται ο εκπαιδευτικός και κατά την αξιολόγησή του λαμβάνονται υπόψη κατά πόσο το σχολείο λειτουργεί καλά και ο ρόλος και η συμβολή του διευθυντή στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν έχουν καμία επίδραση στους μισθούς σε οποιοδήποτε επίπεδο, αλλά λαμβάνονται υπόψη για την προαγωγή τους, (Κ.Δ.Π. 223/1976, κανον.8.2).

3.3.3 ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ

Πριν αναφερθεί ο τρόπος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων στη Φινλανδία, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι στη χώρα αυτή δεν υπάρχει καθηκοντολόγιο για τους

διευθυντές κι αυτό δημιουργεί ένα πρόβλημα για τις αρμοδιότητές τους στο σχολικό περιβάλλον. Όταν ένας εκπαιδευτικός θέλει να γίνει διευθυντής στη Φινλανδία θα πρέπει απαραίτητα να έχει πέντε έτη σπουδών με μεταπτυχιακό στα παιδαγωγικά και άλλες σπουδές και επιμορφώσεις στη σχολική διοίκηση και διαχείριση. Ακόμη θα πρέπει να δώσει εξετάσεις για να πάρει πιστοποίηση ότι μπορεί να εργαστεί ως στέλεχος εκπαίδευσης (Καλαϊτζίδης, 2015).

Οι προσλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων γίνονται από την τοπική αυτοδιοίκηση με την κεντρική κυβέρνηση να μην έχει καμία αρμοδιότητα στη διοίκηση των σχολείων, που είναι στην αποκλειστική ευθύνη των τοπικών αρχών (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008).

Οι δήμοι με το σχολικό συμβούλιο έχουν στόχο να επιλέξουν ένα άτομο που είναι εξειδικευμένο και κατάλληλο για τη συγκεκριμένη εργασία. Τα προσόντα διδασκαλίας καθορίζονται στο διάταγμα για τα προσόντα του εκπαιδευτικού προσωπικού (986/1998). Αφού λάβουν υπόψη τους τις σπουδές, την επιμόρφωση και την προϋπηρεσία, εκτιμούν με τη συνέντευξη την προσωπικότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για το συγκεκριμένο σχολείο, κάνουν τις προσλήψεις των διευθυντών που είναι μόνιμες (Καλαϊτζίδης, 2015). Στη Φινλανδία οι διευθυντές έχουν το πιο μόνιμο καθεστώς απασχόλησης σε ποσοστό πάνω από 91%, στοιχεία του 2000 (FinlandMinistryofEducation, 2007, σελ 35).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Από το 1985 που είχε καταργηθεί η μονιμότητα, έχουν ψηφιστεί πολλοί νόμοι που σύμφωνα με τους εμπνευστές τους ισχυρίζονταν ότι ήταν αυτοί που διασφάλιζαν ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Η βιβλιογραφία, ενώ έχει ασχοληθεί από παλιά με τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που θέλει να είναι υπεύθυνος της σχολικής μονάδας, δεν υπάρχουν πολλές αναφορές για έρευνες που να καταγράφεται ο τρόπος επιλογής που διασφαλίζει με αμεροληψία και αντικειμενικότητα τους καταλληλότερους, τους ικανότερους και αποτελεσματικότερους γι' αυτή την πολύ σημαντική θέση. Τα τελευταία χρόνια μόνο άρχισαν αρκετοί κυρίως μεταπτυχιακοί φοιτητές να διερευνούν και να προσπαθούν να ανακαλύψουν τις απόψεις, κυρίως των άμεσα εμπλεκόμενων που είναι οι εκπαιδευτικοί, σχετικά με τα κριτήρια και την αξιολόγηση του τρόπου επιλογής διευθυντών.

Στην ενότητα αυτή γίνεται μία προσπάθεια να καταγραφούν παλαιότερες έρευνες για το θέμα. Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε κυρίως σε έρευνες που έγιναν από μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς φοιτητές στα τελευταία χρόνια και αφορούν σε απόψεις των εκπαιδευτικών

για τα κριτήρια και την αξιολόγηση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων. Μία άλλη προσέγγιση έγινε και μέσα από προτάσεις και άρθρα που είχαν δημοσιευθεί από διάφορους φορείς της εκπαιδευτικής κοινότητας αλλά και πολιτικούς και διεθνείς οργανισμούς. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ασχολείται με έρευνες και συμπεράσματα που έχουν καταγράψει απόψεις σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης και των κριτηρίων επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, με βάση νόμους της τελευταίας δεκαετίας. Θεωρήθηκε ότι είναι πιο κοντά στη σημερινή πραγματικότητα και δίνουν μία εικόνα για τα προσόντα και τα κριτήρια που πρέπει να έχουν τα στελέχη της εκπαίδευσης που επιλέγονται για διευθυντές σχολικών μονάδων.

4.1 Έρευνες από διδακτορικές και μεταπτυχιακές διατριβές.

A. Μεταπτυχιακή εργασία του Λέτσιου, που έγινε το 2017 και αφορούσε στις απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Λάρισας για τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους σύμφωνα με το νόμο 4327/2015. Κατέγραψε μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις όλων σχεδόν των διευθυντών του νομού Λάρισας συνολικά 89 από τους 92. Να τονιστεί εδώ ότι στο νόμο αυτό υπήρξε για πρώτη φορά για την ανάδειξη των διευθυντών σχολικών μονάδων ψηφοφορία από το σύλλογο διδασκόντων του κάθε σχολείου και δεν πραγματοποιήθηκε συνέντευξη ενώπιον του υπηρεσιακού συμβουλίου. Το σημαντικότερο συμπέρασμα που καταγράφηκε ήταν ότι οι ερωτώμενοι αποδέχτηκαν τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων ως το καταλληλότερο θεσμοθετημένο όργανο να συμμετάσχει στη διαδικασία επιλογής διευθυντών και ζήτησαν να παραμείνει και στις επόμενες κρίσεις. Υπήρξαν βέβαια κάποιες επιφυλάξεις σχετικά με την καθοριστική αρμοδιότητά του στην επιλογή γιατί θεώρησαν πως η κρίση του συλλόγου είναι περισσότερο υποκειμενική επειδή οι εκπαιδευτικοί ψήφισαν με βάση τις προσωπικές τους φιλίες και τα υπηρεσιακά οφέλη που θα είχαν. Πολύ κοντά στις προτιμήσεις τους με το σύλλογο διδασκόντων ήταν και η επιλογή των διευθυντών να γίνεται από ανώτερα διοικητικά στελέχη (Διευθυντές Εκπαίδευσης, Σχολικούς Συμβούλους) και τρίτο στη σειρά ήταν το υπηρεσιακό συμβούλιο. Αρνητική ήταν η γνώμη τους για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής διευθυντών, η εμπλοκή του Δήμου, του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και των συνδικαλιστικών οργάνων των εκπαιδευτικών με τους αιρετούς.

Σχετικά με τα κριτήρια που ορίζονται από το νόμο είχαν θετική άποψη γιατί τα θεώρησαν αποδεκτά και σε υψηλό βαθμό αξιόπιστα. Ο τρόπος επιλογής όσο αφορά το ζητούμενο της αντικειμενικότητας στην επιλογή των ικανότερων υπήρχε σε μεγάλο βαθμό. Η διοικητική

προϋπηρεσία ήταν το πιο αξιόπιστο κριτήριο με δεύτερο την αξιολόγηση της προσωπικότητας και μετά η αρχαιότητα και τα επιστημονικά προσόντα. Μία πολύ σημαντική παρατήρηση έγινε στα επιστημονικά κριτήρια όπου η άποψη των ερωτώμενων σε μεγάλο ποσοστό ήταν να μοριοδοτούνται με περισσότερα μόρια οι τίτλοι με συνάφεια στη διοίκηση. Κλείνοντας, ένα τελευταίο εύρημα που βάζει πάντα σε αμφισβήτηση όλες τις επιλογές διευθυντών διαχρονικά, κατά πόσο η κομματική ή πολιτική τοποθέτηση των υποψηφίων επηρέασε την επιλογή, απάντησαν πάνω από 50% ότι στο νόμο αυτό δεν έπαιξε σημαντικό ρόλο (Λέτσιος, 2017).

B. Μεταπτυχιακή εργασία του Παγκαλίδη, που έγινε το 2017 και αφορούσε στις απόψεις των εκπαιδευτικών για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σύμφωνα με το νόμο 4327/2015. Κατέγραψε μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 100 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Φλώρινας που αποτελούσαν το 30% του συνολικού πληθυσμού. Οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που πήραν μέρος στην έρευνα, θεωρούν τον διευθυντή ως το βασικότερο συντελεστή της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου. Σε αντίθεση με την προηγούμενη έρευνα οι ερωτώμενοι εξέφρασαν τη μέτρια ικανοποίησή τους σχετικά με τη θεσμοθέτηση της ψηφοφορίας από το σύλλογο διδασκόντων για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Μόνο ένα 18% θεωρούσε ότι με τη διαδικασία αυτή επιλέχτηκαν οι πιο κατάλληλοι για τη θέση και ένα 17% ότι συνδεόταν με αξιοκρατικές επιλογές. Μεγάλο ποσοστό δήλωσε πως στη διαδικασία της ψηφοφορίας δεν επηρεάστηκε από εξωγενείς παράγοντες και κομματικές παρεμβάσεις. Υπήρξε ακόμη και μεγάλη επιφύλαξη στο αν πρέπει οι κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων να συνεχίσουν να γίνονται με το ίδιο σύστημα και στο μέλλον και υποστηρίχτηκε ότι έπρεπε να επανεξεταστεί στο πλαίσιο μιας νέας αναμόρφωσης του συστήματος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Σχετικά με τα μετρήσιμα κριτήρια επιλογής που προβλέπονταν στο νόμο 4327/2015, δήλωσαν ότι τα σημαντικότερα ήταν αυτά που έχουν σχέση με τη διοικητική εμπειρία και λιγότερο, η επιστημονική παιδαγωγική κατάρτιση και η συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο.

Μεγάλη βαρύτητα στα επιστημονικά προσόντα δόθηκε στην μετεκπαίδευση και στην επιμόρφωση και σε δεύτερη μοίρα έβαλαν τον μεταπτυχιακό, διδακτορικό τίτλο και το δεύτερο πτυχίο των υποψηφίων.

Στην υπηρεσιακή κατάσταση θεώρησαν ότι ο υποψήφιος θα έπρεπε να έχει σημαντική διδακτική εμπειρία και να υπερτερεί σε μόρια από την εκπαιδευτική εμπειρία, (Παγκαλίδης, 2017).

Γ. Ερευνητική εργασία των Χασιώτη - Έξαρχου που έγινε το 2016 και αφορούσε στις απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στην Περιφερειακή Ενότητα Ιωαννίνων σχετικά με τα κριτήρια, τον τρόπο επιλογής, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο που βρισκόταν σε ισχύ (Νόμος 4327/2015). Κατέγραψαν μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 155 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων.

Το πρώτο γενικό συμπέρασμα από την έρευνα ήταν ότι οι ερωτώμενοι άνδρες και γυναίκες συμφωνούσαν ότι έπρεπε να υπάρχει θητεία στις επιλογές διευθυντών σχολικών μονάδων γιατί επιδρά θετικά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Θεώρησαν ότι οι υποψήφιοι διευθυντές έπρεπε να έχουν γνώσεις εκπαιδευτικής νομοθεσίας και τουλάχιστον δωδεκαετή εκπαιδευτική εμπειρία. Ήταν θετικοί με μικρές αποκλίσεις για τον τρόπο που έγιναν οι επιλογές το 2015 με το νόμο 4327, όταν ο σύλλογος διδασκόντων είχε τη δυνατότητα να επιλέξει με ψηφοφορία τον διευθυντή γιατί θεωρούσαν ότι το θεσμικό πλαίσιο ήταν δίκαιο και αντικειμενικό. Μάλιστα δήλωσαν ότι αυτός ο τρόπος επιλογής πρέπει να παραμείνει και στις επόμενες επιλογές διευθυντών, βάζοντας σε δεύτερη σειρά και με μικρό ποσοστό την διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού και σε τρίτη σειρά τη συνέντευξη. Παρ' όλα αυτά θεώρησαν ότι κι αυτός ο τρόπος δεν συμβάλλει στο να επιλεγεί ο αποτελεσματικότερος διευθυντής. Εξέφρασαν τη διαφωνία τους στο να γίνεται η επιλογή των διευθυντών από το υπηρεσιακό συμβούλιο μετά από δική τους πρόταση και δήλωσαν πως δεν ήταν απαραίτητη η συμμετοχή των αιρετών στο συμβούλιο γιατί η επιλογή τους επηρεάζεται από κομματικά κριτήρια. Πρόσθεσαν δε ότι στο υπηρεσιακό συμβούλιο θα πρέπει να υπάρχει και ένας δικαστικός. Αντίθετοι ήταν και με τη συμμετοχή στη διαδικασία του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων με το να εκφράζουν την γνώμη τους. Για τη συνέντευξη των υποψηφίων στο υπηρεσιακό συμβούλιο δήλωσαν ότι είναι χρήσιμη να υπάρχει γιατί με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η προσωπικότητά τους. Τέλος δήλωσαν πως πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση των διευθυντών, τόσο από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου όσο και από τους διευθυντές εκπαίδευσης γιατί θα βελτιωνόταν έτσι η παρεχόμενη διοίκηση (Νέος Παιδαγωγός, 2017).

Δ. Η ερευνητική εργασία των Αργυροπούλου - Συμεωνίδη που έγινε το 2016 και αφορούσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και τελικά τη διατύπωση προτάσεων πάνω στο σπουδαίο ζήτημα της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων, δίνοντας έμφαση στα δύο τελευταία συστήματα επιλογής εκπαιδευτικών στελεχών, του Ν.3848/2010 και του Ν.4327/2015, με επίκεντρο τις δύο διαδικασίες: της συνέντευξης των υποψηφίων Διευθυντών

ενώπιον του συμβουλίου επιλογής και της μυστικής ψηφοφορίας των συλλόγων διδασκόντων. Κατέγραψαν μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 156 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Σερρών. Στη συγκριτική αυτή έρευνα των δύο νόμων που αναφέρονται παραπάνω, οι ερωτώμενοι στο θέμα των δύο βασικών κριτηρίων μοριοδότησης που ήταν η συνέντευξη και η ψηφοφορία από το σύλλογο διδασκόντων έδειξαν να προτιμούν την ψηφοφορία. Δήλωσαν ότι η συνέντευξη δεν ήταν αποτελεσματική και ικανή να μετρήσει με αντικειμενικότητα τα προσόντα και τις ικανότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας. Αντίθετα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεώρησαν ότι η ψηφοφορία ήταν περισσότερο αξιόπιστη και αντικειμενική, όχι όμως απόλυτα. Δεν διαφοροποιήθηκαν σχετικά με τη μοριοδότηση των μετρήσιμων προσόντων από αυτά που προβλέπονταν στους νόμους, εξέφρασαν όμως άποψη ότι οι γνώσεις στις Τ.Π.Ε. έπρεπε να μοριοδοτούνται περισσότερο και να υπάρχει διαφοροποίηση στα μόρια που λαμβάνει κάποιος με μεταπτυχιακές σπουδές ανάλογα με το είδος της έρευνας και να είναι αυξημένα όταν έχει σχέση με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Η πρόταση για εναλλακτικές μεθόδους επιλογής όπως τα τεστ προσωπικότητας –ικανότητας, τεστ καταστάσεων, παρατηρήσεις δηλαδή σε πραγματικές συνθήκες ήταν περισσότερο αποδεκτά από τη θεσμοθέτηση ενός γραπτού διαγωνισμού. Τελευταία άφησαν την επιλογή των εκθέσεων – αξιολόγηση, από τους σχολικούς συμβούλους και διευθυντές εκπαίδευσης, (Argyropoulou & Symeonidis, 2017).

Ε. Η ερευνητική εργασία του Πλατάρου που έγινε το 2016 και σκοπός της ήταν να διερευνήσει τις στάσεις και τις γνώμες των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Μεσσηνίας απέναντι στο σύστημα επιλογής διευθυντών με ψηφοφορία, όπως και σε άλλα συστήματα. Κατέγραψε μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 83 εκπαιδευτικών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Μεσσηνίας. Οι ερωτώμενοι απάντησαν με βάση τον τελευταίο νόμο 4327 που είχε εφαρμοστεί το 2015 και αφορούσε εκτός των άλλων κριτηρίων και τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων μέσω της ψηφοφορίας στις κρίσεις για την επιλογή των υποψηφίων διευθυντών. Η έρευνα έδειξε ότι σε ποσοστό 58,5% έγινε αποδεκτή η εισαγωγή της ψηφοφορίας ως ένας τρόπος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων ειδικά όταν διεξάγεται με μυστική ψηφοφορία. Αρνητικό ήταν όμως το συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι που συμμετείχαν στην ψηφοφορία απάντησαν ότι δεν έλαβαν υπόψη αντικειμενικά τα κριτήρια και τα προσόντα των υποψηφίων αλλά ψήφισαν με γνώμονα το προσωπικό τους συμφέρον. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένταση και να διαταραχθούν οι σχέσεις των εκπαιδευτικών του σχολείου για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρ' όλα αυτά οι μισοί δήλωσαν πως αυτός ο νέο θεσμός είναι πιο δίκαιος και αξιοκρατικός

από ό,τι άλλο είχε εφαρμοστεί μέχρι τότε για την επιλογή των διευθυντών. Στην ερώτηση με ποιο τρόπο θα γινόταν αντικειμενικότερη η επιλογή διευθυντών, όπως διαγωνισμός, συμβούλια επιλογής, σώμα εκλεκτόρων, η απάντηση ήταν ένας συνδυασμός τυπικών κριτηρίων και διαγωνισμού είναι το πιο αξιοκρατικό σύστημα. Τέλος απάντησαν ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι ένας υποψήφιος διευθυντής θα έπρεπε να έχει τουλάχιστον δέκα χρόνια διδακτική προϋπηρεσία, να διαθέτει πιστοποίηση Α΄ επιπέδου στις Τ.Π.Ε., (Πλατάρος, 2016).

ΣΤ. Η ερευνητική εργασία των Μπακάλμπαση - Δημητρίου που έγινε το 2015 και αφορούσε στη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Σχολικών Μονάδων σχετικά με το σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό οριζόταν από το Νόμο 4327/2015. Κατέγραψαν μέσω συνέντευξης τις απόψεις 15 διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας. Οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι το πιο σημαντικό στο νόμο αυτό ήταν η θεσμοθέτηση της ψηφοφορίας των υποψηφίων διευθυντών από τους συλλόγους των εκπαιδευτικών. Η άποψή τους ήταν ότι αυτή η διαδικασία ήταν αναξιόπιστη γιατί παρ' όλο που το υπουργείο παιδείας έθετε κάποια κριτήρια σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων που θα έπρεπε οι εκπαιδευτικοί να λάβουν υπόψη τους κατά την ψηφοφορία, η μυστική ψηφοφορία και η μη τήρηση πρακτικών έκανε την όλη διαδικασία υποκειμενική και μη αντικειμενική. Δήλωσαν ότι τα μόρια που μπορούσε να πάρει κάποιος από την ψηφοφορία ήταν δυσανάλογα πολλά σχετικά με τα άλλα μετρήσιμα κριτήρια και αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν ανατροπές στη σειρά των υποψηφίων. Ένα άλλο αρνητικό σημείο του νόμου ήταν ότι ο υποψήφιος είχε δικαίωμα να δηλώσει μόνο τρία σχολεία. Εξέφρασαν την άποψη ότι θα έπρεπε να εξετάζονται από μία επιτροπή αξιολόγησης. Τα μέλη της θα μπορούσαν να ήταν ειδικοί επιστήμονες που θα είχαν τις γνώσεις να διαπιστώσουν τη γενική συγκρότηση του υποψηφίου και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που είναι απαραίτητα για την ανάληψη διοικητικών θέσεων. Δήλωσαν ότι θα προτιμούσαν να θεσπιστεί ένας γραπτός διαγωνισμός όπως έγινε σε προηγούμενο νόμο για τους διευθυντές εκπαίδευσης που θα βοηθούσε στην αποτελεσματικότερη επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων θα έπρεπε να μοριοδοτούνται περισσότερο και να είναι απαραίτητη προϋπόθεση η επιμόρφωσή τους σε διοικητικά θέματα που αφορούν στη διοίκηση. Ο νόμος 4327, δήλωσαν, ότι έδινε πολύ μεγάλη βαρύτητα στη μοριοδότηση της αρχαιότητας που σε συνδυασμό με την ψηφοφορία έδινε πολύ λίγα περιθώρια να επιλεγούν

νεώτεροι με επιστημονικά προσόντα σε θέσεις διευθυντών (Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2015).

Z. Η ερευνητική εργασία των Μπακάλμπαση - Φωκά που έγινε το 2013 και αφορούσε στις απόψεις καταγραφής αντιλήψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 3848/2010. Κατέγραψαν μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 78 διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας. Το πρώτο γενικό συμπέρασμα που εξήχθηκε από την έρευνα ήταν το αίτημα των ερωτηθέντων να αλλάξει ο τρόπος της συνέντευξης. Αν και σε μεγάλο ποσοστό θεωρούσαν ότι η συνέντευξη είναι απαραίτητη οι μισοί σχεδόν πίστευαν ότι είναι αναξιόπιστη λόγω της τοποθέτησης των μελών της κάθε φορά από την κυβέρνηση. Πάρα πολύ αρνητικοί ήταν και για τη συμμετοχή των αιρετών στο συμβούλιο επιλογής, κρίνοντας ότι δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις για να κάνουν αυτές τις κρίσεις. Σε ποσοστό 70% περίπου πρότειναν την παρουσία ειδικών επιστημόνων στο συμβούλιο όπως ψυχολόγων και κοινωνιολόγων που θα μπορούσαν να αναλύουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων με τις γνώσεις τους και να κρίνουν την καταλληλότητά τους. Μεγάλο ποσοστό εξέφρασε την πεποίθηση ότι πρέπει να αυξηθεί η μοριοδότηση των επιστημονικών προσόντων και από αυτά οι τίτλοι που έχουν σχέση με τη διοίκηση. Αρνητικό στοιχείο και η πριμοδότηση της αρχαιότητας με μόρια που δεν αφήνει νέους με επιστημονικά προσόντα να αναλάβουν θέσεις διευθυντή σχολικής μονάδας. Στην ερώτηση για τον αν πρέπει να είναι μόνιμοι οι διευθυντές, τα 2/3 απάντησαν ότι η θητεία των τεσσάρων ετών είναι η καλύτερη επιλογή. Πολύ θετικοί ήταν και στη θεσμοθέτηση επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων σε ζητήματα παιδαγωγικά, διοικητικά, οργανωτικά και λειτουργικά. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που είναι καθοριστικό για την επιλογή διευθυντών ήταν και η γνώμη που εξέφρασαν για την αξιολόγηση του έργου τους κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Δήλωσαν ακόμα ότι θα πρέπει να συνεκτιμώνται όλα τα προσόντα ενός υποψηφίου, όπως η παρουσία τους σε συνέδρια, το συγγραφικό και ερευνητικό έργο γιατί έτσι φαίνεται το ενδιαφέρον τους στην ενημέρωση ώστε να βελτιωθούν στην εργασία τους. Καθολική βέβαια ήταν η άποψή τους να θεσπιστούν μόνιμα μετρήσιμα κριτήρια που δε θα τροποποιούνται με κάθε αλλαγή κυβέρνησης (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014).

H. Ερευνητική εργασία του Ρεντίφη έγινε το 2012 και αφορούσε στην καταγραφή αντιλήψεων των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής σχετικά με το

νόμο 3848/2010. Κατέγραψε μέσω ερωτηματολογίου τις απόψεις 80 διευθυντών που κρίθηκαν με τα εν λόγω κριτήρια κατάλληλοι για τη διευθυντική θέση. Το βασικότερο κομμάτι των επιλογών στο νόμο 3848 ήταν η συνέντευξη όπου περίπου τα 2/3 ερωτώμενων απάντησαν ότι δεν τη θεωρούν ασφαλές κριτήριο για την αξιολόγησή τους. Τα 3/4 από το δείγμα απάντησε ότι πρέπει μετά την τοποθέτηση στη θέση του διευθυντή σχολείου θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με θέματα οργάνωσης και διοίκησης και βέβαια καθολική ήταν η αποδοχή να παρακολουθήσουν σεμινάρια που αφορούν στη διοίκηση σχολικών μονάδων. Κατά πόσο ήταν αναγκαίο για έναν υποψήφιο διευθυντή να αποκτά κατάρτιση σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης, η απάντηση των νέων ηλικιακά ερωτώμενων ήταν πολύ θετική ενώ των μεγαλύτερων πάνω από πενήντα χρονών οι γνώμες ήταν μοιρασμένες. Στην ερώτηση για το πόσο ο νόμος με τον οποίο κρίθηκαν πληρούσε το κριτήριο της αντικειμενικότητας και αμεροληψίας τα 2/3 εξέφρασαν θετική άποψη (Ρεντίφης, 2015).

● Η ερευνητική εργασία της Σπυροπούλου που έγινε το 2010 και σκοπός της ήταν να διερευνήσει τα κριτήρια επιλογής του Νόμου 3467/2006 από τη σκοπιά των εν ενεργεία διευθυντών εξετάζοντας τη γνώμη τους, δεδομένου ότι αυτοί κρίθηκαν με τα εν λόγω κριτήρια κατάλληλοι για τη διευθυντική θέση. Κατέγραψε μέσω συνέντευξης τις απόψεις είκοσι διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αχαΐας. Το σημαντικότερο πρόβλημα που αναδείχτηκε στην έρευνα ήταν η αρνητική άποψη που διατυπώθηκε για τη συνέντευξη. Υποστηρίχτηκε ότι υπήρχε άνιση αναλογία μεταξύ μετρήσιμων και συνεκτιμώμενων μορίων σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων και διαφώνησαν με τη σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου αμφισβητώντας τη νομιμότητα και την επιστημονική εγκυρότητά του. Εξέφρασαν την άποψη ότι με την συνέντευξη εξυπηρετήθηκαν πολιτικές και κομματικές σκοπιμότητες. Η γνώμη των περισσότερων ήταν ότι το συμβούλιο επιλογής θα έπρεπε να αποτελείται από ειδικούς επιστήμονες, ψυχολόγους της εκπαίδευσης, σχολικούς συμβούλους και εκπροσώπους του συλλόγου διδασκόντων. Μία άλλη παράμετρος που θίχτηκε ήταν η τετραετής θητεία των διευθυντών σχολικών μονάδων. Το μεγαλύτερο ποσοστό τάχθηκε υπέρ της τετραετούς θητείας γιατί έτσι έδινε τη δυνατότητα να υπάρχουν αλλαγές με το να αξιολογούνται οι υποψήφιοι και να επιλέγονται οι ικανότεροι και καταλληλότεροι. Αρνητική διαπίστωση ήταν και η αδιαφορία του Υπουργείου Παιδείας να θεσπίσει μία διαδικασία επιμόρφωσης τόσο πριν όσο και μετά την τοποθέτηση των διευθυντών στις σχολικές μονάδες που θα τους βοηθούσε στο έργο τους. Τέλος σχετικά με τα μετρήσιμα κριτήρια ήταν αντίθετοι με την αυξημένη μοριοδότηση της προϋπηρεσίας και με

την μοριοδότηση όλων των επιστημονικών τίτλων χωρίς να ξεχωρίζουν αυτοί που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων (Σπυροπούλου, 2010).

4.2 Προτάσεις επιστημονικών, επαγγελματικών άλλων φορέων για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.

Στο σύστημα επιλογής διευθυντών αναφέρθηκε και Ομοσπονδία Καθηγητών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Ο.Κ.Π.Ε.). Στην κριτική που έκανε αναφέρθηκε και επισήμανε κάποια κριτήρια που σε όλους τους νόμους κάνουν σχεδόν απαγορευτικό να μπορούν να γίνουν διευθυντές σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, όπως ήταν η μοριοδότηση του διδασκαλείου. Οι προτάσεις τους για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων περιλάμβαναν τη θεσμοθέτηση μίας ανεξάρτητης αρχής που θα οριοθετούσε τα κριτήρια και τα προσόντα που έπρεπε να έχει ένας υποψήφιος για τη θέση αυτή. Να διορίζονται ως μέλη των συμβουλίων επιλογής εξειδικευμένοι επιστήμονες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Να υπάρχει η δυνατότητα, αν κάποιος υποψήφιος έκρινε ότι αδικήθηκε να προσφεύγει σε δευτεροβάθμιο όργανο για την επανεξέτασή του. Όσο αφορά τη θητεία, να είναι τετραετής και τα μόρια από τα μετρήσιμα κριτήρια, όπως η υπηρεσιακή κατάσταση και επιστημονική συγκρότηση, να διαμορφώνονται με γραπτό διαγωνισμό και συνέντευξη που δεν θα επηρεάζει και θα ανατρέπει όλη τη διαδικασία, ούτε θα χρησιμοποιείται για να διαμορφώνει την κατάταξη. Η πρότασή τους για τους τίτλους που αποκτά ο υποψήφιος ήταν να μοριοδοτούνται αυτοί που έχουν συνάφεια με τη θέση (Ο.Κ.Π.Ε., 2017).

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Πανελλήνιας Επιστημονικής Ένωσης Διευθυντών Σχολικών Μονάδων εξέφρασε την άποψη ότι πρέπει οι υποψήφιοι διευθυντές να έχουν δικαίωμα στη δήλωση προτίμησης να επιλέγουν όλα τα σχολεία του νομού και ακόμη σε ένα άλλο Π.Υ.Σ.Π.Ε./Π.Υ.Σ.Δ.Ε. Να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών καθώς και οι επιμορφώσεις που έχουν παρακολουθήσει να έχουν πραγματοποιηθεί από δημόσιους φορείς και η μοριοδότησή τους να δίκαιη και αναλογική. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος να έχει πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1 και να μοριοδοτείται η πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 2 περισσότερο από την γνώση ξένης γλώσσας, γιατί στην άσκηση των καθηκόντων του είναι πιο σημαντική η δυνατότητα χρήσης Η/Υ. Πρέπει να δίνεται βαρύτητα στη διδακτική εμπειρία του υποψηφίου αφού αυτή είναι απαραίτητη για να μπορεί να ανταποκριθεί στα καθοδηγητικά του καθηκοντα. Εξέφρασε την αντίθεσή της στο να μετατρέπονται οι σύλλογοι διδασκόντων σε συμβούλια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Ζήτησε την επαναφορά της δομημένης

συνέντευξης για την αποτίμηση του κριτηρίου της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης από το συμβούλιο επιλογής διευθυντών που τα μέλη του θα έπρεπε να έχουν οπωσδήποτε διοικητική εμπειρία (Π. Ε. Ε. Δ., 2017).

Κατά την ψήφιση του τελευταίου νόμου 4473/2017 σχετικά με τη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων δυστυχώς τα συνδικαλιστικά όργανα των εκπαιδευτικών, τόσο της Πρωτοβάθμιας (Δ.Ο.Ε.) όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε), δεν είχαν καταθέσει κάποια σαφή και εμπεριστατωμένη πρόταση για το σύνολο της επιλογής των στελεχών.

Στη συζήτηση που έγινε στη Βουλή πριν τη ψήφισή του, η πρόεδρος της Ο.Λ.Μ.Ε. Ζωγραφάκη αφού ανέφερε ότι ζητούμενο για τον κλάδο ήταν πάντα να γίνονται επιλογές με αντικειμενικότητα, αξιοκρατία, και τα συμβούλια επιλογής να είναι ανεξάρτητα και να μην ελέγχονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, πράγμα που τα τελευταία είκοσι χρόνια δεν είχε συμβεί, δήλωσε ότι για το θέμα των θητειών των στελεχών πρέπει να γίνει αναλυτική συζήτηση γιατί πιστεύει πως πρέπει να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση των στελεχών με τη διδασκαλία στην τάξη. Επίσης πρέπει να υπάρχουν σταθερά κριτήρια στις επιλογές και να μην αλλάζουν κάθε φορά, όπως ανέφερε για τη διδακτική προϋπηρεσία. Κάθε φορά που αλλάζει ένας νόμος επιλογής στελεχών εκπαίδευσης αλλάζει και η μοριοδότηση των κριτηρίων τόσο των μετρήσιμων όσο και των συνεκτιμώμενων από τα συμβούλια επιλογής. Δήλωσε πως η συνέντευξη θα πρέπει να έχει μικρότερη βαρύτητα στα μόρια και να μην μπορεί να καθορίσει τη σειρά των υποψηφίων. Ακόμη αναρωτήθηκε γιατί κάποιος, με έναν διδακτορικό τίτλο ήταν καλύτερος από έναν συνάδελφό του που είχε μεγάλη διδακτική υπηρεσιακή εμπειρία στο σχολείο. Εξέφρασε τη διαφωνία με τη συμπλήρωση των φύλλων αποτίμησης από τους εκπαιδευτικούς για κάθε υποψήφιο γιατί όπως είπε στην ουσία είναι ένας έμμεσος τρόπος να επανέλθει η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών (Πρακτικά Βουλής, 2017, άρθρο 40 παρ. 1 Κ.τ.Β.).

Ο πρόεδρος της Διδακταλικής Ομοσπονδίας Ελλάδος (Δ.Ο.Ε.) Κικίνης στην ίδια συνεδρίαση δήλωσε ότι πρέπει να γίνει μία συζήτηση για το ποιον διευθυντή τελικά θέλουμε και από εκεί να γίνει και η εκτίμηση των προσόντων και των κριτηρίων που θα μοριοδοτούνται. Σε γενικές γραμμές συμφώνησε με την τοποθέτηση της πρόεδρου της Ο.Λ.Μ.Ε. και συμπλήρωσε ότι η πολιτεία πρέπει να ενδιαφερθεί και πάλι για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αφού και το διδασκαλείο αλλά και η ΣΕΛΔΕ/ΣΕΛΜΕ που συμπεριλαμβάνονται στα μετρήσιμα κριτήρια των υποψηφίων διευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν υφίστανται (iPaideia.gr, 2017). Η μη ύπαρξη συγκεκριμένης πρότασης από τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εκπαιδευτικών καταγγέλθηκε από παρατάξεις και

συγκεκριμένα από την Ε.Ρ.Α. (Εκπαιδευτικοί Ριζοσπαστικής Αριστεράς) που ανέφερε τη θέση που είχε εκφραστεί στο 12^ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο της ΔΟΕ (Χίος, 1998) για το θέμα της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων που έλεγε ότι «Η ειδική έκθεση του υποψηφίου να καταλάβει θέση σχολικού συμβούλου, προϊσταμένου, διευθυντή και υποδιευθυντή σχολείου προκύπτει από τα πρακτικά προγραμματισμού υλοποίησης απολογισμού των συλλόγων διδασκόντων των σχολείων όπου υπηρέτησε ο υποψήφιος. Η λειτουργία του υποψηφίου στα πλαίσια του συλλόγου διδασκόντων και η συμβολή του στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας και της τάξης όπως αποτυπώνεται στα πρακτικά, αποτελούν τα στοιχεία που καταδεικνύουν τη διοικητική του ικανότητα, τη γνώση των επιστημών της αγωγής, της διδακτέας ύλης και τον βαθμό της ευσυνειδησίας του. Αντίγραφο των πρακτικών αυτών χορηγούνται σε όλα τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας τα οποία υποβάλλουν στο αρμόδιο συμβούλιο κρίσης και επιλογής οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να επιλεγούν ως σχολικοί σύμβουλοι, προϊστάμενοι διεύθυνσης ή γραφείου, διευθυντές, υποδιευθυντές σχολείων». Η θητεία των διευθυντών πρέπει να είναι σύντομη ώστε να διορθώνονται αρνητικές επιλογές. Η θέση της ήταν στο θέμα της έκφρασης γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων ότι όχι μόνο να έχει γνωμοδοτικό χαρακτήρα αλλά να λαμβάνεται κατά μεγάλο βαθμό υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής διευθυντών (Ε.Ρ.Α., 2017).

Ο νόμος 4327/2015 το 2017 κηρύχθηκε από το Σ.τ.Ε. αντισυνταγματικός κι έτσι επανήλθε και πάλι η συζήτηση για την δημιουργία ενός νέου νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Ο Αν. Γραμματέας Παιδείας του συγκυβερνώντος κόμματος, των Ανεξάρτητων Ελλήνων (ΑΝΕΛ) Καρβούνης Α., κατέθεσε προτάσεις για το θέμα αυτό, κάποιες εντάχθηκαν στο νέο νόμο και κάποιες όχι. Πρότεινε να θεσπιστεί ετήσια αξιολόγηση των διευθυντών με τη συμμετοχή των προϊσταμένων τους, του συλλόγου διδασκόντων, του συλλόγου γονέων, του σχολικού συμβουλίου και της σχολικής επιτροπής του Δήμου. Η θητεία των διευθυντών να είναι τριετής, να έχουν το δικαίωμα οι υποψήφιοι να δηλώνουν όλες τις σχολικές μονάδες του νομού όπου ανήκουν οργανικά και ως απαραίτητη προϋπόθεση να υπάρχει πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε. Ι. Όσο αφορά στα μετρήσιμα κριτήρια των υποψηφίων δίνεται βαρύτητα στην αρχαιότητα αφού για να συμμετέχει κάποιος στη διαδικασία πρέπει να έχει πάνω από δεκαεπτά έτη υπηρεσίας. Οι επιστημονικοί τίτλοι των υποψηφίων να λαμβάνονται υπόψη μόνο όταν έχουν συνάφεια με τη διοίκηση ή με τα γνωστικά αντικείμενα της αντίστοιχης βαθμίδας. Ως μετρήσιμα κριτήρια να υπολογίζονται και η συμμετοχή σε δράσεις του υποψηφίου μέσα στην σχολική κοινότητα, όπως σε ευρωπαϊκά προγράμματα, διοργάνωση ημερίδων, εισηγήσεις σε συνέδρια ημερίδες και επιμορφώσεις. Εκτός από τη

συνέντευξη των υποψηφίων στο υπηρεσιακό συμβούλιο, προτείνει να υπάρχει γραπτή εξέταση (esos.gr, 2017).

Πολύ σημαντική ήταν και η άποψη - πρόταση που κατατέθηκε στο Υπουργείο Παιδείας από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.). Ο οργανισμός αυτός παρέχει υποστήριξη στις κυβερνήσεις σε διάφορα θέματα. Έτσι το Φεβρουάριο του 2017 στο Υπουργείο Παιδείας κατατέθηκε ένα πόρισμα που περιελάμβανε και προτάσεις για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Πρότεινε οι διευθυντές να επιμορφώνονται υποχρεωτικά σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων και μάλιστα μετά την ανάληψη της θέσης να υπάρχει στοχοποιημένη υποστήριξη στο να αποκτούν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκρίνονται και να επιλύουν προβλήματα έτσι ώστε να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Να γίνει καλύτερη κατανομή του διοικητικού έργου τους ώστε να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε θέματα που αφορούν στη βελτίωση και ενίσχυση των μαθησιακών και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων. Ακόμη πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη αυτονομία στις αποφάσεις που λαμβάνει η σχολική διοίκηση και να μην είναι τόσο συγκεντρωτικό το σύστημα (Ανθόπουλος, 2017). Η έκθεση του ΟΟΣΑ του 2011 συμπληρώνει ότι πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα η επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων γιατί προετοιμάζει ικανούς και αποτελεσματικούς ηγέτες κι αυτό ενισχύει τη νομιμότητα και την αρμοδιότητα που τους επιτρέπει να ηγηθούν. Για να υπάρξει αναγνώριση της νομιμότητας θα πρέπει να θεσμοθετηθεί ένα σύστημα διορισμού με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική κοινότητα, «τοπικές αρχές, τοπική κοινωνία των πολιτών, γονείς, εκπαιδευτικοί, άλλο προσωπικό, ακόμη και μαθητές της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» (Ο.Ο.Σ.Α., 2011, σελ 41).

Τον Απρίλιο του 2011 πραγματοποιήθηκε από το Υπουργείο Παιδείας δημόσια διαβούλευση με το ερώτημα «Εναλλακτικές προτάσεις για την αναδιάρθρωση της διοίκησης της εκπαίδευσης». Στην έκθεση που κατατέθηκε, μετά την αποδελτίωση των σχολίων, έγιναν αναφορές ότι πρέπει η τοπική αυτοδιοίκηση να έχει σημαντικό ρόλο και αρμοδιότητες τόσο στη λειτουργία του σχολείου όσο και σε παιδαγωγικά θέματα χωρίς βέβαια να συμφωνήσουν όλοι οι συμμετέχοντες στη διαβούλευση μ' αυτή την άποψη. Εκφράστηκε η άποψη ότι για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων θα πρέπει να έχει λόγο και ο σύλλογος γονέων, οι μαθητές, ακόμα και ο δήμαρχος και να υπάρχει συνεχής έλεγχος της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητάς τους. Πρέπει να έχουν αυξημένα προσόντα, εμπειρία και επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα και να αξιολογείται η προσωπικότητά τους (Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης, 2011).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ.

Η αξιολόγηση και τα κριτήρια που πρέπει να θεσπιστούν για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων απασχολεί όχι μόνο την πολιτεία αλλά και όλους τους φορείς που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την εκπαίδευση. Παρ' όλο που η θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας βρίσκεται στη χαμηλότερη διοικητική βαθμίδα της εκπαίδευσης φαίνεται ότι είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της εκπαιδευτικής πολιτικής που εφαρμόζεται σε μία πολιτεία. Οι περισσότερες χώρες της Ευρώπης έχουν σταθερό και μόνιμο θεσμικό πλαίσιο σχετικά με τον τρόπο επιλογής των εκπαιδευτικών στελεχών. Η λειτουργία αυτών των συστημάτων αλλά και οι απόψεις και οι προτάσεις που καταγράφηκαν από όλους, καταλήγουν σε ένα συμπέρασμα, ότι πρέπει να διαμορφωθεί και στην Ελλάδα ένα θεσμικό πλαίσιο δίκαιο, αντικειμενικό και μόνιμο, ώστε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι και αποτελεσματικότεροι διευθυντές. Να γίνεται ένας συνδυασμός ανάμεσα στα επιθυμητά κριτήρια που είναι η διοικητική και διδακτική εμπειρία, τα πλούσια επιστημονικά προσόντα που μπορεί να διαθέτει, με την αξιολόγηση της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του υποψήφιου ηγέτη που έχει όραμα και μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές για ένα σχολείο σύγχρονο και ανοικτό στην κοινωνία.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.1 Η επιλογή του θέματος

Οι αλλαγές που έχουν επέλθει στην κοινωνία μας με την είσοδό της στον 21^ο αιώνα δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο και το σχολείο όπου προετοιμάζονται και εφαρμόζονται όλες οι νέες εκπαιδευτικές πολιτικές για τον μέλλον της. Είναι ανάγκη να προσαρμοστεί και να δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον για να ανταπεξέλθει και να βελτιώσει το μαθησιακό αποτέλεσμα. Ένας σχολικός οργανισμός ανοιχτός στην κοινωνία πρέπει να έχει στην κορυφή του ένα διευθυντή, που όχι μόνο διεκπεραιώνει την γραφειοκρατική καθημερινότητα αλλά ως ηγέτης με όραμα μπορεί να εμπνεύσει όλους τους εμπλεκόμενους σ' αυτόν ώστε να βελτιώσει αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Μέσα από το σύνολο λοιπόν της εκπαιδευτικής κοινότητας πρέπει να επιλεγθούν οι διευθυντές που θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους σ' αυτή την νέα απαιτητική εκπαιδευτική πραγματικότητα.

Τα τελευταία τριάντα δύο χρόνια στην Ελλάδα οι επιλογές στελεχών εκπαίδευσης των σχολικών μονάδων γίνονταν με διαφορετικούς νόμους και ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα σ' αυτούς ήταν η αντικειμενική μοριοδότηση των κριτηρίων και προσόντων των υποψηφίων. Τα προσόντα που έπρεπε να έχει ένας υποψήφιος, ήταν η εμπειρία, οι σπουδές του και μέσα από ένα συμβούλιο επιλογής συνεκτιμούνταν η προσωπικότητά του. Το κύριο ζητούμενο σε όλους αυτούς τους νόμους επιλογής ήταν η διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας, όμως δυστυχώς κανένας δεν κατάφερε να πείσει και έως σήμερα αμφισβητούνται. Σκοπός λοιπόν ήταν μέσα από μία μελέτη περίπτωσης να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα σημαντικότερα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διευθυντής και με ποια διαδικασία θα διαμορφωθεί ένας αντικειμενικός τρόπος αξιολόγησής τους. Για να υπάρξει λοιπόν ένα αντικειμενικό και αποδεκτό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων επιχειρήθηκε να γίνει μία διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, που γνωρίζουν καλύτερα από όλους την εκπαιδευτική πραγματικότητα. Σύμφωνα με τις απόψεις αυτές θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα νέο και σταθερό θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα & στόχοι.

Στην εργασία επιχειρήθηκε, μέσω ενός ερωτηματολογίου, να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών και των δύο βαθμίδων της εκπαίδευσης που εργάζονται σε σχολεία της Θράκης, σχετικά με την αξιολόγηση και τα κριτήρια που προέβλεπε ο νέος νόμος 4473/2017. Συμπληρώθηκε και με ερωτήσεις σχετικές με προτάσεις που συζητήθηκαν πριν την ψήφιση του νόμου και δεν κρίθηκαν ώριμες ή ήταν αντίθετες με τα ιδεολογικά πιστεύω της κυβερνητικής πλειοψηφίας.

Πιο συγκεκριμένα οι επιμέρους στόχοι είναι:

α) Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ποια είναι τα κριτήρια που θεωρούν πιο σημαντικά και σε ποια έπρεπε να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη μοριοδότηση, για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων.

β) Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ζήτημα της χρονικής διάρκειας της θητείας των διευθυντών.

γ) Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ποιοι έπρεπε να συμμετέχουν στο υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής διευθυντών, πόσο αντικειμενική ήταν και αν έπρεπε να αξιολογείται η προφορική συνέντευξη.

δ) Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αν για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων έπρεπε να διενεργούνται γραπτές εξετάσεις αλλά και αν έπρεπε να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης.

ε) Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για την εμπλοκή στη διαδικασία επιλογής διευθυντών, του συλλόγου διδασκόντων αλλά και άλλων κοινωνικών τοπικών φορέων.

στ) Να διερευνηθεί η άποψή τους σχετικά με την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων για τη θέση του διευθυντή, από τους προϊσταμένους τους.

ζ) Να γίνει μία σύγκριση των απόψεων που διατυπώνονται μεταξύ των αυτών που διαθέτουν διοικητική εμπειρία και των υπολοίπων εκπαιδευτικών.

Με βάση τους στόχους της έρευνας, όπως αυτοί έχουν εκφραστεί στην προηγούμενη παράγραφο, τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλούνταν η έρευνα αυτή να απαντήσει ήταν τα εξής:

- Ποια μπορεί να είναι τα σημαντικότερα τυπικά και επιστημονικά κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων;
- Ποιοι παράγοντες και με ποιο τρόπο μπορούν να κάνουν το σύστημα επιλογής αξιόπιστο και με ποια διαδικασία.

- Πόσο σημαντική και αναγκαία είναι επιστημονική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης σχολικών μονάδων;

5.3 Η μέθοδος της έρευνας.

Ο σκοπός της έρευνας που διενεργήθηκε, ήταν να διερευνηθεί το θέμα των κριτηρίων και της αξιολόγησης των διευθυντών σχολικών μονάδων και να αποτυπωθούν οι απόψεις που έχουν γι' αυτό το θέμα οι άμεσα εμπλεκόμενοι, που ήταν οι εκπαιδευτικοί. Για να απαντηθούν τα ερωτήματα που τέθηκαν έπρεπε να συλλεχθούν δεδομένα. Πολύ σημαντικό και κρίσιμο μέρος της εργασίας αυτής ήταν ο κατάλληλος προγραμματισμός και σχεδιασμός ώστε να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα της έρευνας και να εξαχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα με αντικειμενικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Κοκκινάκη (2006) δεν υπάρχουν καλές και κακές μέθοδοι, υπάρχουν απλώς μέθοδοι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες για ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

Για την υλοποίηση αυτής της εργασίας επιλέχτηκε να γίνει μία ειδική ποσοτική έρευνα με την κατασκευή ενός ερωτηματολογίου που περιελάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου και απευθύνθηκε σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εκπαιδευτικών. Μετά από τη συγκέντρωση των δεδομένων έγινε μία συστηματική διερεύνηση των απόψεων που συγκεντρώθηκαν και με τη διαδικασία στατιστικών μεθόδων πραγματοποιήθηκε η ανάλυσή τους που μεταφράστηκαν σε συμπεράσματα για να γενικευθούν σε ένα ευρύτερο πληθυσμό (ΠΑ.ΚΕ.Π.Ε., 2017).

Πριν την κατάρτιση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου προηγήθηκαν σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο και Γιαννίτσα (1999) οι παρακάτω ενέργειες που ήταν:

- ο προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας,
- η επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων,
- η κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε και στη δομή του ερωτηματολογίου γιατί μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε περιλάμβανε μία σειρά ερωτήσεων έτσι ώστε οι απαντήσεις που θα δίνονταν από τους συμμετέχοντες να ικανοποιούν το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας αφού πρώτα έγινε μελέτη της προσφερόμενης βιβλιογραφίας. Οι ερωτήσεις ήταν ίδιες για όλους και είχαν μία σειρά προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα για τις απόψεις και τις στάσεις τους στο θέμα των κριτηρίων και της αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών σχολικών μονάδων.

Στην ποσοτική αυτή έρευνα, δημιουργήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου που εγγυώνται μία σχετική ανωνυμία και οι απαντήσεις που δίνονται είναι ιδανικές για την επεξεργασία μέσω της στατιστικής ανάλυσης. Παράλληλα απαντώνται πιο εύκολα από τους ερωτώμενους αφού το μόνο που χρειάζεται είναι να σημειώσουν στο τετράγωνο την απάντηση που επέλεξαν (Λέτσιος, 2017; Javeau, 2000). Μέσα από αυτού του τύπου τις ερωτήσεις επιχειρήθηκε να συλλεχτούν πληροφορίες που εκφράζονται με αριθμούς και έτσι μπορούν να παρουσιαστούν και να συγκριθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές (Λέτσιος, 2017; Verma & Mallick, 2004). Με τη μέθοδο αυτή δεν ήταν απαραίτητο να γίνει η απογραφή στο σύνολο του πληθυσμού που αφορά την έρευνα γιατί ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί για πρακτικούς και οικονομικούς λόγους. Έχοντας ερευνήσει ένα καλό δείγμα αυτού του πληθυσμού μπορεί να γίνει ανάλυση και να εξαχθούν συμπεράσματα λόγω του επαγωγικού χαρακτήρα της στατιστικής έρευνας και μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο (Creswell, 2011).

Αφού καταγράφηκαν, κωδικοποιήθηκαν και απαριθμήθηκαν οι απαντήσεις τους, στη συνέχεια ακολούθησε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου της έρευνας. Η όλη διαδικασία πραγματοποιήθηκε κατά το δεύτερο δεκαπενθήμερο του Νοεμβρίου του 2017. Για τη διατύπωση των συμπερασμάτων και τη δημιουργία των γραφημάτων, χρησιμοποιήθηκαν οι πίνακες που αυτόματα δημιουργούσε, με την υποβολή των απαντήσεων, η πλατφόρμα της Google, αλλά και οι στατιστικοί πίνακες που κατασκευάστηκαν δίνοντας τα δεδομένα στα υπολογιστικά φύλλα του λογισμικού της Microsoft Excel. Για τη δημιουργία πινάκων χρησιμοποιήθηκαν τα αναλυτικά δεδομένα που καταγράφηκαν στην ηλεκτρονική πλατφόρμα και έγινε χρήση των βασικών μεγεθών της στατιστικής για τη θέση και τη διασπορά (μέση τιμή και τυπική απόκλιση).

5.4 Εργαλείο έρευνας

Η μελέτη της βιβλιογραφίας και των νόμων και η ανασκόπηση των παλαιότερων ερευνών στο Α΄ μέρος έδωσαν ώθηση και βοήθησαν να δημιουργηθεί ένα ερευνητικό εργαλείο κατάλληλα διαμορφωμένο με τη μορφή του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) για να καταγραφούν οι απόψεις, να μετατραπούν σε δεδομένα και στη συνέχεια αναλύθηκαν από τον ερευνητή. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε επειδή ήταν κατάλληλο για το είδος των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν, του μεγάλου δείγματος και της εύκολης σχετικά επεξεργασίας των δεδομένων που συγκεντρώνονται. Σύμφωνα με τους

Cohen & Manion όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα τόσο πιο δομημένο κλειστό και αριθμητικό έπρεπε να είναι το ερωτηματολόγιο (Τσολακίδου, 2015).

Η επιλογή των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο αποσκοπούσε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας. Για την επιλογή των ερωτήσεων έγινε ένας συνδυασμός, αφού λήφθηκαν υπόψη παλαιότερες έρευνες που ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό, ο πρόσφατος νόμος 4473/2017 με τον οποίο έγιναν οι τελευταίες κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων και οι προτάσεις που διατυπώθηκαν από φορείς και κόμματα πριν τη ψήφιση του νέου νόμου από τη Βουλή.

Το περιεχόμενο του ερευνητικού εργαλείου περιελάμβανε 29 ερωτήσεις που είχαν οργανωθεί σε τρία μέρη.

Οι πρώτες οκτώ ερωτήσεις ασχολούνται με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων για να προσδιοριστεί το προφίλ τους, όπως το φύλο, η ηλικία, ο κλάδος και η βαθμίδα εκπαίδευσης, ο τόπος εργασίας, η διδακτική και διοικητική τους εμπειρία.

Το δεύτερο και κύριο μέρος του, αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις κλειστού τύπου χωρισμένες σε δύο κατηγορίες. Περιλαμβάνονται ερωτήσεις διχοτομικές (ΝΑΙ – ΟΧΙ), βαθμονόμησης και πολλαπλής επιλογής. Για τη δημιουργία ερωτήσεων με υποκειμενικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα τύπου Likertscale (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ) που βοηθάει να γίνονται εκτιμήσεις αφού επιτρέπει να καταγραφούν οι αφηρημένες έννοιες με τιμές. Με τις πρώτες έντεκα ερωτήσεις σ' αυτό το μέρος έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο σχετικά με τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στο νόμο 4473/2017. Σε κάποιες ερωτήσεις δίνεται η επιλογή σ' αυτόν που θέλει να απαντήσει διαφορετικά να καταγράψει την άποψή του. Οι υπόλοιπες εννέα ερωτήσεις έχουν στόχο να διερευνηθούν οι απόψεις τους σχετικά με διάφορες προτάσεις που έχουν διατυπωθεί από φορείς σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων, στη θητεία, στην επιμόρφωση και στην αξιολόγησή τους.

Τέλος στο τρίτο μέρος υπάρχει και μία ερώτηση ανοικτού τύπου, όπου ο κάθε ένας έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη γνώμη του για τα θετικά ή τα αρνητικά στη διαδικασία επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης και να κάνει τις δικές του προτάσεις.

Στην αρχική σελίδα του ερωτηματολογίου ο ερευνητής πρόσθεσε ένα εισαγωγικό σημείωμα και δίνει κάποιες πληροφορίες για την έρευνά του και τη διευκρίνιση ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς και μόνο σκοπούς και τα στοιχεία τους δεν θα δημοσιοποιηθούν. Έτσι οι ερωτώμενοι ήταν πιο ελεύθεροι να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο χωρίς ενδοιασμούς και με καλή διάθεση.

Πριν την οριστικοποίηση και τη διανομή του ερωτηματολογίου, προκειμένου να ελεγχθεί η δομή του, τα τυχόν λάθη ή και αν υπήρχαν ασάφειες και παρερμηνείες στις ερωτήσεις, έγινε μία πιλοτική έρευνα με τη συμμετοχή επτά εκπαιδευτικών και των δύο βαθμίδων. Οι προτάσεις και οι παρατηρήσεις τους βοήθησαν ώστε να γίνουν οι ανάλογες διορθώσεις για να πάρει την τελική του, οριστική μορφή. Επιδίωξη ήταν να κατασκευαστεί ένα ερωτηματολόγιο με σαφείς και κατανοητές ερωτήσεις που δεν απαιτεί πάνω από δέκα λεπτά να συμπληρωθεί και οι απαντήσεις που θα δίνονταν να είναι συγκρίσιμες και έτσι να υπάρξει η δυνατότητα να καταλήξουν σε σωστά συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο δεν εκτυπώθηκε αλλά επιλέχθηκε να εισαχθεί στη διαδικτυακή πλατφόρμα που παρέχει δωρεάν η Google και δίνει τη δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ελκυστικό και ευέλικτο για τον ερωτώμενο. Η φόρμα ήταν κατάλληλα διαμορφωμένη και συνδέονταν με υπολογιστικά φύλλα που ταυτόχρονα με την καταχώρηση των απαντήσεων στις ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες γινόταν αυτόματα η επεξεργασία και η δημιουργία διαγραμμάτων. Με αυτό τον τρόπο δόθηκε η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν όλοι οι τύποι των ερωτήσεων όπως αναφέρθηκε. Ταυτόχρονα όμως δόθηκε και η δυνατότητα να συμπεριληφθούν και ανοικτές ερωτήσεις όπου χρειάστηκε να απαντήσουν οι ερωτώμενοι με μία διαφορετική άποψη.

5.5 Διαδικασία έρευνας

Τα τελευταία χρόνια στις ποσοτικές κυρίως έρευνες έχει γίνει πολύ δημοφιλής η χρήση του διαδικτύου για την ηλεκτρονική συγκέντρωση δεδομένων γιατί είναι σχετικά εύκολη και οικονομική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συγκέντρωσης δεδομένων με τη χρήση του διαδικτύου είναι οι δημοσκοπικές έρευνες (Creswell, 2011; Solomon, 2001). Αυτή η διαδικασία επιλέχθηκε και για την έρευνα και το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο στην ηλεκτρονική πλατφόρμα που παρέχει η Google (<https://goo.gl/forms/2UVYERlpIBqu0qngG3>). Οι εκπαιδευτικοί στους οποίους απευθυνόταν για να το συμπληρώσουν ενημερώθηκαν γι' αυτό, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που στάλθηκε στα σχολεία τους αλλά και προσωπικά, καθώς και με την κοινοποίησή του σε ιστοσελίδες όπως το facebook όπου υπάρχουν ομάδες εκπαιδευτικών στο συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα.

5.6 Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός σε μια ερευνητική διαδικασία είναι μία ομάδα που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Σε μία ποσοτική έρευνα που δεν είναι δυνατό να συμπεριληφθεί όλος ο

πληθυσμός επιλέγεται ένα δείγμα που είναι μία μικρότερη ομάδα του πληθυσμού, και αφού μελετηθεί στη συνέχεια μπορούν να γίνουν και αναφορές σε όλο τον πληθυσμό (Creswell, 2011).

Για να είναι τα αποτελέσματα της έρευνας αντιπροσωπευτικά των απόψεων των εκπαιδευτικών, σχετικά με τα κριτήρια που πρέπει να υπάρχουν και η αξιολόγηση που πρέπει να γίνεται, για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων, θα έπρεπε να γίνει μία πανελλαδική ώστε να περιλαμβάνει όλο τον πληθυσμό στην έρευνα ή να γίνει επιλογή μεγαλύτερου δείγματος. Όμως αυτό είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί από ένα μόνο ερευνητή. Έτσι για τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν επιλέχθηκε μία μικρότερη πληθυσμιακή ομάδα, κατά τρόπο ώστε οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από αυτή να είναι όσο γίνεται πιο αντιπροσωπευτικές του συνολικού μελετώμενου πληθυσμού (Παγκαλίδης, 2017; CohenandManion, 1994).

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Θράκης και στις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης. Η επιλογή αυτή έγινε γιατί είναι ο τόπος κατοικίας και εργασίας του ερευνητή κι αυτό έκανε πιο εύκολη την προσπάθεια συλλογής πληροφοριών. Το δείγμα που επιλέχθηκε για να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο ήταν εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όλων των ειδικοτήτων και των τριών νομών, εξαιρέθηκαν οι εκπαιδευτικοί των ειδικοτήτων ΠΕ 60 κλάδου Νηπιαγωγών και ΠΕ 73 εκπαιδευτικοί της Μειονοτικής Εκπαίδευσης.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη διαδικασία της δειγματοληψίας με διαστρωμάτωση με πιθανότητα ανάλογη με το μέγεθος του πληθυσμού (Κουφοπούλου, 2014). Το μέγεθος του δείγματος ήταν 460 εκπαιδευτικοί (ποσοστό 10%) επί των 4.599 εκπαιδευτικών που εργάζονταν στη Θράκη το μήνα Οκτώβριο κατά το σχολικό έτος 2017-2018. Παράλληλα, η επιλογή του δείγματος έγινε με κριτήριο τη γεωγραφική του διασπορά και στους τρεις νομούς της Θράκης και να είναι αντιπροσωπευτικό και των δύο βαθμίδων της εκπαίδευσης.

5.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της έρευνας – Διευκρινίσεις.

Η επιλογή αυτής της διαδικτυακής ποσοτικής έρευνας έγινε γιατί απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς που έχουν ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο και το μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι εξοικειωμένο με το διαδίκτυο, αφού σχεδόν όλοι έχουν επιμορφωθεί στις Τ.Π.Ε. και έχουν πρόσβαση σ' αυτό.

Τα πλεονεκτήματα της δικτυακής έρευνας σε σχέση με τη συμβατική έρευνα ήταν:

- η εξοικονόμηση πόρων (χρημάτων, ανθρώπινου δυναμικού, αναλώσιμων κ.ά.) ,
- η εξάλειψη σφαλμάτων κατά την εισαγωγή των δεδομένων (dataentry), αφού η εισαγωγή γίνεται από τους ίδιους τους ερωτώμενους,
- η αποτελεσματικότητα: γρήγορη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων,
- η εύκολη εύρεση ατόμων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα, για παράδειγμα άτομα τα οποία συμμετέχουν σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα στο Internet, όπως: forums, chatrooms με συγκεκριμένες θεματικές,
- η ελκυστικότητα των υπολογιστών σε νέες ηλικιακές ομάδες,
- η επιλογή του χρόνου και τόπου συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους ερωτώμενους,
- η εύκολη προσέγγιση ατόμων από διαφορετικές χώρες,
- η πρόσβαση σε γεωγραφικά κατανομημένους πληθυσμούς,
- η συμμετοχή ατόμων με αποκλίνουσες συμπεριφορές λόγω της ανωνυμίας που επικρατεί στο διαδίκτυο (Λιναρδήςetal, 2011, Van Selmetal 2006, Methaetal 1995, Smith 1997, Medlinetal 1999, Brenanetal, 1999).

Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν και κάνουν εύκολη και ελκυστική αυτού του τύπου την έρευνα, υπάρχουν και μειονεκτήματα που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και να μην έχουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα που χρειάζεται για να έχει αξία. Χαρακτηριστικά αναφέρονται κάποια:

- δεν είναι δυνατό να ελεγχθεί αν τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους εκπαιδευτικούς ή από τρίτα πρόσωπα και πόσες φορές.
- η αδυναμία επικοινωνίας με τους ερωτώμενους που μπορεί να είχαν απορίες και αυτό να είχε ως αποτέλεσμα να μην υποβάλουν το ερωτηματολόγιο.
- η μη καλή γνώση χειρισμού των ηλεκτρονικών υπολογιστών και συγκεκριμένων διαδικασιών που απαιτούνται για τη συμπλήρωση της φόρμας.

Με την επιφύλαξη όλων των παραπάνω σε σχέση με τα μειονεκτήματα αυτού του τύπου της έρευνας έγινε προσπάθεια να ελαττωθούν οι αρνητικοί παράγοντες και να δημιουργηθεί ένα απλό στη γλώσσα και κατανοητό ερωτηματολόγιο ελπίζοντας ότι δεν δυσκόλεψε τους ερωτώμενους.

5.8 Χρονοδιάγραμμα

Ο σχεδιασμός και η προετοιμασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε τους μήνες Αύγουστο και Σεπτέμβριο του 2017. Ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου στάλθηκε με το ηλεκτρονικό

ταχυδρομείο σε σχολεία, αλλά και σε εκπαιδευτικούς, σε ένα μεγάλο αριθμό σε όλους του νομούς της Θράκης, το πρώτο δεκαήμερο του Οκτωβρίου και η φόρμα παρέμεινε ανοικτή για να συμπληρώνεται το ερωτηματολόγιο έως τις 15 Νοεμβρίου του 2017. Υπήρχε ενημέρωση από τη φόρμα της Google για την πορεία και τον αριθμό αυτών που κατέθεταν το ερωτηματολόγιο. Κατά το χρονικό διάστημα αυτό και ανάλογα με τη πορεία καταχώρησης των ερωτηματολογίων, αποστέλλονταν και νέα μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για να παρακινήσει και άλλους να συμμετάσχουν στην έρευνα, ώστε τα αποτελέσματά της να είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού. Από το Νοέμβριο έως το Δεκέμβριο του 2017 έγινε η ανάλυση των δεδομένων και η καταγραφή των συμπερασμάτων αφού είχε προηγηθεί η βιβλιογραφική μελέτη.

5.9 Διαθέσιμοι πόροι

Η επιλογή της χρήσης του διαδικτύου στη διενέργεια της έρευνας βοήθησε και δεν χρειάστηκε να δαπανηθεί κάποιο ποσό για την εκτύπωση των ερωτηματολογίων ούτε για τις τυχόν μετακινήσεις του ερευνητή. Ο χρόνος που διατέθηκε για την έρευνα ήταν στα πλαίσια των περιορισμών που έθετε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Ο ερευνητής χρειάστηκε ηλεκτρονικό υπολογιστή με σύνδεση στο διαδίκτυο. Για την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και τη μελέτη θεμάτων που αφορούσαν την έρευνα, χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο αλλά και οι βιβλιοθήκες που υπάρχουν στην Ξάνθη. Υπήρχαν διαθέσιμα βιβλία στη Δημοτική βιβλιοθήκη, στη βιβλιοθήκη του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης αλλά και στη σχολική μονάδα που εργάζεται ο διενεργών της έρευνα και βέβαια έγινε χρήση και βιβλίων που είχαν στην κατοχή τους ιδιώτες που ασχολήθηκαν με παρόμοια θέματα και διέθεταν την ανάλογη βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το πιο σημαντικό μέρος μιας έρευνας είναι η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, η επεξεργασία, η ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων που απαντούν στα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Με την κωδικοποίησή τους μπορούν να δοθούν, αξιόπιστες και συγκεκριμένες απαντήσεις που αφορούν στις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την αξιολόγηση και τα κριτήρια που πρέπει να θεσμοθετηθούν. Έτσι να επιλέγονται οι καταλληλότεροι και οι αποτελεσματικότεροι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων αντικειμενικά και αμερόληπτα.

Η παρουσίαση των δεδομένων έγινε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Δημιουργήθηκαν για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων πίνακες και διαγράμματα που βοηθούν στην κατανόηση αυτών που περιγράφονται. Έγινε αναφορά των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος όπως, το φύλο, η ηλικία, η υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία, η βαθμίδα εκπαίδευσης και η περιοχή όπου εργάζεται. Κατά την ανάλυση και την ακριβέστερη αποτύπωση των απόψεων, σε κάποια από αυτά δημιουργήθηκαν πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα. Στις κυρίως ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert. Οι εκπαιδευτικοί εξέφρασαν την άποψή τους για τα κριτήρια με τα οποία έπρεπε να αξιολογούνται οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων. Έγινε περιγραφική αναφορά με τη χρήση των βασικών μεγεθών της στατιστικής, για τη θέση και τη διασπορά (μέση τιμή και τυπική απόκλιση) σε κάποιες απαντήσεις. Για την καλύτερη ανάγνωση των πινάκων αναφέρεται η μέση τιμή, που είναι το σημείο που φανερώνει πού βρίσκεται το κέντρο των δεδομένων και η τυπική απόκλιση που είναι η θετική ρίζα της διασποράς και εκφράζει (όπως δηλώνει η ονομασία της) την τυπική απόκλιση των δεδομένων από τη δειγματική μέση τιμή, δηλαδή μέχρι πόσο περίπου αναμένεται μια τυπική τιμή της X να απέχει από τη μέση τιμή (Κουγιουμτζής, 2009). Η επεξεργασία αυτή δίνει άμεσα την πληροφορία για το πού κατευθύνονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών στα ερωτήματα που τέθηκαν. Εξήχθησαν συμπεράσματα τα οποία στη συνέχεια έγιναν προτάσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να υπάρξει κάποτε ένα σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης αντικειμενικό και μόνιμο.

6.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Υποβλήθηκαν στην ηλεκτρονική φόρμα που αναρτήθηκε 262 ερωτηματολόγια και από τους τρεις νομούς της Θράκης. Στον πίνακα 1, παρουσιάζεται αναλυτικά η γεωγραφική κατανομή των εκπαιδευτικών του δείγματος σύμφωνα με τον τόπο εργασίας με τις σχετικές και ποσοστιαίες συχνότητες. Από αυτούς οι 111, ποσοστό 42% προέρχονταν από το Ν. Ξάνθης, οι 71 από το Ν. Ροδόπης, ποσοστό 27% και οι 80 από το Ν. Έβρου, ποσοστό 31%.

Πίνακας 1: Κατανομή πληθυσμού

Περιοχή εργασίας του δείγματος x	Απόλυτες Συχνότητες (f_i)	Σχετικές Συχνότητες (f_i/n)	Ποσοστιαίες Συχνότητες ($100 f_i/n \%$)
Ξάνθη	111	0,424	42
Ροδόπη	71	0,271	27
Έβρος	80	0,305	31
ΣΥΝΟΛΟ	$n= 262$	1	100

Στο σχήμα 4 γίνεται η απεικόνιση της περιοχής εργασίας του δείγματος.



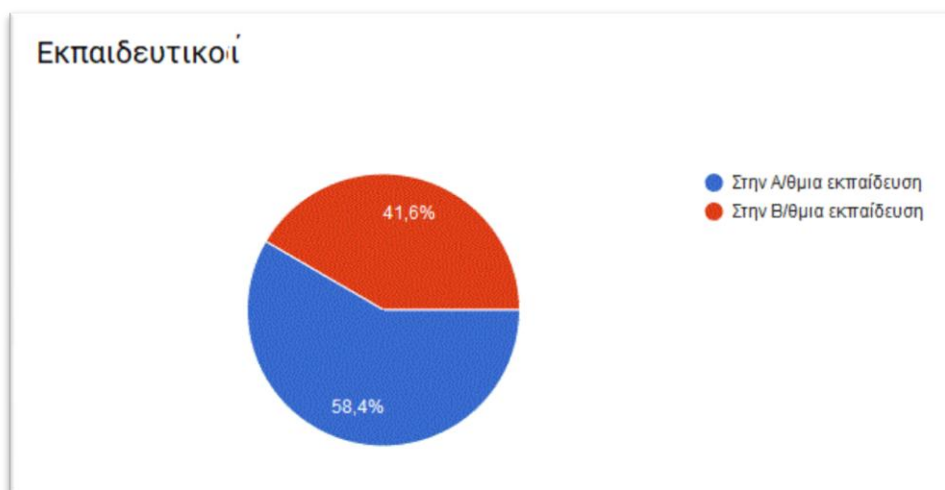
Σχήμα 4: Περιοχή εργασίας του δείγματος.

Από τους 220 εκπαιδευτικούς του δείγματος που εργάζονταν στη Θράκη στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση τον Οκτώβριο του 2017, συμπληρώθηκαν 153 ερωτηματολόγια, ποσοστό 69,55%. Από τους 240 εκπαιδευτικούς του δείγματος που εργάζονταν στη Θράκη στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση τον Οκτώβριο του 2017, συμπληρώθηκαν 109 ερωτηματολόγια, ποσοστό 45,42%. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών από το επιλεγμένο δείγμα της έρευνας που συμμετείχε στην έρευνα και από τις δύο βαθμίδες ήταν 56,95% (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Ποσοστιαίες συχνότητες προέλευσης του δείγματος

Εκπαιδευτικοί x	Απόλυτες Συχνότητες Σύνολο	Απόλυτες Συχνότητες (fi) Συμμετοχή	Ποσοστιαίες Συχνότητες (100 fi/n %)
A/βάθμια	220	153	69,55%
B/βάθμια	240	109	45,42%
ΣΥΝΟΛΟ	N=460	n= 262	56,95%

Η κατανομή των εκπαιδευτικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν 41,6% από την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και 58,4% από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (γράφημα 1).



Γράφημα 1 : Εκπαιδευτικοί

Οι εκπαιδευτικοί που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο προέρχονταν από όλες σχεδόν τις ειδικότητες που εργάζονται στην εκπαίδευση, εξαιρέθηκαν οι ειδικότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω και η κατανομή παρουσιάζεται ανά φύλο, αναλυτικά στον πίνακα 3.

Πίνακας 3: Κατανομή ανά φύλο και ειδικότητα

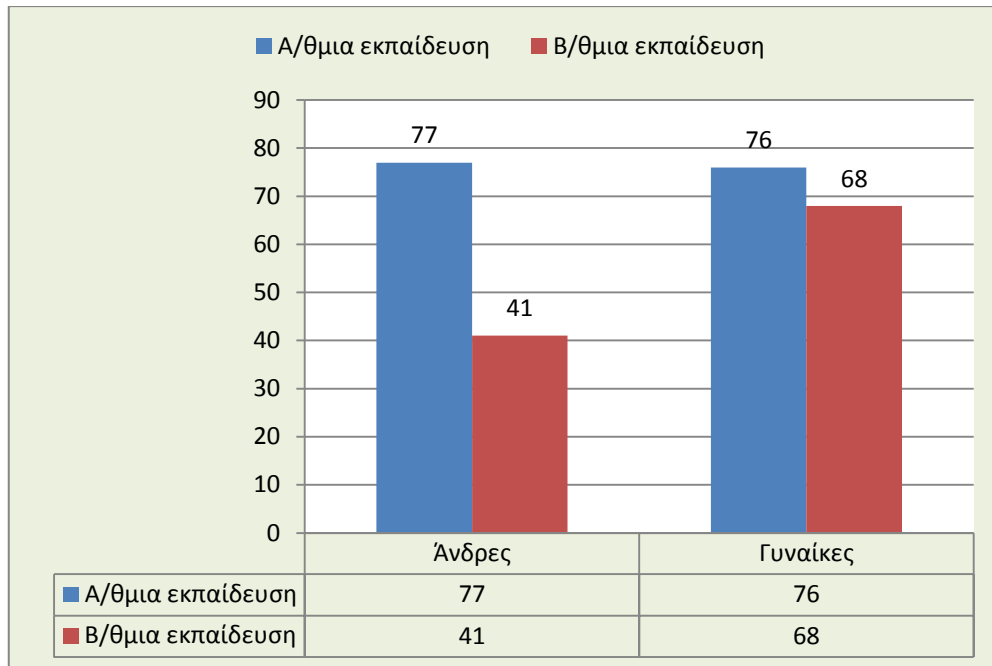
	ΠΕ01	ΠΕ 02	ΠΕ 03	ΠΕ 04	ΠΕ 05	ΠΕ 06	ΠΕ 07	ΠΕ 08	ΠΕ 09	ΠΕ 10	ΠΕ 11	ΠΕ 12	ΠΕ 14	ΠΕ 16	ΠΕ 17	ΠΕ 18	ΠΕ 19	ΠΕ 20	ΠΕ 70
Άνδρας	2	2	8	5				1	2		8	1	1		3	3	6		75
Γυναίκα	2	16	4	8	1	18	5	1		1	14	1	1	1	1	1	5	1	64
Σύνολο	4	18	12	13	1	18	5	2	2	1	22	2	2	1	4	4	11	1	139

Στον πίνακα 4 δίνονται στοιχεία που αφορούν στο φύλο του δείγματός με τις σχετικές και ποσοστιαίες συχνότητες, έτσι 118 ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από άνδρες εκπαιδευτικούς ποσοστό 45% και 144 από γυναίκες ποσοστό 55%.

Πίνακας 4:φύλο

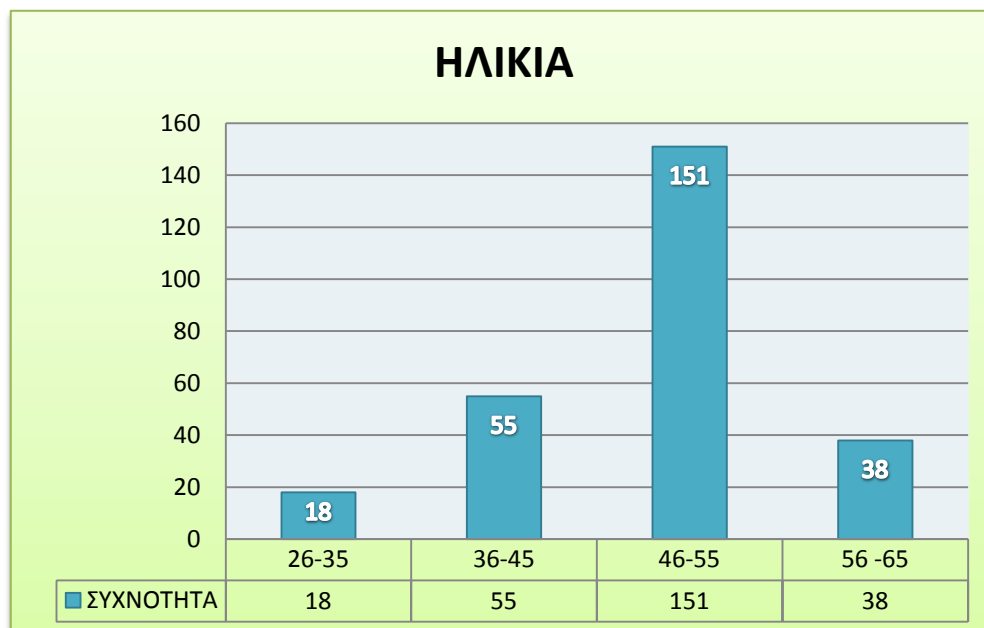
Φύλο x	Απόλυτες Συχνότητες (fi)	Σχετικές Συχνότητες (fi/n)	Ποσοστιαίες Συχνότητες (100 fi/n %)
Άνδρες	118	0,45	45
Γυναίκες	144	0,55	55
ΣΥΝΟΛΟ	n= 262	1	100

Σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης και το φύλο οι 77 άνδρες και 41 γυναίκες προέρχονταν από τη Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι 76 άνδρες και 68 γυναίκες από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (γράφημα 2).



Γράφημα 2: Εκπαιδευτική βαθμίδα του φύλου

Στο γράφημα 3, βλέπουμε την ηλικιακή κατανομή του δείγματος ανά δεκαετία.



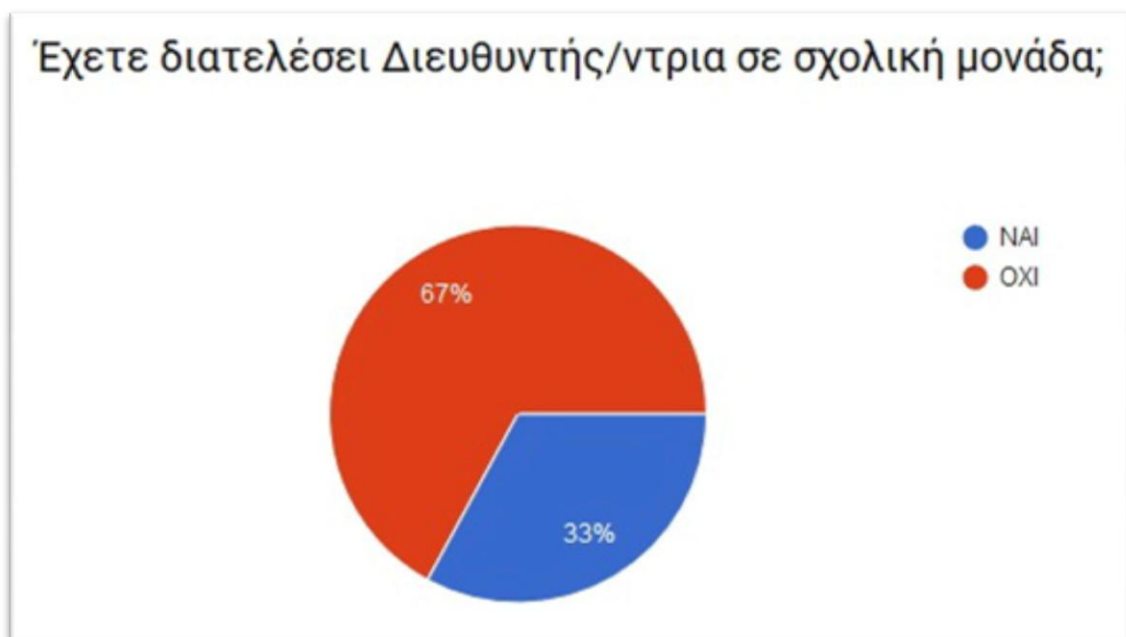
Γράφημα 3 : Ηλικία

Η διδακτική εμπειρία των εκπαιδευτικών του δείγματος αποτυπώνεται ανά πενταετία στο γράφημα 4.



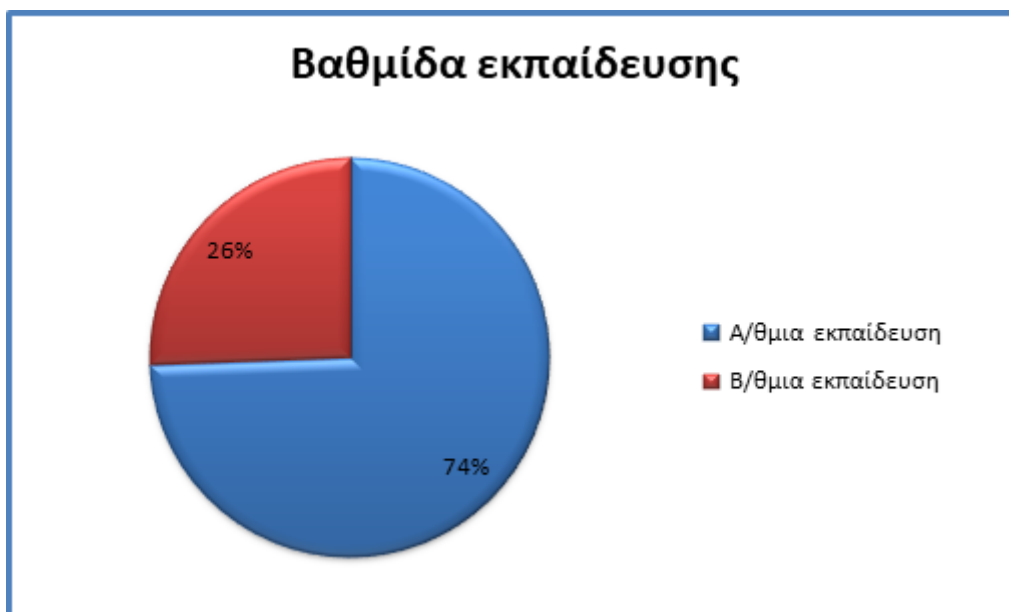
Γράφημα 4: Διδακτική εμπειρία

Το 33% αυτών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, 86 εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι έχουν διοικητική εμπειρία, (γράφημα 5).



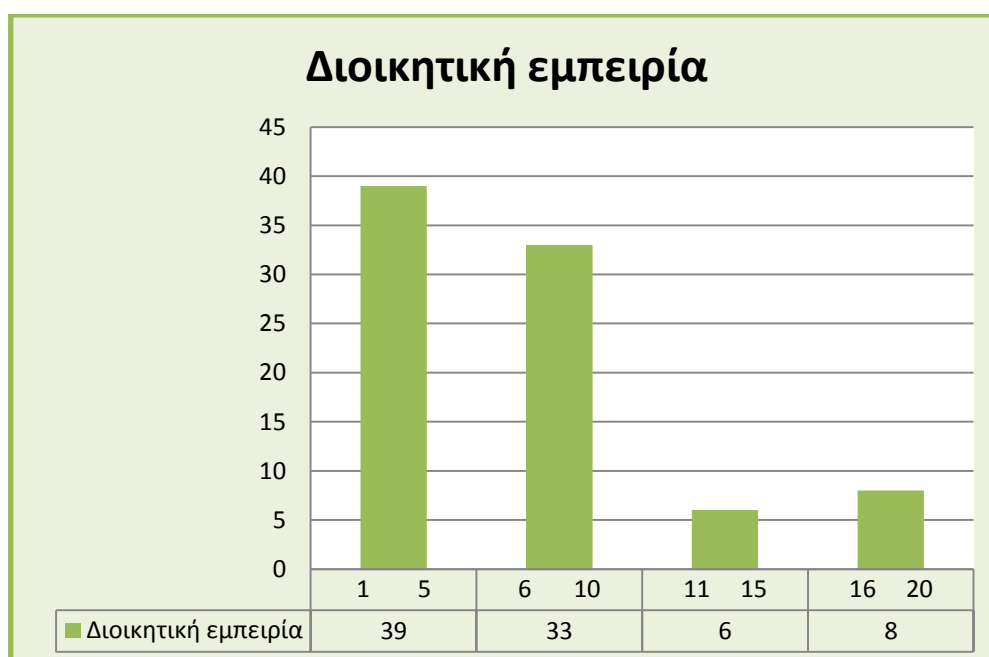
Γράφημα 5 : Διοικητική εμπειρία

εκ των οποίων οι 64 στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι 22 στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (γράφημα 6).



Γράφημα 6: Βαθμίδα εκπαίδευσης

Η διοικητική εμπειρία των ερωτώμενων του δείγματος ανά πενταετία παρουσιάζεται στο γράφημα 7.



Γράφημα 7: Διοικητική εμπειρία

6.2 Αποτύπωση των απόψεων για τα κριτήρια που πρέπει να μοριοδοτούνται οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων.

Στις περισσότερες ερωτήσεις που ζητήθηκε οι εκπαιδευτικοί να εκφράσουν την άποψή τους, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με πέντε διαβαθμισμένα στάδια κλειστών απαντήσεων (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ) και με δύο ΝΑΙ - ΟΧΙ.

Στο πρώτο γενικό ερώτημα, πόσο σημαντικό θεωρούν το ρόλο του διευθυντή στο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα, οι μισοί σχεδόν 48,5% απάντησαν «Πάρα πολύ», ένα 36,3% απάντησε «Πολύ», 13,7% απάντησε «Αρκετά» και 1,5% απάντησε «Λίγο», (γράφημα 8).



Γράφημα 8: Ο ρόλος του διευθυντή

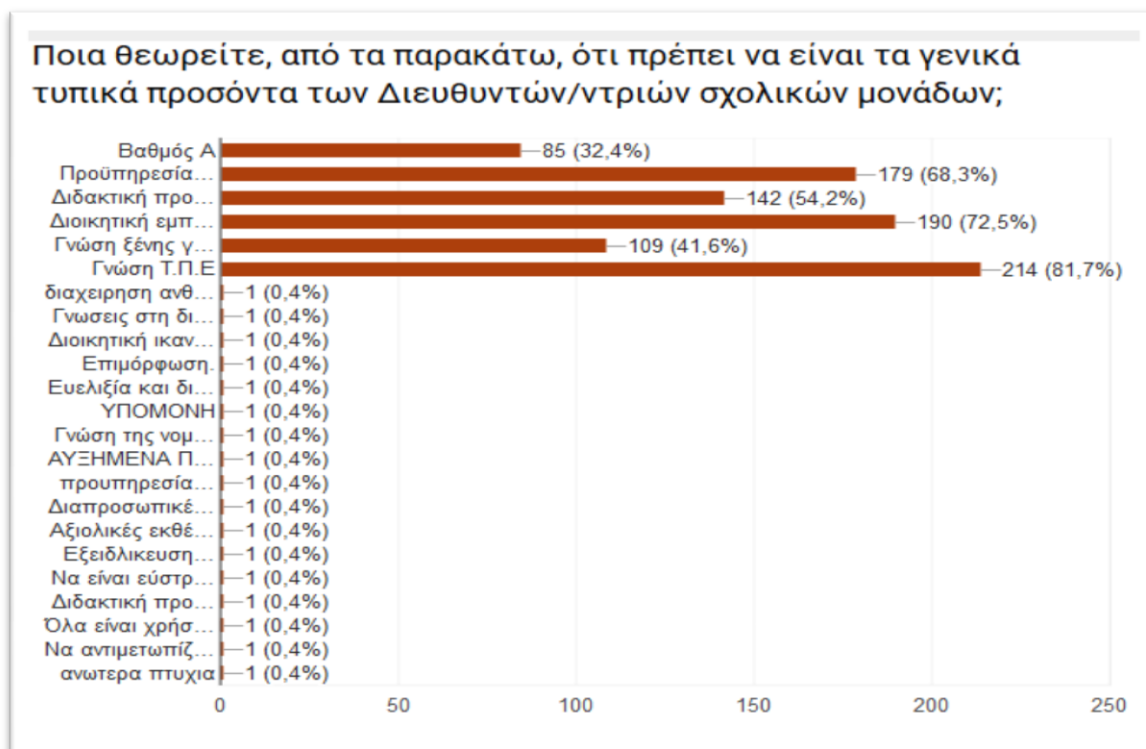
Σύμφωνα με τα παραπάνω και μετά την επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση των βασικών μεγεθών της στατιστικής, για τη θέση και τη διασπορά (μέση τιμή και τυπική απόκλιση) ο ρόλος του διευθυντή είναι σημαντικός σε μεγάλο βαθμό (μ.τ. 4,32 , τ.α. 0,5828) (πίνακας 5).

Πίνακας 5: Ο ρόλος του διευθυντή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)	
Πόσο σημαντικός θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας στο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα;	Καθόλου	0	0%	
	Λίγο	4	1,50%	
	Αρκετά	36	13,70%	4,32 (0,5828)
	Πολύ	95	36,30%	
	Πάρα πολύ	127	48,50%	

Στον τελευταίο νόμο 4473/2017 αλλά και στους προηγούμενους, απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος διευθυντής είναι να διαθέτει κάποια τυπικά προσόντα σχετικά με την προϋπηρεσία, την υπαλληλική βαθμίδα που κατέχει και την εμπειρία του. Στο ερώτημα, ποια θεωρούν ότι θα πρέπει να είναι τα γενικά τυπικά προσόντα ενός υποψήφιου διευθυντή, δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις.

Πρώτο, στη σειρά κατέταξαν με 214 επιλογές σε ποσοστό 81,7% τις γνώσεις που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι στις Τ.Π.Ε. Στη συνέχεια με 190 επιλογές σε ποσοστό 72,5% τη διοικητική εμπειρία. Τρίτο με 179 επιλογές, σε ποσοστό 68,3% την προϋπηρεσία στην εκπαίδευση > 10 ετών. Τέταρτο με 142 επιλογές σε ποσοστό 54,2% τη διδακτική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση > 8 ετών. Πέμπτο με 109 επιλογές σε ποσοστό 41,6% τη γνώση ξένης γλώσσας επιπέδου B2 τουλάχιστον. Έκτο με 85 επιλογές σε ποσοστό 32,4% την κατοχή του βαθμού Α΄. Στην ανοικτή ερώτηση «τι άλλο», υπήρξαν και μεμονωμένες απαντήσεις που ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες, αυτή που αναφέρεται στην προσωπικότητα του υποψηφίου και κάνει λόγο για έναν επικοινωνιακό, δίκαιο, αποφασιστικό διευθυντή, αυτή που ζητάει περισσότερη επιμόρφωση και επιστημονικά προσόντα, αυτή που δίνει μεγάλη σημασία στη διοικητική εμπειρία και γνώση και τέλος στις δράσεις που έχει υλοποιήσει και την αξιολόγησή του, (γράφημα 9).



Γράφημα 9: Γενικά τυπικά προσόντα

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στα επιστημονικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος διευθυντής σχολικής μονάδας. Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν έως τέσσερα από αυτά που θεωρούσαν πιο σημαντικά. Στις προτεραιότητές τους και στις τέσσερις πρώτες θέσεις με σειρά ήταν: να κατέχει κάποιος υποψήφιος μεταπτυχιακό στη διοίκηση σχολικών μονάδων με 178 επιλογές και ποσοστό 67,9%, η επιμόρφωση στη διοίκηση με 139 επιλογές και ποσοστό 53,1%, το πτυχίο στη διοίκηση με 136 επιλογές και ποσοστό 51,9% και με 99 επιλογές και ποσοστό 37,8% τα σεμινάρια που έχει παρακολουθήσει. Ακολουθούν στη σειρά η κατοχή διδακτορικού στη διοίκηση σχολικών μονάδων με 78 επιλογές και ποσοστό 29,8%, οποιοσδήποτε μεταπτυχιακός τίτλος με 38 επιλογές και ποσοστό 14,5%, το δεύτερο πτυχίο με 31 επιλογές και ποσοστό 11,8% και τέλος οποιοσδήποτε διδακτορικός τίτλος με 13 επιλογές και ποσοστό 5%. Στην ανοικτή επιλογή κάποιος από τους ερωτώμενους απάντησαν ότι δεν χρειάζεται να έχουν τίποτα από τα παραπάνω ενώ υπήρχαν και απαντήσεις λίγο διαφορετικές αλλά συμφωνούσαν με την άποψη ότι πρέπει οι υποψήφιοι να έχουν εμπειρία και επιμόρφωση στη διοίκηση (γράφημα 10).



Γράφημα 10: Σημαντικά επιστημονικά προσόντα

Πριν την κατάθεση του τελευταίου νόμου για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων το 2017, προηγήθηκαν διάφορες συζητήσεις και έγιναν προτάσεις για τα κριτήρια και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει και να μοριοδοτείται ένας υποψήφιος διευθυντής. Στην επόμενη ερώτηση αναφέρθηκαν κάποιες εκπαιδευτικές δράσεις και συμμετοχές σε προγράμματα, αυτά που θεωρήθηκαν ότι είναι τα πιο σημαντικά και ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν ποια θεωρούσαν ότι είναι καλό να λαμβάνονται υπόψη και να

μοριοδοτούνται για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Τα αποτελέσματα έφεραν στην πρώτη προτίμηση με 152 επιλογές και ποσοστό 58% τη συμμετοχή του υποψήφιου σε δράσεις στη σχολική καθημερινότητα που είναι καταγεγραμμένες στο Ημερολόγιο Σχολικής Ζωής ή στο Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων. Στη δεύτερη θέση με 149 επιλογές και ποσοστό 56,9% τη συμμετοχή του σε καινοτόμες δράσεις και ευρωπαϊκά προγράμματα. Στην τρίτη θέση με 118 επιλογές και ποσοστό 45% τις εισηγήσεις σε καινοτόμα προγράμματα (συναφούς θεματολογίας με την ειδικότητα του Πτυχίου ή του Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού ή με τα γνωστικά αντικείμενα της βαθμίδας εκπαίδευσης καθώς και με θέματα που άπτονται της σχολικής-εκπαιδευτικής πραγματικότητας) από δημόσιους φορείς, πανεπιστήμια, επιστημονικά σωματεία, δημόσιες επιχειρήσεις κλπ.. Στην τέταρτη θέση με 88 επιλογές και ποσοστό 33,6% ήταν οι επιμορφώσεις που έχουν παρακολουθήσει σε Π.Ε.Κ. Στην πέμπτη θέση με 80 επιλογές και ποσοστό 30,5% η διοργάνωση ημερίδων-συνεδρίων με θεματολογία σχετική με την βαθμίδα εκπαίδευσής του. Στη συνέχεια με 78 επιλογές και ποσοστό 29,8% ήταν οι εισηγήσεις σε συνέδρια-ημερίδες με θεματολογία σχετική με την βαθμίδα εκπαίδευσής του. Τέλος με 67 επιλογές και ποσοστό 25,6% είναι η συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και υπηρεσιακά συμβούλια. Στην ανοικτή επιλογή δεν δηλώθηκε κάτι διαφορετικό από τα παραπάνω παρά μόνο δυο από τους ερωτώμενους που δήλωσαν ότι δεν χρειάζεται να μοριοδοτείται τίποτα από τα παραπάνω (διάγραμμα 11).

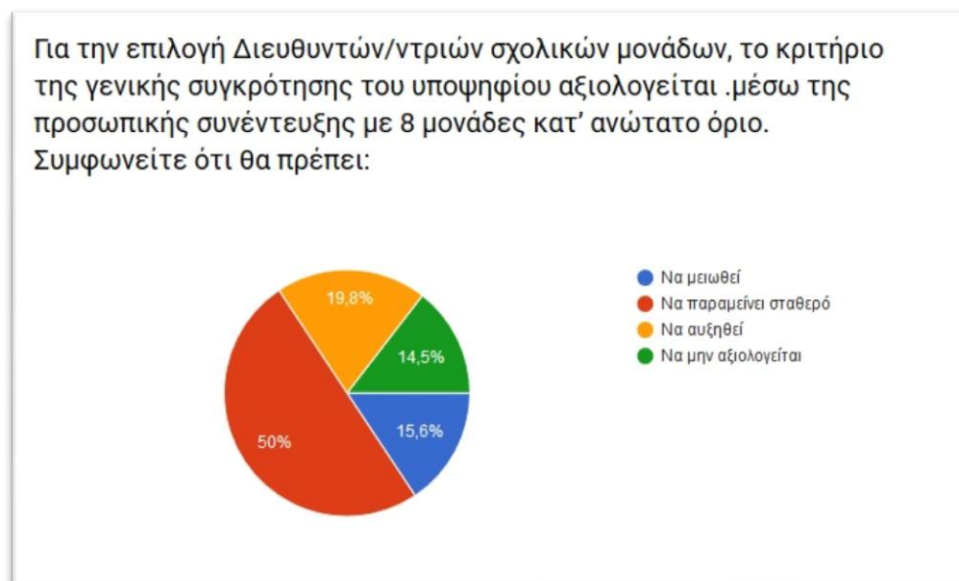


Γράφημα 11: Μοριοδοτούμενα προσόντα

6.3 Αποτύπωση των απόψεων για την αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων.

Ένα πολύ σημαντικό μέρος της επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι και ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η προσωπικότητά τους επειδή δεν μπορεί να γίνει η μέτρησή της με αντικειμενικά κριτήρια αλλά συνεκτιμώνται πολλοί παράγοντες και βαθμολογούνται από ανθρώπους. Αυτό έχει δημιουργήσει από παλιά μέχρι και σήμερα πολλά προβλήματα και υπάρχει συνεχής αμφισβήτηση της μοριοδότησης που λαμβάνει ο κάθε υποψήφιος γιατί εμπλέκεται το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Στις επόμενες ερωτήσεις διερευνήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων στην έρευνα για το θέμα αυτό.

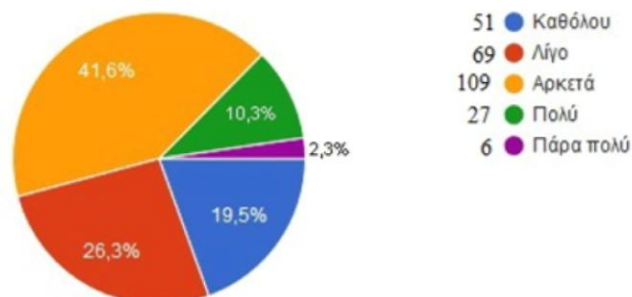
Στην τελευταία επιλογή διευθυντών με το νόμο 4473/2017 το κριτήριο της γενικής συγκρότησης του υποψηφίου αξιολογήθηκε μέσω της προσωπικής συνέντευξης από επταμελές υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής με 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες αν συμφωνούν με αυτό. Η άποψη των μισών του δείγματός ήταν ότι πρέπει να παραμείνει το ίδιο και για τις επόμενες κρίσεις, ενώ οι υπόλοιποι ήταν μοιρασμένοι έχοντας την άποψη να μειωθεί 15,6%, να αυξηθεί 19,8% και να μην αξιολογείται το 14,5% (γράφημα 12).



Γράφημα 12: Αξιολόγηση της συνέντευξης

Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η προσωπική συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας απάντησαν, Αρκετά 109 σε ποσοστό 41,6%, Λίγο 69 σε ποσοστό 26,3%, Καθόλου 51, σε ποσοστό 19,5%, Πολύ 27 σε ποσοστό 10,3% και Πάρα πολύ 6 σε ποσοστό 2,3% (διάγραμμα 13).

Θεωρείτε ότι η προσωπική συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;



Γράφημα 13: Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από τη στατιστική ανάλυση για τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση (μ.τ. 2,49 , τ.α. 0,991) οι ερωτώμενοι δεν ήταν βέβαιοι ότι η συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας.

Πίνακας 6: Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης.

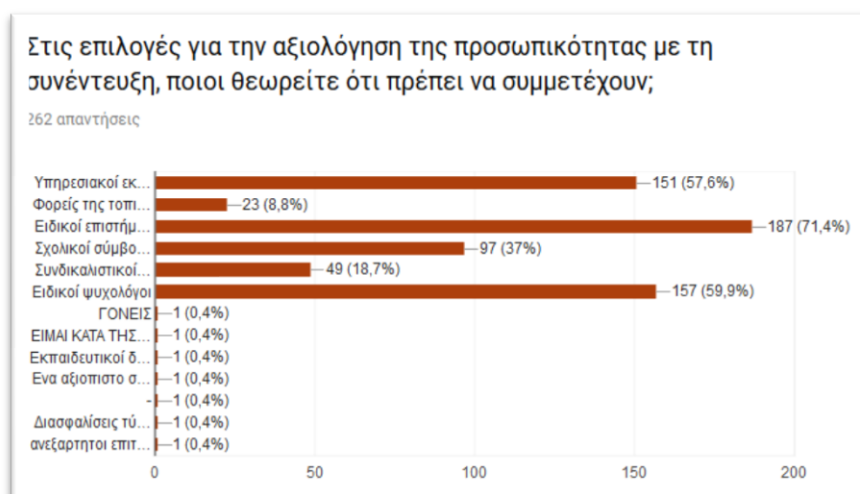
	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Θεωρείτε ότι η προσωπική συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;	Καθόλου	51	19,5%
	Λίγο	69	26,3%
	Αρκετά	109	41,6%
	Πολύ	27	10,3%
	Πάρα πολύ	6	2,3%
			2,49 (0,991)

Οι απόψεις δεν διέφεραν και ήταν ταυτόσημες με τα παραπάνω αποτελέσματα, σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση και μεταξύ των εκπαιδευτικών που έχουν προϋπηρεσία διευθυντή σχολικής μονάδας (πίνακας 7α) με αυτή των υπόλοιπων εκπαιδευτικών (πίνακας 7β) αφού και η μέση τιμή είναι ίδια.

Πίνακας 7: Η συνέντευξη ως ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης (α, β)

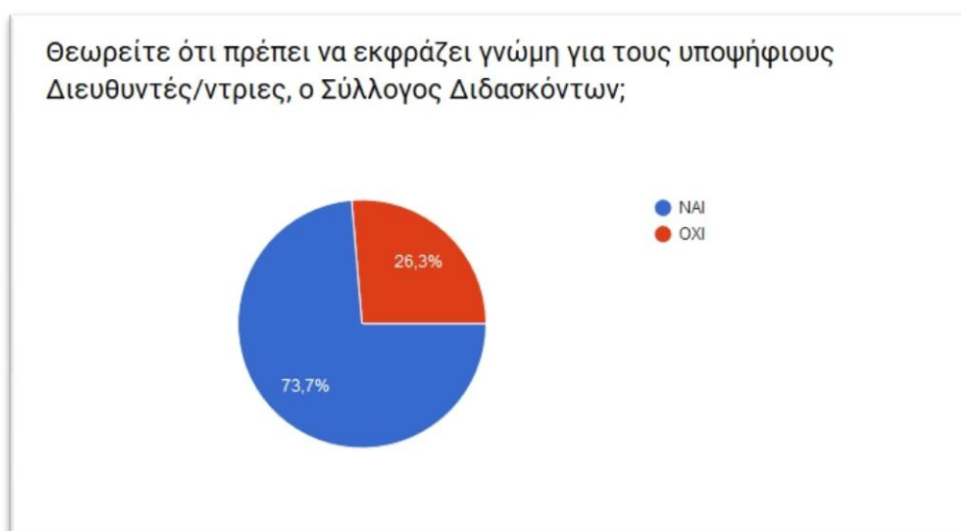
α			-	β		
	Συχνότητα	Ποσοστό		Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Καθόλου	15	17,4%		Καθόλου	33	18,8%
Λίγο	32	37,2%		Λίγο	50	28,4%
Αρκετά	39	45,3%	2,489 (0,946)	Αρκετά	70	39,8%
Πολύ	7	8,1%		Πολύ	20	11,4%
Πάρα πολύ	3	3,5%		Πάρα πολύ	3	1,7%

Ένα πολύ σημαντικό μέρος πολλών διαφωνιών και αντιπαραθέσεων στην διάρκεια των προηγούμενων ετών σχετικά με την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν η συνέντευξη και ο τρόπος ορισμού και σύνθεσης των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής τους. Στην ερώτηση ποιοι θεωρούν ότι πρέπει να συμμετέχουν στο συμβούλιο για την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων διευθυντών με τη διαδικασία της συνέντευξης, ένα μεγάλο ποσοστό 71,4%, 187 ερωτώμενοι, απάντησαν ότι μέλη του πρέπει να είναι ειδικοί επιστήμονες στη διοίκηση σχολείων. Στη δεύτερη θέση σε ποσοστό 59,9%, 157 απάντησαν ότι πρέπει να συμμετέχουν ειδικοί ψυχολόγοι, στην τρίτη θέση 57,6%, 151 απάντησαν ότι μέλη του πρέπει να είναι υπηρεσιακοί εκπαιδευτικοί φορείς, στην τέταρτη θέση με 37%, 97 επέλεξαν να συμμετέχουν στο συμβούλιο σχολικοί σύμβουλοι. 49 με ποσοστό 18,7%, επέλεξαν ότι πρέπει να είναι μέλη και εκπρόσωποι συνδικαλιστικών φορέων και τέλος 23, σε ποσοστό 8,8%, επέλεξαν να συμμετέχουν και φορείς της τοπικής κοινωνίας. Στην ανοικτή ερώτηση κάποιοι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι στο υπηρεσιακό συμβούλιο επιλογής πρέπει να συμμετέχουν γονείς και εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων (διάγραμμα 14).



Γράφημα 14: Η σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου.

Με το νόμο 4327/2015 για πρώτη φορά εντάχθηκε στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων, με τη διαδικασία μυστικής ψηφοφορίας και τον αποκλεισμό κάποιου υποψηφίου από τη συνέχεια, αν δεν συγκέντρωνε το 20% απ’ αυτή τη διαδικασία. Ο νόμος όμως αυτός κρίθηκε αντισυνταγματικός από το Συμβούλιο της Επικρατείας. Παρ’ όλα αυτά και στο νέο νόμο 4473/2017 που αντικατέστησε τον προηγούμενο προβλέφθηκε και πάλι η έκφραση γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων για τους υποψήφιους διευθυντές με τη συμπλήρωση των φύλλων αποτίμησης. Ζητήθηκε στην έρευνα οι συμμετέχοντες να απαντήσουν αν θεωρούν ότι πρέπει να εκφράζει τη γνώμη του για τους υποψήφιους διευθυντές, ο σύλλογος διδασκόντων. 193 ήταν θετικοί, σε ποσοστό 73,7% και 69 ήταν αρνητικοί, σε ποσοστό 26,3% σ’ αυτό το ενδεχόμενο (γράφημα 15).



Γράφημα 15: Έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων

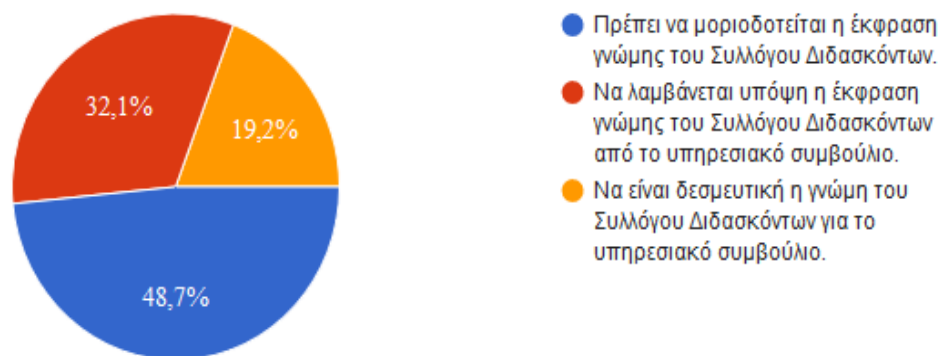
Διερευνήθηκαν στην ερώτηση αυτή, ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που είχαν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που δεν είχαν. Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται οι απόψεις της κάθε ομάδας που φαίνεται να διαφοροποιούνται σε κάποιο βαθμό σε αυτό το θέμα παρ’ όλο που και οι δύο συμφωνούν ότι ο σύλλογος διδασκόντων θα πρέπει να εκφράζει τη γνώμη του.

Πίνακας 8: Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για την έκφραση γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων

	Διευθυντές		Μη διευθυντές	
	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες
ΝΑΙ	53	61,63%	140	79,54%
ΟΧΙ	33	38,37%	36	20,46%

Στην επόμενη ερώτηση ζητήθηκε από αυτούς που απάντησαν θετικά να επιλέξουν μία από τις τρεις επιλογές, σχετικά με τη βαρύτητα που πρέπει να έχει αυτή η έκφραση γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων. Οι επιλογές ήταν: α) αν πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων, β) αν πρέπει να είναι δεσμευτική η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων για το υπηρεσιακό συμβούλιο και γ) αν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων από το υπηρεσιακό συμβούλιο. Οι μισοί σχεδόν και συγκεκριμένα 94, σε ποσοστό 48,7% επέλεξαν, ότι πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων, 62 από αυτούς, σε ποσοστό 32,1% δήλωσαν ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων από το υπηρεσιακό συμβούλιο και 37, σε ποσοστό 19,2% δήλωσαν ότι πρέπει να είναι δεσμευτική η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων για το υπηρεσιακό συμβούλιο (γράφημα 16).

Αν ΝΑΙ, παρακαλώ απαντήστε παρακάτω:



Γράφημα 16: Ο τρόπος έκφρασης της γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων

Στον παρακάτω πίνακα 9, έγινε μία αναγωγή αυτών που απάντησαν θετικά στο να εκφράζει την γνώμη του ο σύλλογος διδασκόντων, που ήταν 193 ερωτηθέντες, με το σύνολο του δείγματος για να παρουσιαστεί καλύτερα το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν επί του συνόλου των ερωτηθέντων. Από αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι τελικά από το σύνολο, το 35,9% δήλωσε ότι πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων από το συμβούλιο, το 23,7% δήλωσε ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων από το υπηρεσιακό συμβούλιο και το 14,1% δήλωσε ότι πρέπει να είναι δεσμευτική η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων για το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Πίνακας 9: Η βαρύτητα της έκφρασης γνώμης από το Σύλλογο Διδασκόντων

Έκφραση γνώμης για τους υποψήφιους Διευθυντές/ντριες από το Σύλλογο Διδασκόντων x	Απόλυτες Συχνότητες (fi)	Σχετικές Συχνότητες (fi/n)	(100 fi/n %)
Πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του Συλλόγου Διδασκόντων	94	0,359	35,9
Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η έκφραση γνώμης του Συλλόγου Διδασκόντων από το υπηρεσιακό συμβούλιο	62	0,237	23,7
Πρέπει να είναι δεσμευτική η γνώμη του Συλλόγου Διδασκόντων για το υπηρεσιακό συμβούλιο	37	0,141	14,1

Τέλος αφού ζητήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με τα τυπικά, διδακτικά, διοικητικά, επιστημονικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν και να μοριοδοτούνται, εντάσσοντας σ' αυτά και την αξιολόγηση της προσωπικότητάς τους, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ποιο από τα τρία πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα. Οι απαντήσεις που κατατέθηκαν ήταν ότι το 58,4% θεωρούσε πιο σημαντική την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων, το 37% δήλωσε ότι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και ένα 4,6% πίστευε ότι σημαντικότερο από όλα είναι η υπηρεσιακή κατάσταση (γράφημα 17).



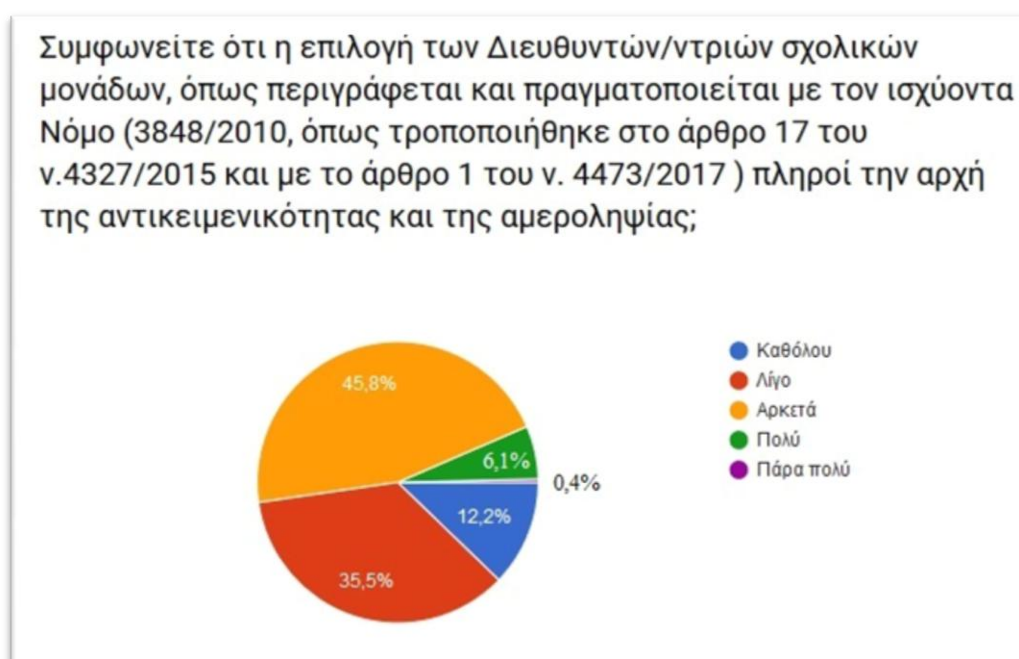
Γράφημα 17: Το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα

Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση που παρουσιάζεται στον πίνακα 10 σχετικά με τις συχνότητες και σχετικές συχνότητες, η πλειοψηφία αυτών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο θεωρούν ότι πρέπει να μοριοδοτείται περισσότερο από τις τρεις κατηγορίες κριτηρίων η προσωπικότητα των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων.

Πίνακας 10: Το κριτήριο επιλογής με τη μεγαλύτερη βαρύτητα.

Κριτήρια αξιολόγησης x	Απόλυτες Συχνότητες (fi)	Σχετικές Συχνότητες (fi/n)	Ποσοστιαίες Συχνότητες (100 fi/n %)
Η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση	97	0,370	37,0
Η προσωπικότητα	153	0,584	58,4
Η υπηρεσιακή κατάσταση	12	0,046	4,6
ΣΥΝΟΛΟ	n= 262	1	100

Στην τελευταία ερώτηση που σχετίζεται με το νόμο 4473/2017, ζητήθηκε να απαντήσουν αν συμφωνούσαν ότι η διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, όπως περιγραφόταν και πραγματοποιήθηκε με τον ισχύοντα νόμο 4473/2017 πληρούσε την αρχή της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας. «Πάρα πολύ» απάντησε μόνο ένας ποσοστό 0,4%, «Πολύ» απάντησαν 16 ποσοστό 6,1%, «Αρκετά» απάντησαν 120 ποσοστό 45,8%, «Λίγο» απάντησαν 93 ποσοστό 35,5% και «Καθόλου» απάντησαν 32 ποσοστό 12,2% (γράφημα 18).



Γράφημα 18: Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν.4473/2017

Σύμφωνα με τον πίνακα 11 και τα αποτελέσματα που έδωσε η στατιστική ανάλυση για τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση (μ.τ. 2,469, τ.α. 0,799) οι εκπαιδευτικοί του δείγματος είναι πολύ προβληματισμένοι για το αν ο νέος νόμος έχει τα στοιχεία που χρειάζονταν για να είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος.

Πίνακας 11: Η άποψη για την αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν. 4473/2017.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Συμφωνείτε ότι η επιλογή των Διευθυντών/ντριάδων σχολικών μονάδων, όπως περιγράφεται και πραγματοποιείται με τον ισχύοντα Νόμο (3848/2010, όπως τροποποιήθηκε στο άρθρο 17 του ν.4327/2015 και με το άρθρο 1 του ν. 4473/2017) πληροί την αρχή της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας;	Καθόλου	32	12,2%
	Λίγο	93	35,5%
	Αρκετά	120	45,8%
	Πολύ	16	6,1%
	Πάρα πολύ	1	0,4%

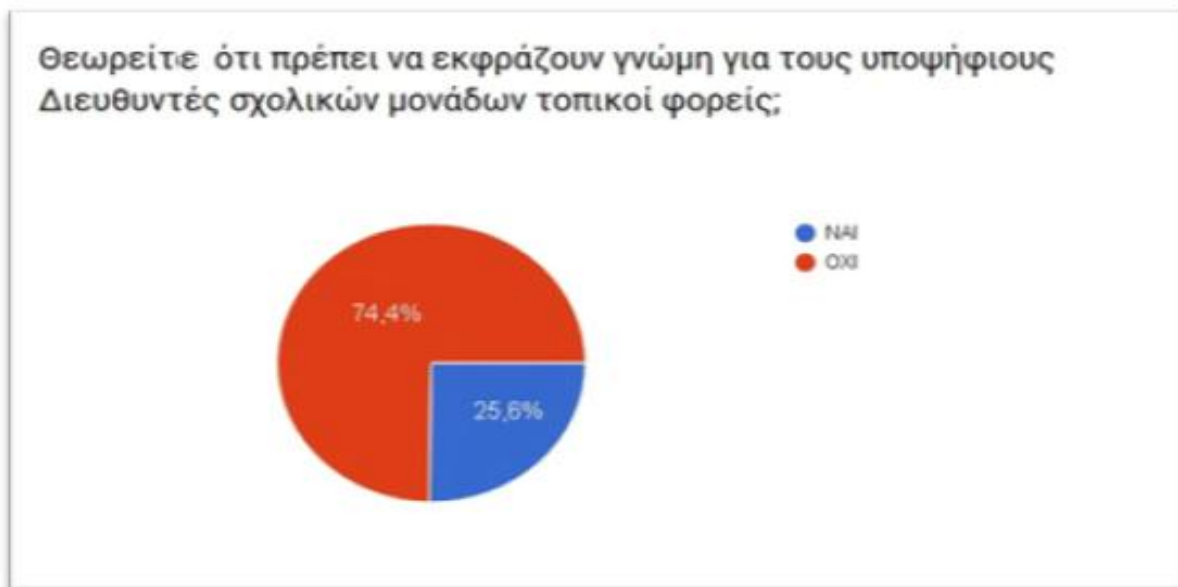
Διερευνήθηκαν ακόμη σ' αυτή την ερώτηση ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που διέθεταν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που δεν είχαν. Στον πίνακα 12α καταγράφηκαν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών που διέθεταν διοικητική εμπειρία και πολύ πιθανό πολλοί από αυτούς να ήταν υποψήφιοι στις τελευταίες κρίσεις με το νόμο 4473/2017 και στον 12β, καταγράφηκαν οι απαντήσεις των υπόλοιπων εκπαιδευτικών.

Πίνακας 12 : Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του Ν. 4473/2017 απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία (α) και μη (β)

α			β		
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Καθόλου	15	5,7%	Καθόλου	17	6,5%
Λίγο	32	12,2%	Λίγο	61	23,3%
Αρκετά	31	11,8%	Αρκετά	89	34,0%
Πολύ	7	2,7%	Πολύ	9	3,4%
Πάρα πολύ	1	0,4%	Πάρα πολύ	0	0,0%

Πριν την ψήφιση του νόμου 4473/2017 ακούστηκαν πολλές προτάσεις για τον τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων. Στις προτάσεις που ακούστηκαν και συζητήθηκαν πάρα πολύ, ήταν και αν έπρεπε να συμμετέχουν στην επιλογή τους, με το να εκφράσουν τη γνώμη τους και τοπικοί φορείς. Στο ερωτηματολόγιο εντάχθηκε μία ερώτηση με την παραπάνω πρόταση και ζητήθηκε η άποψη των εκπαιδευτικών. Το 74,4% των εκπαιδευτικών που απάντησαν, συνολικά 196, ήταν αρνητικοί σε ένα τέτοιο

ενδεχόμενο και μόνο το 25,6%, συνολικά 67, απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση (διάγραμμα 19).



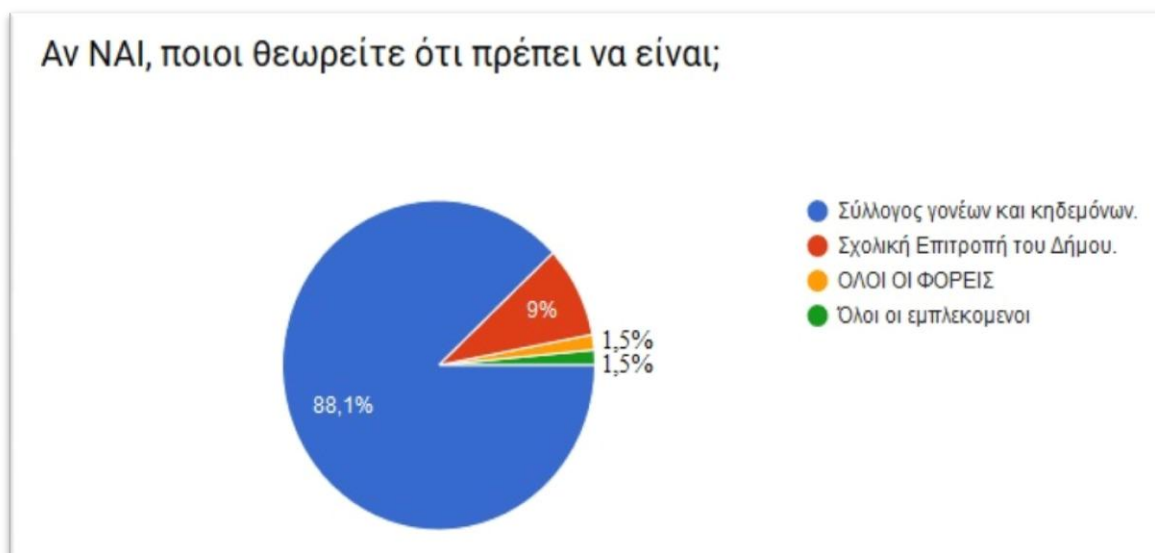
Γράφημα 19: Η συμμετοχή στις επιλογές των τοπικών φορέων.

Διερευνήθηκαν και σε αυτή την ερώτηση ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που διέθεταν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά οι απαντήσεις που μας έδωσαν οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί. Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται οι απόψεις της κάθε ομάδας που φάνηκε να διαφοροποιούνται σε κάποιο βαθμό γι' αυτό το θέμα, παρ' όλο που και οι δύο συμφωνούν ότι οι τοπικοί φορείς δεν θα πρέπει να εκφράζουν τη γνώμη τους.

Πίνακας 13: Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για την έκφραση γνώμης από τοπικούς φορείς.

	Διευθυντές		Μη διευθυντές	
	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες
ΝΑΙ	34	39,53%	32	18,18%
ΟΧΙ	52	60,47%	144	81,82%

Από τους εξήντα έξι που απάντησαν θετικά ζητήθηκε να απαντήσουν πιο συγκεκριμένα, ποιους φορείς θεωρούσαν ότι πρέπει να εμπλέκονται σ' αυτή τη διαδικασία. Οι 59, σε ποσοστό 88,1% απάντησαν το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, και έξι, σε ποσοστό 9%, απάντησαν τη σχολική επιτροπή του Δήμου, δύο απάντησαν όλοι οι παραπάνω (γράφημα 20).



Γράφημα 20: Οι τοπικοί φορείς που πρέπει να συμμετέχουν στις επιλογές.

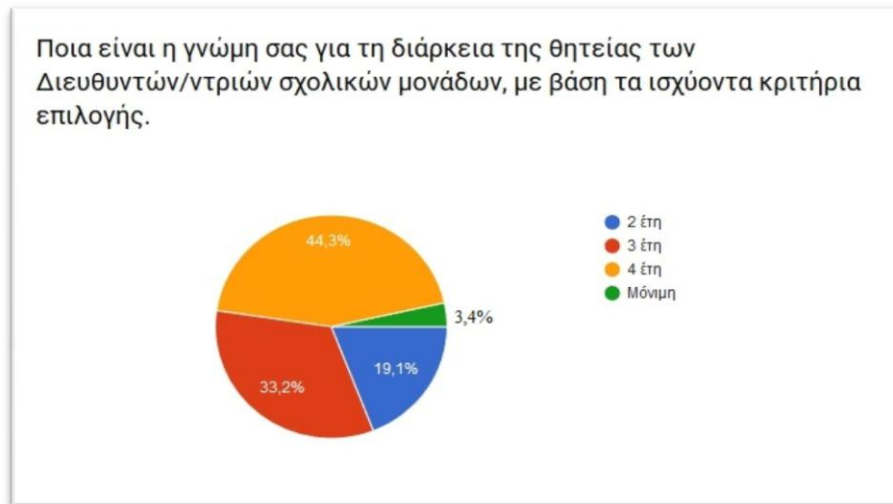
Στον πίνακα 13 επιχειρήθηκε και πάλι να γίνει αναγωγή στο σύνολο του δείγματος, σχετικά με τις συχνότητες και σχετικές συχνότητες, ποιοι από τους τοπικούς φορείς θεωρούν ότι πρέπει να εκφράζουν γνώμη για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων. Το αποτέλεσμα ήταν ότι τελικά, το 22,5% του συνολικού δείγματος, δήλωσε ότι πρέπει να εκφράζει γνώμη για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, το 2,3% η σχολική επιτροπή του Δήμου και ένα 0,8% όλοι οι φορείς.

Πίνακας 13: Οι τοπικοί φορείς που πρέπει να συμμετέχουν στις επιλογές.

Έκφραση γνώμης για τους υποψήφιους Διευθυντές σχολικών μονάδων τοπικοί φορείς x	Απόλυτες Συχνότητες (fi)	Σχετικές Συχνότητες (fi/n)	Ποσοστιαίες Συχνότητες (100 fi/n %)
Σύλλογος γονέων και κηδεμόνων	59	0,225	22,5
Σχολική Επιτροπή του Δήμου	6	0,023	2,3
Όλοι οι φορείς	2	0,008	0,8

Πριν τη ψήφιση του νόμου 4473/2017 η κυβέρνηση είχε εκφράσει την πρόθεσή της να βάλει όριο στις θητείες των διευθυντών και μάλιστα εκφράστηκε η άποψη ότι μετά από δύο θητείες να μην έχει δικαίωμα κάποιος να είναι και πάλι υποψήφιος διευθυντής σχολικής μονάδας. Επίσης η θητεία των διευθυντών όπως αναφέρθηκε μέχρι το 1985 ήταν μόνιμη, μετά έγινε τετραετής, με το νόμο 4327/2015 διετής και με τον τελευταίο νόμο 4473/2017 τελικά έγινε τριετής. Ζητήθηκε η άποψη των εκπαιδευτικών για το θέμα της θητείας και τη διάρκειά της, με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Οι 116

ερωτηθέντες σε ποσοστό 44,3%, απάντησαν ότι πρέπει να είναι τετραετής, οι 87, σε ποσοστό 33,1%, απάντησαν ότι πρέπει να είναι τριετής, οι 50, σε ποσοστό 19,1%, απάντησαν ότι πρέπει να είναι διετής και μόνο 9, σε ποσοστό 3,4%, απάντησαν ότι πρέπει να είναι μόνιμη (γράφημα 21).



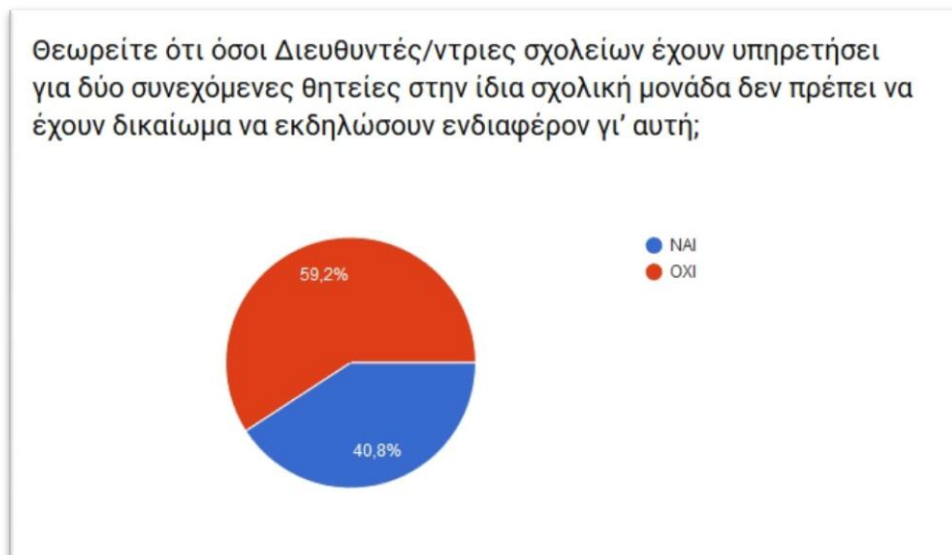
Γράφημα 21: Η διάρκεια της θητείας.

Διερευνήθηκαν και σε αυτήν την ερώτηση ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί. Στον πίνακα 14α καταγράφηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών που διαθέτουν διοικητική εμπειρία και στον πίνακα 14β καταγράφηκαν οι απόψεις των υπόλοιπων εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση και λαμβάνοντας υπόψη τις μέσες τιμές των παραπάνω πινάκων συμπεραίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν και διοικητική εμπειρία πιστεύουν ότι θα έπρεπε η θητεία του διευθυντή να είναι τέσσερα ή τρία έτη, ενώ οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η θητεία θα έπρεπε να είναι τρία έτη.

Πίνακας 14 : Η διάρκεια της θητείας απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία (α) και μη (β)

<i>α</i>				<i>β</i>			
	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)		Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
2 έτη	5	5,8%	2,7679 (0,659)	2 έτη	45	25,6%	2,102 (0,798)
3 έτη	16	18,6%		3 έτη	71	40,3%	
4 έτη	59	68,6%		4 έτη	57	32,4%	
Μόνιμη	6	7,0%		Μόνιμη	3	1,7%	

Στη συνέχεια ρωτήθηκαν όταν κάποιος διευθυντής συμπληρώνει δύο θητείες σε ένα σχολείο, αν πρέπει να έχει δικαίωμα να δηλώσει και πάλι το ίδιο σχολείο και για τρίτη θητεία. Οι 155 ερωτώμενοι, σε ποσοστό 59,2%, απάντησαν ότι θα πρέπει να έχουν το δικαίωμα να δηλώσουν και πάλι το ίδιο σχολείο και για τρίτη θητεία και οι 107, σε ποσοστό 40,8%, απάντησαν ότι δεν θα έπρεπε να έχουν την επιλογή αυτή (γράφημα 22).



Γράφημα 22: Το δικαίωμα να δηλώσει ο υποψήφιος διευθυντής το ίδιο σχολείο τρίτη φορά.

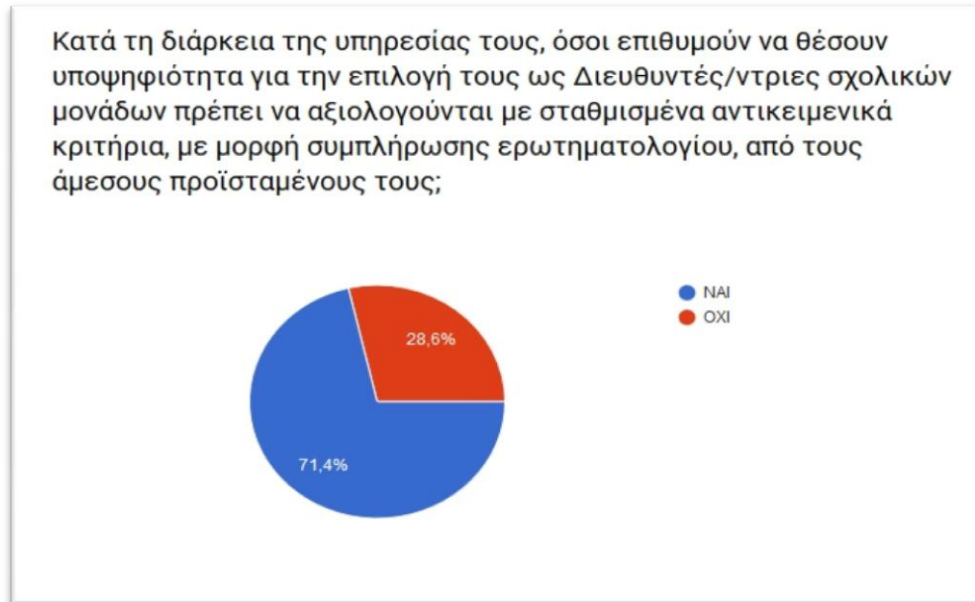
Διερευνήθηκαν στην ερώτηση αυτή ξεχωριστά οι απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί που είχαν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά οι απαντήσεις των υπολοίπων. Στον πίνακα 15 παρουσιάστηκαν οι απόψεις της κάθε ομάδας που φάνηκε να είναι ταυτόσημες σχετικά με το αν πρέπει να έχει δικαίωμα ένας υποψήφιος διευθυντής να δηλώσει και για τρίτη συνεχόμενη θητεία το σχολείο όπου ήδη είναι διευθυντής.

Πίνακας 15: Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για την επιλογή του ίδιου σχολείου τρίτη φορά.

	Διευθυντές		Μη διευθυντές	
	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες
ΝΑΙ	35	40,70%	72	40,91%
ΟΧΙ	51	59,30%	104	59,09%

Η έκθεση αξιολόγησης που έπρεπε να συνοδεύει τον κάθε υποψήφιο διευθυντή και να λαμβάνεται υπόψη στις κρίσεις προβλεπόταν σε αρκετούς νόμους, όμως πάντα αυτή η ρύθμιση έμενε στα χαρτιά και δεν εφαρμόστηκε ποτέ έως σήμερα. Ρωτήθηκαν οι εκπαιδευτικοί να απαντήσουν αν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, όσοι επιθυμούσαν να θέσουν υποψηφιότητα για την επιλογή τους ως διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να

αξιολογούνται με σταθμισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, με μορφή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, από τους άμεσους προϊσταμένους τους. Οι 187, σε ποσοστό 71,4%, απάντησαν ότι αυτό πρέπει να γίνεται ενώ 75, σε ποσοστό 28,6%, εξέφρασαν την άρνησή τους να γίνεται κάτι τέτοιο (διάγραμμα 23).



Γράφημα 23: Αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών.

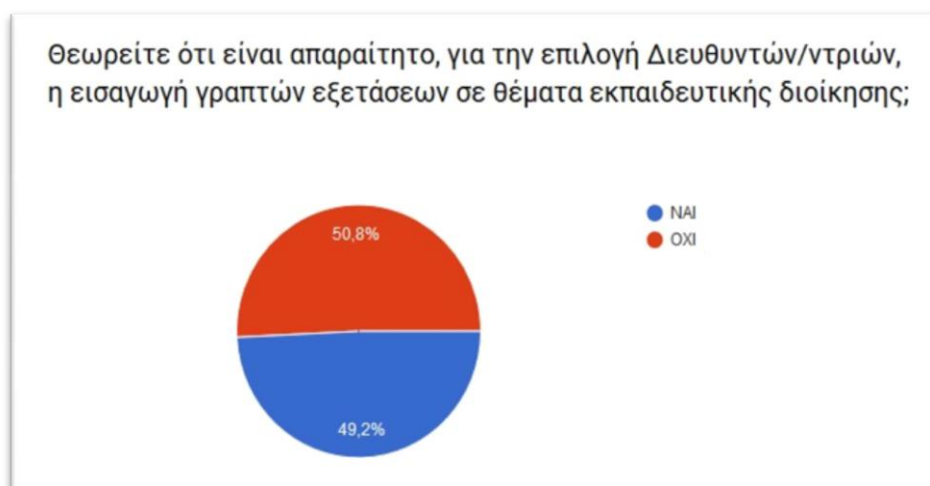
Αναλύθηκαν στον πίνακα 16 οι απαντήσεις στην ερώτηση ξεχωριστά αυτών που έχουν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά των υπολοίπων εκπαιδευτικών. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης ήταν ότι οι απόψεις της κάθε ομάδας είναι ταυτόσημες σχετικά με το αν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, όσοι επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για την επιλογή τους ως διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να αξιολογούνται με σταθμισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, με μορφή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, από τους άμεσους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 16: Απόψεις εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία και μη, για αξιολόγηση των διευθυντών στη διάρκεια της θητείας τους.

	Διευθυντές		Μη διευθυντές	
	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες
ΝΑΙ	63	73,26%	124	70,45%
ΟΧΙ	23	26,74%	52	29,55%

Ο νόμος 3467/2006 προέβλεπε ότι για να είναι κάποιος υποψήφιος για στέλεχος εκπαίδευσης, δεν περιλάμβανε τους υποψήφιους για διευθυντές σχολικής μονάδας, έπρεπε να πάρει μέρος σε γραπτές εξετάσεις. Τα υποψήφια στελέχη διοίκησης στην εκπαίδευση στις

επιλογές του 2006 εξετάστηκαν γραπτώς σε θέματα διοίκησης και εκπαίδευσης. Δεν εφαρμόστηκε στις επόμενες επιλογές αυτό το μέτρο και οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν θεωρούσαν ότι είναι απαραίτητο, για την επιλογή διευθυντών, η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Οι 133 σε ποσοστό 50,8% απάντησαν θετικά ενώ 129 σε ποσοστό 49,2% απάντησαν αρνητικά στο να διενεργούνται γραπτές εξετάσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων (γράφημα 24).



Γράφημα 24: Εισαγωγή γραπτών εξετάσεων

Αναλύθηκαν στον πίνακα 17 οι απαντήσεις στην ερώτηση ξεχωριστά αυτών που είχαν διοικητική εμπειρία και ξεχωριστά των υπολοίπων. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης ήταν ότι οι απόψεις και των εκπαιδευτικών που είχαν διευθυντική εμπειρία διαφοροποιούνται ελάχιστα από τους υπόλοιπους και από το γενικό σύνολο για το αν ήταν απαραίτητο να διενεργούνται γραπτές εξετάσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.

Πίνακας 17: Γραπτές εξετάσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων

	Διευθυντές		Μη διευθυντές	
	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες	Απόλυτες Συχνότητες	Ποσοστιαίες Συχνότητες
ΝΑΙ	40	46,51%	89	50,57%
ΟΧΙ	46	53,49%	87	49,43%

Πολύ μεγάλη συζήτηση έγινε τα τελευταία χρόνια για την επιμόρφωση και κατάρτιση που πρέπει να έχουν στελέχη εκπαίδευσης και ειδικότερα οι διευθυντές των σχολείων σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Ρωτήθηκαν αν η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου ενός διευθυντή, είναι ένα βασικό κριτήριο για την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων του. Οι 100, σε ποσοστό 38,2% απάντησαν ότι συμφωνούν

«πάρα πολύ» με την άποψη αυτή, οι 95, σε ποσοστό 36,3% συμφωνούν «πολύ», οι 53, σε ποσοστό 20,2% συμφωνούν «αρκετά», οι 10 σε ποσοστό 3,8% συμφωνούν «λίγο» και οι 4, σε ποσοστό 1,5% δεν συμφωνούν με την παραπάνω άποψη (γράφημα 25).



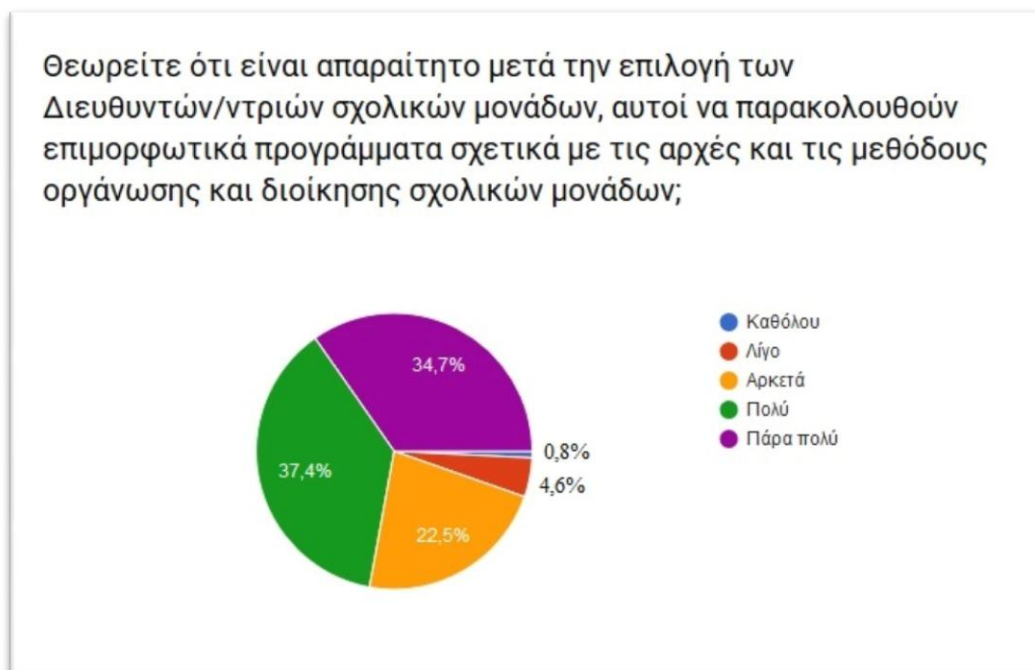
Γράφημα 25: Βασικό κριτήριο η κατάρτιση σε θέματα διοίκησης.

Σύμφωνα με τον πίνακα 18 και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης για τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση (μ.τ. 4,057 , τ.α. 0,933) οι εκπαιδευτικοί του δείγματος σε μεγάλο ποσοστό συμφώνησαν ότι η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου πρέπει να είναι βασικό κριτήριο για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή και την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων του.

Πίνακας 18: Βασικό κριτήριο η κατάρτιση σε θέματα διοίκησης.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Συμφωνείτε ότι η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου είναι βασικό κριτήριο για την ανάληψη της θέσης Διευθυντή/ντριας και την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων του;	Καθόλου	4	1,5%
	Λίγο	10	3,8%
	Αρκετά	53	20,2%
	Πολύ	95	36,3%
	Πάρα πολύ	100	38,2%
			4,057 (0,933)

Η επιμόρφωση και η κατάρτιση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης δυστυχώς στην Ελλάδα δεν υπάρχει και δεν έχει γίνει κάτι έως σήμερα από την ελληνική πολιτεία. Κάποιες μεμονωμένες προσπάθειες γίνονται από διάφορους φορείς μέσω των Περιφερειακών Επιμορφωτικών Κέντρων (Π.Ε.Κ.), του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) και διαφόρων πανεπιστημίων είτε με τη μορφή σεμιναρίων είτε με μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Ρωτήθηκαν οι εκπαιδευτικοί αν θεωρούν ότι είναι απαραίτητο μετά την επιλογή και την τοποθέτηση των διευθυντών σχολικών μονάδων, αυτοί να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. «Πάρα πολύ» σε ποσοστό 34,7%, απάντησαν 91 εκπαιδευτικοί, «Πολύ» σε ποσοστό 37,4%, απάντησαν 98 εκπαιδευτικοί, «Αρκετά», σε ποσοστό 22,5%, απάντησαν 59 εκπαιδευτικοί, «Λίγο», σε ποσοστό 4,6%, απάντησαν 12 εκπαιδευτικοί, και «Καθόλου», σε ποσοστό 0,8%, απάντησαν 2 εκπαιδευτικοί, (διάγραμμα 26)



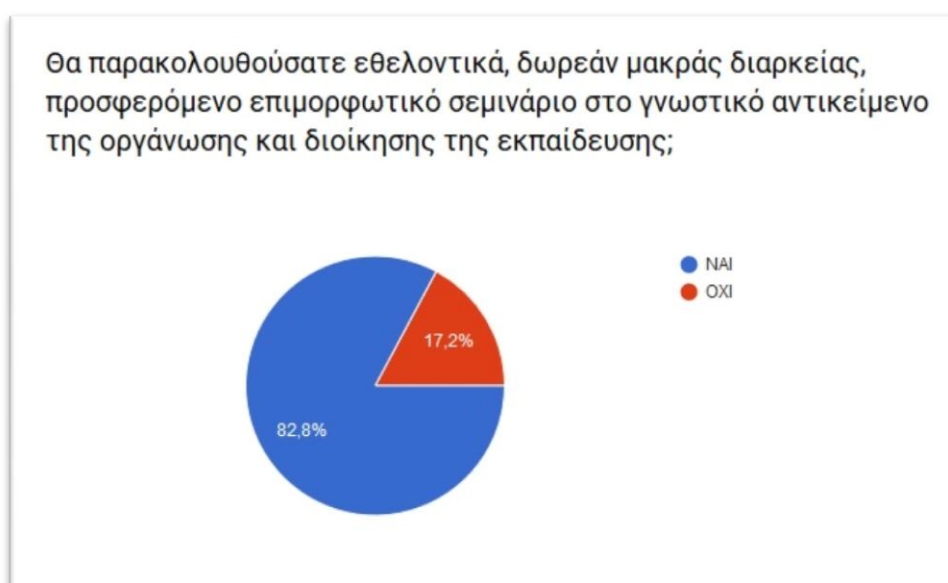
Γράφημα 26: Η ανάγκη παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Σύμφωνα με τον πίνακα 19 και τα αποτελέσματα που έδωσε η στατιστική ανάλυση για τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση (μ.τ. 4,007 , τ.α. 0,908) οι εκπαιδευτικοί του δείγματος στην πλειοψηφία συμφωνούν ότι είναι απαραίτητο με την επιλογή τους να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων.

Πίνακας 19: Παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων

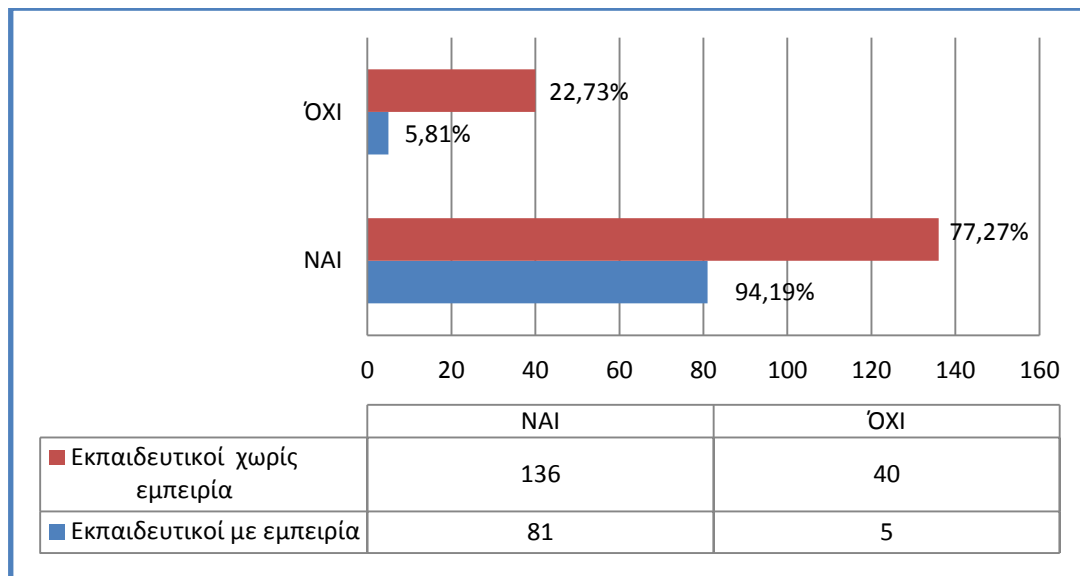
	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Θεωρείτε ότι είναι απαραίτητο μετά την επιλογή των Διευθυντών/ντρινών σχολικών μονάδων, αυτοί να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων;	Καθόλου	2	0,8%
	Λίγο	12	4,6%
	Αρκετά	59	22,5%
	Πολύ	98	37,4%
	Πάρα πολύ	91	34,7%

Στην τελευταία κλειστή ερώτηση ζητήθηκε να απαντήσουν αν ήταν διατεθειμένοι να παρακολουθήσουν εθελοντικά, δωρεάν μακράς διάρκειας προσφερόμενο επιμορφωτικό σεμινάριο στο γνωστικό αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό 82,8%, 217 εκπαιδευτικοί απάντησαν θετικά ενώ μόλις το 17,2%, 45 εκπαιδευτικοί απάντησαν αρνητικά (γράφημα 27).



Γράφημα 27: Εθελοντική παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Στη συνέχεια αναλύθηκαν τα δεδομένα της ερώτησης σχετικά με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών που είχαν διοικητική εμπειρία και αυτών που δεν ήταν. Παρατηρήθηκε ότι απάντησαν θετικά, ότι θα παρακολουθούσαν επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων, σε ποσοστό 94,19% αυτοί που είχαν διοικητική εμπειρία και σε ποσοστό 77,27% οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί. Αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση απάντησαν αυτοί που είχαν διοικητική εμπειρία 5,81% και οι υπόλοιποι 22,73% (γράφημα 28).



Γράφημα 28: Απόψεις εκπαιδευτικών με εμπειρία και μη, για την εθελοντική παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.

6.4 Αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τα θετικά ή τα αρνητικά σημεία, τα οποία κατά τη γνώμη τους υφίστανται στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης.

Σίγουρα σε μία έρευνα και μάλιστα σε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου υπάρχει ο κίνδυνος να έχουν παραληφθεί από τον ερευνητή κάποια σημεία της που για τους ερωτώμενους να θεωρούνται σημαντικά και σπουδαία και θα ήθελαν να τα αναφέρουν και να ληφθούν υπόψη. Έτσι στην τελευταία ερώτηση δόθηκε η ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους για τα θετικά ή τα αρνητικά που πιστεύουν ότι υπάρχουν στις επιλογές στελεχών της εκπαίδευσης. Στην ερώτηση αυτή απάντησαν 53 εκπαιδευτικοί και αφού έγινε η επεξεργασία κατατάχτηκαν οι απαντήσεις τους σε τέσσερις κατηγορίες.

Εκφράστηκε η άποψη από τρεις εκπαιδευτικούς ότι ήταν πολύ αρνητικό για τη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων οι συνεχείς αλλαγές των νόμων που γίνονταν κάθε φορά που άλλαζε η κυβέρνηση και ότι δεν υπήρχε ένα σταθερό και αξιόπιστο πλαίσιο κριτηρίων και προϋποθέσεων.

Τριάντα δύο παρατηρήσεις έγιναν από τους ερωτώμενους σχετικά με τον τρόπο που διεξάγεται η συνέντευξη και για τη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Οι περισσότερες από αυτές επικεντρώθηκαν στη σύνθεση των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων και

ήταν αρνητικοί να διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση. Να μη συμμετέχουν σε αυτά συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών γιατί θεωρούν ότι δημιουργούνται πελατειακές σχέσεις και δεν υπάρχει αντικειμενικότητα και αμεροληψία στα όργανα αυτά. Αρκετοί εξέφρασαν την άποψη να συμμετέχουν στα συμβούλια αυτά ειδικοί επιστήμονες που έχουν σχέση με την εκπαιδευτική διοίκηση, ψυχολόγοι, τα μέλη του να προέρχονται από άλλες περιοχές και να αποκλείονται από αυτά μέλη που δεν έχουν τις ανάλογες επιστημονικές γνώσεις. Ένα άλλο προβληματικό σημείο που εντοπίστηκε ήταν ο τρόπος και το περιεχόμενο των ερωτήσεων που απευθύνονται στους υποψήφιους διευθυντές. Πολλές από αυτές ισχυρίστηκαν, ότι ήταν άσχετες και πρότειναν να υπάρχει τράπεζα θεμάτων ώστε να γνωρίζουν οι υποψήφιοι το περιεχόμενό τους και να είναι αντιπροσωπευτικές της θέσης στην οποία είναι υποψήφιοι. Τέλος αρνητικό θεωρούν κάποιοι και το ότι δεν ήταν δεσμευτικό από το συμβούλιο να λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη που εκφράζει ο σύλλογος διδασκόντων.

Σχετικά με τη συμμετοχή στη διαδικασία του συλλόγου διδασκόντων έγιναν δεκαέξι παρατηρήσεις και οι περισσότεροι επικεντρώθηκαν στη μη μοριοδότηση της γνώμης του και ότι τα κριτήρια στα οποία έπρεπε να αξιολογεί να είναι πιο συγκεκριμένα.

Υπήρξαν και παρατηρήσεις σχετικά με τα μετρήσιμα επιστημονικά και υπηρεσιακά κριτήρια που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος. Εκφράστηκε η άποψη ότι θα έπρεπε να είναι περισσότερα τα χρόνια της διδακτικής εμπειρίας που απαιτούνται και να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην εκπαιδευτική εμπειρία. Όσο αφορά τους τίτλους που κατέχει ένας υποψήφιος να προσμετρούνται όλοι και να λαμβάνουν μοριοδότηση αλλά και να δίνεται μεγαλύτερη μοριοδότηση σ' αυτούς που έχουν συνάφεια με τη διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από το 1985 και έως σήμερα σε κάθε αλλαγή που γινόταν στον τρόπο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και ειδικά διευθυντών σχολικών μονάδων υπήρχαν αντιδράσεις από διάφορους επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς που έχουν σχέση με την εκπαίδευση. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια που οι αλλαγές αυτές γίνονται παράλληλα με τις αλλαγές πολιτικών κομμάτων στην εξουσία, έχουν γίνει πιο έντονες. Οι νόμοι που ψηφίζονται αμφισβητούνται από την πρώτη ημέρα της ψήφισής τους για την αντικειμενικότητα και νομιμότητά τους. Έως σήμερα δεν έχει θεσμοθετηθεί ένα σύστημα επιλογής που να είναι αποδεκτό από την πλειοψηφία της εκπαιδευτικής κοινότητας, να εφαρμόζεται μόνιμα και να περιλαμβάνει αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια και προσόντα.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε η επεξεργασία και η ανάλυση 262 ερωτηματολογίων όπου καταγράφηκαν οι απόψεις 153 εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και 109 εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ένα ποσοστό 56,95% του δείγματος στο οποίο απευθύνθηκε η έρευνα από την περιοχή της Θράκης. Στο δείγμα αυτό συμμετείχαν 144 γυναίκες και 118 άνδρες, εκ των οποίων 76 και 77 αντίστοιχα από την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και 68 και 41 από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση διαφόρων ειδικοτήτων. Ιδιαίτερη μελέτη έγινε σε ορισμένες ερωτήσεις αφού λήφθηκε ως κριτήριο για την επεξεργασία τους η διοικητική εμπειρία που διέθεταν για να διερευνηθούν, αν υπήρχαν διαφορές στις απόψεις που διατυπώνονταν. Από το σύνολο των 262 εκπαιδευτικών που απάντησαν, οι 86 δήλωσαν ότι είχαν διοικητική εμπειρία με μέσο όρο τα 7 έτη. Ο μέσος όρος ηλικίας όλων των ερωτώμενων ήταν 49 έτη και ο μέσος όρος διδακτικής εμπειρίας τους ήταν 21 έτη.

7.1 Η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών

Η έρευνα που διεξήχθη ήταν μία πρωτόγνωρη εμπειρία για τον ερευνητή και σίγουρα δεν διεκδικεί δάφνες τελειότητας αφού κάποιος πιο ειδικός μπορεί να διακρίνει αρκετά λάθη τόσο στον τρόπο υλοποίησής της όσο και στα εξαγόμενα συμπεράσματα. Έγινε προσπάθεια όμως με εφόδιο την εμπειρία του σε διοικητικές θέσεις και το μεγάλο ενδιαφέρον του για το θέμα, να καταγραφούν, να αποτυπωθούν και να αναλυθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών όσο γίνεται πιο αντικειμενικά σύμφωνα με τις απαντήσεις που κατέθεσαν. Πολλά από τα συμπεράσματα παρ' όλο που μπορεί να προέρχονται από ένα δείγμα που θα ισχυριζόταν κάποιος ότι δεν είναι και το πιο αντιπροσωπευτικό, επιβεβαιώθηκαν και από προηγούμενες έρευνες. Κάποια από αυτά μάλιστα πρόσθεσαν στη συζήτηση που γίνεται και νέα θέματα που θα απασχολήσουν στο μέλλον την εκπαιδευτική κοινότητα.

Οι ερωτήσεις που περιελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένες σε τρεις θεματικές ενότητες και σκοπό είχαν να διερευνήσουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα σημαντικότερα κριτήρια που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι διευθυντές μιας σχολικής μονάδας καθώς και τις διαδικασίες αξιολόγησής τους. Οι κατηγορίες αυτές αφορούσαν την υπηρεσιακή κατάσταση, την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και τα κριτήρια στα οποία έπρεπε να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης του υποψήφιου για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Η κύρια ερώτηση που ουσιαστικά ήταν η αφορμή για να ερευνηθεί το θέμα ήταν να διερευνηθεί αν οι εκπαιδευτικοί θεωρούσαν τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας

σημαντική. Σύμφωνα με το νόμο 1566/1985 στο άρθρο 11 αναφέρεται ότι η σχολική μονάδα διοικείται από τον διευθυντή, το σύλλογο διδασκόντων και όπου προβλέπεται και τον υποδιευθυντή και περιγράφονται συνοπτικά τα καθήκοντά του. Η πολιτεία έδωσε ιδιαίτερη βαρύτητα στη θέση αυτή κατά τα τελευταία χρόνια με την Υπουργική Απόφαση (105657/2002) όπου στο άρθρο 27 & 1 αναφέρει ότι «ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό». Αναθέτει στο διευθυντή μία σειρά από αρμοδιότητες και καθήκοντα θεωρώντας τη θέση αυτή πολύ σημαντική και κατά τον Κουντούρη (2011), τον τοποθετεί στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι σ' αυτή επηρεάζουν και παρεμβαίνουν την εκπαιδευτική πράξη στη σχολική μονάδα μέσω αυτού. Ο Σαΐτης αναφέρει ότι ρόλος του διευθυντή είναι κεφαλαιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και ο βαθμός επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής πολιτικής εξαρτάται από την επιλογή και τοποθέτηση ικανών διευθυντικών στελεχών. Ο διευθυντής είναι ο επικοινωνιακός κρίκος μεταξύ των ανωτέρων στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου (Σαΐτης, 2008). Στην έρευνα οι εκπαιδευτικοί σε πολύ μεγάλο ποσοστό 86,6%, αν θεωρηθεί ότι το «Πάρα πολύ» και το «Πολύ» δεν έχουν μεγάλες διαφορές και αν σ' αυτά προστεθεί και το «Αρκετά» έφτασε στο 98,5%, επιβεβαίωσαν την σημαντικότητα της θέσης αυτής στο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα. Η άποψη αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Φλώρινα το 2017 όπου κι εκεί η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρούσαν τον διευθυντή ως το βασικότερο συντελεστή της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου (Παγκαλίδης, 2017).

7.1.1 Απόψεις για τα τυπικά και επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων.

Σε όλες σχεδόν τις κρίσεις που έγιναν από το 1985 και μετά, σημαντική βαρύτητα στη μοριοδότηση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων είχε το κριτήριο των τυπικών προσόντων, της υπηρεσιακής κατάστασης και διοικητικής εμπειρίας, που έπρεπε να διαθέτει κάποιος. Αυτό το κριτήριο ανάλογα με τις πολιτικές επιλογές της κάθε κυβέρνησης σχετικά με τη μοριοδότηση είχε συνεχείς διακυμάνσεις και επηρέαζε τη συνολική βαθμολογία. Έτσι κατά τις τρεις τελευταίες κρίσεις, το 2011 το ποσοστό συμμετοχής στη μοριοδότηση αποτιμούνταν με 37% επί της επιστημονική-παιδαγωγικής συγκρότησης. Το 2015 καταγράφηκε αύξηση και έφτασε στο 61% (Κάκκος κ. α., 2017). Τέλος, το 2017 έπεσε στο 57,7% αλλά παρ' όλα αυτά παραμένει υψηλό. Η κατηγορία αυτή των τυπικών προσόντων, που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος διευθυντής, είναι πολύ σημαντική και στην έρευνα αποτυπώθηκε η γνώμη των εκπαιδευτικών σ' αυτό το θέμα. Οι ερωτώμενοι εξέφρασαν την

άποψη τους σχετικά, με τα γενικά τυπικά κριτήρια των υποψηφίων και την απαιτούμενη προϋπηρεσία που προβλεπόταν στον τελευταίο νόμο 4473/2017. Σύμφωνα με αυτά που δήλωσαν, τα τέσσερα σημαντικότερα γι' αυτούς που συγκέντρωσαν ένα ποσοστό πάνω από 50%, ήταν η γνώση των Τ.Π.Ε., η διοικητική εμπειρία, η προϋπηρεσία πάνω από δέκα χρόνια και η διδακτική εμπειρία πάνω από οκτώ έτη. Ο βαθμός Α' και η ξένη γλώσσα δεν θεωρήθηκαν ότι έπρεπε να είναι τυπικά προσόντα ενός υποψήφιου διευθυντή.

Από την έρευνα καταγράφηκε ότι το σημαντικότερο τυπικό προσόν που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής είναι οι γνώσεις στις Τ.Π.Ε. που επιλέχθηκε από τους 8 στους 10 του δείγματος. Αυτή η άποψη δικαιολογείται γιατί η χρήση των Τ.Π.Ε. βοηθά στην οργάνωση και διαχείριση του σχολείου, συμβάλλει αποτελεσματικά στην γραμματειακή υποστήριξη και διευκολύνει την καθημερινότητα της διοίκησης (Δημακόπουλος & Παναγιωτακόπουλος, 2011). Το ίδιο αποτέλεσμα αναφέρεται και στη διερευνητική μελέτη που πραγματοποίησαν οι Βλαχόπουλος & Μακρή (2015), όπου και πάλι όλοι οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι θεωρούν πολύ σημαντική τη χρήση των Τ.Π.Ε. στη διοικητική πράξη αναφέροντας ότι εξοικονομείται χρόνος, υπάρχει καλύτερη μηχανοργάνωση και μειώνεται το κόστος. Το ίδιο επιβεβαιώνει και η έρευνα που διενεργήθηκε το 2011 με εκπαιδευτικούς διευθυντές από την Δυτική Αττική που τοποθετούν την γνώση στις Τ.Π.Ε. πιο σημαντική για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων από την κατοχή διδακτορικού τίτλου (Αργυρίου et al, 2011). Τέλος και μία πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε από την Κουρούση (2016) επιβεβαιώνει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας για τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων διευθυντών αλλά και τα υπόλοιπα που ακολουθούν και αφορούν στη διοικητική εμπειρία και στην ανάγκη επιμόρφωσης που απαιτείται στη διοίκηση.

Η διοικητική εμπειρία είναι ένα πολύ σημαντικό προσόν που επιζητούν οι εκπαιδευτικοί από έναν υποψήφιο διευθυντή σχολικής μονάδας και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων τοποθετήθηκε αρκετά υψηλά σε ποσοστό 72,5%. Η σημασία που δίνεται στο κριτήριο αυτό ενισχύεται περισσότερο και από τις απαντήσεις τους στις επόμενες ερωτήσεις. Πολλές χώρες της Ευρώπης επιβεβαιώνουν αυτό το συμπέρασμα γιατί και στις δικές τους επιλογές θέτουν ως βασική προϋπόθεση για την κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης τη διοικητική εμπειρία. Στη Λιθουανία μάλιστα είναι προαπαιτούμενο για να είναι κάποιος υποψήφιος. Ενισχύεται η σημασία που δίνεται στη διοικητική εμπειρία και από την αναφορά του Πασιαρδή ότι η εμπειρία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοικητικής αποτελεσματικότητας, στην εργασία που δημοσίευσαν στο Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» οι Δημητρίου – Μπακάλμπαση (2015). Αυτό επιβεβαιώνεται και από έρευνες, όπως αυτή του Παγκαλίδη (2017) όπου αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί κατέταξαν ως σημαντικότερο κριτήριο

για τους υποψήφιους διευθυντές το να διαθέτουν διοικητική εμπειρία. Η παραπάνω έρευνα συμφωνεί και με τα επόμενα δύο στη σειρά, κριτήρια που θεωρούνται απαραίτητα στην παρούσα έρευνα και αφορούν στη διδακτική και στην εκπαιδευτική προϋπηρεσία με μόνη διαφορά ότι βάζει πρώτη τη διδακτική και μετά τη υπηρεσιακή εμπειρία.

Η επιστημονική κατάρτιση είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή των υποψηφίων διευθυντών. Τα σημαντικότερα επιστημονικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάποιος για να τοποθετηθεί υψηλά στον πίνακα επιλογής, είναι ο μεταπτυχιακός τίτλος στη διοίκηση σχολικών μονάδων, η επιμόρφωση στη διοίκηση, το πτυχίο στη διοίκηση. Τα τρία αυτά κριτήρια συγκέντρωσαν πάνω από 50% των επιλογών του δείγματος. Σημαντική παρατήρηση στα αποτελέσματα είναι ότι τα διδακτορικά στη διοίκηση ή μη, κατετάγησαν πιο χαμηλά κι από την παρακολούθηση σεμιναρίων. Μια πρόχειρη εξήγηση γι' αυτό ίσως είναι το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν υπερβολικό για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας την κατοχή τέτοιων τίτλων. Παρατηρήθηκε ότι δόθηκε μεγάλη σημασία στη συνάφεια των τίτλων με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Σχεδόν όλη η βιβλιογραφία που ερευνήθηκε, η αναφορά της διάκρισης των τίτλων σπουδών με αυτούς που είχαν συνάφεια με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών ήταν καθολικά αποδεκτή. Στη διδακτορική του διατριβή ο Αλεξανδρόπουλος (2013) συνδυάζει την αξιολογική αξιολόγηση, με τη μοριοδότηση ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτει κάποιος και έχουν σχέση με τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Πολλές έρευνες σχετικά με τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων διευθυντών αναφέρονται στο θέμα της συνάφειας των τίτλων σπουδών με τη διοίκηση, όπως της Σπυροπούλου (2010), του Λέτσιου (2017), των Μπακάλμπαση και Φωκά (2013). Τα ποσοστά τους και στις δικές τους έρευνες είναι πολύ υψηλά και πολύ κοντά στην παρούσα έρευνα. Πάγιο αίτημα από παλιά στο θέμα τη

ς διάκρισης των μεταπτυχιακών τίτλων ήταν και από τις επαγγελματικές και συνδικαλιστικές ενώσεις των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η πρόταση της Ο.Λ.Μ.Ε. (2010), σε επιστολή στην Υπουργό Παιδείας, όπου αναλύει τις προτάσεις της για το σύστημα επιλογής των στελεχών και η δημοσίευση των θέσεων της Ο.Κ.Π.Ε. (2017), με θέμα «προτάσεις για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης της εκπαίδευσης». Στο θέμα της συνάφειας των τίτλων με τη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων αναφέρθηκαν και πολιτικά κόμματα που το έθεσαν στις συζητήσεις που έγιναν πριν τη ψήφιση του τελευταίου νόμου το 2017 όπως έχει αναφερθεί στην επισκόπηση που έγινε στο πρώτο μέρος.

Εκτός από τους επιστημονικούς τίτλους ζητήθηκε να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν σημαντικό να μοριοδοτούνται οι υποψήφιοι διευθυντές όταν συμμετέχουν αποδεδειγμένα σε διάφορες δράσεις που έχουν σχέση με την εκπαίδευση. Η ερώτηση αυτή προστέθηκε στην

έρευνα γιατί υπήρξαν προτάσεις πριν τη ψήφιση του νόμου 4473/2017 σχετικά με τη διεύρυνση των μετρήσιμων κριτηρίων και σε άλλα πεδία. Τα κριτήρια που θεωρήθηκαν ότι έπρεπε να μοριοδοτούνται και συγκέντρωσαν πάνω από το 50% των προτιμήσεων του δείγματος είναι η συμμετοχή των υποψηφίων σε καθημερινές σχολικές δράσεις που ήταν καταγεγραμμένες στο ημερολόγιο σχολικής ζωής ή στο βιβλίο πράξεων συλλόγου διδασκόντων και η συμμετοχή τους σε καινοτόμες δράσεις και ευρωπαϊκά προγράμματα. Η τρίτη επιλογή που ήταν και αυτή κοντά στις άλλες με 45% ήταν οι εισηγήσεις που έκαναν και αφορούσαν καινοτόμα προγράμματα. Τα κριτήρια αυτά τέθηκαν για πρώτη φορά στις συζητήσεις που έγιναν τελευταία και δεν υπάρχουν σχετικές αναφορές από παλαιότερες έρευνες. Η Ο.Κ.Π.Ε. (2017), αναφέρθηκε και ζήτησε να μοριοδοτούνται όλες οι επιμορφώσεις ενώ οι ΑΝ.ΕΛ. αναφέρθηκαν στις προτάσεις που έκαναν στη Βουλή σε πολλές από αυτές που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εκπαιδευτικοί στο ερωτηματολόγιο. Παρ' όλα αυτά από την έρευνα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι κάποιες δράσεις που γίνονται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να μοριοδοτούνται.

7.1.2 Απόψεις των εκπαιδευτικών για τα συμβούλια επιλογής και τη συμμετοχή άλλων φορέων στις επιλογές.

Πολύ σημαντικό κεφάλαιο και εκεί που δημιουργούνται πάντα όλα τα προβλήματα στις επιλογές διευθυντικών στελεχών είναι τα προσόντα που διαθέτουν και δε είναι μετρήσιμα. Ενώ πολλά από αυτά θεωρούνται απαραίτητα και χρήσιμα για τη θέση που διεκδικούν, δεν μπορούν να μοριοδοτηθούν με κάποια κλίμακα και συνεκτιμώνται από συμβούλια επιλογής με συγκεκριμένη κάθε φορά σύνθεση και επηρεάζουν πολλές φορές καταλυτικά τη σειρά των υποψηφίων στον πίνακα. Την τελευταία δεκαετία τρεις φορές κλήθηκαν υπηρεσιακά συμβούλια να βαθμολογήσουν την προσωπικότητα των υποψηφίων και να συνεκτιμήσουν όλα τα προσόντα που κατατέθηκαν απ' αυτούς στο βιογραφικό τους, με ένα εύρος τριών διαφορετικών αξιολογικών μονάδων 20, 15 και στις κρίσεις που έγιναν το 2017 με 8. Ρωτήθηκαν οι εκπαιδευτικοί αν πρέπει αυτή η μοριοδότηση να αλλάξει ή όχι. Οι μισοί από τους ερωτώμενους απάντησαν ότι έπρεπε να παραμείνει ως έχει, αν προστεθούν σ' αυτούς και όσοι είχαν την άποψη να μειωθεί ή να μην βαθμολογείται, μόνο ένα 19,8% δήλωσαν ότι πρέπει να αυξηθεί. Πάγιο αίτημα της Δ.Ο.Ε. είναι όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος η βαθμολογία στη συνέντευξη να μειωθεί γιατί μπορούσε να ανατρέψει και να επηρεάσει τις επιλογές των διευθυντών. Την ίδια θέση για το θέμα έχει και η Ο.Λ.Μ.Ε. (2010) που ανέφερε ότι η συνέντευξη έπρεπε να έχει συγκεκριμένο αριθμό αξιολογικών μονάδων για κάθε κριτήριο που αξιολογεί και να «αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού

των μονάδων από μοριοδοτούμενα κριτήρια (σταθερών μορίων) και πάντως σε καμιά περίπτωση δεν ανατρέπει ουσιαστικά τα μετρήσιμα προσόντα». Με την άποψη αυτή της Ο.Λ.Μ.Ε. συμφωνεί και η έρευνα της Μπακάλμπαση (2014) όπου αναφέρει ότι ένα 68% του δείγματός της ήταν υπέρ της μείωση της μοριοδότησης της συνέντευξης και της ένταξης σε αυτήν μετρήσιμων δεικτών. Παρόμοιο αποτέλεσμα αναφέρει και ο Ρεντίφης (2012) με το 63% των ερωτηθέντων.

Στη συνέχεια ζητήθηκε να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι με την προσωπική συνέντευξη επιλέγονται οι αποτελεσματικότεροι για τη θέση διευθυντές. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι δεν υπάρχει μια σαφής τάση στο δείγμα και ενώ ένα 45,8% τείνει να έχει αρνητική άποψη αφού δήλωσε «Λίγο» ή «Καθόλου», υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό 41,6% που δήλωσε «Αρκετά». Το αποτέλεσμα της στατιστικής μας επεξεργασίας έδωσε μία μέση τιμή 2,49 με τυπική απόκλιση 0,991. Η τάση, που μας δίνουν οι παραπάνω τιμές, είναι ότι η άποψη του δείγματος είναι περισσότερο αρνητική. Στην αξιολόγηση της συνέντευξης αναφέρεται και η Σπυροπούλου (2010) που στην έρευνά της κάνει λόγο για αρνητική γνώμη των εκπαιδευτικών γιατί είναι υποκειμενική και υπερισχύει των μετρήσιμων κριτηρίων. Αρνητικοί είναι οι εκπαιδευτικοί και στις έρευνες του διενεργήθηκαν όπως του Μηλίνη (2017) και του Ρεντίφη (2012). Η συνέντευξη αμφισβητήθηκε και από τη ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας που το 2015 με το νόμο 4327 την κατάργησε αναφέροντας στην αιτιολογική έκθεση στη Βουλή, (2015) ότι με την ολιγόλεπτη διάρκειά της δεν ήταν δυνατό να διαπιστώσουν τα προσόντα των υποψηφίων και στην ουσία χρησιμοποιούνταν για να επιλεγούν οι ημέτεροι.

Η συνέντευξη όμως είναι μία μόνιμη επιλογή και με σημαντικό ρόλο στις επιλογές των διευθυντών και εφαρμόστηκε σε όλες τις κρίσεις, εκτός από το 2015. Η συνέντευξη δεν είναι μία ελληνική ανακάλυψη, χρησιμοποιείται σε πολλές χώρες της Ευρώπης (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008). Η συνέντευξη είναι ένα εργαλείο που εφαρμόζεται και η αποτελεσματικότητά της επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, από τον αριθμό των μελών που συμμετέχουν, τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτουν και τον τρόπο που διενεργείται (Beardwelletal, 1997; Ρεντίφης, 2012).

Μετά την επαναφορά της συνέντευξης το 2017, στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, ζητήθηκε να απαντήσουν στην έρευνα ποιους θεωρούσαν ως καταλληλότερους να είναι μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής. Οι τρεις πρώτες επιλογές που συγκέντρωσαν και πάνω από 55% ήταν να συμμετέχουν, ειδικοί επιστήμονες στη διοίκηση σχολείων, ειδικοί ψυχολόγοι και υπηρεσιακοί εκπαιδευτικοί φορείς. Με μικρότερα ποσοστά κάτω από 40% δήλωσαν ότι πρέπει να συμμετέχουν σχολικοί σύμβουλοι

και ακόμα πιο κάτω αιρετοί με 18,7%. Η αμφισβήτηση που υπάρχει για τη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διεξαγόταν, χωρίς αντικειμενικά κριτήρια και από μέλη που δεν είχαν καμία σχέση με τη διοίκηση έφερε το παραπάνω αποτέλεσμα. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν παρόμοια και με πολλές άλλες που είχαν διεξαχθεί με σχεδόν ίδια περίπου ποσοστά σχετικά με τη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων, όπως της Σπυροπούλου (2010), του Ρεντίφη (2012), της Μπακάλμαση (2015), του Λέτσιου (2017). Συμφωνεί με τις απόψεις αυτές, σε άρθρο του και ο Ανθόπουλος αντιπρόεδρος του Α΄ συλλόγου εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Θεσσαλονίκης, (2015) που αναφέρει ότι «στη βάση αυτής της θεώρησης τα συμβούλια επιλογής να απαρτίζονται από εκπαιδευτικούς με σημαντική εκπαιδευτική εμπειρία και γνώση των θεμάτων διοίκησης εκπαίδευσης αλλά και από ειδικούς επιστήμονες (ψυχολόγους, κοινωνιολόγους κλπ) έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ευρύτερη συναίνεση και αποδοχή για τη σύνθεση αυτών των συμβουλίων».

Ο νόμος 4327/2015 είχε μία σημαντική και πρωτόγνωρη καινοτομία σχετικά με την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων και ήταν η συμμετοχή στη διαδικασία αυτή του συλλόγου διδασκόντων των σχολείων με ψηφοφορία. Αν και ο νόμος αυτός κρίθηκε αντισυνταγματικός και στο νόμο 4473/2017 έγιναν αλλαγές στον τρόπο έκφρασης γνώμης του συλλόγου διδασκόντων, εξακολουθεί να προβληματίζει και να έχει πολλούς υποστηρικτές στην εκπαιδευτική κοινότητα.

Ζητήσαμε στο ερωτηματολόγιο να απαντήσουν αν πρέπει ο σύλλογος διδασκόντων να εκφράζει άποψη για τους υποψήφιους διευθυντές. Τρεις στους τέσσερις σχεδόν εκπαιδευτικούς της έρευνας απάντησαν θετικά. Η έκφραση γνώμης και η ψηφοφορία του συλλόγου για την επιλογή των διευθυντών θεωρήθηκε από πολλές έρευνες που έγιναν ότι ήταν πιο δίκαιη και αντικειμενική από τη συνέντευξη που δινόταν στο υπηρεσιακό συμβούλιο και είχε σκοπό να εκτιμήσει την προσωπικότητα των υποψηφίων. Παρ' όλο που θα πίστευε κάποιος ότι οι εκπαιδευτικοί θα αποδέχονταν αυτό το μέτρο καθολικά, ενώ είναι θετικοί, υπάρχουν και κάποιες επιφυλάξεις και με αυτή τη διαδικασία ως προς την αντικειμενικότητά της. Αυτό αναφέρεται στις έρευνες του Λέτσιου (2017) και της Αργυροπούλου (2017) που επιβεβαιώνουν απόλυτα το αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας.

Από το 73,7% των εκπαιδευτικών που δήλωσε ότι πρέπει να εκφράζει γνώμη ο σύλλογος διδασκόντων ζητήθηκε να απαντήσουν με ποιο τρόπο έπρεπε να λαμβάνεται υπόψη. Οι μισοί σχεδόν απάντησαν ότι πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του συλλόγου, δεύτερη επιλογή στη σειρά είναι να λαμβάνεται υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο και τρίτη να είναι δεσμευτική από αυτό. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί που συμφωνούν

με την έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων δεν επιθυμούν να είναι δεσμευτικό το αποτέλεσμα της αλλά να μοριοδοτείται. Η συμμετοχή αυτού του νέου τρόπου ψηφοφορίας με έκφραση γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων για την επιλογή διευθυντών εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις επιλογές του 2017 και δεν υπάρχουν ακόμα βιβλιογραφικές αναφορές και έρευνες που να έχουν ασχοληθεί με αυτό το θέμα.

Αναλύοντας όμως κάποιες έρευνες όπως του Λέτσιου (2017) που αναφέρει ότι εκπαιδευτικοί είναι επιφυλακτικοί σχετικά με την αποφασιστική αρμοδιότητα του συλλόγου διδασκόντων μέσω της ψηφοφορίας για την επιλογή του διευθυντή εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν συμφωνούν με το να ήταν δεσμευτική αυτή η άποψη.

Στην ερώτηση, σχετικά με τη διαδικασία μοριοδότησης με αφορμή το νόμο 4473/2017, ζητήθηκε να εκφράσουν της άποψή τους σχετικά με τα τρία γενικά κριτήρια επιλογής, ποιο θεωρούσαν ότι έπρεπε να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα σε μόρια. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν με μεγάλη πλειοψηφία 58,4% ότι το σημαντικότερο κριτήριο είναι η αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου και μετά η επιστημονική και παιδαγωγική του συγκρότηση και τρίτο σε πολύ μικρό ποσοστό η υπηρεσιακή κατάσταση. Παρ' όλο που η προσωπικότητα του υποψηφίου συνεκτιμάται από το υπηρεσιακό συμβούλιο που όπως αναφέρθηκε η αντικειμενικότητά του αμφισβητείται, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι το κριτήριο αυτό έπρεπε να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα και να μοριοδοτείται περισσότερο από τα άλλα που ήταν μετρήσιμα. Θεωρούν ίσως, ότι για την επιλογή ενός αποτελεσματικού διευθυντή το σημαντικότερο προσόν που πρέπει να εξετάζεται είναι η προσωπικότητά του, αφού διαχρονικές μελέτες αποδέχονται την έμφαση που δίνεται στην προσωπικότητα και έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα της θέσης που αναλαμβάνει (Χασιώτη, 2017).

Η τελευταία ερώτηση σ' αυτή την ενότητα ήταν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι οι επιλογές που έγιναν με τον τελευταίο νόμο 4473/2017 συμφωνούν με τις αρχές της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας. Ένα μεγάλο ποσοστό 45,8% των εκπαιδευτικών εξέφρασε την άποψη απαντώντας την επιλογή «Αρκετά» που μπορεί να θεωρηθεί θετική αλλά και ουδέτερη. Οι μισοί σχεδόν όμως απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση και αμφισβητείται για άλλη μία φορά και πάλι η αντικειμενικότητα των νόμων που αφορούν στις επιλογές των διευθυντών σχολικών μονάδων. Έρχεται κι αυτός ο νόμος να προστεθεί στους υπόλοιπους που δεν είχαν την αποδοχή και την αναγνώριση από την εκπαιδευτική κοινότητα ότι ήταν αντικειμενικοί και αμερόληπτοι. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ο νόμος 4327/2015 που όχι μόνο αμφισβητήθηκε αλλά ακυρώθηκε από το Συμβούλιο της Επικρατείας ως αντισυνταγματικός σε κάποια άρθρα του. Ο νόμος 3848/2010 σύμφωνα με τον Ρεντίφη (2010) αμφισβητήθηκε κι αυτός από τους εκπαιδευτικούς της έρευνάς του με τα ίδια σχεδόν

ποσοστά που απάντησαν οι εκπαιδευτικοί της παρούσας έρευνας μετά από επτά έτη, σαν να μην άλλαξε τίποτα.

7.2 Η μελέτη των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με προτάσεις που συζητήθηκαν για τις επιλογές διευθυντών.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συζήτηση για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και την πιο ενεργή συμμετοχή σ' αυτό κοινωνικών και τοπικών φορέων. Έτσι είχαν ακουστεί και διατυπωθεί πολλές προτάσεις και για τη ενεργή συμμετοχή τους και στις διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Από το 2011 έως σήμερα θέτει το θέμα αυτό πολύ επιτακτικά ο Ο.Ο.Σ.Α..

Ζητήθηκε η άποψη των εκπαιδευτικών για το αν πιστεύουν ότι πρέπει να εκφράζουν γνώμη για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων τοπικοί κοινωνικοί φορείς. Τρεις στους τέσσερις ήταν αρνητικοί σε μια τέτοια εκδοχή. Όμως ένα 25,2% απάντησε θετικά και τους ζητήθηκε να απαντήσουν, ποιοι από τους τοπικούς φορείς θεωρούν ότι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία. Οι εννέα στους δέκα υπέδειξαν το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και οι υπόλοιποι τη σχολική επιτροπή του Δήμου. Σε ανάλογη έρευνα και η Χασιώτη (2017) ανέφερε ότι δεν συμφωνούν οι εκπαιδευτικοί με τη συμμετοχή του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων στην αξιολόγηση των υποψηφίων διευθυντών. Στην Πορτογαλία, όπως αναφέρει ο Γκοβάρης-Ρουσάκης, (2008) στην επιλογή διευθυντών συμμετέχουν και εκπρόσωποι των γονέων.

Στους τρεις τελευταίους νόμους που ρύθμιζαν τα θέματα επιλογής διευθυντών το θέμα της θητείας απασχόλησε τόσο την εκπαιδευτική κοινότητα όσο και το υπουργείο, έτσι ενώ ήταν τετραετής η θητεία, έγινε το 2015 διετής και με τον τελευταίο νόμο τριετής, σημειωτέον δε έως το 1985 οι διευθυντές ήταν μόνιμοι. Η άποψη των εκπαιδευτικών του δείγματος φάνηκε ότι ήταν υπέρ των θητειών αφού μόνο ένα 3,4% απάντησε ότι επιθυμούσε να είναι μόνιμη η θητεία των διευθυντών. Η πλειοψηφία επέλεξε την τετραετή θητεία με δεύτερη την τριετή. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώθηκε και από τη μελέτη των απόψεων που είχαν εκφραστεί από την εκπαιδευτική κοινότητα και τις έρευνες που έγιναν παλαιότερα. Όλοι οι επιστημονικοί και επαγγελματικοί φορείς των εκπαιδευτικών Ο.Λ.Μ.Ε., Δ.Ο.Ε., Ο.Π.Κ.Ε., παρατάξεις αλλά και πολιτικοί φορείς συμφωνούν με τις θητείες των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων και οι περισσότεροι έκαναν λόγο για τετραετή ή τριετή θητεία. Το ίδιο επιβεβαιώθηκε και από έρευνες όπως αναφέρουν η Χασιώτη (2017) ότι πρέπει να υπάρχουν θητείες γιατί αυτό επιδρά θετικά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι Μπακάλμπαση και Φωκάς (2010) ανέφεραν ότι στην έρευνά τους οι εκπαιδευτικοί προτιμούν την τετραετή θητεία σε

σχέση με τη μονιμότητα γιατί η θητεία βοηθάει να μπαίνουν νέα δεδομένα, νέα μυαλά, νέες ιδέες και οι διευθυντές έχουν περισσότερη όρεξη να φέρουν νέα ήθη στο σχολείο.

Τελευταία στιγμή μετά από πολλές αντιδράσεις αφαιρέθηκε από το νόμο 4473/2017 η πρόβλεψη να μην έχουν δικαίωμα να είναι υποψήφιοι διευθυντές όσοι ήδη είχαν θητεύσει δύο θητείες. Τελικά ψηφίστηκε στο νόμο με ισχύ, από τις επόμενες κρίσεις ότι μετά από δύο θητείες στο ίδιο σχολείο να μην έχει δικαίωμα ο υποψήφιος να το επιλέξει για τρίτη φορά. Η άποψη των εκπαιδευτικών στην έρευνά μας ήταν 60 - 40 να μην ισχύσει αυτή η διάταξη. Το θέμα αυτό τέθηκε για πρώτη φορά και δεν υπάρχουν αναφορές σε έρευνες και βιβλιογραφία. Να τονιστεί ότι στην Ευρώπη σε όλες σχεδόν τις χώρες οι διευθυντές είναι μόνιμοι και εξαίρεση αποτελεί η Ισπανία.

Το θέμα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης συζητείται στη Ελλάδα περισσότερο από δύο δεκαετίες και μάλιστα για την επιλογή διευθυντών αρκετοί νόμοι όπως οι νόμοι 2043/1992, 3467/2006, 3848/2010 και το Προεδρικό Διάταγμα 85/2002, προέβλεπαν για τους υποψήφιους να υπάρχουν εκθέσεις αξιολόγησης που ποτέ όμως δεν εφαρμόστηκαν. Εξετάστηκε και το αν πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης για τους υποψήφιους διευθυντές. Θετικοί σ' αυτό το ενδεχόμενο δήλωσαν επτά στους δέκα από τους ερωτώμενους. Παρ' όλο που οι εκπαιδευτικοί είχαν έντονα αντιδράσει σε οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης ακόμα και στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής τους μονάδας, φάνηκε ότι αυτό δεν ισχύει για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Η αξιολόγηση των διευθυντών είναι απαραίτητη προϋπόθεση σε πολλές χώρες της Ευρώπης όπως στο Βέλγιο, στην Ισπανία, στην Κύπρο αλλά και σε άλλες. Στην Ελλάδα οι έλληνες εκπαιδευτικοί ήταν αρνητικοί να αποδεχτούν την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους τους γιατί υπήρχε στο παρελθόν ο θεσμός του επιθεωρητή που χρησιμοποίησε το εργαλείο αυτό με πολύ αρνητικό τρόπο. Από το 2010 οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με την έρευνα των Μπακάλμπαση-Φωκά με ακριβώς ίδιο ποσοστό αποδέχονται την αξιολόγηση των διευθυντών κατά τη διάρκεια της θητείας τους.

Ένας άλλος τρόπος επιλογής στελεχών εκπαίδευσης που είχε πραγματοποιηθεί μία φορά το 2007, όχι όμως για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, ήταν ο γραπτός διαγωνισμός. Η άποψη, που εκφράστηκε στην έρευνα δε δίνει μία σαφή απάντηση γιατί οι γνώμες των εκπαιδευτικών ήταν μοιρασμένες και έτσι δεν μπορεί να εξαχθεί ένα συμπέρασμα για το αν έπρεπε να γίνονται επιλογές στελεχών με αυτό τον τρόπο. Επαγγελματικά σωματεία των εκπαιδευτικών και κόμματα έχουν εκφραστεί υπέρ της διενέργειας γραπτού διαγωνισμού στα πλαίσια του Α.Σ.Ε.Π.. Στην Ευρώπη, όπως το Βέλγιο στη Φλαμανδική κοινότητα, στη Γαλλία, στην Φινλανδία, στη Σουηδία, στη Λιθουανία και σε άλλες 6 χώρες απαραίτητη

προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος είναι να περάσει από γραπτές εξετάσεις (Eurydice, 2013). Στην Ελλάδα η Αργυροπούλου (2017), αναφέρει στην έρευνά της ότι οι εκπαιδευτικοί προτιμούν άλλους τρόπους επιλογής, από τον γραπτό διαγωνισμό. Ο Πλατάρος (2016) αναφέρει ότι λίγο πάνω από τους μισούς στην έρευνά του δήλωσαν ότι προτείνουν ένα σύστημα επιλογής σύμφωνα με το οποίο το 80% της μοριοδότησης να προέρχεται από γραπτό διαγωνισμό. Δεν συμφωνούν στην έρευνα του Μηλίνη (2017) οι εκπαιδευτικοί με τη διενέργεια γραπτού διαγωνισμού γιατί δεν μπορεί να αποτιμήσει την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Μετά από βιβλιογραφική μελέτη σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες των συστημάτων επιλογής, σε αρκετές διαπιστώθηκε ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι κάποιος υποψήφιος διευθυντής είναι πρώτα να έχει επιμορφωθεί ή να είναι κάτοχος πτυχίου διοίκησης σχολικών μονάδων. Στη Φινλανδία δεν μπορεί να θέσει κάποιος υποψηφιότητα αν δεν έχει τουλάχιστον επιμόρφωση στη σχολική διοίκηση και διαχείριση. Στο Βέλγιο στη γερμανόφωνη κοινότητα απαραίτητη προϋπόθεση για έναν υποψήφιο είναι να είναι κάτοχος πιστοποιητικού μάνατζμεντ. Στην Πορτογαλία θα πρέπει να είναι κάτοχος πιστοποιητικού ή πτυχίου στην εκπαιδευτική διοίκηση (Γκοβάρης & Ρουσάκης, 2008). Ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς στην έρευνα να καταθέσουν την άποψή τους σχετικά με τη διοίκηση και επανέρχεται το ερώτημα κατά πόσο πρέπει να είναι η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου το πιο βασικό κριτήριο για να επιλεγεί κάποιος διευθυντής. Οι απαντήσεις που κατατέθηκαν, λαμβάνοντας υπόψη το «Πολύ» και το «Πάρα πολύ» ως αποδοχή, σε ποσοστό 74,5% είναι θετικές. Για άλλη μία φορά επισημάνθηκε η σημασία που δίνουν οι εκπαιδευτικοί στην ανάγκη απόκτησης εξειδικευμένων γνώσεων που είναι απαραίτητες για τη διοίκηση ενός οργανισμού όπως είναι το σχολείο. Στην Ελλάδα με τις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο σχολικό οργανισμό στα πλαίσια του διοικητικού έργου και τις νέες απαιτήσεις του ρόλου που αναλαμβάνουν οι διευθυντές, η επιμόρφωση και η επαγγελματική ανάπτυξη κατέχουν κεντρική θέση στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης (Ρεντίφης, 2012).

Σε συνέχεια της προηγούμενης έρευνας ζητήθηκε η άποψη των εκπαιδευτικών, αν μετά την ανάληψη των καθηκόντων των διευθυντών θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Η πλειοψηφία τους συμφώνησε με αυτό, αφού όπως και στις προηγούμενες ανάλογες ερωτήσεις εκφράστηκε η άποψη να επιλέγονται αυτοί που έχουν ανάλογες γνώσεις. Σε πέντε ευρωπαϊκές χώρες, οι νεοδιοριζόμενοι διευθυντές σχολείων είναι απαραίτητο να επιμορφώνονται εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος μετά τον διορισμό τους

(Eurydice, 2013). Στην Ελλάδα όπως αναφέρει η Σπυροπούλου, (2010) ενώ η επιθυμία των εκπαιδευτικών είναι έκδηλη για να αποκτήσουν επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης σχολικών μονάδων, η πολιτεία τους τοποθετεί ως διευθυντές άοπλους και ανεκπαιδευτους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις με την επινοητικότητά τους και ρωτώντας τους εμπειρότερους. Την ανάγκη συστηματικής και υποχρεωτικής παράλληλα κατάρτισης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων για τους διευθυντές, επισημαίνεται και στην επικαιροποιημένη έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (Selidodeiktis, 2017).

Ζητήθηκε, τέλος, να απαντήσουν στην ερώτηση αν θα παρακολουθούσαν οι εκπαιδευτικοί δωρεάν μακράς διάρκειας, προσφερόμενο επιμορφωτικό σεμινάριο στο γνωστικό αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και απάντησαν θετικά οι οκτώ στους δέκα. Σε μικρότερο ποσοστό αλλά αρκετά σημαντικό και στην έρευνα του Μπαβέλη, (2017) αναφέρεται ότι οι εκπαιδευτικοί θα ενδιαφέρονταν να συμμετέχουν σε σεμινάρια με θέμα τη διοίκηση.

7.3 Συγκρίσεις βάσει των χαρακτηριστικών του δείγματος σε σημαντικές ερωτήσεις

Μετά από τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία όλων των ερωτημάτων της έρευνας επιχειρήθηκε μία διαφορετική ανάλυση σε ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σε κάποιες από τις ερωτήσεις έγινε συσχέτιση των απαντήσεων που κατατέθηκαν παίρνοντας ως παράμετρο από το σύνολο του δείγματος αυτούς που είχαν διοικητική εμπειρία σε αντίθεση με τους υπόλοιπους που δεν είχαν. Η ανάλυση αυτή έγινε για να μελετηθούν οι απόψεις ξεχωριστά των δύο αυτών ομάδων για την ίδια ερώτηση και να επισημανθεί αν υπήρχαν διαφοροποιήσεις σχετικά με τις απαντήσεις.

Η πρώτη ερώτηση που αναλύθηκε με τον παραπάνω τρόπο ήταν αυτή με την οποία ζητήθηκε να απαντήσουν αν θεωρούσαν ότι η προσωπική συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας. Η ξεχωριστή ποσοστιαία ανάλυση έδειξε ότι η μέση τιμή και των δύο υποσυνόλων ήταν ίδια 2,48, αυτό σημαίνει ότι και οι δύο ομάδες δεν μπόρεσαν να εκφράσουν μία συγκεκριμένη άποψη θετική ή αρνητική.

Στην ερώτηση που ζητήθηκε η άποψή τους σχετικά με το αν θεωρούσαν ότι έπρεπε να εκφράζει τη γνώμη του για τους υποψήφιους διευθυντές ο σύλλογος διδασκόντων, η ποσοστιαία ανάλυση των δύο υποσυνόλων μας έδειξε ότι 6 στου 10 με διοικητική εμπειρία απάντησαν θετικά, ενώ από την άλλη ομάδα 8 στους 10. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να

οφείλεται περισσότερο στην άποψη που είχε εκφραστεί σε παλαιότερες σχετικές έρευνες ότι οι εκπαιδευτικοί ψηφίζουν όχι τόσο με αντικειμενικά κριτήρια αλλά σύμφωνα με τις προσωπικές σχέσεις και φιλίες αλλά και όσους θεωρούν πιο κοντά σ' αυτούς, δίνοντας μικρότερη σημασία στα προσόντα του υποψήφιου για τη θέση.

Στην ερώτηση για το αν οι επιλογές που έγιναν με το νόμο 4473/2017 πληρούσαν τις αρχές της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας, οι σχετικές συχνότητες και η μέση τιμή των δύο υποσυνόλων έδειξαν ότι η μέση τιμή των εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία ήταν 2,38 ενώ της άλλης ομάδας 2,51. Παρατηρείται ότι οι εκπαιδευτικοί με διοικητική εμπειρία είναι πιο επιφυλακτικοί και αμφισβητούν περισσότερο από τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς την αντικειμενικότητα και αμεροληψία του τελευταίου νόμου 4473/2017 ίσως λόγω της προσωπικής τους εμπειρίας από τη συμμετοχή τους στις επιλογές που έγιναν με το νόμο αυτό.

Ακόμη μία ερώτηση που διερευνήθηκε με αυτό τον τρόπο ήταν η άποψη των εκπαιδευτικών για το θέμα της θητείας και τη διάρκειά της. Η ξεχωριστή ποσοστιαία ανάλυση που έγινε έδειξε ότι η μέση τιμή των εκπαιδευτικών με διοικητική εμπειρία ήταν 2,76 ενώ της άλλης ομάδας η μέση τιμή ήταν 2,1. Υπάρχει μία μικρή διαφοροποίηση, αν και οι δύο ομάδες συμφωνούν ότι πρέπει να υπάρχουν θητείες, σχετικά με τη διάρκειά τους. Οι έχοντες διοικητική εμπειρία εξέφρασαν την άποψη για μεγαλύτερη διάρκεια, τέσσερα έτη, ενώ οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί επέλεξαν τα τρία έτη. Μπορεί να δικαιολογηθεί η άποψη και των δύο ομάδων. Οι έχοντες διοικητική εμπειρία και πολλοί μάλιστα μπορεί να ήταν ήδη διευθυντές, επέλεξαν μεγαλύτερη διάρκεια γιατί πιστεύουν ότι έτσι έχουν το χρόνο να προσφέρουν έργο και να είναι πιο αποδοτικοί στη σχολική τους μονάδα. Ακόμη ένας άλλος λόγος μπορεί να είναι ότι δεν επιθυμούν να περνάνε τη διαδικασία των κρίσεων επιλογής τους σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί επέλεξαν πιο μικρή θητεία ίσως γιατί επιθυμούν να αλλάζουν οι διευθυντές που μπορεί να μην είναι και οι πιο αποτελεσματικοί και κατάλληλοι για τη σχολική τους μονάδα.

Στην ερώτηση αν κάποιος διευθυντής συμπληρώσει δύο θητείες σε ένα σχολείο, αν πρέπει να έχει δικαίωμα να δηλώσει και πάλι το ίδιο σχολείο και για τρίτη θητεία, οι σχετικές συχνότητες των δύο υποσυνόλων μας έδειξαν ότι οι απόψεις τους για το παραπάνω θέμα δεν διαφοροποιούνται και είναι ακριβώς οι ίδιες. Η άποψή τους έχει αναλυθεί στην προηγούμενη ενότητα.

Στην ερώτηση, αν οι υποψήφιοι διευθυντές πρέπει να αξιολογούνται με σταθμισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, με μορφή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, από τους άμεσους προϊσταμένους τους, οι σχετικές συχνότητες των δύο υποσυνόλων έδειξαν ότι οι απόψεις τους για το παραπάνω θέμα δεν διαφοροποιούνται και είναι ακριβώς οι ίδιες.

Στην ερώτηση, αν είναι απαραίτητο να διενεργούνται γραπτές εξετάσεις για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων, οι σχετικές συχνότητες των δύο υποσυνόλων μας έδειξαν ότι οι απόψεις τους για το παραπάνω θέμα είναι πολύ κοντά στο 50/50 με μία πολύ μικρή διαφορά γι' αυτούς με διοικητική εμπειρία που έχουν μία τάση περισσότερο αρνητική. Η τάση αυτής της ομάδας, έδειξε την επιφύλαξη της σε διαγωνισμό γραπτών εξετάσεων γιατί ίσως φοβάται την αποτυχία και γιατί ίσως ηλικιακά είναι μεγαλύτερη από την άλλη ομάδα.

Στην τελευταία ερώτηση αν θα παρακολουθούσαν εθελοντικά, δωρεάν μακράς διάρκειας, προσφερόμενο επιμορφωτικό σεμινάριο στο γνωστικό αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, οι σχετικές συχνότητες των δύο υποσυνόλων μας έδειξαν ότι οι απόψεις τους διαφέρουν. Οι εκπαιδευτικοί με διοικητική εμπειρία δήλωσαν, σχεδόν στο σύνολό τους, ότι θα παρακολουθούσαν τέτοιου είδους σεμινάρια ενώ οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι μόνο 3 στους 4. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να εξηγηθεί γιατί την ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης την αισθάνονται περισσότερο όσοι έχουν ασχοληθεί με τη διοίκηση. Αυτό γιατί οι έχοντες διοικητική εμπειρία γνωρίζουν καλύτερα από τους υπόλοιπους ότι για να μπορέσουν να τα καταφέρουν και να ανταπεξέλθουν στις όλο και πιο αυξημένες απαιτήσεις ενός σύγχρονου σχολικού οργανισμού θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη επιστημονική και επαγγελματική εξειδίκευση.

Μία άλλη διαφορετική ανάλυση επιχειρήθηκε να γίνει στις ερωτήσεις που οι ερωτώμενοι απάντησαν με ΝΑΙ και αυτό τους οδηγούσε να απαντήσουν και στην επόμενη. Για να υπάρξει μία ακριβέστερη εικόνα των απόψεων που εκφράστηκαν στις ερωτήσεις αυτές, έγινε μία αναγωγή των σχετικών συχνοτήτων στο συνολικό αριθμό του δείγματος.

Στην ερώτηση, αν πρέπει να εκφράζει τη γνώμη του για τους υποψήφιους διευθυντές ο σύλλογος διδασκόντων, όσοι απάντησαν θετικά, στη συνέχεια ρωτήθηκαν να δηλώσουν με ποιον από τους τρεις τρόπους συμφωνούσαν. Η ποσοστιαία αναγωγή στο σύνολο του δείγματος έδειξε ότι 7 στους 20 δήλωσαν ότι πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του συλλόγου διδασκόντων, 5 στου 20 ότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και 3 στους 20 ότι πρέπει να είναι δεσμευτική. Παρατηρείται ότι καμία άποψη δεν είχε την πλειοψηφία του συνολικού αριθμού του δείγματος της έρευνας. Παρά το ότι οι περισσότεροι δήλωσαν ότι επιθυμούν τη συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στις επιλογές των διευθυντών δεν είχαν όμως μία συγκεκριμένη πρόταση για τον τρόπο που έπρεπε να γίνεται αυτό.

Στην ερώτηση, αν πρέπει να συμμετέχουν στην επιλογή των διευθυντών, με το να εκφράζουν τη γνώμη τους και τοπικοί φορείς, όσοι απάντησαν θετικά στην συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν για τους φορείς που πίστευαν ότι έπρεπε να εμπλακούν. Η ποσοστιαία αναγωγή στο σύνολο του δείγματος έδειξε ότι μόνο 2 στους 10 επέλεξαν το

σύλλογο γονέων και κηδεμόνων και περίπου 3 στους 100 αν βάλουμε σε αυτούς και όσοι απάντησαν όλους τους φορείς, η σχολική επιτροπή του Δήμου. Παρά το ότι σε πολλές χώρες της Ευρώπης η συμμετοχή φορέων από την τοπική κοινωνία και αυτοδιοίκηση είναι κάτι το αυτονόητο και στην επικαιροποιημένη έκθεσή του ο Ο.Ο.Σ.Α. το προτείνει στο Υπουργείο Παιδείας, οι εκπαιδευτικοί είναι πολύ αρνητικοί σε μια τέτοια πρόταση. Αυτό ίσως δικαιολογείται από το ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι πολύ συγκεντρωτικό και δεν έχει δώσει την απαραίτητη αυτονομία στους σχολικούς οργανισμούς να ανοιχτούν στην τοπική κοινωνία και να έχουν μια περισσότερη και στενότερη συνεργασία σε εκπαιδευτικά και οργανωτικά θέματα.

7.4 Σύνοψη των συμπερασμάτων.

Στην εργασία επιχειρήθηκε να ερευνηθούν και να καταγραφούν οι απόψεις, των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που εργάζονταν στη Θράκη τον Οκτώβριο του 2017, μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, σχετικά με τα κριτήρια που πίστευαν ότι ήταν πιο σημαντικά και με ποιο τρόπο πρέπει να αξιολογούνται οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Στην προσπάθεια αυτή βοήθησε πάρα πολύ και η πολύ πρόσφατη ψήφιση και εφαρμογή ενός νέου νόμου του 4473/2017 που αντικατέστησε τον προηγούμενο 4327/2015, που κρίθηκε σε κάποια άρθρα του αντισυνταγματικός. Με τις ερωτήσεις έγινε προσπάθεια να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και στόχος τους ήταν να διατυπωθούν προτάσεις για ένα νέο νόμο που θα μπορεί να επιλέγει τους καλύτερους, αποτελεσματικότερους και ικανότερους εκπαιδευτικούς, στη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, μέσα από μια διαδικασία αξιόπιστη και έγκυρη. Έτσι δόθηκαν απαντήσεις σχετικά με το ποια κριτήρια και προσόντα υπηρεσιακά και επιστημονικά θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι είναι τα πιο σημαντικά για να μπορεί κάποιος να γίνει διευθυντής μιας σχολικής μονάδας. Διατυπώθηκε ακόμη η άποψή τους σχετικά με τις διάφορες διαδικασίες που είχαν προταθεί μέχρι τότε, για τον τρόπο, τη σύνθεση, τους φορείς που έπρεπε να έχουν λόγο στην επιλογή των διευθυντών ώστε να είναι πιο αντικειμενική και αμερόληπτη.

Μετά από την ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτήματα που τέθηκαν, τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και επιβεβαιώνουν αντιλήψεις και προτάσεις παλαιότερων ερευνών αλλά αναδείχθηκαν και νέα που θα συζητηθούν σε επόμενες έρευνες.

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πάρα πολύ σημαντικός. Για να επιλέγονται οι ικανότεροι και αποτελεσματικότεροι διευθυντές πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στο κριτήριο που αφορά στην προσωπικότητα του υποψηφίου και να μοριοδοτείται περισσότερο από τα άλλα δύο που είναι η υπηρεσιακή κατάσταση κι η επιστημονική και παιδαγωγική του συγκρότηση. Το κριτήριο της προσωπικότητας του υποψηφίου πρέπει να κρίνεται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου και από το σύλλογο διδασκόντων. Το υπηρεσιακό συμβούλιο έως σήμερα δεν έχαιρε την εμπιστοσύνης των εκπαιδευτικών και η πλειοψηφία τους κρατά επιφυλακτική στάση σχετικά με το κατά πόσο είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Για να αλλάξει ίσως αυτή η στάση των εκπαιδευτικών, πρότειναν να μεταβληθεί η σύνθεσή του και να συμμετέχουν σε αυτό ειδικοί επιστήμονες σε θέματα διοίκησης, ειδικοί ψυχολόγοι, υπηρεσιακοί εκπαιδευτικοί φορείς, ίσως και σχολικοί σύμβουλοι, ενώ ήταν πολύ επιφυλακτικοί, αν όχι αρνητικοί, στο να συμμετέχουν σ' αυτό εκπρόσωποι συνδικαλιστικών φορέων – αιρετοί και φορείς από την τοπική κοινωνία. Υπήρξε ένα παράδοξο σχετικά με την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων διευθυντών. Ενώ δήλωσαν ότι πρέπει να μοριοδοτείται περισσότερο από τα άλλα κριτήρια στην ερώτηση αν η συνέντευξη στην οποία κρίνεται το παραπάνω κριτήριο και μοριοδοτεί τον υποψήφιο με 8 μονάδες το ανώτερο, απάντησαν ότι πρέπει να παραμείνει σταθερή με τάση να μειωθεί και άλλο. Αν ίσχυε αυτή η πρόταση δεν θα ήταν δυνατό η αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου να ξεπεράσει τα άλλα δύο κριτήρια. Αυτή η αντίθεση ίσως μπορεί να εξηγηθεί γιατί οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν μπορεί να πιστεύουν ότι η προσωπικότητα του υποψήφιου είναι το πιο σημαντικό κριτήριο αλλά γνωρίζοντας τη σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου επιλογής σύμφωνα με το νόμο 4473/2017, που φάνηκε να το αμφισβητούν, υπερίσχυσε η άποψη να παραμείνει σταθερή η βαθμολογία. Ένας άλλος παράγοντας που εμπλέκεται στην διαδικασία αξιολόγησης της προσωπικότητας του υποψήφιου διευθυντή είναι και ο σύλλογος διδασκόντων που γίνεται αποδεκτός στο ρόλο αυτό από την πλειοψηφία των ερωτώμενων. Ενώ στον προηγούμενο νόμο 4327/2015 ήταν καταλυτικός ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων, στην έρευνα οι περισσότεροι που ήταν θετικοί και πάλι με την εμπλοκή του με τις επιλογές διευθυντών δήλωσαν ότι θα πρέπει να μοριοδοτείται η γνώμη του, με δεύτερη επιλογή να λαμβάνεται υπόψη και τελευταία με πολύ μικρό ποσοστό να είναι δεσμευτική η γνώμη του από το υπηρεσιακό συμβούλιο. Η παραπάνω άποψη ίσως δικαιολογείται γιατί κρατάει μία ισορροπία μεταξύ των τριών απόψεων, επειδή υπάρχει κίνδυνος πολλοί από τους εκπαιδευτικούς να εκφράζουν την άποψή τους με υποκειμενικά κριτήρια. Στην αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψήφιου οι εκπαιδευτικοί ήταν πολύ

αρνητικοί στο να συμμετέχουν τοπικοί κοινωνικοί φορείς. Ένα μέρος τους όμως, 1 στους 4, δήλωσε ότι αποδέχεται τη συμμετοχή τοπικών φορέων στις επιλογές των διευθυντών και σε συντριπτική πλειοψηφία από αυτούς που εκφράστηκαν θετικά δήλωσαν ως καταλληλότερο φορέα το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων.

Σχετικά με τα τυπικά κριτήρια, οι γνώσεις στις Τ.Π.Ε., η διοικητική εμπειρία, η εκπαιδευτική υπηρεσία πάνω από 10 έτη και η διδακτική προϋπηρεσία πάνω από 8 έτη είναι τα σημαντικότερα κατά τη γνώμη τους. Σε δεύτερη μοίρα τοποθετούν την γνώση ξένης γλώσσας και το να κατέχει κάποιος το βαθμό Α΄ που στην ουσία δεν έχει και καμία σημασία. Η ξένη γλώσσα βρέθηκε χαμηλά στις προτιμήσεις των ερωτώμενων ίσως γιατί θεωρούν ότι περιλαμβάνεται στα επιστημονικά κριτήρια του υποψηφίου και εξαιτίας αυτού μοριοδοτείται.

Η τρίτη κατηγορία κριτηρίων που είναι μετρήσιμα και δίνουν συγκεκριμένα μόρια στους υποψήφιους διευθυντές είναι η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Στην κατηγορία αυτή φάνηκε ξεκάθαρα η άποψή τους σχετικά με την ιδιαίτερη βαρύτητα και σημασία που δίνουν στις διοικητικές γνώσεις. Τα τρία πρώτα σημαντικά επιστημονικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος είναι να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, δεύτερου πτυχίου και διάφορες επιμορφώσεις πάντα όλα σχετικά με τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Οι υπόλοιποι επιστημονικοί τίτλοι όσο σημαντικοί και αν είναι, αφού δεν έχουν σχέση με τη διοίκηση έρχονται πολύ πιο πίσω στη σημασία τους για την κατάληψη μιας θέσης διευθυντή σχολείου. Αξίζει να τονιστεί και πάλι ότι παρ' όλο που υπήρχε στην ερώτηση και διδακτορικός τίτλος με συνάφεια στην εκπαίδευση, οι ερωτώμενοι τον κατέταξαν πολύ χαμηλά στις προτιμήσεις τους. Αυτό ίσως εξηγείται από την άποψη των εκπαιδευτικών ότι γι' αυτή τη θέση, που μπορεί να είναι σημαντική, δεν χρειάζεται να έχει κάποιος τόσο εξειδικευμένα προσόντα.

Στη συνέχεια εξέφρασαν την άποψή τους σχετικά με τη συμμετοχή των υποψηφίων σε διάφορες σημαντικές δράσεις που έχουν σχέση με την εκπαίδευση. Το συμπέρασμα είναι ότι δεν είναι αρνητικοί να μοριοδοτούνται και τέτοιες δράσεις, όπως η συμμετοχή των υποψηφίων σε δράσεις στη σχολική καθημερινότητα, η συμμετοχή τους σε καινοτόμες δράσεις και ευρωπαϊκά προγράμματα και σε εισηγήσεις τους σε καινοτόμα προγράμματα συναφούς θεματολογίας με τους τίτλους σπουδών που κατέχουν.

Η αξιολόγηση των υποψηφίων διευθυντών από τους προϊσταμένους τους με σταθμισμένα αντικειμενικά κριτήρια με μορφή ερωτηματολογίου και η γενική μεγάλη αποδοχή από το σύνολο των ερωτηθέντων αφού 7 στους 10 απάντησαν ότι συμφωνούν με αυτή τη διαδικασία, έφερε ένα νέο δεδομένο στην εκπαιδευτική κοινότητα. Η επιβολή της αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των εκπαιδευτικών τα τελευταία έτη έφερε μεγάλη αντίδραση και

αναστάτωση με πρωτοστατούντα τα επαγγελματικά σωματεία των εκπαιδευτικών (Δ.Ο.Ε., Ο.Λ.Μ.Ε.). Στην έρευνα όμως φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί αποδέχονταν μία μορφή αξιολόγησης έστω για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων.

Μία άλλη πρόταση που συζητήθηκε ήταν η διενέργεια γραπτού διαγωνισμού για την επιλογή διευθυντών, όπως είχε γίνει πριν από δέκα χρόνια και πάλι για τα στελέχη της εκπαίδευσης εκτός των διευθυντών σχολικών μονάδων. Οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μοιρασμένες χωρίς μία κατεύθυνση θετική ή αρνητική. Υπάρχουν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία επιφυλάξεις και από τις δύο πλευρές γιατί ενώ η μία πλευρά θα έλεγε ότι ο διαγωνισμός εξασφαλίζει αντικειμενικότητα και αξιοκρατία, η άλλη πλευρά θα έλεγε ότι με το διαγωνισμό δεν μπορούν να επιλεγούν οι καταλληλότεροι και αποτελεσματικότεροι γιατί γι' αυτά τα στοιχεία δεν υπάρχει μέτρο.

Έως το 1985 η θητεία των διευθυντών ήταν μόνιμη και αυτό είχε θετικά και αρνητικά στοιχεία σε σχέση με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων αλλά και με την ανανέωση του διοικητικού προσωπικού των σχολείων. Από τη χρονιά εκείνη καθιερώθηκαν τετραετείς θητείες και στους τελευταίους δύο νόμους προβλεπόταν διετής και τριετής θητεία. Η άποψη των εκπαιδευτικών στην έρευνα ήταν ότι πρέπει να υπάρχουν θητείες και όχι μονιμότητα. Η θητεία να έχει διάρκεια τέσσερα έτη ή έστω τρία με τη μικρή διαφοροποίηση που αναφέρθηκε από τους εκπαιδευτικούς με διοικητική εμπειρία σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Κλείνοντας την περιγραφή των συμπερασμάτων, κρατήθηκε τελευταίο να σχολιαστεί ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της έρευνας κατά την γνώμη του ερευνητή, που είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση που επιθυμούν να έχουν οι εκπαιδευτικοί σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων. Το συμπέρασμα αυτό βγαίνει από την έρευνα ως κραυγή αγωνίας, ειδικά από αυτούς που επιθυμούν να είναι υποψήφιοι σε θέσεις ευθύνης, όπως είναι η θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Οι ερωτώμενοι με μεγάλη πλειοψηφία απάντησαν θετικά ότι αποδέχονται να επιμορφωθούν, πριν και μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους στη θέση του διευθυντή γιατί πιστεύουν ότι η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου είναι απαραίτητη και πρέπει να είναι το βασικό κριτήριο για να αναλάβει κάποιος τη θέση αυτή.

Τα συμπεράσματα αυτά από την έρευνα μπορεί να προέρχονται από ένα δείγμα 262 εκπαιδευτικών και να μην αντιπροσωπεύουν όλους τους εκπαιδευτικούς του πληθυσμού στον οποίο απευθύνθηκε ούτε βέβαια και όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας. Σίγουρα όμως προσθέτουν μαζί με τα συμπεράσματα άλλων ερευνών ένα λιθαράκι ώστε επιτέλους να βρεθεί ένα σύστημα επιλογής μετά από τόσα χρόνια που να είναι μόνιμο, σταθερό με

στοχευμένα μετρήσιμα και μη κριτήρια που αναζητούνται σε έναν υποψήφιο για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

7.5 Περιορισμοί της έρευνας

Θα πρέπει να επισημανθούν και κάποιοι περιορισμοί που υπήρξαν στην έρευνα, καθώς δεν υπήρχαν βιβλιογραφικές αναφορές για το νέο σύστημα επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έγιναν με το νόμο 4473/2017 δεν υπήρξε δυνατότητα να συγκριθούν κάποια από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με άλλες παρόμοιες.

Η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου που αναρτήθηκε στο διαδίκτυο αφού χρησιμοποιήθηκε η φόρμα που προσφέρεται από την Google. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ενημερώθηκαν για το ερωτηματολόγιο μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που στάλθηκε στα σχολεία τους. Αυτό δημιουργεί έναν προβληματισμό, κατά πόσο οι διαχειριστές της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας των σχολείων που κατά κανόνα είναι οι διευθυντές, προώθησαν το ερωτηματολόγιο στους εκπαιδευτικούς. Δεν ήταν δυνατή η αποστολή του συνδέσμου του ερωτηματολογίου σε όλο τον εκπαιδευτικό πληθυσμό της Θράκης, διότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά κι αυτός ο τρόπος απέκλειε αυτόματα έναν αριθμό εκπαιδευτικών που δεν είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο και είναι κυρίως οι μεγαλύτεροι ηλικιακά.

Έγινε προσπάθεια να απαντηθεί από ένα μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών μέσα στο σύντομο χρονικό διάστημα που διενεργήθηκε.

Τελειώνοντας με την εργασία αυτή θα πρέπει να επισημανθεί ότι έγινε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στο Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης και ο φοιτητής ούτε την εμπειρία διέθετε αλλά και οι γνώσεις του σε θέματα έρευνας ήταν ελάχιστες. Έτσι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε τόσο από πλευράς μεθοδολογίας όσο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων δεν μπορεί να διεκδικήσει και να ισχυριστεί ότι τα συμπεράσματα που κατέγραψε είναι σωστά και μπορούν να γενικευτούν.

7.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η αξιολόγηση και τα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να επιλεγούν οι καταλληλότεροι και αποτελεσματικότεροι διευθυντές σχολικών μονάδων έχει απασχολήσει την εκπαιδευτική κοινότητα και ακόμα δεν έχει βρεθεί ένα σταθερό και μόνιμο θεσμικό πλαίσιο που να είναι αποδεκτό και να μην αμφισβητείται.

Ακόμα και ο τελευταίος νόμος 4473/2017 με τον οποίο έγιναν οι επιλογές των διευθυντών σχολικών μονάδων, αμφισβητήθηκε αφού και ο υπουργός παιδείας παραδέχτηκε στη Βουλή ότι του έκαναν εντύπωση οι διαφορές και οι χαμηλές βαθμολογίες που πήραν κάποιοι υποψήφιοι και ενώ ήταν μπροστά στον πίνακα σύμφωνα με τα μετρήσιμα κριτήρια που είχαν, μετά τη συνέντευξη πήγαν πολύ πίσω και δήλωσε ότι το υπουργείο με τις διαδικασίες που διαθέτει θα το ερευνήσει (Πρακτικά Βουλής, 2017). Σύμφωνα με δημοσίευση του esos.gr (2017), «έχουν κατατεθεί δύο αιτήσεις ακύρωσης του νόμου Γαβρόγλου στο Συμβούλιο Επικρατείας από 150 περίπου υποψήφιους διευθυντές και αναμένεται η εκδίκαση στους επόμενους 6 μήνες».

Μιας και αυτό το θέμα απασχολεί όλη την εκπαιδευτική κοινότητα και κάθε φορά που γίνονται επιλογές εκπαιδευτικών στελεχών δημιουργούνται αντιπαραθέσεις μεταξύ των κομμάτων αλλά και άλλων, προτείνεται να διενεργηθεί μία μεγάλη έρευνα με μεγαλύτερο πληθυσμιακά δείγμα και με την ανάλογη μεθοδολογία, τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική, ώστε τα συμπεράσματά της να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν την έρευνα αυτή αλλά και τόσες άλλες που έχουν γίνει.

Κάποια από τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να γίνουν η αφορμή ώστε να διερευνηθούν και άλλες πτυχές των στάσεων και των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με το κρίσιμο θέμα της αξιολόγησης και της αποτίμησης των κριτηρίων των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων σε μεγαλύτερο πληθυσμό.

Θα μπορούσε να γίνει μια ποιοτική έρευνα με στόχο τη διερεύνηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των αποτελεσματικότερων και ικανότερων διευθυντών, από ερευνητές με μεγαλύτερη εμπειρία που θα διαθέσουν αρκετό χρόνο ώστε με πολύπλοκες και διαφορετικές μεθόδους να βρουν εκείνα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη.

Προτείνεται να διερευνηθεί ο διορισμός και η σύνθεση των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο τρόπος που διεξάγεται η συνέντευξη και η μέθοδος που να συνεκτιμούνται όλα τα μη μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων, αντικειμενικά και αμερόληπτα.

Πολύ σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας είναι η αποδοχή της αξιολόγησης των υποψηφίων διευθυντών από τους προϊσταμένους τους. Αν αυτό επαληθευτεί σε μία άλλη μεγαλύτερη έρευνα, ανατρέπει τα έως τώρα δεδομένα της άρνησης και της αντίδρασης σε ό,τι έχει σχέση με αξιολόγηση. Έτσι, τόσο τα επαγγελματικά σωματεία όσο και η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να ακούσουν τη βάση των εκπαιδευτικών και να συζητήσουν με ποιους τρόπους θα εκμεταλλευτούν αυτή τη διαδικασία για να αλλάξει η εκπαίδευση και να γίνει πιο δεκτική σε νέες ιδέες και προγράμματα.

Ακόμα όμως και έτσι η πολιτεία αν θέλει πραγματικά να δημιουργήσει ένα νέο πλαίσιο που θα στηρίζεται στην αντικειμενικότητα και θα είναι σταθερό ανεξάρτητα από τις αλλαγές στην πολιτική ηγεσία, θα πρέπει να διαβάσει όλες τις έρευνες που διαπραγματεύονται το θέμα και να ακούσει αυτές τις μικρές και μεμονωμένες φωνές των εκπαιδευτικών γιατί πολλές από αυτές έχουν αξία και μπορεί να τη βοηθήσουν.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ Β΄ ΜΕΡΟΥΣ

Όταν η πολιτεία αποσαφηνίσει το ρόλο του διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τότε είναι πολύ εύκολο να προσδιορίσει τα προσόντα και τις ικανότητες που αναζητεί σε έναν υποψήφιο. Οργανώνοντας στοχευμένα επιμορφωτικά σεμινάρια να εκπαιδεύσει διοικητικά στελέχη δίνοντάς τους όλα εκείνα τα εφόδια που χρειάζονται, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο σημαντικό και δύσκολο έργο που τους αναθέτει.

Όσο η πολιτεία βλέπει το διευθυντή ως απλό εκτελεστικό όργανο της πολιτικής της, τόσο θα διαιωνίζεται η ίδια κατάσταση και με κάθε αλλαγή κυβέρνησης θα έχουμε και νέο νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης που θα επηρεάζει και θα στοχεύει στο να ικανοποιήσει τους δικούς της κυρίως κομματικούς πελάτες. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σταθερό πλαίσιο προσόντων επιστημονικών και υπηρεσιακών που θα δίνει κίνητρα σε όσους επιθυμούν να αναλάβουν τη θέση του διευθυντή, έτσι ώστε να συμμετέχουν και να επενδύουν για την εξέλιξη της καριέρας τους. Παράλληλα η πολιτεία να παρέχει τη δυνατότητα της επιμόρφωσης κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού βίου των εκπαιδευτικών, να εκπαιδεύονται και να αποκτούν γνώσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις του σχολείου και στις αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία και στην εκπαιδευτική κοινότητα. Ο στόχος κάθε πολιτείας πρέπει να είναι να δημιουργήσει ένα αποκεντρωτικό σύστημα, όπου το σχολείο να μπορεί να γίνει εργαστήριο μάθησης και εκπαίδευσης με διοικητική αυτονομία και νέες ιδέες. Σκοπός του θα είναι να δημιουργήσει πολίτες σκεπτόμενους, που παράλληλα να σέβονται και να αναγνωρίζουν τις θυσίες όλων των πολιτών για την τόσο μεγάλη επένδυση που κάνει για το μέλλον όλων μας η πατρίδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αλεξανδρόπουλος, Γ. (2013). *Κράτος και επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης. Ο λόγος της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Ελλάδας (1964–2004)*. Δημοσιευμένη διδακτορική διατριβή. Πάτρα.. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου 2017, 16:20 από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/28958#page/1/mode/2up>.

Αναστασίου, Δ. & Βλάχου, Α. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου 2017, 16:20 από http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/939/dikseo_0966.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ανθόπουλος, Κ. (2015). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολείου- τα κριτήρια επιλογής και το εκπαιδευτικό κίνημα*. Δημοσιευμένο άρθρο 22 Απριλίου 2015 στο [alfavita.gr](http://www.alfavita.gr) .Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2017, 9:50 από <http://www.alfavita.gr/arhron/%CE%BF-%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%AE-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%B1-%CE%BA%CF%81%CE%B9%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B7%CE%BC%CE%B1>

Ανθόπουλος, Κ. (2017). *Η επικαιροποιημένη Έκθεση του ΟΟΣΑ για την Εκπαίδευση και η ελληνική πραγματικότητα*. Άρθρο στο [esos.gr](http://www.esos.gr) 13/10/2017. Ανακτήθηκε 7 Νοεμβρίου 2017, 16:50 από <https://www.esos.gr/arhtra/53380/i-epikairopoiimeni-ekthesi-toy-oosa-gia-tin-ekpaideysi-kai-i-elliniki-pragmatikotita>.

Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ., Τύπας, Γ., (2011). *Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 3.Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου 2017, 21:50 από http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos3/3_3_3.pdf.

Argyropoulou, E. & Symeonidis, A. (2017). *Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη*

περίπτωσης. Έρευνα στην Εκπαίδευση, Τεύχος 6, Ανακτήθηκε 7 Νοεμβρίου 2017, 16:50 από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/download/10846/11993>.

Βλαχόπουλος, Δ. & Μακρή, Α. (2015). *Οι Τ.Π.Ε. στην Εκπαιδευτική Οργάνωση και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Μία διερευνητική μελέτη στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης*. Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου 2017, 20:50 από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/viewFile/96/85>.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). *Ο διευθυντής-ηγέτης*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τ. 10. Ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου 2017, 20:50 από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/121-129.pdf>

Γκόβαρης, Χρ. & Ρουσάκης, Ι. (2008). Πολιτικές στην Εκπαίδευση. Αθήνα. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Δημακόπουλος, Δ. & Παναγιωτόπουλος, Χ. (2011). *ΤΠΕ & Οργάνωση - Διοίκηση Σχολικών Μονάδων: Αποτελέσματα μιας εμπειρικής έρευνας εστιασμένης στις απόψεις των Διευθυντών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αχαΐας*. Περιοδικό *i-teacher* 3 Τεύχος. Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου 2017, 20:50 από http://blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/08/3o_teyxos_i_teacher_9_2011.pdf.

Δημητρίου, Ι. & Μπακάλμπαση, Ε. (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. Ανακτήθηκε 31 Οκτωβρίου 2017, 18:20 από http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos1/4_1_9.pdf.

Ζιάκα, Β. (2014). *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής, τόμος 11 (1), 41–54. Ανακτήθηκε 31 Οκτωβρίου 2017, 18:20 από http://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf

Ε.Ρ.Α., (2017). *Οι θέσεις της Αυτόνομης Παρέμβασης για τις επιλογές Διευθυντών*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου 17, 19:20 από <http://www.alfavita.gr/arhron/anakoinoiseis/era-gia-tin-epilogi-dieythnton-sholeion#ixzz4xrywZZ8Y>.

esos.gr, (2017). *Η πρόταση των ANEL για την επιλογή Διευθυντών Σχολείων στον υπουργό Παιδείας*. Δημοσίευση: 16/03/2017. Ανακτήθηκε 13 Νοεμβρίου 17, 17:20 από <https://www.esos.gr/arthra/49514/i-protasi-ton-anel-gia-tin-epilogi-dieythyn-ton-sholeion-ston-y-pou-rgo-paideias>.

esos.gr, (2017). *Πενήντα υποψήφιοι Διευθυντές προσφεύγουν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις τελευταίες κρίσεις επιλογής Διευθυντών Σχολείων*. Δημοσίευση: 19/11/2017. Ανακτήθηκε 26 Νοεμβρίου 17, 19:20 από <https://www.esos.gr/arthra/54102/peninta-yropsifioi-dieythyntes-prosfeygoyn-stin-eyropaiki-epitropi-gia-tis-teleytaies>

Ευαγγελόπουλος, Σ. (1987). *Ελληνική Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα.

Διαβάστε περισσότερα: *Η ΟΛΜΕ και η ΔΟΕ για το νομοσχέδιο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων* - iPaideia.gr.

Ιορδανίδης, Ι. (2005). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση*. Στο Α. Καμάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* Θεσ/νίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας,

iPaideia.gr, (2017). *Η ΟΛΜΕ και η ΔΟΕ για το νομοσχέδιο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων*. Δημοσίευση 25/05/2017. Ανακτήθηκε 13 Νοεμβρίου 17, 14:10 από <http://www.ipaideia.gr/paideia/h-olme-kai-i-doe-gia-to-nomosxedio-gia-tous-dieuthintes-sxolikon-monadon>.

Καλαϊτζίδης, Δ. (2015). *Μια σύντομη ματιά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Φινλανδίας-Πως επιλέγονται οι Διευθυντές Σχολείων*. Επίκαιρη άποψη άρθρο. Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου 2017, 20:20 από <https://www.esos.gr/arthra/38270/mia-syntomi-matia-sto-ekpaideytiko-systima-tis-finlandias-pos-epilegontai-oi>.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία*. Μέρος Αj. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κατσιγιάννη, Ε. (2013). *Μονιμότητα-θητεία του διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση. Η περίπτωση του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία. Ανακτήθηκε 26 Οκτωβρίου 2017, 20:20 από

http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/7651/3/Nimertis_Katsigianni%28teeapi%29.pdf.

Κάτσικας, Χ. (2015). *Επιλογή διευθυντών στα σχολεία και επικίνδυνες αυταπάτες. Εφημερίδα των συντακτών*. Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου 2017, 20:20 από <http://www.efsyn.gr/arthro/epilogi-dieythynnton-sta-sholeia-kai-epikindynes-aytapates>.

Κοκκινάκη, Φ. (2006). *Κοινωνική Ψυχολογία. Εισαγωγή στη μελέτη της Κοινωνικής Συμπεριφοράς*. Αθήνα: Δαρδάνος.

Κάκκος, Γ., Πιτσιάβας, Δ., Παπαλέξης, Κ. (2017). *Συγκριτική μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 12^ο*. Ανακτήθηκε 21 Νοεμβρίου 2017, 20:20 από http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t12-09.pdf.

Κουγιουμτζής, Δ. (2009). *Σημειώσεις για το μάθημα στατιστική για πολιτικούς μηχανικούς*. Στατιστική για Πολιτικούς Μηχανικούς, 2017/20186. Ανακτήθηκε 19 Νοεμβρίου 2017, 18:20 από <http://users.auth.gr/dkugiu/Teach/CivilEngineer/descriptive.pdf>.

Κουντούρης, Τ. (2011). *Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Ενημερωτική συνάντηση νέων Διευθυντών για το σχολικό έτος 2011 – 2012. 26^ο Δημοτικό Σχολείο Περιστερίου*. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2017, 18:20 από https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjv8O302M3XAhXMZFAKHjYkDNQQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fdipe-g-athin.att.sch.gr%2Ffiles%2Fsynedria_seminaria%2FHMERIDA_31082011.doc&usq=AOvVaw1wpjgKkxpUQcopW5UahDAe.

Κουρούση, Δ. (2016). *Διερεύνηση των απόψεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών και διευθυντών για το νόμο 4327/15 ως προς την επιλογή των νέων διευθυντών σχολικών μονάδων στις κρίσεις του 2015*. Δημοσιευμένη διπλωματική εργασία. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου 2017, 18:20 από <https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/32845/1/%ce%9a%ce%9f%ce%a5%ce%a1%ce%9f%ce%a3%ce%97%20%ce%94%ce%95%ce%a3%ce%a0%ce%9f%ce%99%ce%9d%ce%91.pdf>

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*, τόμος Α'. Πάτρα: Ε.Α.Π. Ανακτήθηκε 30 Νοεμβρίου 2017, 18:25 από https://www.eap.gr/images/stories/pdf/dte50a_F16503.PDF

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.

- Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β. (2014). *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*. Εκδόσεις Παπαζήση Α.Ε.Β.Ε. Αθήνα.
- Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης, Α. (2013). *Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων"*. Εκπ@ιδευτικός κύκλος, τόμος 1. Ανακτήθηκε 27 Νοεμβρίου 2017, 18:20 από <http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2013/3/teuxos3-a10.pdf>
- Λέτσιος, Ι. (2017). *Διερεύνηση απόψεων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου 2017, 8:20 από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35791>
- Λέφας, Χ (1942). *Ιστορία της Εκπαιδύσεως*. Αθήναι.
- Λέφας, Χ. (1921). *Η εξέλιξις της νομοθεσίας της Μέσης Εκπαιδύσεως*. Εν Αθήναις: Τύποις Μιχαήλ Μαντζεβελάκη
- Λιναρδής, Α., Παπαγιαννόπουλος, Κ., Καλησπεράτη, Ε. (2011). *Η Διαδικτυακή έρευνα. Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και εργαλεία διεξαγωγής διαδικτυακών ερευνών*. Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών. Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου 2017, 11:20 από <http://www.ekke.gr/publications/wp/wp23.pdf>.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2003). *Η επιλογή των Διευθυντών και Διευθυντριών των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας* στο: Παπαναούμ. Ζ., Χατζηπαναγιώτου. Π. (επιμ). (2003). *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Μηλίνης, Σ. (2017). *Αξιολογική αποτίμηση της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σύμφωνα με το νόμο 4327/2015, από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 25 Οκτωβρίου 2017, 8:20 από https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/34838/1/MILINIS_THESIS_2017.pdf
- Μπακάλμπαση, Ε. & Δημητρίου, Ι. (2015). *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. Ανακτήθηκε 7 Νοεμβρίου 2017, 18:40 από http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2016/teuxos1/4_1_9.pdf.

Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς Ε. (2014). *Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης*. Έρευνα στην Εκπαίδευση Τομ. 2., Αλεξανδρούπολη. Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2017, 18:30 από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/hjre/article/download/8840/9062>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*, εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*. εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα

Μπρίνια, Β. (2014). *Εφαρμοσμένη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων «Case Studies on Educational Management»*. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ. Ανακτήθηκε 2 Δεκεμβρίου 2017, 10:20 από <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP445/%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91-%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A0%CE%A4%CE%A9%CE%A3%CE%97%CE%A3.pdf>

Ντούρος, Χρ. (2016). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών Π.Ε του Ν. Πρέβεζας για τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 3 Νοεμβρίου 2017, 10:20 από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32526>.

Naftemporiki.gr, (2017). *ΣτΕ: Αντισυνταγματικός ο τρόπος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων*. Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 18:20 από <http://www.naftemporiki.gr/story/1213054/ste-antisuntagmatikos-o-tropos-epilogis-ton-dieuthunton-sxolikon-monadon>.

Νέος Παιδαγωγός, (2017). *Πρακτικά του 4^{ου} Συνεδρίου*. Επιμέλεια τόμου: Φ. Γούσιας, Αθήνα. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 17:20 από http://users.sch.gr/synedrio/Praktika_Synedriou_04_Synedrio_Neos_Paidagogos_2017.pdf.

Ο.Λ.Μ.Ε., (2001). *Οι θέσεις της Ο.Λ.Μ.Ε. για την εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε 25 Οκτωβρίου 2017, 18:20 από <http://kemet.e.sch.gr/wp-content/uploads/2012/01/THESIS-OLME.pdf> σελ. 16.

Ο.Λ.Μ.Ε. (2002). *Οι πρόσφατες επιλογές στελεχών της εκπαίδευσης*. Απόφαση του Δ.Σ. ΟΛΜΕ της Αθήνα, 25/9/02. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου 2017, 19:30 από <http://www.edra.gr/modules.php?name=News&file=print&op=PrintPage&sid=10969>.

- Ο.Λ.Μ.Ε., (2003). *Έκθεση Πεπραγμένων του Δ.Σ. της ΟΛΜΕ κατά τη διετία 2001 – 2003. 11^ο Συνέδριο*. Αθήνα, 6 Μάη 2003. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου 2017, 18:30 από <http://www.olme.gr/oldsite/2002/pepragmena03.htm>
- Ο.Λ.Μ.Ε., (2010). *Αποστολή προτάσεων για: αρχική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, υπηρεσιακές μεταβολές, σύστημα επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης*. Ανακτημένο 22/6/2013 από <http://olme-attik.att.sch.gr/files/ypomn/protaseisypourgeio01032010.pdf>
- Ο.Κ.Π.Ε., (2017). *Προτάσεις για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης*. Δελτίο τύπου. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου 2017, 18:30 από <http://okpe.gr/okpe/index.php/okpe/deltiatyrou/522%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%CF%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE-CF%83%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%87%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82>.
- Ο.Ο.Σ.Α., (2011). *Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα*. σελ 41, Ανακτήθηκε 13 Νοεμβρίου 2017, 18:30 από http://www.alfavita.gr/sites/default/files/attachments/oosa_paradoteo.pdf.
- Παγκαλίδης, Α. (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σύμφωνα με το νόμο 4327/2015 απόψεις εκπαιδευτικών*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 21 Οκτωβρίου 2017, 10:20 από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35119>.
- ΠΑ.ΚΕ.Π.Ε., (2017). *Είδη Ερευνών*. Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου. Ανακτήθηκε 28 Νοεμβρίου 2017, 23:20 από <http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/RESEARCH-SERVICES/RESEARCH-KIND>
- Παληγιάννης, Β. (2017). *Επιλογή στελεχών εκπαίδευσης-Στο ίδιο έργο θεατές* Άρθρο, δημοσιεύτηκε στις 21-5-2017. Ανακτήθηκε 31 Οκτωβρίου 2017, 11:20 από <http://www.alfavita.gr/arhron/ekpaideysi/paligiannis-gia-epilogi-stelehon-ekpaideysis-sto-idio-ergo-theates>.
- Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης, (2017). *Διφορούμενες και Αντισυνταγματικές διατάξεις στον νέο Νόμο Επιλογής Διευθυντών*; Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 20:20 από <http://panede.blogspot.gr/>

- Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης, (2017). *14 Επισημάνσεις για το σχέδιο νόμου επιλογής Διευθυντών: Απαράδεκτη τακτική του Υπ. Παιδείας*. Δημοσίευση στο [alfavita.gr](http://www.alfavita.gr). Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου 2017, 21:00 από <http://www.alfavita.gr/arthron/ekpaideysi/14-episimanseis-gia-shedio-nomoy-epilogis-dieythyn-ton-aparadekti-taktiki-oy#ixzz4yQy4Ps71>
- Παπαϊωάννου, Α., Γιαβρίμης, Π., Βαλκάνος, Ε. και Κατσαφούρος, Κ. (2013). *Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια διερευνητική μελέτη*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου 2017, 21:00 από <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/viewFile/9/7>
- Παρασκευόπουλος, Ι., Γιαννίτσας, Ν. (1999). *Ερωτηματολόγιο δια-προσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής (ΕΔΕΠ)* Οδηγίες συμπλήρωσης και αξιολόγησης. Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πλατάρος, Ι. (2016). *Στάσεις και Γνώμες Εκπαιδευτικών Δ.Ε. Μεσσηνίας απέναντι στο Σύστημα επιλογής Διευθυντών με ψηφοφορία, όπως και σε άλλα συστήματα*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 9 Νοεμβρίου 2017, 17:20 από https://www.academia.edu/attachments/51000747/download_file?st=MTUxMDI0MzMzOSw3OS4xMDMuMTEuOTEsNjI4NzE2MzM%3D&s=swptoolbar&ct=MTUxMDI0MzM0NCwxNTEwMjQzNDMlLDYyODcxNjMz.
- Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους*. Δημοσιευμένη διπλωματική εργασία. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου 2017, 17:30 <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10314/theFile>.
- Ρεντίφης (2015). *Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 2015, 1170-1178*. Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2017, 17:30 από <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiX04mRt6rXAhXNqQKHS6HA1cQFggwMAI&url=https%3A%2F%2Fep-roceedings.epublishing.ekt.gr%2Findex.php%2Fedusc%2Farticle%2Fdownload%2F354%2F316&usq=AOvVaw3iqf-mFTeVx-HLqA7PNrG>
- Σαΐτη, Θ. (2016). *Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Οργανισμούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία.

- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. ΥΠ.Ε.Π.Θ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Σχολική ηγεσία: Από τη θεωρία στην πράξη*. Πρακτικά συνεδρίου «Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις-Αποτελέσματα-Προοπτικές» Πρακτικά Συνεδρίου 2008. 19–20 Ιουνίου 2008 Βολός, σελ. 265.
- Σαΐτης Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. 6^η έκδοση, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Σαΐτης Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Selidodeiktis, (2017). *Η ενδιάμεση έκθεση του ΟΟΣΑ για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα την οποία κρύβει, αλλά εφαρμόζει ήδη η ηγεσία του υπουργείου Παιδείας*. Δημοσίευση διαδικτυο. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου 2017, 8:46 από <https://selidodeiktis.edu.gr/2017/09/16/%CE%B7-%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CE%B9%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%AD%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BF%CE%BF%CF%83%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7/>.
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Οι λειτουργίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Εκδόσεις Σαΐτα. Καβάλα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2000). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, 10^η έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Σπυροπούλου, Ε. Ι. (2010). *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου 2017, 8:46 από <http://ikee.lib.auth.gr/record/125220/files/GRI-2010-5959.pdf>.
- Στραβάκου, Α.Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί.
- Στυλιανίδης, Σ. (2008). *Οι διευθυντές σχολείων υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο λόγο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών Ελλάδας, Φινλανδίας και Κύπρου (προσλήψεις - συγκρίσεις)*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 9:46 από <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjTtdqE-qbXAhWRJOwKHeY2DgMQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fnemertes.lis.upatras.gr%2Fjspui%2Fbitstream%2F10889%2F1107%2F1%2F%25CE%259F%25CE%2599>

%2520%25CE%2594-%25CE%259D%25CE%25A4%25CE%2595%25CE%25A3%2520%25CE%25A3%25CE%2595%2520%25CE%2595.%25CE%2595.%2520%2526%2520%2520%25CE%2595%25CE%259B%25CE%259B%25CE%2591%25CE%2594%25CE%2591-%25CE%259A%25CE%25A5%25CE%25A0%25CE%25A1%25CE%259F-%25CE%25A6%25CE%2599%25CE%259D%25CE%259B%25CE%2591%25CE%259D%25CE%2594%25CE%2599%25CE%2591.pdf&usg=AOvVaw3Zr6mjRPrVYV3KrfduB3Wd.

Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2009). *Σχολική Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της σχολικής μονάδας, του εκπαιδευτικού και της επίδοσης του μαθητή*. Θεσ/νίκη: Εκδοτικός Οίκος Α. Κυριακίδη Α.Ε.

Τεκτονοπούλου, Μ. (2015). *Η Ηγεσία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση – Θεωρία και Έρευνα*. Μεταπτυχιακή Εργασία Ειδίκευσης. Ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου 2017, 19:20 από <http://repo.lib.duth.gr/jspui/bitstream/123456789/1033/1/EA921.PDF>

Τσιάμης, Ι. (2016). *Απόψεις των εκπαιδευτικών για τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχολεία Β' / θμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Καλαμαριάς Θεσσαλονίκης. Η παράμετρος " αποτελεσματικός ηγέτης"*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 14:20 από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/33179>.

Τσολακίδου, Π. (2015). *Η εφαρμογή του εθνικού πλαισίου προσόντων και η αναγνώριση της μη τυπικής και της άτυπης μάθησης στους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Δημοσιευμένη πτυχιακή εργασία. Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου 2017, 14:20 από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/18560/6/TsolakidouParaskeuiMsc2015.pdf>

Τόγκας, Κ. & Ρεκλείτη, Μ. (2013). *Ο διευθυντής – ηγέτης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης (Τόμος 6 Τεύχος 2)*. Ανακτήθηκε 1 Δεκεμβρίου 2017, 14:20 από http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2013/12/difthintis_igetis_tritovathmia_ekpaid_enssi.pdf

ΥΠ.Π.Ε.Θ., (2017). *Νέες Δομές Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου*. Προτεινόμενο σχέδιο του ΥΠ.Π.Ε.Θ. Ανακτήθηκε 2 Νοεμβρίου 2017, 11:46 από <https://left.gr/news/i-protasi-toy-yppaideias-gia-tis-nees-domes-ypostirixis-toy-ekpaideytikoy-ergoy>.

Χαλκιά, Ε. (2010). *Η ηγεσία στην ελληνική δημόσια διοίκηση, Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Πολιτισμού*. ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. Ανακτήθηκε 2 Δεκεμβρίου 2017, 11:39 από http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/20/2/1321.pdf

Χασιώτη, Ε. (2017). *Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την επιλογήδιευθυντών σχολικών μονάδων στην Περιφερειακή Ενότητα Ιωαννίνων*. Praktika_Synedriou_04_Synedrio_Neos_Paidagogos_2017. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου 2017, 11:35 από http://users.sch.gr/synedrio/Praktika_Synedriou_04_Synedrio_Neos_Paidagogos_2017.pdf

ΞενόγλωσσηΒιβλιογραφία

Beardwell, C. P., Holden, L. (1997) *Human resource management*. A contemporary perspective. Great Britain: Prentice Hall.

Brennan, M., Rae, N. &Parackal, M. (1999). *Survey- based experimental research via the web: Some observations*. Marketing Bulletin 10: 83–92. <http://marketingbulletin.massey.ac.nz/article10/article9b.asp>.

Cohen, L., Manion, L., (1994). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: ΙΩΝ.

European Commission (2007). *Progress towards the Lisbon Objectives in Education and Training— Indicators and Benchmarks*, SEC(2007) 1284, Brussels: European Commission, 2.10.2007.

European Commission/EACEA/Eurydice, (2013). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. 2013 Edition. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurybase, (2006).*Supporting teachers and trainers for successful reforms and quality of VET – Cyprus*. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 13:46 από https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/ReferNet_CY_TT.pdf.

Eurydice, (2005). *Key data on education in Europe 2005*. Luxembourg. European Commission.

Fayol, H. (1950). *Industrial and General Management*. London: Pitman.

Finland Ministry of Education, (2007). *Improving School Leadership, Finland Country Background Report*, Helsinki, Publications of the Ministry of Education.

- Gargallo, M. S. A. & Villar, M. (2012). *School leadership in Spain*. European Foundation Society and Education Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 11:46 από <http://www.sociedadeducacion.org/site/wp-content/uploads/School-leadership-ELA-2012.pdf>.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, McGraw Hill, New York.
- Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή* (μτφ. Κ. Τζαννόνε-Τζώρτζη). Αθήνα: Δαρδάνος.
- Joaquín, G. S. (2007). *School Leadership in Spain OECD country background report*. Spanish Ministry of Education and Science. Ανακτήθηκε 2 Νοεμβρίου 2017, 11:46 από <https://www.oecd.org/spain/38529289.pdf>.
- Medlin, C., Roy, S. & Ham Chai, T. (1999). *World Wide Web versus mail surveys: A comparison and report*. Paper presented at ANZMAC99 Conference: Marketing in the Third Millennium. November 28 – December 1, Sydney, Australia. www.singstat.gov.sg/conferences/ec/f112.pdf
- Mehta, R. & Sivadas, E. (1995). *Comparing response rates and response content in mail versus electronic mail surveys*. *Journal of the Market Research Society* 37(4): 429–439.
- Morgan, G. (1996). *Empowering human resources*. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.
- Schleicher, A. (2012), Ed., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing. Ανακτήθηκε 4 Δεκεμβρίου 2017, 11:39 από <https://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>
- Smith, C. B. (1997). *Casting the Net: surveying an Internet population*. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(1). <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/smith.html>
- Solomon, D. J. (2001). *Conducting Web-based surveys. Practical Assessment, Research and Evaluation*, 7(19), 1-6.
- Taylor, F.W. (1919). *The principles of scientific management*. New York and London: Harpers and Brothers Publishers

Van Selm, M., & Jankowski N.W (2006). Conducting Online Surveys, *Quality & Quantity*, 40:435- 456.

Verma, K.G. & Mallick, K. (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Τεχνικές* (μτφ. Ε. Γρίβα). Αθήνα: Δαρδάνος.

Westbrook, (1982). *Souwest Educatotith Oncitibevelopnient Laboratory*. Ανακτήθηκε 30 Νοεμβρίου 2017, 19:46 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED223008.pdf>

Walker, J. (1987). *Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmatic and Holistic Approach*. In J. Walker (Ed.), *Educative Leadership for Curriculum Development*, *Educative Leadership Monograph Series No. 2*, ACT Schools Authority. Canberra.

Νομοθεσία

Βασιλικό Διάταγμα 5 Μαΐου 1915 (ΦΕΚ 168/31-12-1836). «Περί του κανονισμού των ελληνικών σχολείων και γυμνασίων».

Βασιλικό Διάταγμα 31 Δεκεμβρίου 1836, (ΦΕΚ 87/A/5-5-1915). «Περί των έργων των διευθυντών, επιθεωρητών και ιατρών των σχολείων».

N. ΒΤΜΘ'/1895. Περί της στοιχειώδους δημοτικής εκπαιδύσεως. ΕτΚ. 37/5-10-1895, τ. Α'.

N. 240 /1914 «Περί διοικήσεως της δημοτικής και μέσης εκπαιδύσεως». ΦΕΚ 97/A/16-4-1914.

N. 240/1915 «Περί διοικήσεως της δημοτικής και μέσης εκπαιδύσεως». ΦΕΚ 168/A/16-4-1915.

N. 1381/1918. Περί διαβαθμίσεως, αποδοχών κλπ. του προσωπικού των σχολείων της Μέσης εκπαιδύσεως, ΦΕΚ 94/A/30-4-1918.

N. 309/1976. Περί οργανώσεως και διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδύσεως. ΦΕΚ 100/30-4-1976, τ. Α'.

N. 1566/1985. Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 167/30-9-1985, τ. Α'.

N. 1824/1988. *Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικές και άλλες διατάξεις*, ΦΕΚ 296/30-12-1988.

- N. 2043/1992. *Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*, ΦΕΚ 79/19-5-1992.
- N. 2188/1994. *Ρύθμιση θεμάτων της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 18/16-2-1994.
- N. 2986/2002. *Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*.
- N. 3467/2006. *Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 128 Α/21-6-2006.
- N. 3848/2010. *Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010.
- N. 4327/2015. *Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 50/14-5-2015.
- N. 4473/2017. *Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης*. ΦΕΚ 78/30-5-2017.
- Κ.Δ.Π. (223/76). *Οι Περί Εκπαιδευτικών Λειτουργιών Επιθεώρησης και Αξιολόγησης Κανονισμοί*, 5-11-1976. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 11:20 από http://kypros.org/MOEC/nomos/kdp223_76.htm.
- Κ.Δ.Π. (223/97). *Οι Περί Λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Στοιχειώδους Εκπαιδύσεως Κανονισμοί του 1997*, 25-7-1997. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2017, 11:30 από http://edume.myds.me/00_0061_ekpedeytiki_nomothesia/12.pdf.
- Π.Δ. 398/1995. *Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. ΦΕΚ 223/31-10-1995.
- Π.Δ. 25/2002. *Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών*. ΦΕΚ 20 τ. Α./7-2-1995.

Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, (1992). *Η παρούσα έκδοση περιέχει το κείμενο της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως υπογράφηκε στις 7-2-1992 στο Μάαστριχτ*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Σελ 49. Ανακτήθηκε 3 Νοεμβρίου 2017, 9:20 από https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/docs/body/treaty_on_european_union_el.pdf.

Υ.Α., (2017). *Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, επιλογής και τοποθέτησης διευθυντών σχολικών μονάδων και εργαστηριακών κέντρων*. ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Υ.Α., (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*. Άρθρο 27 & 1. Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002 - ΦΕΚ 1340/16-10-2002.

Υ. Α. (Δ/5716/15-04-1988). *Αναπλήρωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων*. ΦΕΚ 217/Β/1988.

Αιτιολογικές και Εισηγητικές Εκθέσεις Νόμων- Πρακτικά

ΑΔΕΔΥ, (2017). Εξώδικη γνωστοποίηση. Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 19:43 από <http://adedy.gr/wpcontent/uploads/2017/06/%CE%95%CE%BE%CF%8E%CE%B4%CE%B9CE%BA%CE%B7-%CE%B3%CE%BD%CF%89%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%BF-CE%A0%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf>.

Αιτιολογική έκθεση του νόμου 4327/2015 *Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου 2017, 19:20 από <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/%20e-pdte-eis.pdf>.

Αιτιολογική έκθεση του νόμου 4473/2017 *Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 19:29 από <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/%20m-kybe-eis-olo.pdf>.

Βουλή των Ελλήνων (2017). Σύνοδος Γ', Συνεδρίαση ΙΘ'. Πρακτικά 30-10-2017. Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου 2017, 13:20 από www.hellenicparliament.gr/UserFiles/a08fc2dd-61a9-4a83-b09a-09f4c564609d/20171030000533.docx.

Βουλή των Ελλήνων (2017). *Πρακτικό συνεδρίασης της Διαρκής Επιτροπής Μορφωτικών Υποθέσεων της 24/5/2017*, άρθρο 40 παρ. 1 Κ.τ.Β. Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 16:20 από <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/e04622a9-2024-47fe-a2f4-dd557cef2882/24.5.2017%20enop.%20ok.docx>.

Βουλή των Ελλήνων (2015). Σύνοδος Α', Συνεδρίαση ΛΗ'. Πρακτικά 8-5-2015. Ανακτήθηκε 30 Οκτωβρίου 2017, 16:20 από <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/a08fc2dd-61a9-4a83-b09a-09f4c564609d/es20150508.pdf>.

Εισηγητική έκθεση του Νόμου 2043/1992 *Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*.

Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης, (2011). «*Πρώτα ο Μαθητής*» – «*Πρώτα η Σχολική Μονάδα*» *Νέα Διοίκηση για το Νέο Σχολείο*. ΥΠ.Π.Ε.Θ. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου 2017, 19:20 από <http://www.opengov.gr/yperth/?p=845>.

Πρακτικά της Βουλής της 6/5/1992, σ. 139.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Κριτήρια και αξιολόγηση για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων – απόψεις εκπαιδευτικών.

Κύριε συνάδελφε - Κυρία συνάδελφισσα ,

Ονομάζομαι Παύλου Τριαντάφυλλος και παρακολουθώ το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπ/κών Μονάδων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσ/νικης.

Βρίσκομαι στο στάδιο εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Κριτήρια και αξιολόγηση για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων – απόψεις εκπαιδευτικών».

Μέσω αυτού του ερωτηματολογίου, θα συμβάλλετε σημαντικά στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς και μόνο σκοπούς και τα στοιχεία σας δεν θα δημοσιοποιηθούν. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει μερικά λεπτά.

Η βοήθειά σας είναι πραγματικά πολύ σημαντική και σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

*** Απαιτείται**

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Γυναίκα

Άνδρας

2. Ηλικία. *

3. Κλάδος Π.Ε. *

4. Εκπαιδευτικός. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Στην Α/θμια εκπαίδευση

Στην Β/θμια εκπαίδευση

5. Περιοχή εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

ΕΒΡΟΣ

ΡΟΔΟΠΗ

ΞΑΝΘΗ

6. Πόσα έτη έχετε διδακτική εμπειρία; *

7. Έχετε διατελέσει Διευθυντής/ντρια σε σχολική μονάδα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

8. Αν ΝΑΙ, πόσα έτη διευθυντικής εμπειρίας έχετε;

9. Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος του/της Διευθυντή/ντριας στο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

10. Ποια θεωρείτε, από τα παρακάτω, ότι πρέπει να είναι τα γενικά τυπικά προσόντα των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων; *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Βαθμός Α
 Προϋπηρεσία στην εκπαίδευση > 10 ετών
 Διδακτική προϋπηρεσία στην εκπαίδευση > 8 ετών
 Διοικητική εμπειρία
 Γνώση ξένης γλώσσας επιπέδου Β2 τουλάχιστον
 Γνώση Τ.Π.Ε
 Άλλο: _____

11. Ποια θεωρείτε, από τα παρακάτω, πιο σημαντικά επιστημονικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας; (συμπληρώστε έως τέσσερα) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Διδακτορικό
- Διδακτορικό στη Διοίκηση σχολικών μονάδων
- Μεταπτυχιακό
- Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση σχολικών μονάδων
- 2ο Πτυχίο
- Πτυχίο στη Διοίκηση
- Επιμόρφωση στη Διοίκηση
- Σεμινάρια
- Άλλο: _____

12. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι πρέπει να μοριοδοτούνται για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων; *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Συμμετοχή σε καινοτόμες δράσεις- Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Αποδεδειγμένες δράσεις στη σχολική καθημερινότητα (Ημερολόγιο Σχολικής Ζωής- Βιβλίο Πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων)
- Διοργάνωση ημερίδων- συνεδρίων με θεματολογία σχετική με την βαθμίδα εκπαίδευσης του εκπαιδευτικού
- Εισηγήσεις σε συνέδρια- ημερίδες με θεματολογία σχετική με την βαθμίδα εκπαίδευσης του εκπαιδευτικού.
- Εισηγήσεις σε Καινοτόμα προγράμματα (συναφούς θεματολογίας με την ειδικότητα του Πτυχίου ή του Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού ή με τα γνωστικά αντικείμενα της βαθμίδας εκπ/σης καθώς και με θέματα που άπτονται της σχολικής- εκπ/κής πραγματικότητας) από Δημόσιους Φορείς, Πανεπιστήμια, Επιστημονικά σωματεία, Δημόσιες Επιχειρήσεις κλπ.
- Επιμορφώσεις- Π.Ε.Κ.
- Συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και υπηρεσιακά συμβούλια..
- Άλλο: _____

13. Για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, το κριτήριο της γενικής συγκρότησης του υποψηφίου αξιολογείται μέσω της προσωπικής συνέντευξης με 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Συμφωνείτε ότι θα πρέπει: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Να μειωθεί
- Να παραμείνει σταθερό
- Να αυξηθεί
- Να μην αξιολογείται

14. **Θεωρείτε ότι η προσωπική συνέντευξη είναι ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή του αποτελεσματικού Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

15. **Στις επιλογές για την αξιολόγηση της προσωπικότητας με τη συνέντευξη, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να συμμετέχουν; ***

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Υπηρεσιακοί εκπαιδευτικοί φορείς
 Φορείς της τοπικής κοινωνίας
 Ειδικοί επιστήμονες στη διοίκηση σχολείων
 Σχολικοί σύμβουλοι
 Συνδικαλιστικοί φορείς
 Ειδικοί ψυχολόγοι
 Άλλο: _____

16. **Θεωρείτε ότι πρέπει να εκφράζει γνώμη για τους υποψήφιους Διευθυντές/ντριες, ο Σύλλογος Διδασκόντων; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

17. **Αν ΝΑΙ, παρακαλώ απαντήστε παρακάτω:**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πρέπει να μοριοδοτείται η έκφραση γνώμης του Συλλόγου Διδασκόντων.
 Να λαμβάνεται υπόψη η έκφραση γνώμης του Συλλόγου Διδασκόντων από το υπηρεσιακό συμβούλιο.
 Να είναι δεσμευτική η γνώμη του Συλλόγου Διδασκόντων για το υπηρεσιακό συμβούλιο.

18. **Για την επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, ποιο από τα παρακάτω κριτήρια πρέπει να μοριοδοτείται περισσότερο; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση
 Η υπηρεσιακή κατάσταση
 Η προσωπικότητα

19. Συμφωνείτε ότι η επιλογή των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, όπως περιγράφεται και πραγματοποιείται με τον ισχύοντα Νόμο (3848/2010, όπως τροποποιήθηκε στο άρθρο 17 του ν.4327/2015 και με το άρθρο 1 του ν. 4473/2017) πληροί την αρχή της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

20. Θεωρείται ότι πρέπει να εκφράζουν γνώμη για τους υποψήφιους Διευθυντές σχολικών μονάδων τοπικοί φορείς; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

21. Αν ΝΑΙ, ποιοι θεωρείτε ότι πρέπει να είναι;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σύλλογος γονέων και κηδεμόνων.
 Σχολική Επιτροπή του Δήμου.
 Άλλο: _____

22. Ποια είναι η γνώμη σας για τη διάρκεια της θητείας των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 2 έτη
 3 έτη
 4 έτη
 Μόνιμη

23. Θεωρείτε ότι όσοι Διευθυντές/ντριες σχολείων έχουν υπηρετήσει για δύο συνεχόμενες θητείες στην ίδια σχολική μονάδα δεν πρέπει να έχουν δικαίωμα να εκδηλώσουν ενδιαφέρον γι' αυτή; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

24. Κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους, όσοι επιθυμούν να θέσουν υποψηφιότητα για την επιλογή τους ως Διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων πρέπει να αξιολογούνται με σταθμισμένα αντικειμενικά κριτήρια, με μορφή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, από τους άμεσους προϊστάμενους τους; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

25. Θεωρείτε ότι είναι απαραίτητο, για την επιλογή Διευθυντών/ντριών, η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

26. Συμφωνείτε ότι η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείου είναι βασικό κριτήριο για την ανάληψη της θέσης Διευθυντή/ντριας και την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων του; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

27. Θεωρείτε ότι είναι απαραίτητο μετά την επιλογή των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, αυτοί να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις αρχές και τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

28. Θα παρακολουθούσατε εθελοντικά, δωρεάν μακράς διάρκειας, προσφερόμενο επιμορφωτικό σεμινάριο στο γνωστικό αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

29. Θα θέλατε να αναφερθείτε σε θετικά ή αρνητικά σημεία, τα οποία κατά τη γνώμη σας υφίστανται στη διαδικασία επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης;
