



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛΛΑΔΟΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ

**Η επιλογή των Στελεχών Εκπαίδευσης περιόδου 2007-2019.
Η περίπτωση των διευθυντών και των διευθυντριών Σχολικών Μονάδων**

Παναγιώτης Μάρκου

A.M: 428/2017

Επιβλέπων Καθηγητής

Ιωάννης Καραβασίλης

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

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2019

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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων 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 κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, Ημερομηνία 25-11-2019

Ο Δηλών: Παναγιώτης Μάρκου

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την επιλογή των Στελεχών Εκπαίδευσης της περιόδου των ετών 2007-2019 στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα εξετάζει την περίπτωση επιλογής των διευθυντών και των διευθυντριών Σχολικών Μονάδων. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αποσαφηνίζονται οι όροι που αφορούν στη Διοίκηση, την Οργάνωση, την Ηγεσία, το Δημόσιο Management και παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο, βάση του οποίου, έγινε την τελευταία δωδεκαετία η επιλογή των διευθυντών και των διευθυντριών Σχολικών Μονάδων. Στο δεύτερο μέρος, το ερευνητικό, μέσω ερωτηματολογίου και με τη μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης, παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής. Επειδή οι εκπαιδευτικοί είναι οι άνθρωποι που κατ' εξοχήν θα συνεργαστούν με τον διευθυντή ή τη διευθύντρια για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, γι' αυτό και θεωρήσαμε πολύ σημαντικό να εκφράσουν τις θέσεις τους, έστω και έμμεσα, για τη διαδικασία επιλογής.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη δημιουργία προβληματισμού και τη διατύπωση προτάσεων για το σημαντικό ζήτημα της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων, με έμφαση στην τελευταία δεκαετία (2007-2019), στη διάρκεια της οποίας διενεργήθηκαν τέσσερις φορές κρίσεις Διευθυντών.

Στόχοι της έρευνας είναι να οριστούν από τους/τις εκπαιδευτικούς τα προσόντα και οι δεξιότητες του διευθυντή ή της διευθύντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου. Να αξιολογηθούν τα κριτήρια που θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά για την επιλογή των διευθυντών, στην περίπτωση που η επιλογή γίνεται από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Να προσδιοριστούν οι διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών/ντριών Σχολείων και τέλος να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή ή διευθύντριας.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας διατυπώνονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση, Ηγεσία, Επιλογή, Κριτήρια, Δημόσιο Management

Abstract

This work deals with the selection of the Education Executives of the period 2007-2019 in Greece and more specifically looks at the case of School Principals. In the first part, the theoretical, it clarifies the terms relating to Management, Organization, Leadership, Public Management and presents the legislative framework, according to which the selection of the Secondary School Principals took place in the last twelve years. In the second part, the research, through a questionnaire and statistical analysis method, teachers' views on the process and the criteria of selection are presented.

The present work was carried out in order to create reflection and to formulate proposals on the important issue of the selection process for school principals, with an emphasis on the last decade (2007-2019), during which principals' judgments took place four times.

The purpose of the research is the qualifications and skills of the school principals, men or women, which contribute to the effective management of the school to be determined by teachers. Teachers can evaluate the criteria that are considered to be the most important for the selection of school principals in the case of selection by school teachers. To identify also the processes that converge to the direction of meritocratic selection of School Principals and finally identify the characteristics of the successful Principal.

In the last part of the paper the conclusions and suggestions are formulated.

Keywords: Management, Leadership, Selection, Criteria, Public Management

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Καραβασίλη για την καθοδήγησή του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Ευχαριστώ την οικογένειά μου, και ιδιαίτερα τη σύζυγό μου Θεοδώρα, για την αμέριστη συμπαράσταση.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Πίνακας Περιεχομένων.....	vii
Περιεχόμενα.....	vii
Ευρετήριο Πινάκων.....	viii
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	xi
Συνομογραφίες.....	xiii
Εισαγωγή.....	15
Κεφάλαιο 1ο. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης.....	18
1.1. Η έννοια της Οργάνωσης & Διοίκησης.....	18
1.2. Οι Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης.....	19
1.3. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.....	20
1.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	21
1.5. Διοίκηση στον χώρο της Εκπαίδευσης.....	23
Κεφάλαιο 2ο. Η ηγεσία στην εκπαίδευση.....	25
2.1. Έννοια και φύση της ηγεσίας.....	25
2.2. Μορφές ηγεσίας.....	26
2.3. Ο ρόλος του διευθυντή/της διευθύντριας της σχολικής μονάδας.....	30
2.4. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή.....	32
Κεφάλαιο 3ο. Διοικητική δραστηριότητα του διευθυντή του σχολείου.....	34
3.1. Η σπουδαιότητα του θεσμού της σχολικής διεύθυνσης.....	34
3.2. Το έργο των διευθυντών.....	35
3.3. Αρμοδιότητες και γενικά καθήκοντα.....	36
3.4. Το διοικητικό έργο του διευθυντή στο εκπαιδευτικό σύστημα.....	39
3.5. Σχέσεις διευθυντή και διδακτικού προσωπικού.....	41
Κεφάλαιο 4ο. Επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.....	44
4.1. Η αξία της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.....	44
4.2. Το θεσμικό πλαίσιο της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.....	45
4.3. Κριτήρια επιλογής.....	51

Κεφάλαιο 5°. Η διαδικασία επιλογής διευθυντών στην Ελλάδα.....	58
5.1. Επιλογή διευθυντών το 2007 με βάση τον Νόμο 3467/2006.....	58
5.2. Επιλογή διευθυντών το 2011 με βάση τον Νόμο 3848/2010.....	61
5.3. Επιλογή διευθυντών το 2015 με βάση τον Νόμο 4327/2015.....	68
5.4. Επιλογή διευθυντών το 2017 με βάση τον Νόμο 4473/2017.....	73
5.4. Ομοιότητες και διαφορές των παραπάνω νόμων.....	81
Κεφάλαιο 6°. Ανασκόπηση Ερευνητικών Εργασιών του Θέματος.....	86
Β΄ ΜΕΡΟΣ.....	91
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ.....	91
Κεφάλαιο 7ο. Σχεδιασμός και Οργάνωση της Έρευνας.....	91
7.1. Σκοπός της έρευνας.....	91
7.2. Ερευνητικά Ερωτήματα.....	92
7.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	94
7.4. Παρουσίαση εργαλείου συλλογής δεδομένων.....	94
7.5. Δείγμα (Συμμετέχοντες).....	95
Κεφάλαιο 8ο. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	96
8.1. Δημογραφικά-Επαγγελματικά Στοιχεία.....	97
8.2. Προσόντα και δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου.....	105
8.3. Προσόντα και δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας σε περίπτωση επιλογής από τον Σύλλογο Διδασκόντων.....	114
8.4. Διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών και διευθυντριών του σχολείου.....	121
8.5. Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή.....	128
8.6. Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	139
Κεφάλαιο 9°. Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	152
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	156
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ.....	156
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ.....	160
ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ.....	161
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	164
Γ΄ ΜΕΡΟΣ.....	165
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	165

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	165
---------------------	-----

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Φύλο.....	100
Πίνακας 2 Ηλικία.....	100
Πίνακας 3 Χρόνια Υπηρεσίας.....	100
Πίνακας 4 Βαθμίδα Εκπαίδευσης.....	101
Πίνακας 5 Σχέση Εργασίας.....	101
Πίνακας 6 Κλάδοι-Ειδικότητες.....	102
Πίνακας 7 Ακαδημαϊκά Προσόντα.....	103
Πίνακας 8 Ακαδημαϊκά Προσόντα.....	104
Πίνακας 9 Ακαδημαϊκά Προσόντα.....	105
Πίνακας 10 Ακαδημαϊκά Προσόντα.....	105
Πίνακας 11 Αγγλικά.....	105
Πίνακας 12 Γαλλικά.....	106
Πίνακας 13 Γερμανικά.....	106
Πίνακας 14 Άλλη Ξένη Γλώσσα.....	107
Πίνακας 15 Πιστοποίηση στις ΤΠΕ.....	107
Πίνακας 16 ΑΣΠΑΙΤΕ.....	107
Πίνακας 17 Χρόνια Υπηρεσίας.....	108
Πίνακας 18 Επιστημονικά Προσόντα.....	109
Πίνακας 19 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία.....	111
Πίνακας 20 γνώση των ΤΠΕ.....	112
Πίνακας 21 συγγραφικό έργο.....	113

Πίνακας 22 ανακοινώσεις και εισηγήσεις σε συνέδρια.....	113
Πίνακας 23 επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων.....	115
Πίνακας 24 αδιάβλητος γραπτός διαγωνισμός.....	116
Πίνακας 25 αξιολόγηση από προσωπική συνέντευξη.....	117
Πίνακας 26 προϋπηρεσία.....	118
Πίνακας 27 ακαδημαϊκά-επιστημονικά προσόντα.....	119
Πίνακας 28 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία.....	120
Πίνακας 29 σχέσεις με συναδέλφους-μαθητές-γονείς-τοπικούς φορείς.....	121
Πίνακας 30 προσφορά στο σχολείο.....	122
Πίνακας 31 γνώση των ΤΠΕ.....	123
Πίνακας 32 επικοινωνιακή ικανότητα.....	124
Πίνακας 33 αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου.....	126
Πίνακας 34 γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.....	127
Πίνακας 35 προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (ΠΥΣΠΕ, ΠΥΣΔΕ).....	128
Πίνακας 36 προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου.....	129
Πίνακας 37 προσωπική συνέντευξη και γραπτές εξετάσεις.....	130
Πίνακας 38 αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους.....	131
Πίνακας 39 αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις.....	132
Πίνακας 40 Αποτελεσματικός.....	133
Πίνακας 41 Ανεκτικός.....	134
Πίνακας 42 Δίκαιος.....	135
Πίνακας 43 Δημοκρατικός.....	136
Πίνακας 44 Ενήμερος.....	137
Πίνακας 45 Ήρεμος.....	138
Πίνακας 46 Καινοτόμος.....	139
Πίνακας 47 Προσιτός.....	139

Πίνακας 48 Φιλικός.....	140
Πίνακας 49 Αντικειμενικός.....	141
Πίνακας 50 Διαλλακτικός.....	142

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1 χρόνια υπηρεσίας.....	104
Γράφημα 2 Επιστημονικά προσόντα.....	105
Γράφημα 3 Προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία.....	106
Γράφημα 4 Γνώση ΤΠΕ.....	107
Γράφημα 5 Συγγραφικό έργο.....	108
Γράφημα 6 Ανακοινώσεις εισηγήσεις σε συνέδρια.....	109
Γράφημα 7 Επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων.....	110
Γράφημα 8 Αδιάβλητος γραπτός διαγωνισμός.....	111
Γράφημα 9 Αξιολόγηση από προσωπική συνέντευξη.....	112
Γράφημα 10 Προϋπηρεσία.....	114
Γράφημα 11 Ακαδημαϊκά επιστημονικά προσόντα.....	115
Γράφημα 12 Προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία.....	116
Γράφημα 13 Σχέσεις με συναδέλφους μαθητές γονείς τοπικούς φορείς.....	117
Γράφημα 14 Προσφορά στο σχολείο.....	118
Γράφημα 15 Γνώση των ΤΠΕ.....	119
Γράφημα 16 Επικοινωνιακή ικανότητα.....	120
Γράφημα 17 Αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου.....	121
Γράφημα 18 Γραπτές εξετάσεις τύπο ΑΣΕΠ σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.....	122
Γράφημα 19 Προσωπική συνέντευξη από το υπηρεσιακό συμβούλιο ΠΥΣΔΕ ΠΥΣΠΕ.....	123
Γράφημα 20 Προσωπική συνέντευξη από καθηγητές Πανεπιστημίου.....	124
Γράφημα 21 Προσωπική συνέντευξη και γραπτές εξετάσεις.....	125
Γράφημα 22 αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους	126

Γράφημα 23 Αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις.....	127
Γράφημα 24 Χαρακτηριστικό αποτελεσματικός.....	128
Γράφημα 25 Χαρακτηριστικό ανεκτικός.....	129
Γράφημα 26 Χαρακτηριστικό δίκαιος.....	130
Γράφημα 27 Χαρακτηριστικό δημοκρατικός.....	131
Γράφημα 28 Χαρακτηριστικό ενήμερος.....	132
Γράφημα 29 Χαρακτηριστικό ήρεμος.....	132
Γράφημα 30 Χαρακτηριστικό καινοτόμος.....	133
Γράφημα 31 Χαρακτηριστικό Προσιτός.....	134
Γράφημα 32 Χαρακτηριστικό φιλικός.....	135
Γράφημα 33 Χαρακτηριστικό αντικειμενικός.....	136
Γράφημα 34 Χαρακτηριστικό διαλλακτικός.....	137
Γράφημα 35 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	140
Γράφημα 36 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	141
Γράφημα 37 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	142
Γράφημα 38 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	143
Γράφημα 39 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	144
Γράφημα 40 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	144
Γράφημα 41 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	145
Γράφημα 42 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	145
Γράφημα 43 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	146
Γράφημα 44 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	147
Γράφημα 45 Συγκριτικά αποτελέσματα.....	147
Γράφημα 46 Συγκριτικός πίνακας.....	150

Συντομογραφίες

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Εισαγωγή

Η σχολική διεύθυνση αποτελεί σημαντικό παράγοντα, αν όχι τον σημαντικότερο, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και ο ρόλος του διευθυντή ή της διευθύντριας μιας σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός τόσο για την ίδια την εκπαιδευτική μονάδα όσο και για ολόκληρο το σχολικό σύστημα, καθώς η διοίκηση των σχολείων, η οποία επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά τους, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τους διευθυντές και τις διευθύντριες.

Η νομοθεσία που αφορά στην επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης, και ιδιαίτερα των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα, αλλάζει συχνά. Είναι χαρακτηριστικό ότι την τελευταία τετραετία η επιλογή τους έγινε με δύο διαφορετικά νομοθετήματα (Νόμος 4327/2015 και Νόμος 4473/2017). Οι αλλαγές στη νομοθεσία και στα κριτήρια επιλογής οπωσδήποτε πηγάζουν από το εξαιρετικό ενδιαφέρον που δείχνουν οι κυβερνήσεις στη χώρα μας για την καλή λειτουργία των σχολικών μονάδων, από την άλλη όμως δημιουργούν και ορισμένα εύλογα ερωτήματα. Πώς είναι δυνατόν να τροποποιείται κάθε φορά το νομοθετικό πλαίσιο για το σύστημα επιλογής, χωρίς να δοκιμάζεται αυτό στην πράξη, παρά μόνο μία φορά και χωρίς να πραγματοποιείται έρευνα για την επιτυχία ή αποτυχία του; Γιατί άλλοτε δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη συνέντευξη, στην επιστημονική συγκρότηση, στην εκπαιδευτική εμπειρία και άλλοτε μικρότερη; Γιατί δεν αξιολογείται το έργο των εκπαιδευτικών που αιτούνται δεύτερη ή τρίτη φορά τη θέση του διευθυντή και αντιμετωπίζονται όλοι και όλες σαν να κάνουν αίτηση για πρώτη φορά;

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας και τη διερεύνηση των απόψεων των ίδιων των εκπαιδευτικών, καταβάλλεται προσπάθεια να προταθεί ένα σύστημα επιλογής, το οποίο να αναδεικνύει τους ικανότερους και τις ικανότερες εκπαιδευτικούς για την ανάληψη καθηκόντων σε τέτοιες θέσεις. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη δημιουργία προβληματισμού, την εξαγωγή συμπερασμάτων και τελικά τη διατύπωση προτάσεων πάνω στο σπουδαίο ζήτημα της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων, δίνοντας έμφαση στην τελευταία δεκαετία (2007-2017), στη διάρκεια της οποίας διενεργήθηκαν τέσσερις φορές κρίσεις Διευθυντών.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται το θέμα Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Σε αυτό διασαφηνίζονται οι έννοιες της Οργάνωσης & Διοίκησης, ορίζονται οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, παρουσιάζεται το παράδειγμα της εφαρμογής του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση, ορίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και εξειδικεύεται η μεταφορά των γενικών αρχών της Διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης, η οποία είναι δυνατόν να εκληφθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης, ο οποίος παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με άλλους χώρους, αλλά εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες που καθιστούν απαραίτητες από τη μια την προσαρμογή των γενικών αρχών της Διοίκησης και από την άλλη, σε αρκετές περιπτώσεις, την ανάπτυξη εντελώς νέων προσεγγίσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η ηγεσία στην εκπαίδευση με τη διασαφήνιση της έννοιας και της φύσης της ηγεσίας, παρουσιάζονται οι μορφές ηγεσίας, σκιαγραφείται ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η διοικητική δραστηριότητα του διευθυντή του σχολείου, η σπουδαιότητα του θεσμού της σχολικής διεύθυνσης, το έργο των διευθυντών, οι αρμοδιότητες και τα γενικά καθήκοντα, το διοικητικό έργο του διευθυντή στο εκπαιδευτικό σύστημα και οι σχέσεις του διευθυντή με το διδακτικό προσωπικό.

Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται την επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων. Αιτιολογείται η αξία της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, περιγράφονται το θεσμικό πλαίσιο της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και τα κριτήρια επιλογής τους.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαδικασία επιλογής διευθυντών στην Ελλάδα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους: το 2007 με βάση τον Νόμο 3467/2006, το 2011 με βάση τον Νόμο 3848/2010, το 2015 με βάση τον Νόμο 4327/2015 και το 2017 με βάση τον Νόμο 4473. Στη συνέχεια εξετάζονται οι ομοιότητες και διαφορές των παραπάνω νόμων.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση των ερευνητικών εργασιών που έχουν εκπονηθεί για το συγκεκριμένο θέμα ή για παραμέτρους που σχετίζονται με αυτό.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το ερευνητικό, στο έβδομο κεφάλαιο, περιγράφεται ο σχεδιασμός και η οργάνωση της έρευνας, αναφέρεται ο σκοπός της,

διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα, περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται, παρουσιάζονται τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και το προφίλ του δείγματος (Συμμετέχοντες). Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και γίνεται η ανάλυσή τους. Σημειώνεται ότι ένα από τα βασικά ερωτήματα που τέθηκαν στην έρευνα αποτέλεσε το προφίλ του ικανού διευθυντή, δηλαδή τι προσόντα, δεξιότητες, ικανότητες, προσωπικότητα θα πρέπει να διαθέτει, για να διοικήσει αποτελεσματικά και πώς θα αξιολογηθούν αυτά. Επίσης, ποιο θα πρέπει να είναι το διοικητικό όργανο που θα κάνει την επιλογή και από ποιους θα αποτελείται και αν η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις.

**Α΄ ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ**

Κεφάλαιο 1ο. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

1.1. Η έννοια της Οργάνωσης & Διοίκησης

Ο όρος «Οργάνωση» σύμφωνα με τον Καραβασίλη (2012) έχει διττή έννοια, καθώς στη μία περίπτωση μπορεί να ταυτίζεται με μία οντότητα και να είναι συνώνυμος του όρου «Οργανισμός» και στην άλλη περίπτωση να είναι ένα σύστημα δράσης, με το οποίο χρησιμοποιούνται διαθέσιμοι πόροι για την επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων. Με τη δεύτερη σημασία του ο όρος αναφέρεται συνήθως στην οργανωτική δράση, δηλαδή τη μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και την αξιοποίηση όλων των παραγόντων για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Το σχολείο είναι ένας οργανισμός, στον οποίο ένα σύνολο ανθρώπων υπό τη γενική εποπτεία και καθοδήγηση ενός στελέχους, του διευθυντή, με συγκεκριμένες διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκει την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα να διδαχτεί συγκεκριμένη διδακτική ύλη.

Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση-έννοια, η οργάνωση αναφέρεται στη δομή του οργανισμού και εξετάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή σε «ολότητα». Εξετάζει δηλαδή τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού, τα μέρη που τον αποτελούν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται μεταξύ τους, ώστε να επιτυγχάνεται η λειτουργικότητά του. Η οργάνωση αναφέρεται επίσης στα συστήματα του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν: στους ανθρώπους, οι οποίοι την αποτελούν, αλληλεπιδρούν και αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργων ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τελικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, στους στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί για πραγμάτωση, στον καταμερισμό της εργασίας και στα συστήματα, τα οποία εφαρμόζονται.

Όσον αφορά τον όρο «Διοίκηση», παρόλο που υπάρχει δυσκολία στον ορισμό της (Καραβασίλης, 2012), καθώς έχει δοθεί ένας μεγάλος αριθμός ορισμών, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα σύνολο διαδικασιών, οι οποίες εξασφαλίζουν σε μια ομάδα ανθρώπων την οργανωτική συνοχή και τον επιθυμητό προσανατολισμό προς έναν προκαθορισμένο στόχο (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

1.2. Οι Βασικές λειτουργίες της Διοίκησης

Ανεξάρτητα από την ποικιλία των ορισμών υπάρχει συμφωνία ως προς τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Καραβασίλης, 2012):

Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός. Ως λειτουργία προηγείται των υπολοίπων, καθώς προσανατολίζει τον οργανισμό θέτοντας τις βασικές κατευθύνσεις και τους στόχους του.

Η Οργάνωση. Αποτελεί τη διαδικασία του καθορισμού εκείνων των δραστηριοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση του προγραμματισμού που προηγήθηκε, καθώς και την ανάθεση των δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένη δομή ομάδων ή ατόμων.

Η Διεύθυνση. Αναφέρεται στην καθοδήγηση της εργασιακής συμπεριφοράς και στην εποπτεία των υφισταμένων από τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, στο πλαίσιο της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάπτυξης αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Ο Έλεγχος. Ως τελευταία λειτουργία αποτιμά το όλο έργο ή μέρος του ως προς την αποδοτικότητά του και μέσω της επανατροφοδότησης τροποποιείται είτε η συνολική διαδικασία είτε μια συγκεκριμένη φάση της. Κατά τη λειτουργία του ελέγχου ο οργανισμός μαθαίνει από τα λάθη, τις αστοχίες ή τις επιτυχίες του και επιδιώκει την αυτοβελτίωσή του.

Ο Θεοφανίδης (1985, όπ. αναφ. στο Κατσαρός 2008) θεωρεί ότι Διοίκηση «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (σε οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κ.τ.λ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργου, παροχής υπηρεσιών, πωλήσεων κ.τ.λ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος».

Σημειώνουμε ότι η διάκριση των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης μας βοηθά στην ανάλυση και κατανόηση της Διοίκησης, καθώς στην πράξη δεν είναι δυνατόν να διαχωριστούν αυτές οι λειτουργίες που βρίσκονται σε στενή και δυναμική αλληλεξάρτηση (Georges et al. 1998).

1.3. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης ή του Οργανισμού. Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) επινοήθηκε προκειμένου να δοθούν λύσεις στα προβλήματα της δεκαετίας του 1970. Στα τέλη αυτής της δεκαετίας εμφανίστηκε η οικονομική προσέγγιση της Νέας Οικονομίας, η οποία εισήγαγε νέες αντιλήψεις και αναδιαμόρφωσε τις απόψεις για το κράτος και την οικονομία (Καραστάθης, 2018). Ο σχεδιασμός του νέου οικονομικού ρεύματος και οι αλλαγές που εισηγήθηκε, όπως εξειδίκευση, υψηλές επιδόσεις και αποδόσεις, νέο περιβάλλον στην αγορά εργασίας και καινοτομία, δεν προχώρησαν όμως εξαιτίας της ξεπερασμένης και αναχρονιστικής γραφειοκρατίας. Το ΝΔΜ αποτέλεσε ουσιαστικά το μέσο, προκειμένου η Νέα Οικονομία να εφαρμόσει τον σχεδιασμό της. Ήταν μια αγγλοσαξονική επινοήση που υιοθετήθηκε από χώρες, όπως τις ΗΠΑ (επί προεδρίας Reagan), το Ηνωμένο Βασίλειο (επί πρωθυπουργίας Thatcher), τη Νέα Ζηλανδία, τον Καναδά, την Αυστραλία, οι οποίες αντιμετώπιζαν δημοσιονομική πίεση και μη βιώσιμα ελλείμματα. Παρόμοια προβλήματα αντιμετώπισαν και ευρωπαϊκές χώρες και εφάρμοσαν τις μεθόδους του (Καραστάθης, 2018).

Στη συνέχεια παρά την κριτική που δέχτηκε για τις συνέπειες που προκάλεσε κατά την εφαρμογή του, και μάλιστα χαρακτηρίστηκε ως «...η πιο σκληρή εφεύρεση του ανθρώπινου πνεύματος» (Lapsley, 2009, όπ. αναφ. στο Καραστάθης, 2018), αποτέλεσε κυρίαρχο διοικητικό παράδειγμα από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 (Καραβασίλης, 2012). Ο κυριότερος λόγος ήταν ότι ο δημόσιος τομέας δεν είχε

συμπορευτεί με τον ιδιωτικό στις μεταρρυθμίσεις και θεωρήθηκε ότι η υιοθέτηση του ΝΔΜ θα βελτιώνει τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών (Γκουγκουλής, 2007).

Το ΝΔΜ είναι μία νέα προσέγγιση για τη δημόσια διοίκηση. Η δημόσια διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη γνώση των στελεχών του ιδιωτικού τομέα και την εμπειρία που αποκτήθηκε στη διαχείριση των επιχειρήσεων και άλλων κλάδων, ώστε να βελτιωθεί η γενική απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών. Το παράδειγμα της εφαρμογής του ΝΔΜ στη δημόσια διοίκηση καθορίζεται ως το σύνολο της συλλογής των τακτικών και στρατηγικών που επιδιώκουν τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα, τη βελτίωση της ικανότητας των κυβερνητικών υπηρεσιών και των μη κερδοσκοπικών και κερδοσκοπικών συνεργατών τους να παράγουν αποτελέσματα, ενώ θεωρείται ως ένα παγκόσμιο φαινόμενο με διαφορετικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από διάφορες κυβερνήσεις σε διαφορετικές καταστάσεις (Behn, 2001, όπ. αναφ. στο Καραστάθης, 2018).

1.4.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Και για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Παραθέτουμε κάποιους ενδεικτικά. «*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί το σύστημα Διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων*» (Τσότρας, 2002, όπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012) ή «*Μια ολοκληρωμένη προσπάθεια που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας της απόδοσης του οργανισμού σε κάθε επίπεδο*» (Reid & Sanders 2009, όπ. αναφ. στο Καραβασίλης, 2012). Κοινό στοιχείο όλων των ορισμών είναι η έμφαση που δίνεται στη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε τομέα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Η ΔΟΠ χαρακτηρίζεται από τις εξής αρχές σύμφωνα με τον Καραβασίλη (2012):

1. *Απόλυτη προσήλωση και δέσμευση της Διοίκησης στην εφαρμογή συστήματος ποιότητας στον οργανισμό ή στην υπηρεσία από όλους τους εργαζόμενους και εργαζόμενες. Η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί δέσμευση και δράση όχι μόνο των στελεχών αλλά όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τη θέση τους σε αυτόν.*

2. *Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών-πολιτών - εξυπηρετούμενων κατά τον Κατσαρό (2008) - και των εργαζομένων.* Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στις προσδοκίες και στις ανάγκες όχι μόνο των πολιτών αλλά και των εργαζομένων στον οργανισμό. Ο οργανισμός που διέπεται από τις αρχές της ΔΟΠ επιδιώκει συνεχώς την ενημέρωση γι' αυτές τις ανάγκες και προσδοκίες, ώστε να προσαρμόζει σε αυτές τις υπηρεσίες του. Οι ικανοποιημένοι πελάτες-πολίτες, όπως και οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι-υπάλληλοι αποτελούν εγγύηση για τη διατήρηση του οργανισμού.
3. *Συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.* Με τη ΔΟΠ επιδιώκεται η μείωση του κόστους, η έγκαιρη παράδοση, η άμεση εξυπηρέτηση και η υψηλή ποιότητα είτε πρόκειται για προϊόντα είτε για υπηρεσίες.
4. *Διαρκής εκπαίδευση - επιμόρφωση του προσωπικού, ώστε να καταστεί αυτό ικανό να συμμετέχει στις διαδικασίες της Διοίκησης και στη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών.* Η Διοίκηση οφείλει να οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους και επιμόρφωσης για τους παλαιότερους υπαλλήλους και για τα στελέχη του οργανισμού, για να αποκτούν γνώσεις και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον αντίστοιχο τομέα, ώστε να είναι σε θέση να βελτιώνουν τις διαδικασίες και να επιλύουν προβλήματα. Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και η ανάληψη ευθύνης λειτουργούν δεσμευτικά για τους εργαζόμενους.
5. *Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και στατιστικές αναλύσεις.* Η γνώση των δεδομένων του οργανισμού ή της επιχείρησης, τα συγκεκριμένα στοιχεία και οι στατιστικές αναλύσεις συμβάλλουν στον ακριβή προσδιορισμό του προβλήματος, στην αναζήτηση και ανάλυση των αιτιών που το δημιουργούν και στη λήψη ορθών αποφάσεων για την επίλυσή του.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης αλλά μια μορφή φιλοσοφίας του «διοικείν», με σκοπό τη συνεχή βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων πελατών-πολιτών και εργαζομένων.

Όσον αφορά την εκπαίδευση στο πλαίσιο της ΔΟΠ, σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), είναι πολύ σημαντικό να τεθεί ένα ελκυστικό και επιθυμητό όραμα για το

μέλλον των σχολικών μονάδων, το οποίο θα ενστερνιστούν όλοι/ες οι εμπλεκόμενοι/ες και θα δεσμευτούν για την πραγματοποίησή του. Απαραίτητη είναι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των διευθυντικών στελεχών.

1.5. Διοίκηση στον χώρο της Εκπαίδευσης

Η μεταφορά των γενικών αρχών του management στον χώρο της εκπαίδευσης έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαραθέσεων και έντονων συζητήσεων. Η εκπαίδευση είναι δυνατόν να εκληφθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης, ο οποίος παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με άλλους χώρους, αλλά εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες που καθιστούν απαραίτητες από τη μια την προσαρμογή των γενικών αρχών της Διοίκησης και, από την άλλη σε αρκετές περιπτώσεις, την ανάπτυξη εντελώς νέων προσεγγίσεων (Κατσαρός, 2008).

Αν ληφθούν υπόψη ο ορισμός της Διοίκησης και οι βασικές λειτουργίες της, που παρατέθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, διαπιστώνουμε ότι η εκπαίδευση διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης και έχει τα συστατικά στοιχεία της.

Συγκεκριμένα ο γενικός σκοπός της διαγράφεται στο άρθρο 16, §2 του ισχύοντος Συντάγματος 1975 (αναθεώρηση 2008) και ορίζει ότι *«Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και εθνικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες»*. Και πιο ειδικά ο Νόμος 1566/85 (άρθρο 1) ορίζει ότι *«σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών...»*.

Η διοικητική λειτουργία στο επίπεδο της σχολικής μονάδας εξυπηρετεί αυτόν τον σκοπό δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα διευκολύνουν τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτήν, δηλαδή το διδακτικό προσωπικό, το βοηθητικό προσωπικό, η κτιριακή και άλλη υποδομή, οι οικονομικοί και οι άλλοι υλικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία του, αλλά και άλλοι παράγοντες όπως είναι η τοπική κοινωνία, οι γονείς των μαθητών κ.τ.λ.

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας με τη δεδομένη δομή (προϊστάμενες αρχές, διευθυντής, συλλογικά όργανα) και μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες προγραμματίζει και σχεδιάζει το εκπαιδευτικό έργο, φροντίζει για την οργάνωσή του

και γενικότερα για την οργάνωση της σχολικής ζωής, διευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει και ελέγχει τους ανθρώπινους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005) η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι *«ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών»*, ενώ ο Bush (1986, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008) θεωρεί τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως τη *«διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο»*.

Και οι τρεις ορισμοί περιλαμβάνουν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη Διοίκηση και επιβεβαιώνουν ότι και στον χώρο της εκπαίδευσης μπορούν να υιοθετηθούν οι αρχές της Διοίκησης.

Κεφάλαιο 2°. Η ηγεσία στην εκπαίδευση

2.1. Έννοια και φύση της ηγεσίας

Και για την Ηγεσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ένας από τους κλασικούς ορισμούς της Ηγεσίας την εκλαμβάνει ως *«επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων»*. Με βάση τον παραπάνω ορισμό η Ηγεσία αποσκοπεί στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας, προκειμένου να εργασθούν αυτά πρόθυμα και αποτελεσματικά (Σαΐτης, 2008).

Η Ηγεσία είναι σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας, αλλά δεν ταυτίζεται με τη Διοίκηση και αποτελεί μέρος της. Αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Για να γίνει όμως αυτό, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να επηρεασθούν προς την αλλαγή. Αυτή η επιρροή προϋποθέτει άτομα-ηγέτες που εμπνέουν και κινητοποιούν τα μέλη της ομάδας, ώστε αυτά να δραστηριοποιηθούν στις επιταγές και στους στόχους του οργανισμού. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να γίνει διάκριση μεταξύ της επιρροής και της δύναμης. Σύμφωνα με τους Bush (2005) και Μπουραντά (2002) (όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008 *«η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης»*). Ο Weber (1979, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008) ορίζει ως ισχύ *«την πιθανότητα που ενυπάρχει σε μια κοινωνική σχέση να επιβάλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο»* και ως εξουσία *«την πιθανότητα να πειθαρχήσουν ορισμένα πρόσωπα σε μια εντολή με ορισμένο περιεχόμενο»* Επομένως, η Ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ η ισχύς και η εξουσία αποτελούν μέσα στη διάθεση του ηγέτη.

Πηγές δύναμης (Κατσαρός, 2008) για την άσκηση επιρροής θεωρούνται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως ικανότητα στον λόγο, πολιτικές ικανότητες, ικανότητα έκφρασης οράματος, φυσική αντοχή, ικανότητα ανάπτυξης συμμαχιών και δικτύων, τα οποία καθιστούν τον ηγέτη χαρισματική προσωπικότητα, εμπνέουν τον σεβασμό, την αγάπη και την αφοσίωση των άλλων και τον καθιστούν πρότυπο μίμησης.

Επίσης η εξειδικευμένη γνώση του αντικειμένου, η εμπειρία, και ιδιαίτερα στις μέρες μας, και ο ψηφιακός γραμματισμός, προσδίδουν κύρος στο άτομο, εμπνέουν εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Η συναισθηματική νοημοσύνη (Καραβασίλης, 2012) αποτελεί επιπροσθέτως πηγή δύναμης, καθώς το άτομο που τη διαθέτει κινητοποιεί, εμπνέει, δραστηριοποιεί τα μέλη της ομάδας και τα δεσμεύει στο όραμα του οργανισμού.

2.2. Μορφές ηγεσίας

Όσον αφορά την ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης, οι θεωρητικές προσεγγίσεις ακολούθησαν τις γενικότερες τάσεις που αναπτύχθηκαν στη Διοικητική Επιστήμη και γνώρισαν ιδιαίτερη ανάπτυξη μετά τη δεκαετία του 1980. Οι προσεγγίσεις αυτές έγινε προσπάθεια από τους ερευνητές να ταξινομηθούν σε έναν περιορισμένο αριθμό μοντέλων-τύπων-μορφών ηγεσίας. Μια από τις πιο γνωστές ταξινομήσεις είναι αυτή των Leithwood & Duke (1999), η οποία προέκυψε από τη λεπτομερή ανάλυση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος αποτελούμενου από 121 επιστημονικά άρθρα σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία, τα οποία δημοσιεύτηκαν τη δεκαετία 1988-1998 σε τέσσερα από τα γνωστότερα αγγλόφωνα περιοδικά που αφορούν στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στην ταξινόμηση αυτή περιγράφονται έξι τύποι ηγεσίας: η «εκπαιδευτική» (instructional), η «διοικητική ή διαχειριστική» (managerial), η «μετασχηματιστική» (transformational), η «ηθική» (moral), η «συμμετοχική» (participative) και η «ενδεχομενική» (contingent) (Κατσαρός, 2008).

Η «εκπαιδευτική» ηγεσία είναι ο τύπος ηγεσίας που εμφανίζεται στον χώρο της εκπαίδευσης. Θεωρείται ότι η διοίκηση και η ηγεσία έχουν τον ρόλο να στηρίζουν, να υποβοηθούν και να διευκολύνουν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θεωρείται ότι *«εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών»* (Leithwood & Duke, 1999, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008). Οι περισσότερες προσεγγίσεις αυτού του τύπου θεωρούν ότι οι ηγέτες αντλούν τη δύναμη εξουσίας και επιρροής τους από τις διοικητικές θέσεις, αλλά και από την εξειδικευμένη γνώση την οποία κατέχουν, διότι επιλέγονται για τις θέσεις και με βάση τις εξειδικευμένες σπουδές τους. Υπάρχουν όμως και προσεγγίσεις που θεωρούν ότι ηγέτες δεν είναι μόνο οι Διευθυντές και τα τοπικά

στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και πολλοί εκπαιδευτικοί των σχολείων, διότι διαθέτουν χαρισματική προσωπικότητα και επηρεάζουν.

Σύμφωνα με τους Hallinger & Murphy (1985), η «εκπαιδευτική» ηγεσία συνδέεται με τον ορισμό της αποστολής του σχολείου, τη σωστή διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και τη βελτίωση του σχολικού κλίματος. Η εκπαιδευτική ηγεσία δίνει έμφαση στη σημασία της επιρροής του ηγέτη σε παράγοντες που άπτονται της μάθησης, όπως είναι οι μέθοδοι διδασκαλίας, το κλίμα στον εκπαιδευτικό οργανισμό ή το ήθος των μελών του (Μπάλιας & Μπέστιας, 2016). Ο Leithwood (1994, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008) θεωρεί ότι οι αναπαραστάσεις της «εκπαιδευτικής» ηγεσίας δεν είναι πλέον κατάλληλες, διότι περιορίζονται στην αίθουσα διδασκαλίας και αφήνουν ακάλυπτες άλλους τομείς, όπως τη δόμηση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η «Διοικητική» ηγεσία σχεδόν ταυτίζεται με τη διοίκηση (μάνατζμεντ) ή με συγκεκριμένες λειτουργίες της. Αυτός ο τύπος ηγεσίας εστιάζει *«στις λειτουργίες, στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη και υποθέτει ότι, αν αυτές οι λειτουργίες διεκπεραιωθούν ικανοποιητικά, η εργασία των υπόλοιπων μελών του οργανισμού θα διευκολυνθεί»* (Leithwood & Duke, 1999, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008). Η δύναμη της εξουσίας και της επιρροής βασίζονται στη διοικητική θέση που κατέχει ο ηγέτης και είναι ανάλογη με τη βαθμίδα της ιεραρχίας στην οποία ανήκει η θέση. Άλλοι ερευνητές εστιάζουν στη λειτουργία του ελέγχου και εντοπίζουν έξι ηγετικές πρακτικές: α) εποπτεία, β) έλεγχο των εισροών (π.χ. μετακινήσεις εκπαιδευτικών γ) έλεγχο συμπεριφορών (π.χ. περιγραφή καθηκόντων), δ) έλεγχο εκροών (π.χ. μαθητικές εξετάσεις), ε) επιλογή-κοινωνικοποίηση και στ) έλεγχο του περιβάλλοντος (π.χ. ανταπόκριση της κοινωνίας) (Κατσαρός, 2008).

Η «μετασχηματιστική» ηγεσία εστιάζει στην επιρροή ως προς *«τις δεσμεύσεις και τις ικανότητες των μελών του οργανισμού. Υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και μεγαλύτερες ικανότητες για πραγματοποίηση αυτών των στόχων υποτίθεται ότι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και παραγωγικότητα»* (Κατσαρός, 2008). Πηγή της δύναμης επιρροής των ηγετών είναι τα μέλη του οργανισμού, τα οποία αποδίδουν τη δύναμη σε αυτούς που διαθέτουν τις ικανότητες να τους εμπνεύσουν, ώστε να στρατευτούν στην επιδίωξη των κοινών προκλήσεων, διαθέτοντας τις προσωπικές και συλλογικές ικανότητές τους. Ο Gunder (2001) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία *«στηρίζει*

υπάρχουσες δομές εξουσίας» και αποτελεί ουσιαστικά ένα ιεραρχικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο εναρμονίζεται με τις ανάγκες του management.

Η ηθική (moral) ηγεσία επικεντρώνει την προσοχή της στις αξίες και στην ηθική του ηγέτη. Εξετάζονται οι πτυχές της ηγεσίας που σχετίζονται με την ηθική, οι αξίες και οι ηθικοί κώδικες που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες κατά τη λήψη των αποφάσεων και ο τρόπος με τον οποίο διευθετούνται οι συγκρούσεις μεταξύ αξιών. Ο Bush (2005, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008) κάνει διάκριση μεταξύ της «πνευματικής» ηγεσίας, όπου οι ηγέτες ενεργούν βάσει αρχών «*υψηλής τάξης*» (π.χ. θρησκευτικές πεποιθήσεις) και της «*ηθικής αυτοπεποίθησης*», όπου οι ηγέτες ενεργούν με συνέπεια σε ένα ηθικό σύστημα. Σύμφωνα με τους Evers & Lakomski (1991, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008), «*επειδή οι διοικητικές δομές δεν είναι ηθικά ουδέτερες, στην εκπαίδευση απαιτούνται μορφές ηγεσίας που θα βασίζονται στην αρχή ότι οι αποφάσεις και η δράση πρέπει να έχουν εκπαιδευτικό χαρακτήρα, με την έννοια ότι θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της γνώσης, της “οργανωσιακής μάθησης”*». Ως προς τις βασικές αξίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, είναι ανάγκη, κατά τους Leithwood & Duke (1999, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008), οι ηγέτες να είναι αφοσιωμένοι στις δημοκρατικές αρχές, και ιδιαίτερα στις αρχές της συνεργασίας και της συμμετοχής. Οι αρχές αυτές υιοθετήθηκαν και προβλήθηκαν ιδιαίτερα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με τον Νόμο 1566/85, στον οποίο προβάλλονται δημοκρατικές αρχές, όπως είναι η συνεργασία, η συμμετοχή, η ισότητα των ευκαιριών πρόσβασης στην εκπαίδευση, ο δωρεάν και δημόσιος χαρακτήρας της εκπαίδευσης.

Η συμμετοχική ηγεσία βασίζεται στην παραδοχή ότι κέντρο του ηγετικού ρόλου πρέπει να είναι η προώθηση της ομαδικής και συνεργατικής λήψης των αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Leithwood & Duke (1991, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008), η συμμετοχή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, επιβάλλεται με βάση τις δημοκρατικές αρχές, η δύναμη εξουσίας και επιρροής είναι δυνητικά διαθέσιμη σε οποιονδήποτε εμπλεκόμενο (π.χ. εκπαιδευτικούς, γονείς, μέλη της τοπικής κοινωνίας) με βάση τις ειδικές γνώσεις του, το δημοκρατικό δικαίωμά του της επιλογής και/ή τον κρίσιμο ρόλο του στην εφαρμογή των αποφάσεων.

Η ενδεχομενική ή συγκυριακή (contingent) ηγεσία στην εκπαίδευση εστιάζει στο «*πώς οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες οργανωτικές συνθήκες ή στα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ως συνέπεια, για παράδειγμα, της ποιότητας*

και των προτιμήσεων των συνεργατών τους, των συνθηκών εργασίας και των σκοπών που επιδιώκονται» (Leithwood & Duke, 1999, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, κανένα στιλ ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και οι προϊστάμενοι-ηγέτες μπορούν να αλλάζουν στιλ ηγεσίας, να αξιοποιούν ποικιλία ηγετικών πρακτικών και να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες καταστάσεις.

Οι Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη (1991, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008) παρουσιάζουν στοιχεία που δείχνουν ότι ο τυπικός διευθυντής σχολείου εμφανίζει αρκετά χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν σε συναλλακτική (transactional) ηγετική συμπεριφορά.

Οι Μπάλιας & Μπέστιας (2016) αναφέρουν τις θέσεις του Avery (2009), ο οποίος, εκτός από τη συναλλακτική (transactional) μορφή ηγεσίας, προτείνει την κλασική (classical), τη διορατική (visionary) και την οργανική (organic).

Η κλασική μορφή ηγεσίας προϋποθέτει ένα διαπρεπές πρόσωπο ή μια ελίτ, η οποία ασκεί ηγεσία στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού με εντολές και χειραγώγηση. Τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν τις οδηγίες των ηγετών, συνήθως χωρίς να θέτουν ερωτήματα ή απορίες, από φόβο για τις συνέπειες ή από σεβασμό στο πρόσωπο του ηγέτη. Το συγκεκριμένο μοντέλο, δίνει έμφαση στις εντολές και στον έλεγχο των ανθρώπων και αποτέλεσε τον κυρίαρχο τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των οργανισμών κατά τον 20ό αιώνα.

Η διορατική (visionary) ηγεσία εμφανίζεται σε περιόδους αλλαγών και αβεβαιότητας. Οι ηγέτες παρουσιάζουν ένα «ζωντανό» όραμα για το μέλλον, αναπτύσσουν ένα πλάνο για την επίτευξη κάποιων σκοπών και παρακινούν τα μέλη του οργανισμού να υλοποιήσουν το όραμα.

Η οργανική (organic) ηγεσία συναντάται σε οργανισμούς, όπου η έννοια του κεντρικού ηγέτη είναι περιττή. Τέτοιοι οργανισμοί λειτουργούν σε έναν πολυπολιτισμικό και διαφορετικό κόσμο ως μία ομάδα δυναμικών κόμβων και όχι ως ιεραρχικά δομικά συστήματα. Οι πολυλειτουργικές ομάδες εργασίας αποτελούν καθημερινό φαινόμενο στους σύγχρονους οργανισμούς, στους οποίους η αλλαγή των μελών τους εξαρτάται από τις τρέχουσες ανάγκες και την ταυτόχρονη συμμετοχή σε πολλές και διαφορετικές ομάδες.

2.3. Ο ρόλος του διευθυντή/της διευθύντριας της σχολικής μονάδας

Παρόλο που η θέση της διεύθυνσης του σχολείου βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης, είναι πολύ σημαντική, γιατί σχετίζεται άμεσα με τον ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος αποτελεί τον σύνδεσμο ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης και τους/τις εκπαιδευτικούς (Σαΐτης, 2008). Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής, που δημιουργείται σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και κατευθύνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε όλα τα σχολεία της χώρας, γίνεται γνωστό από τη σχολική διεύθυνση, με τον τρόπο που το προσλαμβάνει αυτή. Ο βαθμός επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής αλλαγής αλλά και γενικά η επίτευξη των στόχων του σχολείου εξαρτώνται από τις ικανότητες των διευθυντών. Σε ένα κατάλληλα οργανωμένο εκπαιδευτικό σύστημα ο διευθυντής σχολείου διαδραματίζει τον σοβαρότερο ρόλο στον χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) *«ο ρόλος του διευθυντή είναι κεφαλαιώδης στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που ηγείται»*. Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Νόμος 1566/ 1985, άρθρο 11) η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τον σύλλογο διδασκόντων.

Το νομοθετικό πλαίσιο ορίζει τον διευθυντή ιδίως υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει, επίσης, στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου (πρώην σχολικούς συμβούλους).

Επιπρόσθετα, στο άρθρο 27 της υπ' αριθμ. 105657/2002 υπουργικής απόφασης (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-2002) *«Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων»* ορίζεται ότι ο διευθυντής σχολικής μονάδας:

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

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

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

Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους.

Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.

Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει.

Εκτός από τα παραπάνω, ο διευθυντής επιφορτίζεται καθημερινά με πάρα πολλές άλλες δραστηριότητες και καθήκοντα: συντήρησης του σχολικού κτιρίου, διεκπεραίωσης της γραμματείας, λόγω έλλειψης ανάλογου προσωπικού, εποπτείας, επικοινωνίας με γονείς και κηδεμόνες. Η δράση του είναι πραγματικά πολύπλευρη.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008) ο διευθυντής ως ηγέτης οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί και να κινητοποιεί όλους τους υπόλοιπους στην επίτευξη των κοινών τους στόχων. Επίσης, πρέπει να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, οι οποίοι παρακολουθούν τη συμπεριφορά του και δέχονται επιρροές. Είναι αναγκαίο να εξασφαλίζει την εκούσια αρωγή των άλλων εκπαιδευτικών για την ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Ως πομπός και δέκτης μηνυμάτων στο πλαίσιο της επικοινωνίας ο διευθυντής καλείται να δημιουργεί το κατάλληλο επικοινωνιακό κλίμα, να ενθαρρύνει τον συνομιλητή του να εκφραστεί ελεύθερα, να τον κατανοεί και να του προσφέρει ανατροφοδότηση. Στην περίπτωση που δέχεται παράπονα, ο διευθυντής χρειάζεται να εξετάζει προσεκτικά το θέμα, να ενημερώνεται, να αναγνωρίζει κάποια τυχόν λανθασμένη συμπεριφορά και να καταλήγει σε ένα σχέδιο δράσης. Αν ο διευθυντής αντιμετωπίζει συγκρούσεις, τότε είναι απαραίτητο να διερευνά την υπόθεση σφαιρικά, να εντοπίζει τα αίτια και να υιοθετεί την κατάλληλη μέθοδο με διάθεση διαπραγμάτευσης, ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα και να εξομαλυνθεί η κατάσταση. Ακόμη, ως «μέντορας» ο διευθυντής έχει στόχο να συνεργαστεί με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του, να αναπτύξει μια φιλική και ειλικρινή σχέση μαζί του, προκειμένου να το βοηθήσει και να το καθοδηγήσει σε όσες δυσκολίες συναντά. Τέλος, ως παρακινητής των υφισταμένων του ο διευθυντής οφείλει να αξιοποιεί όλα

τα προσφερόμενα κίνητρα και σε συνδυασμό με τον παραινετικό του λόγο να κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Αναγνωρίζοντας κάθε προσπάθεια του διδακτικού προσωπικού και αμείβοντάς το με επαίνους και επιβραβεύσεις ο διευθυντής δημιουργεί το απαιτούμενο κλίμα παρακίνησης και μπορεί να εξασφαλίσει τη δέσμευση των εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση υψηλότερων στόχων.

2.4. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Η αποτελεσματική ηγεσία (effective leadership) αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μεγάλου ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018), βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η επιτυχής άσκηση εξουσίας, η διατήρηση της εκτίμησης των υφισταμένων, η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους υφισταμένους, η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων τους, η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και η προετοιμασία της ομάδας για την αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος, η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

Ο Manders (2008, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018) θεωρεί ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι αξιόπιστος, συνεπής, διαθέτει όραμα, κάποιες φορές είναι ριψοκίνδυνος, μοιράζεται την ηγεσία, ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη, είναι πρεσβευτής της αλλαγής, έχει την εποπτεία, οικοδομεί κουλτούρα και κοινότητα. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018), είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο που σκέπτεται, δρα, συμπεριφέρεται ένα σύνολο ανθρώπων, με αποτέλεσμα αυτοί πρόθυμα, με τη θέλησή τους και συνεργαζόμενοι κατάλληλα, να υλοποιούν τους στόχους που έχουν θέσει με τρόπο αποτελεσματικό και να απολαμβάνουν τα αγαθά της προόδου και της ευημερίας.

Ο Πασιαρδής (2004, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018) θεωρεί ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής αντιλαμβάνεται το σχολείο ως έναν ζωντανό οργανισμό και χρησιμοποιεί όλες τις στρατηγικές και τις μεθόδους, οι οποίες του επιτρέπουν να αποφασίζει μέσω συλλογικών διαδικασιών, σεβόμενος τα μέλη που απαρτίζουν τον σχολικό οργανισμό. Εμπιστεύεται τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές ότι θα επιτύχουν στους στόχους τους και είναι καινοτόμος. Η Πασιαρδή (2001, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018) θεωρεί πως ο αποτελεσματικός διευθυντής φροντίζει για τη

δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης στο σχολείο, για την καλή κατάσταση των υποδομών της σχολικής μονάδας, τη συντήρηση της υλικοτεχνικής υποδομής, ενημερώνεται για τις σύγχρονες εξελίξεις της παιδαγωγικής επιστήμης και της τεχνολογίας και προσπαθεί να εξασφαλίζει τα μέσα που βοηθούν τον εκπαιδευτικό και τους μαθητές να συμμετέχουν σε μια σύγχρονη και εποικοδομητική εκπαιδευτική διαδικασία. Η Στραβάκου (2003, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018) αναφέρει την καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας ως καθοριστικό παράγοντα στη σωστή και γρήγορη διεκπεραίωση των διευθυντικών καθηκόντων για μια «αποτελεσματική ηγεσία».

Ιδιαίτερα για την επικοινωνία σύμφωνα με τον Αναστασίου (2014, όπ. αναφ. στο Ανταλάκης, 2018) απαιτούνται διαπροσωπικές, επικοινωνιακές ικανότητες, ικανότητες διεθέτησης συγκρούσεων, διαπραγματεύσεων, παρακίνησης των ανθρώπων για δουλειά και συνεργασία, μαζί με τις ικανότητες για την επικρότηση των ανθρωπίνων επιτευγμάτων. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), η σχολική διεύθυνση είναι αποτελεσματική, όταν συγκλίνουν οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη και των υφισταμένων του. Ειδικότερα, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι εκείνος που φροντίζει για την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου στους εκπαιδευτικούς, σύμφωνα με τα προσόντα τους και με δημοκρατικές διαδικασίες. Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες και τους υποστηρίζει. Έχει καλή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Φροντίζει να εξομαλύνει τριβές και συγκρούσεις. Έχει αντίληψη των προβλημάτων του σχολείου και αξιοποιεί τις ευκαιρίες για την αναβάθμισή του.

Οι απαιτήσεις της διοίκησης της σχολικής μονάδας είναι πολλές και ποικίλες. Ο διευθυντής πρέπει να είναι γνώστης της οικονομικής διαχείρισης του σχολείου, γνώστης του νομοθετικού πλαισίου, ικανός στην επικοινωνία. Για όλα αυτά απαιτούνται ικανότητες, εξειδίκευση και απόκτηση δεξιοτήτων.

Κεφάλαιο 3°. Διοικητική δραστηριότητα του διευθυντή του σχολείου

3.1. Η σπουδαιότητα του θεσμού της σχολικής διεύθυνσης

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται πόσο σπουδαίος είναι ο θεσμός της σχολικής διοίκησης και ο διευθυντής θεωρείται ο βασικός παράγοντας της αποτελεσματικής σχολικής διοίκησης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Σαΐτης, 2008α). Μια απόδειξη-δείκτης για τη σημασία που αποδίδεται στη σχολική διεύθυνση (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017) είναι και το γεγονός ότι η νομοθεσία, με την οποία ρυθμίζονται οι διαδικασίες επιλογής των εκπαιδευτικών στελεχών, υφίσταται συχνότατες τροποποιήσεις. Οι λόγοι τους οποίους επικαλούνται οι ιθύνοντες κάθε φορά για τις αλλαγές είναι ότι αυτές αποτελούν προσπάθειες βελτίωσης προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότερης στελέχωσης των σχολείων. Κατανοούν οι ίδιοι όμως τη σπουδαιότητα αυτού του θεσμού; Τα σχολεία θα πρέπει να διοικηθούν αποτελεσματικά και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με ικανούς διευθυντές, καινοτόμους αλλά και γνώστες της εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

Το όραμα και οι στόχοι ενός ικανού διευθυντή μπορούν να πραγματοποιηθούν σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον υποστηρικτικό και όχι ακυρωτικό. Πολλές φορές οι ιθύνοντες στην Ελλάδα με τις αποφάσεις τους ακυρώνουν το έργο των διευθυντών. Τα παραδείγματα είναι άπειρα. Πρόσφατα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση σύμφωνα με την αρ. πρωτ. 10645/ΓΔ4/22-1-2018 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 120/Β/23-1-2018) «Εγγραφές, μετεγγραφές, φοίτηση και θέματα οργάνωσης της σχολικής ζωής στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» δόθηκε η δυνατότητα στους μαθητές και στις μαθήτριες να πραγματοποιούν (πέραν του απουσιών για νοσηλεία στα νοσοκομεία, εποχική γρίπη, συμμετοχή σε αγώνες κ.λπ.) 114 απουσίες, χωρίς να χρειαστεί να τις δικαιολογήσουν. Αποτέλεσμα είναι κάθε προσπάθεια των διευθυντών για τακτική φοίτηση να πέσει στο κενό, καθώς τα παιδιά φροντίζουν να «αξιοποιήσουν» τη διάταξη αυτή. Από την άλλη, κάθε φορά γίνεται κατανοητό ότι, όταν θα πρέπει να γίνει μία μεταρρύθμιση ή αλλαγή στην εκπαίδευση, οι διευθυντές επωμίζονται το βάρος της εφαρμογής της.

Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό κόσμο, εγείρονται συζητήσεις και διατυπώνονται ποικίλες απόψεις για τα προσόντα και τις αρετές που θα πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός Διευθυντής και αυτό επιβεβαιώνει επίσης τη σημασία του θεσμού

της σχολικής διεύθυνσης. «*Θεωρώντας ότι ο βασικός στόχος της παιδείας που παρέχεται από το κράτος είναι η ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών, έτσι ώστε να αποτελέσουν τους πολίτες του αύριο και η οποία συντελείται μέσα στις σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, γίνεται αμέσως αντιληπτή η ιδιαίτερη σημασία του Διευθυντή της σχολικής μονάδας ως διοικητικού στελέχους της εκπαίδευσης*» (Αργυροπούλου, 2010).

Στις ΗΠΑ, στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας αναβαθμίζεται, καθώς αυτός θεωρείται η κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματική λειτουργία της (Αργυροπούλου, 2015). Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας κατέχει σημαντική θέση στα εκπαιδευτικά ζητήματα, στην ομαλή λειτουργία του σχολείου και στην οργάνωση και διοίκησή του έχοντας πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες διοικητικές, διαχειριστικές, οικονομικές, εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διδακτικές (Στραβάκου, 2003, όπ. αναφ. στο Αργυροπούλου, 2017). Επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σχολείου, αφού έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τα κίνητρα και τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και περιβάλλον εργασίας (Σαΐτης, 2008^α, Pont, Nusche & Moorman, 2008, όπ. αναφ. στο Αργυροπούλου, 2017).

3.2. Το έργο των διευθυντών

Το έργο των διευθυντών είναι πολύ απαιτητικό και πολυσχιδές. Με βάση το νομοθετικό πλαίσιο (άρθρο 11 του Ν1566/ 1985) ο διευθυντής έχει διδακτικά, διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, είναι ο επικεφαλής του σχολείου και υπεύθυνος για την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων, των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Σύμφωνα με τους Τύπα & Κατσαρό (2003, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008) η διεύθυνση απαιτεί «*συγκεκριμένες ικανότητες από αυτούς που την ασκούν, όπως επαγγελματική κατάρτιση, αντίληψη, ικανότητα παρακίνησης αλλά και συγκεκριμένη ποιότητα χαρακτήρα με βασικά στοιχεία τη δυναμικότητα, την αποφασιστικότητα και τον δυναμισμό*». Έργο των διευθυντών είναι να επιτελέσουν τις πολλαπλές λειτουργίες της σχολικής μονάδας. Οι σπουδαιότερες, αν μπορούσαμε να τις ιεραρχήσουμε, είναι η μορφωτική λειτουργία, που συμβάλλει στη μετάδοση γνώσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών/ιών και η παιδαγωγική λειτουργία, που συντελεί στη διαμόρφωση αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Οι παραπάνω

λειτουργίες όμως δεν θα μπορούσαν να επιτελεστούν ικανοποιητικά, χωρίς τη διοικητική λειτουργία, με την οποία γίνεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Έργο του διευθυντή είναι να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του σχολείου, στόχοι που τίθενται από την πολιτεία και στόχοι που θέτει το ίδιο το σχολείο, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του. Θα πρέπει να συντονίσει όλους και όλες που είτε άμεσα είτε έμμεσα εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Έργο του διευθυντή επίσης να οργανώσει σωστά και αποτελεσματικά το περιβάλλον του σχολείου και να κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και μη. Ο διευθυντής, έχει την ευθύνη της εποπτείας όλου του προσωπικού της σχολικής μονάδας για την καθημερινή δραστηριότητά της, δηλαδή όλων των υφισταμένων του. Στο πλαίσιο αυτό, ένα δυσάρεστο μεν αλλά απαραίτητο έργο, είναι να προβαίνει σε συστάσεις σε αυτούς που εκδηλώνουν ασυνέπεια ή και πλημμελή συμπεριφορά και να ασκεί εποικοδομητική κριτική. Θα πρέπει επίσης να ελέγχει την πορεία των εργασιών που ανατίθενται, καθώς και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

Έργο του διευθυντή είναι επίσης να δείχνει κατανόηση στα προβλήματα των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και να έχει ενσυναίσθηση. Να αίρει τις συγκρούσεις και τις αντιθέσεις, να καλλιεργεί θετικό σχολικό κλίμα. Έχει επίσης μεγάλη σημασία για την καλή λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων σε αυτό ο διευθυντής να καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης (Bryk & Schneider, 2003). Εν κατακλείδι έχει έργο να επικοινωνεί εύστοχα με ανθρώπους, να συντηρεί κτίρια και άψυχα αντικείμενα, να διαχειρίζεται τους οικονομικούς πόρους του σχολείου.

3.3. Αρμοδιότητες και γενικά καθήκοντα

Ο διευθυντής είναι ο «υπηρέτης» των πάντων και ο υπόλογος για τα πάντα όσα συμβαίνουν στη σχολική μονάδα. Έχει τη γενική ευθύνη για την εύρυθμη, ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει. Ο διευθυντής του σχολείου είναι ο άμεσα προϊστάμενος των εκπαιδευτικών λειτουργών που υπηρετούν στο σχολείο. Βρίσκεται καθημερινά μαζί τους και είναι σε θέση να διαπιστώσει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου καθώς και την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους κατά τη διδασκαλία

στην τάξη. Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και συνεργάζεται με κάθε εμπλεκόμενο στη σχολική κοινότητα.

Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική επιτροπή του Δήμου, στον οποίο ανήκει το σχολείο, τον σύλλογο γονέων, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και φορείς. Είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία του σχολείου. Ενημερώνει τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του. Είναι υπεύθυνος για την έγκαιρη υποβολή των αναγκών του σχολείου στη σχολική επιτροπή του Δήμου, για να συμπεριληφθούν αυτές στον προϋπολογισμό που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά. Δέχεται τον έλεγχο της σχολικής επιτροπής για τη σχολική περιουσία, για την οποία είναι υπεύθυνος. Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που προμηθεύει το Υπουργείο. Φροντίζει για τη συντήρηση του διδακτηρίου και καλεί, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου, τους ειδικούς τεχνίτες για τις περιπτώσεις βλάβης. Ευθύνεται για την καταλληλότητα του εξοπλισμού του σχολείου. Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτίριο και οι σχολικοί χώροι. Σε συνεργασία με τη σχολική επιτροπή φροντίζει να εξαλειφθούν συνθήματα ή αφίσες πολιτικών κομμάτων, καθώς και οτιδήποτε άλλο που δεν σχετίζεται με τη σχολική εργασία. Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συλλόγου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδριάσεις του. Ενεργεί, ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συνεργασία του συλλόγου γονέων και του σχολείου. Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Υγείας ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του διδακτηρίου και προωθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για επίλυση όποιων προβλημάτων διαπιστώνονται. Είναι υπεύθυνος για τον καταρτισμό του σχεδίου πολιτικής άμυνας (πυρασφάλεια, πρώτες βοήθειες, διαφυγή και κάλυψη, κ.ά.).

Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις (νόμους, εγκυκλίους, κ.ά.) και τις σχετικές αποφάσεις και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους τα αναφερόμενα σε αυτούς έγγραφα. Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου κατανέμει τις τάξεις και τα διάφορα μαθήματα με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα

συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικότερα και να ικανοποιούνται, κατά το δυνατόν, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και οι δυνατότητες των διδασκόντων. Είναι επίσης υπεύθυνος για τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου. Σε συνεργασία με τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου (πρώην σχολικούς συμβούλους) μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για την επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του. Συνεργάζεται με το ΚΕΣΥ για θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού, θέματα μαθησιακών δυσκολιών και ψυχοκοινωνικά προβλήματα των μαθητών. Συγκαλεί και συντονίζει τις συνεδρίες του συλλόγου διδασκόντων. Είναι υπεύθυνος για τη διενέργεια των εγγραφών και των μετεγγραφών των παιδιών, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις. Είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό και τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των σχολικών εκδρομών και των διδακτικών επισκέψεων. Φροντίζει για την πειθαρχία και την ευπρεπή συμπεριφορά των παιδιών. Φροντίζει για την τήρηση του σχολικού κανονισμού.

Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο για την προώθηση των σκοπών του. Παρακολουθεί τη λειτουργία του σχολικού κυλικείου και συνεργάζεται με την επιτροπή που προβλέπεται από τους σχετικούς κανονισμούς για την εφαρμογή των διατάξεων που αφορούν το κυλικείο. Μεριμνά, ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα προβλεπόμενα στοιχεία, τα τελευταία χρόνια. Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό του σχολείου για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του.

Χορηγεί στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του άδεια απουσίας σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων εκπαιδευτικού που απουσιάζει, και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του. Σε περίπτωση αποχώρησής του, παραδίδει με σχετικό πρακτικό το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση το βιβλίο περιουσίας, στον διάδοχό του. Σε περίπτωση που η παράδοση στον νέο Διευθυντή δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής επιτροπής.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως ο Διευθυντής μετέχει ενεργά σε όλες τις εργασίες, εκδηλώσεις και δραστηριότητες του σχολείου. Είναι γι' αυτό απαραίτητη η εκπαίδευσή του σε θέματα προγραμματισμού, επικοινωνίας, καλλιέργειας θετικού κλίματος στο σχολείο, ανάπτυξης και παρότρυνσης των εκπαιδευτικών. Η εκπαίδευση

των Διευθυντών πρέπει να γίνεται πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους και να συνεχίζεται συστηματικά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

3.4. Το διοικητικό έργο του διευθυντή στο εκπαιδευτικό σύστημα

Όπως προαναφέρθηκε, παρά τους διάφορους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για τη Διοίκηση, οι ερευνητές συμφωνούν ως προς τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Καραβασίλης, 2012) που είναι ο *Σχεδιασμός-Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διεύθυνση και ο Έλεγχος*.

Ο προγραμματισμός (planning) είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του διοικητικού στελέχους και στην προκειμένη περίπτωση του διευθυντή του σχολείου. Συνδέεται άμεσα με την πρόβλεψη και προηγείται των λοιπών δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Στη σχολική μονάδα η διοικητική αυτή δραστηριότητα σχετίζεται με τις ενέργειες του διευθυντή και συγκεκριμένα *«Τι θα γίνει, ΠΟΤΕ θα γίνει, ΠΟΥ θα γίνει, ΠΩΣ θα γίνει και ΠΟΙΟΣ θα το κάνει»* (Σαΐτης, 2008). Τι θα κάνει το σχολείο το συγκεκριμένο σχολικό έτος; Στον τομέα της διδασκαλίας, των σχολικών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, των προγραμμάτων -πολιτιστικών, περιβαλλοντικών- κ.ά. Ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασική και αρχική λειτουργία της διοίκησης, με αυτόν τίθενται οι στόχοι της σχολικής μονάδας, στη συνέχεια καταρτίζεται το πρόγραμμα, το οποίο είναι δυνατόν να αναπροσαρμόζεται και να αναθεωρείται, εφόσον είναι απαραίτητο.

Η οργάνωση (organizing) περιλαμβάνει τον καταμερισμό του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες και την ανάθεσή τους σε συγκεκριμένα άτομα με αξιοποίηση των κατάλληλων πόρων. Στην οργάνωση εντάσσεται η κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου στους/στις εκπαιδευτικούς. *«Με τη δραστηριότητα αυτή ο διευθυντής μπορεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αφού ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας περιορίζει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού»* (Σαΐτης, 2008).

Η διεύθυνση (directing), ως λειτουργία της διοίκησης, αναφέρεται στην ανεύρεση των κατάλληλων εκπαιδευτικών που θα αναλάβουν συγκεκριμένες εργασίες, στην ενημέρωση και, αν χρειάζεται, στη συστηματική εκπαίδευση/επιμόρφωσή τους για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεών τους, στην παρακίνηση ή παρώθηση των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων. Αναφέρεται επίσης στην εποπτεία, δηλαδή την παροχή κατευθύνσεων και την επίβλεψη του έργου των εκπαιδευτικών

και στον συντονισμό όλων των εργασιών για την αποφυγή επικαλύψεων ή παραλείψεων που θα επηρεάσουν τον προγραμματισμό. Η εποπτεία είναι το δυσκολότερο έργο του διευθυντή, διότι έχει να αντιμετωπίσει τον παράγοντα άνθρωπο, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να επηρεαστεί προς ορισμένη κατεύθυνση. Ο διευθυντής θα πρέπει να βρει την ισορροπία ανάμεσα στην πραγματοποίηση των στόχων και στην ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών. Να αποτελέσει ο ίδιος παράδειγμα τήρησης του προγραμματισμού, να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς, να εξομαλύνει διαφωνίες και συγκρούσεις, να ενημερώσει και να ενθαρρύνει. Θα χρειαστεί ανεπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες, για να μη γίνει δυσάρεστος. Ο διευθυντής με την κατάλληλη μορφή εποπτείας εξασφαλίζει τη συνολική πορεία εφαρμογής του ωρολογίου προγράμματος, των αποφάσεων που έχουν ληφθεί είτε από τον ίδιο είτε από τον σύλλογο διδασκόντων, το κατά πόσο τηρείται το χρονοδιάγραμμα στην εκτέλεση διάφορων εργασιών της σχολικής μονάδας (π.χ. καταχώριση απουσιών, κατάθεση βαθμολογίας των μαθητών), την πρόληψη ή επισήμανση δυσάρεστων καταστάσεων (π.χ. τριβές μεταξύ εκπαιδευτικών), το αν οι εφημερεύοντες είναι συνεπείς στις εφημερίες τους, που πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας κ.ά.

Γενικά, η εποπτεία είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, καθώς δεν αρκεί η ανάθεση εργασιών, αλλά χρειάζεται και η παρακολούθηση για την πορεία και τα αποτελέσματα εφαρμογής του προγραμματισμού (Σαϊτης, 2008).

Ο Έλεγχος (controlling) περιλαμβάνει τη μέτρηση του πραγματοποιούμενου αποτελέσματος σε σύγκριση με εκείνο που είχε προγραμματιστεί. Δηλαδή μέσω αυτής της λειτουργίας διερευνάται ο βαθμός αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Τύπας, 2002, όπ. αναφ. στο Σαϊτης, 2008). Από τη διερεύνηση αυτή φαίνονται οι ενδεχόμενες αρνητικές αποφάσεις και τροποποιείται ο προγραμματισμός. Η ικανοποιητική λειτουργία του ελέγχου προϋποθέτει ακριβή προγραμματισμό, σωστή οργάνωση και άριστη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού. Στην εκπαίδευση ο έλεγχος παρουσιάζει επίσης δυσκολίες, διότι μπορεί να οδηγήσει σε τριβές και δυσαρέσκεια. Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στερούνται της δυνατότητας αξιολόγησης του έργου των υφισταμένων τους και δεν τους επιλέγουν οι ίδιοι.

3.5. Σχέσεις διευθυντή και διδακτικού προσωπικού

Η ευθύνη του διευθυντή δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα εξασφάλισης όλων των προϋποθέσεων που κρίνονται απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο της καλής λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ένας καλός διευθυντής θα πρέπει να έρχεται σε επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του, να ενδιαφέρεται πραγματικά γι' αυτούς και να φροντίζει να δημιουργήσει ένα καλό κλίμα επικοινωνίας. Να τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να τους μεταβιβάζει αρμοδιότητες και να τους δίνει εξουσίες, ώστε να παίρνουν ενεργό μέρος στη διοίκηση του σχολείου. Να είναι ικανός να χειρίζεται και να επιλύει προβλήματα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Όταν εμφανίζονται αντιθέσεις και συγκρούσεις μέσα στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου, πρέπει να είναι δίκαιος αλλά και να μπορεί να κρατά τα πνεύματα ήρεμα. Να ενεργοποιεί και να κινητοποιεί τα μέλη του σχολείου για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Να ικανοποιεί, όσο είναι δυνατόν την κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών. Πιθανόν αυτό να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια και να βοηθούν να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι (Maslow, 1943).

Επίσης οφείλει να μεταδώσει στους εκπαιδευτικούς όσες γνώσεις και ικανότητες κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου τους και, ιδιαίτερα στους νέους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής οφείλει να υποστηρίξει τα μέλη του διδακτικού προσωπικού, να τα ενθαρρύνει και να προσπαθεί να φέρεται στους/στις εκπαιδευτικούς σαν να είναι οι καλύτεροι, ώστε και την αυτοπεποίθησή τους να ενισχύει και να τους δημιουργεί κίνητρα, για να γίνουν πραγματικά καλύτεροι. Να προσπαθεί επίσης να διεγείρει το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών για τα καθήκοντα που εκτελούν. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005 όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008) *«οι περισσότεροι άνθρωποι ικανοποιούνται και παρακινούνται από την εργασία τους, όταν μέσω αυτής αναπτύσσουν τις γνώσεις, τις ικανότητές τους καθώς και την προσωπικότητά τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπου, εκτός του ότι ικανοποιεί τις ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης, ενισχύει την αυτοπεποίθησή του και βεβαίως συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική του εξέλιξη και πρόοδο»*.

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι προσωπικό θέμα που εξαρτάται από την ικανότητα μάθησης του ατόμου, τα κίνητρά του και την προσωπικότητά του. Ο διευθυντής όμως μπορεί να επηρεάσει σε αυτή την κατεύθυνση σχεδιάζοντας και

εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα που να καλύπτει όλες τις όψεις της ζωής και της λειτουργίας του σχολείου (Ιορδανίδης, 2005, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008). Ένα τέτοιο πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού χρειάζεται να περιλαμβάνει την ανάπτυξη της αίσθησης της ευθύνης. Ένας τρόπος προς την κατεύθυνση αυτή είναι ο διευθυντής να εκχωρήσει αρμοδιότητες και ευθύνες στους εκπαιδευτικούς του σχολείου. Πολλοί διευθυντές θεωρούν δύσκολη την εκχώρηση αρμοδιοτήτων-ευθυνών σε εκπαιδευτικούς, διότι φοβούνται είτε ότι οι εργασίες δεν θα γίνουν σωστά και θα πρέπει στη συνέχεια να τις ξανακάνουν οι ίδιοι είτε δεν θέλουν να επιβαρύνουν άσκοπα το διδακτικό προσωπικό είτε, τέλος, ως οπαδοί της θεωρίας Χ του McGregor (1960), θεωρούν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι από τη φύση τους φυγόπονοι και δεν θέλουν να αναλάβουν ευθύνες (Σαΐτης, 2008). Στόχος όμως δεν είναι απλά να διεκπεραιωθούν οι εργασίες στο σχολείο, αλλά να αναλαμβάνουν να τις πραγματοποιούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί προσεκτικά και υπεύθυνα. Αυτό θα συμβάλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στη συνεισφορά όλων των μελών του συλλόγου στην πραγμάτωση των στόχων του σχολείου. Ο διευθυντής του σχολείου που τηρεί θετική στάση απέναντι στους συνεργάτες του, δηλαδή ακολουθεί τη θεωρία Ψ του McGregor, τείνει στη δημιουργία ενός σχολικού κλίματος εντός του οποίου οι εκπαιδευτικοί είναι πλήρως απασχολημένοι στην εργασία τους, συγκεντρώνει τις προσπάθειές του σε γενικούς στόχους της σχολικής μονάδας και βοηθά τους συναδέλφους του να επιτύχουν στόχους με την αποτελεσματική επικοινωνία (Σαΐτης, 2008).

Εκτός από την ανάπτυξη της αίσθησης ευθύνης, ο διευθυντής θα πρέπει να φροντίσει και για την ανάπτυξη της αίσθησης της αλληλεγγύης. Η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, επομένως και της σχολικής μονάδας, είναι βασικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία της. Όσο αυξάνει η αλληλεγγύη, τόσο αυξάνει και ο βαθμός της ευθύνης στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Με βάση αυτή την αντίληψη ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να γνωρίζει «πώς» να αναπτύσσει την αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων του. Φυσικά δεν είναι καθόλου εύκολο να πετύχει την απόλυτη αρμονία μεταξύ των εκπαιδευτικών, γιατί είναι διαφορετικά άτομα και, επομένως, έχουν διαφορετική ψυχοσύνθεση και διαφορετικές αντιλήψεις, φιλοδοξίες και συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παρά τις δυσκολίες, ο διευθυντής του σχολείου μπορεί να αντιμετωπίζει δυσάρεστες καταστάσεις (π.χ. αντιζηλίες, ανταγωνισμό, δημιουργία

«κλικών» κ.ά.), αρκεί να δραστηριοποιηθεί έγκαιρα και να έχει συνεργασία με όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Επίσης, ως εκπαιδευτής, ο διευθυντής σχολείου οφείλει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τα καθήκοντά τους και να τους μαθαίνει νέες μεθόδους εργασίας με στόχο την εκτέλεση των καθηκόντων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πρέπει ακόμη να μάθει στους εκπαιδευτικούς να καταρτίζουν το σχέδιο εργασίας τους, αφού με την τεχνική αυτή θα είναι σε θέση να γνωρίζουν τι θέλουν να κάνουν και με ποιον τρόπο σε προκαθορισμένο χρόνο (Σαΐτης, 2005α).

Κεφάλαιο 4^ο. Επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

4.1. Η αξία της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Στις προηγούμενες ενότητες είδαμε τον καταλυτικό ρόλο του διευθυντή ή της διευθύντριας της σχολικής μονάδας. Προκειμένου, λοιπόν, το σύγχρονο σχολείο να ανταποκριθεί στις επιταγές και τις προκλήσεις της κοινωνίας και να διατηρήσει τον ρόλο του ως φορέας αγωγής και κοινωνικοποίησης, επιβάλλεται η παρουσία ικανών ανθρώπων στις διοικητικές θέσεις, οι οποίοι θα αποτελέσουν πρότυπο (Bennis, 1984, όπ. αναφ. στο Σπυροπούλου, 2010) για την υποκίνηση όλων των εμπλεκομένων στην παιδαγωγική διαδικασία. Χρειάζονται εκπαιδευτικοί με επιστημονική και επαγγελματική αρτιότητα στην άσκηση της διοίκησης, καθώς επίσης και ευσυνειδησία, παράγοντες που βοηθούν στη σωστή διεξαγωγή της εκπαιδευτικής προσπάθειας (Πετρίδου, 2006, όπ. αναφ. στο Σπυροπούλου, 2010).

Παρόλο που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο διευθυντής του σχολείου βρίσκεται στην κατώτατη διοικητική ιεραρχία, έχει τόσα καθήκοντα και ευθύνες στα οποία πρέπει να αντεπεξέλθει, ώστε απαιτείται να έχει ικανότητες σε πολλά επίπεδα. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) ο διευθυντής σχολείου είναι οργανωτής, επόπτης, εκπαιδευτής, συντονιστής, εκπαιδευτικός, ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων, εκπρόσωπος του σχολείου. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντική η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στα κριτήρια επιλογής τους. Απαραίτητο είναι το σύστημα επιλογής να εξασφαλίζει την αξιοκρατία μέσα από την οποία θα αναδεικνύονται οι καλύτεροι μεταξύ των υποψηφίων (Σαΐτης, 2000). Είναι αναγκαίο επίσης ένα σταθερό πλαίσιο επιλογής, γνωστό στους ενδιαφερομένους και χωρίς στοιχεία αιφνιδιασμού, ώστε να μπορούν να αποκτήσουν τα απαιτούμενα εφόδια, τόσο για τυπικούς, όσο και για ουσιαστικούς λόγους (Φρόση, 2017). Τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών για τη θέση διευθυντή σχολικής μονάδας θα πρέπει να απορρέουν από την ίδια τη θέση, τις ανάγκες και τους στόχους του σχολείου. Επίσης ο τρόπος επιλογής των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς από αυτόν εξαρτάται και το προφίλ των εκπαιδευτικών που γίνονται διευθυντές.

Γι' αυτό και είναι απαραίτητο να δοθεί μεγάλη προσοχή στα συμβούλια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης και μάλιστα των διευθυντών σχολικών μονάδων. Τα πρόσωπα που τα απαρτίζουν είναι ανάγκη, εκτός από επιστημονική συγκρότηση, να

διαθέτουν και δεξιότητες συμβουλευτικής και να επιμορφώνονται στις διαδικασίες συνέντευξης και επιλογής.

4.2. Το θεσμικό πλαίσιο της επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Με την ίδρυση του ελληνικού κράτους καθορίζεται το θεσμικό πλαίσιο της επιλογής των διευθυντών των σχολείων. Με τη δημοσίευση του Νόμου της 6/18 Φεβρουαρίου 1834 «*Περί Δημοτικών Σχολείων*» καθιερώθηκε επτάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση και ρυθμίστηκαν θέματα που αναφέρονταν στην οργάνωση και λειτουργία των δημοτικών σχολείων. Για τη διοίκηση και εποπτεία των δημοτικών σχολείων ο Νόμος αυτός προέβλεπε τη σύσταση επιτροπών στους δήμους, στις επαρχίες και στους νομούς, ενώ η γενική εποπτεία είχε ανατεθεί στην «*επί των Εκκλησιαστικών Γραμματεία της Επικρατείας*» (Λέφας, 1942).

Σε επίπεδο τοπικό, αρμόδιο όργανο για τη διοίκηση και εποπτεία των δημοτικών σχολείων ήταν η Εφορευτική Επιτροπή (άρθρο 34). Η επιτροπή αυτή είχε διοικητική και πειθαρχική δικαιοδοσία στο προσωπικό του σχολείου. Λαμβάνοντας υπόψη τις διοικητικές αρμοδιότητες του συλλογικού αυτού οργάνου (άρθρο 37) και το γεγονός ότι -λόγω σταδιακής ατονίας του ρόλου των επιτόπιων επιτροπών- η άσκηση της διοίκησης και εποπτείας των δημοτικών σχολείων περιήλθε στον δήμαρχο (Ευαγγελόπουλος, 1998), μπορούμε να πούμε ότι κατά τη διάρκεια του 19ου αιώνα ο δήμαρχος είχε, ως ένα βαθμό, τον ρόλο του διευθυντή σχολείου και του συλλόγου των διδασκόντων. Οι εκπαιδευτικοί, επομένως, απουσίαζαν από τα όργανα διοίκησης και ελέγχου της εκπαίδευσης. Όσον αφορά τη Μέση (Δευτεροβάθμια) Εκπαίδευση αυτή οργανώθηκε με το Βασιλικό Διάταγμα της 31-12-1836 «*Περί κανονισμού των ελληνικών σχολείων και γυμνασίων*». Η μέση εκπαίδευση διακρίθηκε σε δύο βαθμίδες: τα Ελληνικά Σχολεία και τα Γυμνάσια, αντίστοιχα των «*Lateinische Schule*» και «*Gymnasium*» του βαυαρικού εκπαιδευτικού συστήματος. Τη διοίκηση των σχολείων μέσης εκπαίδευσης ασκούσε στο Ελληνικόν Σχολείον ο σχολάρχης: «*Ο διδάσκαλος της ανωτάτης τάξεως προϊστάται συγχρόνως του ελληνικού σχολείου*» (άρθρο 6) και στο Γυμνάσιον ο γυμνασιάρχης: «*Ο καθηγητής της ανωτέρας τάξεως είναι συγχρόνως και διευθυντής του γυμνασίου, είτε είναι, είτε δεν είναι πλήρες το γυμνάσιον*» (άρθρο 67).

Ο θεσμός του διευθυντή Δημοτικού Σχολείου καθιερώνεται νομοθετικά με τον Νόμο ΒΤΜΘ'/ 1895 (ΦΕΚ 37, τ. Α'). Ειδικότερα, το άρθρο 8 του Νόμου αυτού όριζε ότι το δημοτικό σχολείο «διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ των ισοβαθμίων...». Η διάταξη αυτή με κάποιες τροποποιήσεις και συμπληρώσεις (Ν. 4374/29, Ν. Δ. 651/70, Ν. 309/76) ίσχυσε μέχρι το 1985, έτος ψήφισης του Νόμου 1566/85, για τη «δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Η προαγωγή ενός εκπαιδευτικού σε ανώτερο βαθμό γινόταν με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας του και τις σπουδές του και διευθυντής στα διθέσια και άνω δημοτικά γινόταν ο ανώτερος σε βαθμό και επί ομοιοβάθμων οριζόταν από το Εποπτικό Συμβούλιο (Ν. 4374/29, άρθρα 1, 3 και 6). Με το Νομοθετικό Διάταγμα 651/70 (άρθρο 15) στα μεν πλήρη Γυμνάσια οριζόταν διευθυντής γυμνασιάρχης με τον 2^ο βαθμό ή ελλείπει αυτού καθηγητής με τον 3^ο βαθμό και στα Γυμνάσια κατώτερου κύκλου καθηγητής με τον 5^ο ή 4^ο βαθμό. Στα Δημοτικά ανάλογα με το αν ήταν δεκαθέσια και άνω, εννεαθέσια κ.λπ. οριζόταν διευθυντής δάσκαλος με τον 2^ο βαθμό, με τον 3^ο κ.ο.κ. (Ν. Δ. 651/70, άρθρο 26 και Νόμος 309/76, άρθρο 14).

Σύμφωνα με τον Νόμο 309/1976 (άρθρο 16) διευθυντές στα οκταθέσια και άνω δημοτικά γίνονταν όσοι είχαν οργανική θέση διευθυντή Α και στα τετραθέσια έως επταθέσια όσοι είχαν οργανική θέση διευθυντή Β. Τη διεύθυνση του Λυκείου αναλάμβανε λυκειάρχης με μισθολογικό κλιμάκιο 9 και τη διεύθυνση του Γυμνασίου γυμνασιάρχης με μισθολογικό κλιμάκιο 8 (άρθρο 33). Οι θέσεις των στελεχών της εκπαίδευσης μέχρι το 1982 ήταν μόνιμες και οργανικές. Σύμφωνα με τον Νόμο 309/1976 οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων τοποθετούνταν με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις των Επιθεωρητών (μόνο όσοι ανήκαν στον πίνακα κατ' εκλογήν, άρθρο 62), στις οποίες λαμβάνονταν υπόψη τα εξής προσόντα: επιστημονικό, διδακτικό, διοικητικό, ευσυνειδησία, δράση και συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας (άρθρο 60).

Με την έλευση του ΠΑΣΟΚ στην εξουσία, αρχικά με τον Νόμο 1232/1982 καταργούνται οι Επόπτες και στη συνέχεια με τον Νόμο 1304/1982 καταργούνται οι Επιθεωρητές και εισάγονται οι θεσμοί των Σχολικών Συμβούλων και Προϊσταμένων Εκπαίδευσης, οι οποίοι ασκούν την παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση αντίστοιχα. Η κατάργηση της μονιμότητας και η επί θητεία ανάληψη της θέσης στελεχούς εκπαίδευσης θεωρήθηκε από τη ΔΟΕ σημαντικό βήμα προς την

κατεύθυνση του εκδημοκρατισμού, της αξιοκρατίας και της εξάλειψης του αυταρχισμού στην εκπαίδευση (Πρακτικά 51ης ΓΣ ΔΟΕ, 1982), καθώς με αυτή τη διαδικασία θα μπορούσαν να επιλέγονται σε αυτές τις θέσεις οι καλύτεροι κάθε φορά. Για την επιλογή των διευθυντών ορίστηκαν το 1985 (Νόμος 1566, άρθρο 11) ως κριτήρια επιλογής, εκτός των χρόνων υπηρεσίας, το εκπαιδευτικό έργο, η κοινωνική προσφορά, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η υπηρεσιακή κατάσταση κ.ά., καθιερώθηκε ειδικό επίδομα θέσης για τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους και η επιλογή των διευθυντών και υποδιευθυντών ανατέθηκε στα Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε..

Με νέο Νόμο, τον 2043/1992 για την εποπτεία και τη διοίκηση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ορίζεται η θητεία των διευθυντών σε 3 χρόνια και καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων και των διευθυντών εκπαίδευσης και προϊσταμένων γραφείων. Στο άρθρο 3 του ίδιου Νόμου ορίζεται ότι οι διευθυντές που συμπληρώνουν μια πλήρη συνεχή θητεία κρίνονται για μονιμοποίηση. Για τους διευθυντές σχολείων (άρθρο 1, §7) τα κριτήρια διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: αρχαιότητα στην υπηρεσία (30 αξιολογικές μονάδες), επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (20), εκθέσεις σχολικών συμβούλων (15), εκθέσεις διευθυντών σχολείου (15) και γενική συγκρότηση του υποψηφίου (20).

Με την αλλαγή της κυβέρνησης (το 1993 επανέρχεται το ΠΑΣΟΚ) με τη θέσπιση του νέου Νόμου 2188/1994, καταργείται όλο το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο της διαδικασίας επιλογών, λήγει αυτοδικαίως η θητεία των προϊσταμένων διευθύνσεων και γραφείων εκπαίδευσης καθώς και των μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων και προβλέπεται η έκδοση Π.Δ. (εκδόθηκε το Π.Δ. 398/1995) για τη ρύθμιση των νέων κριτηρίων επιλογής. Οι νέες νομοθετικές ρυθμίσεις κινούνται στην ίδια λογική με τις προηγούμενες και διακρίνουν τα κριτήρια στις τρεις κατηγορίες. Σε κάθε κατηγορία ορίζονται μονάδες και για τα μοριοδοτούμενα και για τα συνεκτιμώμενα στοιχεία: επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση (35 μονάδες, 26 μοριοδοτούμενα-9 συνεκτιμώμενα), υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία (25 μονάδες, 17 μοριοδοτούμενα-8 συνεκτιμώμενα), ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου-κοινωνική δραστηριότητα (40 μονάδες, 22 μοριοδοτούμενα-18 συνεκτιμώμενα). Το εύρος των συνεκτιμώμενων φτάνει τις 35 μονάδες και είναι στην ευχέρεια των υπηρεσιακών συμβουλίων να τα

«συνεκτιμήσουν» ή όχι. Και οι κρίσεις του 1997 πραγματοποιήθηκαν με το Π.Δ. 398/95.

Με το Π.Δ. 25/2002 αναπροσδιορίζονται για άλλη μια φορά τα μετρήσιμα κριτήρια επιλογής. Οι νέες κατηγορίες κριτηρίων αυτή τη φορά είναι α. Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια που αφορούν στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση, την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, την ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου β. Κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων και γ. Κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής, τα οποία αφορούν στο συγγραφικό και ερευνητικό έργο καθώς και άλλα στοιχεία του βιογραφικού του υποψηφίου, όπως εισηγήσεις σε συνέδρια, επιμορφώσεις κ.ά..

Ο νέος Νόμος 3467/2006, για τις επιλογές στελεχών, παραμένει στο ίδιο «μοτίβο» κατηγοριοποίησης των κριτηρίων, τα οποία σε όλες τις διαδικασίες αναπροσαρμόζονται απλώς ως προς την ονομασία τους και τη βαρύτητά τους κάθε φορά. Αυτή τη φορά υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες κριτηρίων: υπηρεσιακή κατάσταση-διδακτική εμπειρία, επιστημονική- παιδαγωγική συγκρότηση, αξιολογικές εκθέσεις, προσωπικότητα-γενική συγκρότηση. Ειδικά αυτός ο Νόμος αποτέλεσε την αρχή μιας νέας τάσης στην εκπαίδευση για συσσώρευση τίτλων που μοριοδοτούνται, ώστε να διασφαλιστεί η προαγωγή των κατόχων τους. Καθιερώνεται, για πρώτη και μοναδική φορά, γραπτή δοκιμασία τύπου ΑΣΕΠ για τους Σχολικούς Συμβούλους και τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και Προϊσταμένους Γραφείων στην παιδαγωγική-διδακτική και διοικητική κατάρτιση αντίστοιχα με 100 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (άρθρα 4, 8 και 9 του Ν. 3467/2006). Αξίζει επίσης να επισημανθεί ότι επανέρχεται η πρόβλεψη (άρθρο 13) για επανάκριση και παραμονή στην ίδια θέση των υπηρετούντων στελεχών της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της θητείας τους.

Το 2010, το ΠΑΣΟΚ θέσπισε νέο Νόμο για τις επιλογές στελεχών, τον 3848/2010. Τα κριτήρια αναπροσαρμόζονται τόσο ως προς την ονομασία τους όσο και στη βαρύτητά τους. Μοριοδοτούνται η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου (αα.επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση ββ.υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία), η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις. Σε αυτόν τον Νόμο διαφάνηκε μια προσπάθεια παροχής εγγυήσεων για αξιοκρατία στις επιλογές στελεχών με τη λεπτομερή

μοριοδότηση των τίτλων σπουδών. Επίσης τέθηκαν ως νέες προϋποθέσεις για το δικαίωμα υποβολής αίτησης για την επιλογή στις θέσεις σχολικών συμβούλων η κατοχή πιστοποιητικού καθοδηγητικής επάρκειας και για την επιλογή διευθυντών εκπαίδευσης, προϊσταμένων γραφείων, προϊσταμένων ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και διευθυντών σχολικών μονάδων η κατοχή πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας. Τα πιστοποιητικά χορηγούνται ύστερα από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Για την επιλογή σε όλες τις θέσεις στελεχών απαιτείται επίσης η κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) επιπέδου 1. Οι προϋποθέσεις όμως αυτές δεν λήφθηκαν υπόψη κατά την πρώτη εφαρμογή του Νόμου.

Όσον αφορά τη συνέντευξη αυτή αφορούσε μία μελέτη περίπτωσης από εκατοντάδες, οι οποίες είχαν αναρτηθεί στο διαδίκτυο. Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης ο υποψήφιος έπαιρνε τυχαία ένα φάκελο με μια μελέτη περίπτωσης και προετοιμαζόταν περίπου για ένα τέταρτο. Στη συνέχεια τοποθετούνταν σχετικά με τη μελέτη στο υπηρεσιακό συμβούλιο και απαντούσε στις ερωτήσεις των μελών του συμβουλίου, ενώ η συνέντευξη καταγραφόταν για τη διασφάλιση της διαφάνειας. Επίσης κατά τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολογούνταν και το υπόμνημα του υποψηφίου, το οποίο περιλάμβανε έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό του έργου του σε περίπτωση επιλογής του.

Το 2015 η νέα κυβέρνηση των ΣΥΡΙΖΑ-ΑΝΕΛ προέβη, με τη διαδικασία του επείγοντος, στην αλλαγή του συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και διευθυντών εκπαίδευσης, με την ψήφιση του Νόμου 4327/2015. Στην αιτιολογική έκθεση του πολυνομοσχεδίου για την επιλογή των στελεχών σκιαγραφούνται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη. Καταγράφεται ότι 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 όσους/ες συναποτελούν τη σχολική κοινότητα και να σέβονται τους/τις συναδέλφους, τους μαθητές/ τις μαθήτριες και τους γονείς»* (Κελεσιδής, 2018). Για την ανάδειξη των παραπάνω χαρακτηριστικών προτείνεται η κατάργηση της συνέντευξης, η οποία, όπως επισημαίνεται, οδηγεί σε διαβλητές

επιλογές, σε κομματικό έλεγχο και τελικά σε διορισμό των «ημετέρων» της εκάστοτε εξουσίας. Ο βαθμός της συνέντευξης αντικαθίσταται σε αυτό το νομοθέτημα από μια βαθμολογία, η οποία προκύπτει αναλογικά με το ποσοστό των ψήφων που θα λάβει ο υποψήφιος, μέσω μυστικής ψηφοφορίας, από το σύνολο των εκπαιδευτικών του σχολείου, στο οποίο θα υποβάλει αίτηση, σε σύνολο 12 μορίων. Έτσι, αν κάποιος υποψήφιος συγκεντρώσει το 50% των ψήφων, έχει 6 μόρια σε αυτό το κριτήριο κ.ο.κ.. Τέλος, υποψήφιος που συγκεντρώνει ποσοστό μικρότερο του 20% των ψήφων, κατά τη διαδικασία ψηφοφορίας στον σύλλογο διδασκόντων, αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής, καθώς θεωρείται ότι δεν ικανοποιεί επαρκώς το κριτήριο αποδοχής από την εκπαιδευτική κοινότητα. Ενώ παραμένουν οι κατηγορίες της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και διδακτικής-διοικητικής εμπειρίας, παρατηρείται μια σημαντική αντιστροφή της σχέσης επιστημονική-παιδαγωγική ανάπτυξη/διδακτική εμπειρία, υπέρ της διδακτικής εμπειρίας. Αξίζει να επισημανθεί ότι, για πρώτη φορά περιορίζεται ο αριθμός των σχολικών μονάδων που έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ο υποψήφιος σε 3, μία σε αυτήν που έχει οργανική θέση, μία σε αυτήν όπου υπηρέτησε την τελευταία πενταετία και μία της ελεύθερης επιλογής του. Ωστόσο, η μυστική ψηφοφορία στις σχολικές μονάδες, όπου ο υποψήφιος ήταν άγνωστος τον έφερνε σε μειονεκτική θέση έναντι των υπηρετούντων εκεί. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό αυτού του Νόμου είναι ο ορισμός της θητείας των διευθυντών σχολείων σε 2 χρόνια από τα 4 που ήταν σε όλες τις προηγούμενες ρυθμίσεις.

Εναντίον του Νόμου 4327/2015, και ειδικά για τη μυστική ψηφοφορία, κατατέθηκε στο Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ) αίτηση προσωρινής αναστολής και ακύρωσης από 57 Διευθυντές Σχολείων και την Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης. Δύο χρόνια μετά, στο τέλος της θητείας των διευθυντών, με την απόφαση 711/2017 της ολομέλειάς του, το ΣτΕ έκανε ομόφωνα δεκτή την προσφυγή κρίνοντας αντισυνταγματικές τις ρυθμίσεις του Νόμου. Μετά από αυτήν την πρώτη εφαρμογή του Νόμου και, πριν εφαρμοστεί για την επιλογή των διευθυντών εκπαίδευσης, με τροπολογία του Νόμου 4351/2015 άλλαξε το σύστημα επιλογής διευθυντών εκπαίδευσης, επανήλθε η συνέντευξη με 15 μονάδες και, ενώ παρέμεινε η διαδικασία της ψηφοφορίας, καταργήθηκε η διάταξη που προέβλεπε τον αποκλεισμό του υποψηφίου στελέχους από τη διαδικασία, αν δεν ελάμβανε το 20% των ψήφων, και αντικαταστάθηκε με τη μοριοδότηση του υποψηφίου, μόνο στην περίπτωση που

αυτός θα λάβαινε ποσοστό άνω του 20%. Τέλος ο Νόμος ρυθμίζει τη διάρκεια της θητείας σε 3 χρόνια.

Μετά την έκδοση της 711/2017 ακυρωτικής απόφασης του Συμβουλίου της Επικρατείας και στο τέλος της διετούς θητείας των διευθυντών σχολικών μονάδων θεσπίζεται νέος Νόμος για την επιλογή τους (Ν. 4473/2017). Με αυτόν τον Νόμο καταργείται η μυστική ψηφοφορία και αντικαθίσταται με τη διατύπωση της γνώμης των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών μέσω ανώνυμων φύλλων αποτίμησης επί συγκεκριμένων ερωτήσεων, η οποία ωστόσο θα λαμβάνεται υπόψη από το διευρυμένο συμβούλιο επιλογής. Έτσι, όπως αναφέρεται στην εισηγητική έκθεση, διασφαλίζεται η τήρηση των συνταγματικών αρχών της ισότητας και της αξιοκρατίας και η ανάδειξη των πλέον ικανών από συλλογικό όργανο που συγκροτείται και λειτουργεί με εχέγγυα αξιοκρατίας, αμεροληψίας και αντικειμενικότητας. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δίνονταν με την επιλογή «Συμφωνώ ή Διαφωνώ» επί τεσσάρων ερωτήσεων. Ο νέος Νόμος ανακαθορίζει τη θητεία των διευθυντών από τα 2 στα 3 έτη. Θέτει όμως έναν νέο περιορισμό. Διευθυντές που έχουν ολοκληρώσει δύο (2) συνεχόμενες θητείες στην ίδια σχολική μονάδα δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας σε αυτήν, αλλά δύνανται να υποβάλουν αίτηση σε οποιαδήποτε άλλη.

4.3.Κριτήρια επιλογής

Η στελέχωση των σχολικών μονάδων με ικανούς και αποτελεσματικούς διευθυντές είναι πολύ σημαντική, αφού ο διευθυντής αποτελεί κινητήρια δύναμη και πρωταρχικό παράγοντα που θα οδηγήσει στην επιτυχία ή την αποτυχία των στόχων της σχολικής μονάδας. Η κεντρική διοίκηση μέσα από νομοθετικά πλαίσια διαμορφώνει κριτήρια επιλογής διευθυντικών στελεχών, που βασίζονται στην αρχαιότητα, την προϋπηρεσία σε θέσεις στελεχών εκπαίδευσης και στα τυπικά προσόντα (Γαλάνης, 2015). Η πολιτεία οφείλει να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες, προκειμένου να υπηρετείται η αξιοκρατία, η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα. Τα κριτήρια επιλογής πρέπει να ορίζουν με ακρίβεια τα απαραίτητα προσόντα που διαθέτει ο υποψήφιος, προκειμένου να επιλεγεί ως ο πιο κατάλληλος σε σχέση με τους συνυποψηφίους του. Η επιλογή των στελεχών θα πρέπει να κατευθύνεται στην ανάδειξη των υποψηφίων, οι οποίοι διαθέτουν τα πιο εξειδικευμένα επιστημονικά προσόντα και να συναρτάται με τη μοριοδότηση όλων των προσόντων που έχουν συνάφεια με το αντικείμενο της

προς κατάληψη θέσης. Ο Γεωργογιάννης (2005) υποστηρίζει ότι «παρά τα όσα λέγονται κατά καιρούς για αξιοκρατική αξιολόγηση των στελεχών εκπαίδευσης από οπουδήποτε και να λέγονται, γίνεται σαφές πως ποτέ στην ιστορία της νεοελληνικής εκπαίδευσης δεν έγινε αξιοκρατική επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, αφού τα κριτήρια επιλογής όπως φαίνεται και από τα κριτήρια του νόμου για την εκπαίδευση (εννοεί το Π.Δ. 25/2002) δεν συμπίπτουν με αυτά που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις». Πάντως, αδιαμφισβήτητα η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση, και στην προκειμένη περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων, είναι ένα έργο δύσκολο και πολύπλοκο (Σπυροπούλου, 2010).

Παρατηρούμε σε όλους τους νόμους από τη μεταπολίτευση και μετά, παρόλο που τίθενται αντικειμενικά, όπως λέγονται κριτήρια, πάντοτε να παρεισφρεί ο προσωπικός παράγοντας, το υποκειμενικό στοιχείο. Για παράδειγμα στον Νόμο 309 του 1976 που δεν οριζόταν συνέντευξη και η προαγωγή σε διευθυντή Γυμνασίου ή Λυκείου γινόταν με τις αξιολογικές εκθέσεις των επιθεωρητών προβλέπεται αυτοί να λαμβάνουν υπόψη τους τα κριτήρια επιστημονικό, διδακτικό, διοικητικό, ευσυνειδησία, δράση και συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας (άρθρο 60). Από αυτά τα κριτήρια μόνο το επιστημονικό με τους τίτλους σπουδών και τα άλλα παραστατικά έγγραφα θα μπορούσε να κατοχυρωθεί. Το διδακτικό, το διοικητικό, ευσυνειδησία κ.λπ. ήταν στην κρίση του επιθεωρητή.

Με τον Νόμο 1566/85, για τη «δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» και στο άρθρο 11 «Διοίκηση Σχολείων, όργανα, επιλογή, τοποθέτηση, υπηρεσιακή κατάσταση, καθήκοντα» ορίζεται σε μία και μοναδική παράγραφο ότι για τη σύνταξη των πινάκων των υποψηφίων διευθυντών το συμβούλιο εκτιμά την υπηρεσιακή κατάρτιση των υποψηφίων, τη γνώση για τα εκπαιδευτικά πράγματα, την ικανότητα τους για ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, το εκπαιδευτικό τους έργο, την κοινωνική προσφορά και την προσωπικότητα τους, τις μεταπτυχιακές σπουδές, τη μετεκπαίδευση, την επιμόρφωση, καθώς και την αξιολογητική συγγραφική εργασία. Σύμφωνα με τον Κελεσίδη (2018) τα κριτήρια επιλογής των στελεχών ήταν ασαφή, γενικά και αόριστα. Ο ίδιος αναφέρει ότι το 1986 διατυπώθηκαν πολλά παράπονα από τους συλλόγους και τις ενώσεις των εκπαιδευτικών, οι οποίοι με τηλεγραφήματα από όλη τη χώρα εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους, υποστήριζαν ότι δημιουργήθηκε μεγάλη αναστάτωση από τις

κομματικές και αναξιοκρατικές επιλογές των διευθυντών. Ανάλογες καταγγελίες δημοσιεύτηκαν και στον Τύπο της εποχής.

Με νέο Νόμο, τον 2043/1992 για την εποπτεία και τη διοίκηση της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (άρθρο 1, § 7) τα κριτήρια διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: α) αρχαιότητα (ως 30 μονάδες), β) επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (ως 20 μονάδες), γ) εκθέσεις σχολικών συμβούλων (ως 15 μονάδες), δ) εκθέσεις διευθυντών σχολείου (ως 15 μονάδες) και ε) γενική συγκρότηση του υποψηφίου, η οποία εκτιμάται από το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο και αντιστοιχεί σε 20 μονάδες. Ωστόσο, για την πρώτη εφαρμογή ελήφθησαν υπόψη μόνο τρεις κατηγορίες: α) η υπηρεσιακή κατάσταση με 45 αξιολογικές μονάδες, β) η επιστημονική -παιδαγωγική κατάρτιση με 30 αξιολογικές μονάδες και γ) η γενική συγκρότηση με 25 αξιολογικές μονάδες, καθώς δεν υπήρχαν εκθέσεις αξιολόγησης. Και σε αυτές τις επιλογές, ο εκπαιδευτικός κόσμος διαμαρτυρήθηκε έντονα για τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Το ερώτημα που τίθεται είναι γιατί, εφόσον δεν υπήρχαν οι αξιολογικές εκθέσεις, δεν έγινε η αναπροσαρμογή των μορίων ποσοστιαία, στις άλλες 3 κατηγορίες και η συνέντευξη προμοδοτήθηκε με το «γενναιόδωρο» 25%;

Με την αλλαγή της κυβέρνησης (το 1993 επανέρχεται το ΠΑΣΟΚ) αλλάζει και πάλι η νομοθεσία και εκδίδεται το Π.Δ. 398/1995 για τη ρύθμιση των νέων κριτηρίων επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. Στην ουσία οι νέες προβλέψεις κινούνται στην ίδια λογική με τις προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις, χωρίζοντας τα κριτήρια στις εξής κατηγορίες: α) επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (μέχρι 40 μονάδες για τους σχολικούς συμβούλους και 35 για τις θέσεις διοίκησης), β) υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία (μέχρι 25 μονάδες) και γ) ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων, καθοδηγητικού έργου και κοινωνική δραστηριότητα (μέχρι 35 μονάδες για τους σχολικούς συμβούλους και 40 μονάδες για τις διοικητικές θέσεις). Εκείνο που αξίζει να επισημανθεί εδώ είναι η προσπάθεια του νομοθέτη να περιγραφούν λεπτομερέστερα τα συνεκτιμώμενα κριτήρια που μοριοδοτούνται. Επιχειρείται, δηλαδή, να παρουσιαστεί η εικόνα της αντικειμενικότητας στα υποκειμενικά κριτήρια. Και οι κρίσεις του 1998 πραγματοποιήθηκαν με το Π.Δ. 398/95. Μάλιστα έγιναν καταγγελίες ότι η σχέση μεταξύ μοριοδοτούμενων (μετρήσιμων) και συνεκτιμώμενων (συνέντευξη) κριτηρίων, 65% προς 35%, ήταν παραπλανητική και στην πραγματικότητα η σχέση αυτή ήταν καταλυτική υπέρ της συνέντευξης, όπως και

για τις ασάφειες, εξαιτίας των οποίων, για να λειτουργήσει το συμβούλιο, χρειαζόταν πολλές φορές η συνδρομή της νομικής υπηρεσίας του υπουργείου (Κελεσιδής, 2018).

Με το Π.Δ. 25/2002 αναπροσδιορίζονται για άλλη μια φορά τα μετρήσιμα κριτήρια επιλογής. Στο θεσμικό πλαίσιο τέθηκαν νέες κατηγορίες κριτηρίων: α. Μοριοδοτούμενα κριτήρια τα οποία συνίστανται, στην Επιστημονική και Παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση καθώς και στην Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. β. Κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων, οι οποίες συντάσσονται σε 50βαθμη κλίμακα και γ. Κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής, τα οποία εξειδικεύονται στο συγγραφικό και ερευνητικό έργο, καθώς και άλλα στοιχεία του βιογραφικού του υποψηφίου, όπως εισηγήσεις σε συνέδρια, επιμορφώσεις κ.ά.. Αξίζει να επισημανθούν κάποια ζητήματα που αναδεικνύονται για πρώτη φορά στο θεσμικό πλαίσιο της διαδικασίας επιλογών. Κατ' αρχάς η μεγάλη μείωση των ετών προϋπηρεσίας, που τίθεται ως όριο για τη συμμετοχή στη διαδικασία των επιλογών για τους σχολικούς συμβούλους ορίζεται η δεκαετής προϋπηρεσία με επτά έτη διδακτική εμπειρία, ενώ για τους διευθυντές σχολικών μονάδων ορίζεται ως προϋπόθεση η οκταετής προϋπηρεσία με πενταετή διδακτική εμπειρία. Δεύτερον, η μεγάλη βαρύτητα που αποδίδεται στην αξιολόγηση (ως 50 αξιολογικές μονάδες). Ενώ και η βαρύτητα της συνέντευξης είναι εξαιρετικά μεγάλη, μέχρι 20 (συν 6 για το συγγραφικό) αξιολογικές μονάδες. Για άλλη μια φορά η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση μαζί με την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία υστερούν σημαντικά έναντι των υποκειμενικών κριτηρίων που ήταν αρμοδιότητα του συμβουλίου επιλογής. Η έλλειψη αξιολογικών εκθέσεων αύξησε το ποσοστό βαρύτητας της συνέντευξης, διότι σε σύνολο 50 αξιολογικών μονάδων έδινε τις 24 (συγγραφικό έργο 4 μονάδες και πάλι στην ευχέρεια του συμβουλίου), δηλαδή ποσοστό 48%. Η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση μαζί με την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είχαν περίπου την ίδια βαρύτητα με τα υποκειμενικά κριτήρια που ήταν αρμοδιότητα του συμβουλίου επιλογής κατά τη συνέντευξη. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εκπαιδευτικών έκαναν κριτική στο νέο νομοθέτημα, το οποίο και χαρακτηρίστηκε «καχέκτυπο» του Π.Δ. 398/95. Οι μονάδες της συνέντευξης (24) ήταν καθοριστικές των «μετρήσιμων». Επιπλέον οι προτιμήσεις των υποψηφίων σε σχολεία δηλώνονταν μαζί με την υποβολή της αίτησης. Να σημειωθεί επίσης ότι όσοι αιρετοί ήταν και

υποψήφιοι διευθυντές δεν εξαιρέθηκαν από τη συμμετοχή τους στα υπηρεσιακά συμβούλια, δηλαδή ήταν και «κριτές» και «κρινόμενοι» με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

Τους Νόμους 3467/2006 και 3848/2010 θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια. Εκείνο που απλώς θα επισημάνουμε εδώ είναι ότι ο πρώτος δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαιδευτική και διδακτική εμπειρία (22 μόρια) και αναφέρεται λεπτομερώς στην κατηγορία «επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση» με έναν εκτενή κατάλογο τυπικών προσόντων που μοριοδοτούνται με 14 μόρια και θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως μια προσπάθεια να ενισχυθεί η εικόνα της αντικειμενικότητας. Η συνέντευξη λαμβάνει 20 μόρια. Το σχέδιο Νόμου απορρίφτηκε από τις εκπαιδευτικές ομοσπονδίες, χαρακτηρίστηκε «απαράδεκτο» και ότι καθιστά την προφορική συνέντευξη, ουσιαστικά, το μοναδικό κριτήριο επιλογής. Έγινε λόγος επίσης για απαξίωση της διοικητικής εμπειρίας, υποβάθμιση των πτυχίων και των μεταπτυχιακών τίτλων, τιμωρία όσων άσκησαν διοίκηση ή έλαβαν εκπαιδευτική άδεια, αφού στερήθηκαν τα μόρια της διδακτικής εμπειρίας, και θεοποίηση της αρχαιότητας (Κελεσιδής, 2018). Εκείνο που προξενεί εντύπωση είναι ότι και σε αυτόν τον Νόμο, παρόλο που δεν υπάρχει αξιολόγηση, γίνεται λόγος για αξιολογικές εκθέσεις και μάλιστα με 44 μονάδες.

Με τον Νόμο 3848/2010 δίνεται μεγάλη έμφαση στην επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση και μικρότερη στην υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία. Είναι φανερό η τάση για την προώθηση νεότερων εκπαιδευτικών, οι οποίοι υστερούν στην καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, έχουν όμως αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα σε σχέση με τους παλαιότερους. Επειδή όμως και πάλι δεν υπάρχουν αξιολογικές εκθέσεις, που θα ελάμβαναν 12 μονάδες, το σύνολο των μονάδων ανέρχεται στις 53. Και η συνέντευξη με τις 15 μονάδες αποτελεί το 28,30% της συνολικής βαθμολογίας, ποσοστό και πάλι υψηλό. Φαίνεται και πάλι ότι άλλες είναι οι αρχικές προθέσεις κατά την εκπόνηση του θεσμικού πλαισίου και άλλες οι τελικές, ίσως λόγω διαφόρων πιέσεων. Γεγονός είναι ότι περιορίστηκαν κάπως οι μεγάλες αποκλίσεις στη μοριοδότηση της συνέντευξης, χωρίς ωστόσο να απαλείψουν και τις αντιδράσεις για τη διαδικασία της. Η ίδια κριτική για κομματικές επιλογές και ευνοιοκρατία ασκήθηκε και στην περίπτωση εφαρμογής του Ν.3848/2010.

Το 2015 η νέα κυβέρνηση, όπως είδαμε, προέβη στην αλλαγή του συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και διευθυντών εκπαίδευσης, με την ψήφιση

του Νόμου 4327/2015. Καταργείται η συνέντευξη και αντικαθίσταται από μια βαθμολογία, η οποία προκύπτει αναλογικά από το ποσοστό των ψήφων που θα λάβει ο υποψήφιος μέσω μυστικής ψηφοφορίας από το σύνολο των εκπαιδευτικών του σχολείου στο οποίο θα υποβάλει αίτηση, σε σύνολο 12 μορίων.

Ενώ παραμένουν οι κατηγορίες της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και διδακτικής-διοικητικής εμπειρίας, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαιδευτική-διδακτική εμπειρία. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό αυτού του Νόμου είναι ο ορισμός της θητείας των διευθυντών σχολείων σε 2 χρόνια από τα 4 που ήταν σε όλες τις προηγούμενες ρυθμίσεις. Σε αυτές τις ρυθμίσεις αντέδρασε έντονα και πάλι η Δ.Ο.Ε., η οποία σε ανακοίνωσή της υποστήριξε πως αυτός ο τρόπος επιλογής μετατρέπει τον σύλλογο διδασκόντων σε συμβούλιο επιλογής και την ψήφο των συναδέλφων σε μόρια. Επισήμανε επίσης ότι αυτή η διαδικασία θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο παιδαγωγικό κλίμα της σχολικής μονάδας και στις σχέσεις μεταξύ των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Και η Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης επέκρινε έντονα τις ρυθμίσεις για τη μυστική ψηφοφορία.

Στη συνέχεια θεσπίζεται νέος Νόμος για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων, ο Νόμος 4473/2017. Με αυτόν τον Νόμο καταργείται η μυστική ψηφοφορία, από την οποία προέκυπτε αυτόματα και η ανάλογη βαθμολογία, και αντικαθίσταται με τη διατύπωση της γνώμης των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών μέσω ανώνυμων φύλλων αποτίμησης επί συγκεκριμένων ερωτήσεων, η οποία ωστόσο θα λαμβάνεται υπόψη από το διευρυμένο συμβούλιο επιλογής. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δόθηκαν με την επιλογή «*Συμφωνώ ή Διαφωνώ*» επί τεσσάρων ερωτήσεων. Με τον νέο αυτό Νόμο ανακαθορίζεται η θητεία των διευθυντών από τα 2 στα 3 έτη. Θέτει όμως έναν νέο περιορισμό. Διευθυντές που έχουν ολοκληρώσει δύο (2) συνεχόμενες θητείες στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για τη θέση του σχολείου, όπου υπηρετούν, αλλά δύνανται να υποβάλουν αίτηση σε οποιοδήποτε άλλο.

Εκείνο που επισημαίνουμε σε αυτό το σημείο της εργασίας μας είναι ότι η πολιτική βούληση κάθε φορά εκφράζεται σε θεσμικό πλαίσιο με την επιλογή των αντίστοιχων κριτηρίων. Πολλές φορές η αλλαγή των κριτηρίων εκλαμβάνεται ως ένα είδος «*ρεβανσισμού*» για κατηγορίες εκπαιδευτικών, οι οποίοι θεωρείται από μια κυβέρνηση ότι ευνοήθηκαν από την προηγούμενη. Επίσης μετά από τις κρίσεις

στελεχών είναι εκατοντάδες οι προσφυγές προς τα διοικητικά δικαστήρια και πολλές φορές οι προσφεύγοντες δικαιώνονται. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του διευρυμένου ΠΥΣΠΕ της Διεύθυνσης ΠΕ Δ' Αθήνας, το οποίο κάλεσε, τον Φεβρουάριο του 2017, 266 υποψηφίους Διευθυντές Σχολείων σε εκ νέου Συνέντευξη για τη διαδικασία κρίσης και επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, περιόδου 2007-2011, ύστερα από δικαστική απόφαση.

Κεφάλαιο 5°. Η διαδικασία επιλογής διευθυντών στην Ελλάδα

5.1. Επιλογή διευθυντών το 2007 με βάση τον Νόμο 3467/2006

«Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». (ΦΕΚ 128/Α/21-6-2006)

Με τον Νόμο 3467 ΦΕΚ τ. Α'128/21-6-2006, άρθρο 1 ορίζεται ότι η επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης στις κενές θέσεις γίνεται για τετραετή θητεία και στις κενούμενες θέσεις για το υπόλοιπο της θητείας αυτής. Τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατά περίπτωση, είναι αρμόδια για την κατάρτιση των πινάκων επιλογής και για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των διευθυντών των σχολικών εργαστηριακών κέντρων. Στο άρθρο 3 καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής. Διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά με εκατό αξιολογικές μονάδες.

α) Υπηρεσιακή κατάσταση – Διδακτική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (μέχρι 22 μονάδες)

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

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

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

Ο Νόμος 3467/2006, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δίνει έμφαση στην εκπαιδευτική και διδακτική εμπειρία και στο άρθρο 7, §2 «Προϋποθέσεις-Προσόντα επιλογής» θέτει ως προϋπόθεση για τη δυνατότητα αίτησης ο υποψήφιος να έχει δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον

έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και να έχει ασκήσει επί μία πενταετία τουλάχιστον διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής, τα κριτήρια για τους διευθυντές σχολικών μονάδων είναι ίδια με αυτά των διευθυντών εκπαίδευσης και προϊσταμένων γραφείων (άρθρο 8). Η αριθμητική αποτίμηση των αξιολογικών κριτηρίων και των επιμέρους στοιχείων κατά κατηγορία κριτηρίων έχουν ως εξής:

1) Υπηρεσιακή κατάσταση – διδακτική εμπειρία: 22 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση: α) Τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία αποτιμώμενη σε 2 μονάδες για κάθε έτος πέραν της αιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής και μέχρι 8 μονάδες κατά ανώτατο όριο. β) Τη διδακτική εμπειρία αποτιμώμενη σε 2 μονάδες για κάθε έτος πέραν της απαιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής και μέχρι 12 μονάδες κατά ανώτατο όριο. γ) Την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου – συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια σε 2 μονάδες κατά ανώτατο όριο, οι οποίες υπολογίζονται ως εξής: γ1) Άσκηση καθηκόντων διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή σχολικού συμβούλου σε 0,5 μονάδες ανά έτος και μέχρι 1. γ2) Άσκηση καθηκόντων διευθυντή σχολικής μονάδας σε 0,5 μονάδες ανά έτος και μέχρι 1. γ3) Άσκηση καθηκόντων υποδιευθυντή σχολικής μονάδας σε 0,25 μονάδες ανά έτος και μέχρι 0,5. γ4) Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και συμβούλια επιλογής στελεχών ως τακτικό μέλος σε 0,5 μονάδες ανά έτος και μέχρι 1. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος έχει ασκήσει καθήκοντα διευθυντή και υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, οι αξιολογικές μονάδες δεν αθροίζονται, αλλά λαμβάνονται υπόψη μόνο οι μονάδες που είναι περισσότερες. Σε περίπτωση συμμετοχής σε περισσότερα του ενός υπηρεσιακά συμβούλια, οι αξιολογικές μονάδες δεν αθροίζονται, αλλά λαμβάνονται υπόψη μόνο οι μονάδες που είναι περισσότερες.

2) Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση: 14 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές αποτιμώνται ως εξής: α) Διδακτορικό δίπλωμα σε 4,5 μονάδες για το πρώτο και σε 6,5 μονάδες συνολικά για περισσότερα του ενός. β) Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε 2,5 μονάδες για τον πρώτο και σε 6,5 μονάδες συνολικά για περισσότερους του ενός. γ) Διδακκαλείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σε 2,5 μονάδες. δ) Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι. σε 2 μονάδες και σε 3 μονάδες συνολικά για περισσότερα των δύο πτυχία. ε) Επιμόρφωση (Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., ΠΑΤΕΣ) σε 1 μονάδα. στ) Εξάμηνη επιμόρφωση σε 0,5 μονάδες. ζ) Τρίμηνη επιμόρφωση σε 0,25

μονάδες. η) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες σε 0,25 μονάδες. θ) Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2 σε 0,5 μονάδες και σε 1 μονάδα για περισσότερες της μίας γλώσσας. ι) Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερο του B2 σε 1 μονάδα και σε 2 μονάδες για περισσότερες της μίας γλώσσας. Αν ο υποψήφιος είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι αξιολογικές μονάδες αποτιμώνται αθροιστικά σε 5,5. Για το δεύτερο διδακτορικό δίπλωμα υπολογίζονται επιπλέον 2 μονάδες και για το δεύτερο μεταπτυχιακό τίτλο 1 μονάδα. Αν ο υποψήφιος κατέχει περισσότερα του ενός αποδεικτικά γνώσης της ίδιας ξένης γλώσσας υπολογίζονται μονάδες μόνο στο ανώτερο επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση ανεξάρτητα από το πλήθος των ξένων γλωσσών και του επιπέδου γλωσσομάθειας του υποψηφίου, οι αξιολογικές μονάδες υπολογίζονται κατά ανώτατο όριο σε 2.

3) Προσωπικότητα– γενική συγκρότηση: 20 αξιολογικές μονάδες. Αυτή εκτιμάται από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής με βάση: α) Αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου που συνοδεύεται από τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία και τα στοιχεία του υπηρεσιακού του φακέλου. β) Προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου επί παιδαγωγικών ή σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης θεμάτων, ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής. Κατά τη συνέντευξη εκτιμάται μεταξύ άλλων η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα (διοικητικά, διδακτικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.), να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.

4) Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου: 44 αξιολογικές μονάδες.

Στις παρεκκλίσεις κατά την πρώτη εφαρμογή του Νόμου (άρθρο 9) για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων και σχολικών εργαστηριακών κέντρων δεν λαμβάνεται υπόψη το κριτήριο 4 του στοιχείου Β' του άρθρου 8, δηλαδή οι αξιολογικές εκθέσεις, εφόσον δεν είχε γίνει καμιά αξιολόγηση. Έτσι τα κριτήρια επιλογής αποτιμώνται συνολικά σε 56 μονάδες και το ποσοστό βαρύτητας της συνέντευξης από 20% ανήλθε στο 35,71%.

Αξίζει να επισημανθεί ότι οι υποψήφιοι δήλωσαν, πριν τη συνέντευξη, τις προτιμήσεις τους σε σχολεία. Όσοι αιρετοί ήταν και υποψήφιοι διευθυντές δεν εξαιρέθηκαν από τη συμμετοχή τους στις κρίσεις στα υπηρεσιακά συμβούλια. Οι

υποψήφιοι με τον Νόμο αυτόν και την εφαρμογή του, όπως και το 2002, βρέθηκαν κυριολεκτικά στο «έλεος» της κρίσης των υπηρεσιακών συμβουλίων. Το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, το οποίο περιείχε τη δραστηριότητά του, όπως ανακοινώσεις σε συνέδρια, δημοσιεύσεις, συμμετοχή σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων κ.ά., λήφθηκε υπόψη κατά το δοκούν, επειδή ακριβώς δεν υπήρχε συγκεκριμένη μοριοδότηση γι' αυτά τα στοιχεία. Τα μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων είχαν τη δυνατότητα να συνεκτιμήσουν ή όχι τα παραπάνω στοιχεία. Επίσης οι κατευθύνσεις που δόθηκαν για τα θέματα της συνέντευξης, παιδαγωγικά ή σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, ήταν γενικές και αόριστες και τα μέλη των συμβουλίων έθεταν τις ερωτήσεις που θεωρούσαν τα ίδια ως κατάλληλες.

5.2. Επιλογή διευθυντών το 2011 με βάση τον Νόμο 3848/2010

«Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».

Με τον Νόμο 3848 ΦΕΚ τ. Α'71/19-5-2010 υπάρχουν αλλαγές και στις προϋποθέσεις επιλογής και στα κριτήρια, όπως και στη μοριοδότησή τους. Η θητεία είναι και πάλι τετραετής και οι αξιολογικοί πίνακες ισχύουν για τέσσερα έτη (άρθρο 10, § 2).

Στο άρθρο 11, §4 στις προϋποθέσεις επιλογής αναφέρεται ότι ως διευθυντές σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α' και οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας. Μειώνονται δηλαδή, σε σχέση με τον Νόμο του 2006 από 12 σε 8 τα έτη προϋπηρεσίας. Δύο άλλες προϋποθέσεις για τη δυνατότητα της αίτησης υποψηφιότητας είναι και αυτή που ορίζεται στην §9 του ίδιου άρθρου ότι *«για την επιλογή στις θέσεις σχολικών συμβούλων απαιτείται η κατοχή πιστοποιητικού καθοδηγητικής επάρκειας και για την επιλογή διευθυντών εκπαίδευσης, προϊσταμένων γραφείων, προϊσταμένων ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και διευθυντών σχολικών μονάδων απαιτείται η κατοχή πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας. Τα ανωτέρω πιστοποιητικά χορηγούνται ύστερα από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης».*

Επίσης για την επιλογή σε όλες τις θέσεις που αναφέρονται σε αυτήν την παράγραφο, όπως και για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, απαιτείται η κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) επιπέδου 1. Για τη χορήγηση του πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας, μετά από παρακολούθηση ειδικού προγράμματος, οι διαδικασίες θα οριστούν από τα αρμόδια υπουργεία (§10). Το γεγονός ότι δεν είχε ληφθεί πρόνοια μέχρι εκείνη τη χρονική στιγμή για την προετοιμασία του ειδικού προγράμματος για την απόκτηση του πιστοποιητικού καθοδηγητικής ή διοικητικής επάρκειας οδήγησε προφανώς και στην απόκλιση από αυτή την προϋπόθεση (άρθρο 29).

Αλλαγές υπάρχουν και στα κριτήρια επιλογής (άρθρο 12, §1). Κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν: α) Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από: αα) την επιστημονική–παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία και ββ) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου. β) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής. γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις. Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των αξιολογικών μονάδων που συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων σύμφωνα με τα επόμενα άρθρα. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται σε εξήντα πέντε.

Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής διευθυντών εκπαίδευσης, προϊσταμένων γραφείων, προϊσταμένων ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και διευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. αποτιμώνται ως εξής (άρθρο 14,§1): Το κριτήριο της επιστημονικής–παιδαγωγικής συγκρότησης αξιολογείται με 24 μονάδες κατ’ ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 13, με εξαίρεση το δεύτερο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή το δεύτερο διδακτορικό δίπλωμα και τα στοιχεία των περιπτώσεων ια’ και ιβ’ της παραγράφου 2 του ίδιου άρθρου, τα οποία δεν μοριοδοτούνται.

Συγκεκριμένα το άρθρο 13, που έχει εφαρμογή στους σχολικούς συμβούλους, στο κριτήριο της επιστημονικής–παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αξιολογείται με είκοσι έξι μονάδες κατ’ ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α)

Διδακτορικό δίπλωμα: 6 μονάδες. Δεύτερο διδακτορικό δίπλωμα μοριοδοτείται με 2 μονάδες (δεν μοριοδοτείται στους διευθυντές) β) Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 4 μονάδες. Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών μοριοδοτείται με 1 μονάδα (δεν μοριοδοτείται στους διευθυντές). Τα διδακτορικά διπλώματα και οι μεταπτυχιακοί τίτλοι μοριοδοτούνται: αα) προκειμένου για θέσεις σχολικών συμβούλων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, αν το περιεχόμενό τους εντάσσεται στον τομέα των επιστημών της αγωγής ή της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και ββ) προκειμένου για θέσεις σχολικών συμβούλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αν το περιεχόμενό τους εντάσσεται στις επιστήμες της αγωγής ή στον επιστημονικό χώρο της αντίστοιχης ειδικότητας ή της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Αν ο υποψήφιος έχει διδακτορικό και μεταπτυχιακό τίτλο στο ίδιο επιστημονικό αντικείμενο, μοριοδοτείται μόνο το διδακτορικό δίπλωμα. Διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών που ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό δεν μοριοδοτείται. γ) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης: 2 μονάδες, μόνο για τους υποψηφίους για επιλογή σε θέσεις στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. δ) Δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.: 3 μονάδες. ε) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών: 1 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης στ) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό επιμόρφωσης (Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. / Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.), εφόσον δεν χρησιμοποιήθηκε ως προσόν διορισμού: 1 μονάδα για κάθε κατηγορία επιμόρφωσης. ζ) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 2 μονάδες. η) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 2: 3 μονάδες. Αν υπάρχουν πιστοποιήσεις επιμόρφωσης και των δύο επιπέδων μοριοδοτείται μόνον η ανώτερη. θ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 1,50 μονάδες. ι) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2: 2,50 μονάδες. Αν ο υποψήφιος κατέχει διαφόρων επιπέδων αποδεικτικά γνώσης της ίδιας ξένης γλώσσας μοριοδοτείται μόνον η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο. Η πιστοποιημένη γνώση και δεύτερης ξένης γλώσσας μοριοδοτείται κατά το ήμισυ της μοριοδότησης της πρώτης ξένης γλώσσας. Η γνώση ξένης γλώσσας μοριοδοτείται με βάση τίτλους που ορίζονται από τα προβλεπόμενα στις διαδικασίες επιλογής του Α.Σ.Ε.Π. Δεν μοριοδοτείται η γνώση ξένης γλώσσας που αποτέλεσε ειδικό προσόν διορισμού.

Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αξιολογείται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται όπως προβλέπεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 13. α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 0,50 μονάδες για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής σχολικού συμβούλου. Χρόνος υπηρεσίας διάρκειας βραχύτερης του έτους μοριοδοτείται με 0,13 μονάδες για κάθε τρίμηνο. β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Ειδικότερα: αα) Άσκηση καθηκόντων παρέδρου επί θητεία του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ., διευθυντή ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων των διευθύνσεων εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., υπευθύνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, προϊσταμένου διεύθυνσης ή τμήματος του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων: 0,50 μονάδες για κάθε έτος. Η άσκηση καθηκόντων σε κάθε θέση του προηγούμενου εδαφίου αποτιμάται με 2 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, εκτός από την άσκηση καθηκόντων περιφερειακού διευθυντή, διευθυντή ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή διευθυντή σχολικής μονάδας, που αξιολογείται με 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Με 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο αξιολογείται και η άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ. για τη θέση αυτή. Αν ο υποψήφιος άσκησε καθήκοντα: i. διευθυντή και υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή υπευθύνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, ii. προϊσταμένου διεύθυνσης και προϊσταμένου τμήματος του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων θεωρείται ότι τα καθήκοντα ασκήθηκαν στην ίδια θέση. ββ) Συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών και άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκησης φορέων του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, νομάρχη ή αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου: 0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Παράλληλη συμμετοχή σε συμβούλια δεν μοριοδοτείται αθροιστικά. Σε περίπτωση παράλληλης άσκησης καθηκόντων σε θέσεις της προηγούμενης

περίπτωσης αα' δεν υπολογίζονται μονάδες από συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών. Αν ο υποψήφιος άσκησε καθήκοντα σε περισσότερες θέσεις διοίκησης φορέων του Δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, θεωρείται ότι τα καθήκοντα ασκήθηκαν στην ίδια θέση. Στην περίπτωση των αιρετών οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης αν ο υποψήφιος έχει ασκήσει έργο σε περισσότερες της μίας θέσεις μοριοδοτείται μόνο η μία. γγ) Ειδικώς για την επιλογή διευθυντών Σ.Μ.Ε.Α.Ε., υπηρεσία σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή Τμήματα Ένταξης ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ.: 0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα κατ' ανώτατο όριο. Για την εφαρμογή των παραπάνω περιπτώσεων, χρόνος εκπαιδευτικής υπηρεσίας ή καθοδηγητικής, διοικητικής ή διδακτικής εμπειρίας βραχύτερος του έτους μοριοδοτείται με 0,13 μονάδες για κάθε τρίμηνο. Χρόνος μικρότερος του τριμήνου δεν υπολογίζεται.

γ) Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση: 15 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται, σύμφωνα με όσα ορίζονται στις παραγράφους 4 και 5 του άρθρου 13. Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του κατά το άρθρο 16 συμβουλίου επιλογής, μέσω της οποίας εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιείται τύπος συνέντευξης με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων που περιλαμβάνουν τα αξιολογούμενα στοιχεία, όπως φυσική παρουσία, επιτεύγματα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες, στάσεις, προσαρμοστικότητα και τη στάθμισή τους και υποχρεώνουν κάθε μέλος του συμβουλίου να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία. Η διαδικασία περιλαμβάνει τρεις φάσεις, την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης, την εισήγηση από μέλος του συμβουλίου σχετικά με τον φάκελο του υποψηφίου και την παρουσίαση από τον υποψήφιο του θέματος, το οποίο έχει επεξεργαστεί. Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται, για να διασφαλίζεται η διαφάνεια. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται ο τρόπος τήρησης των πρακτικών και κάθε θέμα σχετικό με τη διαδικασία της συνέντευξης.

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά και τα παρακάτω στοιχεία: α) Τα στοιχεία που ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και τα οποία δεν έχουν μοριοδοτηθεί, όπως άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις και αριστεία. Η εισαγωγική επιμόρφωση του υποψηφίου και οι δραστηριότητες (σεμινάρια, ημερίδες, επιμορφωτικές συναντήσεις κ.λπ.) που αποτελούν υπηρεσιακές υποχρεώσεις δεν μοριοδοτούνται. β) Υπόμνημα του υποψηφίου, το οποίο περιλαμβάνει έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό του έργου του σε περίπτωση επιλογής του. Για την αξιολόγηση των στοιχείων του υπομνήματος ο υποψήφιος δύναται να καταθέσει σχετικά στοιχεία σε παράρτημα. Το συμβούλιο επιλογής δύναται να ζητήσει περαιτέρω στοιχεία και ιδίως πρακτικά συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων.

δ) Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο: 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου που προβλέπονται κατά νόμο.

Με το άρθρο 16 λαμβάνεται πρόνοια, ειδικά για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, στα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε. – Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), κατά περίπτωση, να συμμετέχουν επιπλέον: α) ένας σχολικός σύμβουλος, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης και β) ένας διευθυντής σχολικής μονάδας της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης ή στα παιδαγωγικά και, εφόσον δεν υπάρχει, εκπαιδευτικός με βαθμό Α' με σημαντική εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία. §11. Κάθε μέλος συμβουλίου επιλογής, με εξαίρεση τον πρόεδρο, αναλαμβάνει τη μελέτη συγκεκριμένου αριθμού φακέλων υποψηφίων που

του ανατίθενται από το συμβούλιο και προετοιμάζει σχετική τεκμηριωμένη εισήγηση για κάθε υποψήφιο. Η κατανομή των φακέλων των υποψηφίων στα μέλη του συμβουλίου γίνεται κατά τυχαίο τρόπο.

Κατά την πρώτη εφαρμογή του Νόμου (άρθρο 29, §3) δεν ίσχυσε το κριτήριο της αξιολογικής έκθεσης, εφόσον δεν είχαν εφαρμοστεί οι προβλεπόμενες διαδικασίες αξιολόγησης και τα πιστοποιητικά της παραγράφου 9 του άρθρου 11 δεν αποτέλεσαν προϋπόθεση για την επιλογή στελέχους της εκπαίδευσης. Η μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1 προβλέφθηκε να ισχύσει μόνο κατά την πρώτη εφαρμογή του Νόμου.

Ο Νόμος αυτός κάνει λεπτομερέστατη αναγραφή στα μετρήσιμα κριτήρια, πράγμα που καταδεικνύει τις προθέσεις του νομοθέτη για διαφάνεια. Η Τράπεζα Θεμάτων ήταν ένα θετικό σημείο, πλην όμως οι απαντήσεις δεν ήταν γνωστές στους υποψηφίους και δεν γνώριζαν ποια θα θεωρούσαν ως ορθή απάντηση τα μέλη του συμβουλίου επιλογής. Δεν έγινε αναπροσαρμογή των μονάδων, μετά την αφαίρεση των μορίων των αξιολογικών εκθέσεων, με αποτέλεσμα η συνέντευξη με τα 15 μόρια να αποτελέσει το 28,30% των συνολικών μορίων. Η διαδικασία υπήρξε πολύ χρονοβόρα και δεν είναι τυχαίο ότι το καλοκαίρι του 2011 εκδόθηκαν 27 διευκρινιστικές εγκύκλιοι για την επιλογή των διευθυντών. Η διάκριση επίσης των μεταπτυχιακών-διδακτορικών σπουδών με το αν πραγματοποιήθηκαν αυτές στο διδακτικό αντικείμενο, στην παιδαγωγική ή στη διοίκηση της εκπαίδευσης δημιούργησε προβλήματα και αδικίες. Θετικό σημείο υπήρξε ο αποκλεισμός υποψηφίων μελών Συμβουλίου για θέση στελέχους από τη διαδικασία Κρίσης και Επιλογής. Η διαδικασία της μαγνητοφώνησης της συνέντευξης ήταν επίσης ένα θετικό σημείο, πλην όμως ο υποψήφιος δεν μπορεί να κάνει ένσταση επί της συνεντεύξεως και θα πρέπει να προσφύγει στα διοικητικά δικαστήρια, εφόσον θεωρεί ότι αδικείται. Οι διαδικασίες αυτές περιόρισαν τις μεγάλες αποκλίσεις στη μοριοδότηση της συνέντευξης. Ένα σημείο που θα πρέπει να επισημανθεί για την περίοδο αυτή είναι η αλλαγή της σειράς επιλογής των στελεχών. Αντί της θεσμοθετημένης με τον Ν. 3848 αλλά και ιστορικά ακολουθούμενης σειράς σχολικοί σύμβουλοι-διευθυντές εκπαίδευσης-διευθυντές σχολικών μονάδων, η ηγεσία του υπουργείου παιδείας προχώρησε πρώτα στην επιλογή των διευθυντών εκπαίδευσης το 2010, ακολούθησαν οι διευθυντές σχολείων το καλοκαίρι του 2011 και τελευταίοι οι σχολικοί σύμβουλοι στο τέλος του 2011. Με νομοθετική ρύθμιση το καλοκαίρι του

2011 (Ν. 4011/2011) όσοι τοποθετούνταν σε θέση διευθυντή σχολείου δεν μπορούσαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία των σχολικών συμβούλων. Αυτό δημιούργησε μεγάλη αναστάτωση και δυσφορία στους υποψηφίους, καθώς στερούνταν το δικαίωμα να διεκδικήσουν μια ανώτερη θέση στελέχους, χωρίς δική τους υπαιτιότητα.

5.3. Επιλογή διευθυντών το 2015 με βάση τον Νόμο 4327/2015

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

Τον Μάιο του 2015 έχουμε έναν νέο Νόμο επιλογής στελεχών, ο οποίος φέρνει αλλαγές στις προϋποθέσεις επιλογής, καθώς αντικαθιστά με το άρθρο 17 το άρθρο 11 του Νόμου 3848/2010 (Α' 71) ως ακολούθως: § 2. *«Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή (10 τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου, με την επιφύλαξη της περίπτωσης ζ' της παρούσης παραγράφου. Αν οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας δεν πληρούν την προϋπόθεση της οκταετούς διδακτικής υπηρεσίας, υποψήφιοι μπορεί να είναι και εκπαιδευτικοί με μικρότερο χρόνο υπηρεσίας».* Αυξάνεται δηλαδή ο χρόνος εκπαιδευτικής υπηρεσίας σε σχέση με τον προηγούμενο Νόμο από 8 σε 10 έτη και διδακτικής από 5 σε 8 έτη.

Το άρθρο 18 αντικαθιστά το άρθρο 12 του Νόμου 3848/2010 (Α' 71). Διατηρεί την επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, καθώς και την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, αλλά αντικαθιστά τη συνέντευξη με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων. Απέκλεισε έτσι εμμέσως εκπαιδευτικούς, οι οποίοι το έτος επιλογής υπηρετούσαν σε άλλες θέσεις.

§1. Κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία. β) Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου. γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει,

καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται πρώτον στην περίπτωση των υποψηφίων Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων.

§2. Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των μονάδων, τις οποίες συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων, σύμφωνα με τα επόμενα άρθρα. Το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 36. Στο άρθρο 19 γίνεται η αποτίμηση κριτηρίων επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης, Προϊσταμένων ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. §2. Το κριτήριο της επιστημονικής–παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αποτιμάται με 9 έως 11 μονάδες κατ’ ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Διδακτορικό δίπλωμα: 4 μονάδες και Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 2,5 μονάδες. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος κατέχει Διδακτορικό δίπλωμα και Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών λαμβάνει κατά ανώτατο όριο 4 μονάδες. Διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών που ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό δεν μοριοδοτείται. Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπρόσθετα. β) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης (μόνο για στελέχη της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης): 2 μονάδες. γ) Δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.: 2 μονάδες εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό. δ) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών: 0,5 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης ε) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης σε Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε./Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό: 0,5 μονάδα. Αν ο υποψήφιος έχει περισσότερα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις δεν μοριοδοτούνται αθροιστικά. στ) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 0,5 μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ 19 και ΠΕ 20 δεν μοριοδοτούνται. ζ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 0,5 μονάδα. η) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2: 1 μονάδα. Αν ο υποψήφιος κατέχει διαφόρων επιπέδων αποδεικτικά γνώσης της ίδιας ξένης γλώσσας μοριοδοτείται μόνον η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο. Η πιστοποιημένη γνώση και δεύτερης ξένης γλώσσας μοριοδοτείται κατά το ήμισυ της μοριοδότησης

της πρώτης ξένης γλώσσας. Η γνώση ξένης γλώσσας μοριοδοτείται με βάση τίτλους που ορίζονται από τα προβλεπόμενα στις διαδικασίες επιλογής του Α.Σ.Ε.Π..

§3. Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης και Διευθυντών σχολικών μονάδων ή Ε.Κ.. Για τους υποψηφίους Διευθυντές των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. που είναι μέλη Ε.Ε.Π. οι μονάδες υπολογίζονται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία αποτιμώμενη με μία μονάδα για κάθε έτος πέραν των οκτώ (8). β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης. Ειδικότερα: αα) Άσκηση καθηκόντων περιφερειακού Διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, Διευθυντή Εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ή αναπληρωτή προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ., Διευθυντή σχολικής μονάδας Σ.Ε.Κ. (Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα) ή Ε.Κ., υπεύθυνου ΚΠΕ: 0,5 μονάδα για κάθε έτος. Η άσκηση καθηκόντων για κάθε θέση του παρόντος εδαφίου αποτιμάται με δύο (2) μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και τρεις (3) μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης. Άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σχολικής μονάδας, προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων διεύθυνσης εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., Υπευθύνου Τομέα Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., υπεύθυνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων στη διεύθυνση εκπαίδευσης, υπεύθυνου Κέντρου Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.), Γραφείου Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Σ.Ε.Π.), Εργαστηριακού Κέντρου Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.), Κέντρου Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.), Συμβουλευτικού Σταθμού Νέων: 0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι μία (1) μονάδα κατ' ανώτατο όριο. Η άσκηση καθηκόντων σε περισσότερες από μία θέση από αυτές που περιγράφονται στα προηγούμενα δύο εδάφια μοριοδοτείται αθροιστικά, με 2 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης. ββ) Συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια ή σε

συμβούλια επιλογής στελεχών, ως αιρετό μέλος: 0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα κατ' ανώτατο όριο. Παράλληλη συμμετοχή σε περισσότερα συμβούλια το ίδιο χρονικό διάστημα δεν μοριοδοτείται αθροιστικά. Σε περίπτωση παράλληλης άσκησης καθηκόντων σε θέσεις της προηγούμενης περίπτωσης αα' δεν υπολογίζονται μονάδες από συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών. Για τη μοριοδότηση των αναπληρωματικών αιρετών μελών των συμβουλίων απαιτείται συμμετοχή τους σε πέντε τουλάχιστον συνεδριάσεις ανά έτος.

3. Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση: 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. α) Για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ.: Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος θα επιλέξει, σύμφωνα με τα οριζόμενα κατωτέρω. Στη μυστική ψηφοφορία δεν συμμετέχει ο ίδιος ή σύζυγος ή συγγενής δευτέρου βαθμού εξ αίματος. Μέσω της μυστικής ψηφοφορίας εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας που έχουν αναδειχθεί στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής, όπως η προσωπικότητα, το ήθος, η εντιμότητα, το αίσθημα δικαιοσύνης, η δημοκρατική συμπεριφορά, η επαγγελματική ανάπτυξη και συνέπεια, καθώς και οι ικανότητες του υποψηφίου. Στις ικανότητες του υποψηφίου περιλαμβάνονται ενδεικτικώς: η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας, η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, καθώς και η ικανότητα δημιουργίας κατάλληλου παιδαγωγικού περιβάλλοντος έμπνευσης των εκπαιδευτικών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ο σύλλογος διδασκόντων κατά την εκτίμησή του λαμβάνει, επίσης, υπόψη: Τα στοιχεία τα οποία ο υποψήφιος έχει καταθέσει προς μοριοδότηση στο οικείο ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ, καθώς και τα στοιχεία τα οποία αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, αποδεικνύονται με παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) και δεν μοριοδοτούνται, όπως: άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, σχετική με την εκπαίδευση διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, επιμορφωτικές συναντήσεις, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε

όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις. Ο αριθμός των μορίων που ο υποψήφιος λαμβάνει κατά τη μυστική ψηφοφορία υπολογίζεται ως ακολούθως: το ποσοστό των ψήφων που έλαβε επί του συνόλου των έγκυρων ψήφων ανάγεται σε ποσοστό επί των 12 μορίων που μπορεί να λάβει κατά ανώτατο όριο ο υποψήφιος. Υποψήφιο στέλεχος το οποίο δεν συγκεντρώνει κατά τη μυστική ψηφοφορία τουλάχιστον το 20% των έγκυρων ψήφων, δεν συμμετέχει στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής. Προκειμένου η ψηφοφορία να είναι έγκυρη, απαιτείται αυξημένη συμμετοχή, τουλάχιστον 65% των μελών του συλλόγου διδασκόντων. Στην ψηφοφορία συμμετέχουν μόνιμοι και αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Αν εκπαιδευτικός διδάσκει σε περισσότερες σχολικές μονάδες ή Ε.Κ. ψηφίζει στη σχολική μονάδα όπου έχει τις περισσότερες ώρες, με βάση την απόφαση διάθεσης των Υπηρεσιακών Συμβουλίων που επικαιροποιούν και αποστέλλουν αλφαβητικό πίνακα με τις αποφάσεις των διαθέσεων των εκπαιδευτικών στα σχολεία, πριν τη διαδικασία επιλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.

Το άρθρο 21 του ν. 3848/2010 (Α' 71) αντικαθίσταται ως ακολούθως: «1. Οι αρμόδιες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης καταρτίζουν πίνακα υποψήφιων Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. με βάση το άρθρο 14, όπως αντικαθίσταται με το παρόν, και στη συνέχεια επιμέρους πίνακες με βάση τις υποβληθείσες δηλώσεις προτίμησης, ανά σχολική μονάδα. 2. Οι καταρτιζόμενοι πίνακες αναρτώνται στις οικείες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν εγγράφως ένσταση κατά των ως άνω πινάκων εντός τριών ημερών από την ανάρτησή τους. Ύστερα από εξέταση των ενστάσεων από το οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε. επί και την ανασύνταξη των πινάκων, αυτοί υποβάλλονται στον περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης από τον οποίο κυρώνονται. Σε περίπτωση κενούμενης και κενής θέσης η επιλογή γίνεται με επανάληψη της διαδικασίας. Μέχρις ότου ολοκληρωθεί η επανάληψη της διαδικασίας οι κενές ή κενούμενες θέσεις πληρώνονται με απόφαση του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε...». Άρθρο 27 Θητεία στελεχών και ανάληψη υπηρεσίας: το άρθρο 25 του ν. 3848/2010 (Α' 71) αντικαθίσταται ως ακολούθως: «Η επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης του παρόντος Νόμου γίνεται για διετή θητεία, η οποία ξεκινά με την τοποθέτησή τους και λήγει την 31η Ιουλίου του δεύτερου έτους που ακολουθεί την επιλογή τους. Η επιλογή και τοποθέτηση στις κενούμενες θέσεις γίνεται για το υπόλοιπο της θητείας αυτής. Οι τοποθετούμενοι σε κενές ή κενούμενες θέσεις

εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους μέχρι την ανάληψη της υπηρεσίας των νέων στελεχών».

Ο Νόμος αυτός εισήγαγε μια καινοτομία, η οποία θα συνέβαλε θετικά στη διοίκηση των σχολείων, αν υπήρχε όμως σε όλους τους συλλόγους διδασκόντων η ωριμότητα που απαιτείται για τη συγκεκριμένη και μη αιτιολογημένη ψηφοφορία. Τίθεται το ερώτημα αν οι σύλλογοι ψήφισαν με γνώμονα το καλό του σχολείου ή επηρεάστηκαν από προσωπικές προτιμήσεις. Επίσης τα λεγόμενα αντικειμενικά κριτήρια κυριολεκτικά «εκμηδενίζονται», αν οι υποψήφιοι διευθυντές δεν λάβουν το 20% των ψήφων επί του συνόλου των ψηφισάντων, οπότε θεωρούμε άσκοπο να σχολιάσουμε την αδικία π.χ. για το αν υποψήφιος είτε μόνο με διδακτορικό είτε και με μεταπτυχιακό μοριοδοτείται με 4 μονάδες και στις δύο περιπτώσεις. Τα αντικειμενικά μέτρησαν μόνο στις περιπτώσεις που υπήρχαν παραπάνω από ένας υποψήφιοι. Όσον αφορά τις ΤΠΕ δεν τέθηκε καμιά προϋπόθεση για τη γνώση τους και μοριοδοτήθηκαν με 0,50 μόρια.

5.4 Επιλογή διευθυντών το 2017 με βάση τον Νόμο 4473/2017

«Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης. Νόμος 4473 ΦΕΚ τ. Α' 78/30-5-2017»

Εναντίον του Νόμου 4327/2015, και ειδικά για τη μυστική ψηφοφορία, κατατέθηκε στο Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ) αίτηση προσωρινής αναστολής και ακύρωσης από 57 Διευθυντές Σχολείων και την Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης, στην οποία αναδεικνύεται κυρίως το ζήτημα της συμβατότητας με τις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές της αξιοκρατίας και της διαφάνειας συστήματος επιλογής. Στο τέλος της θητείας των διευθυντών, που επελέγησαν το 2017, με την απόφαση 711/2017 της ολομέλειάς του, το ΣτΕ έκανε ομόφωνα δεκτή την προσφυγή κρίνοντας αντισυνταγματικές τις ρυθμίσεις του Νόμου.

Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην τροποποίηση του Νόμου 4327/2015 ως προς ορισμένα σημεία, με πιο σημαντικό την αντικατάσταση της μυστικής ψηφοφορίας με το φύλλο αποτίμησης των μελών του συλλόγου διδασκόντων και την επαναφορά της συνέντευξης. Στις προϋποθέσεις επιλογής (άρθρο 1) παραμένει η προϋπόθεση της δεκαετούς εκπαιδευτικής και οκταετούς υπηρεσίας. Υπάρχει μια διαφοροποίηση στην αποτίμηση των κριτηρίων: *«Το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε τριάντα τρεις*

(33), το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Ε.Κ. ανέρχεται σε τριάντα μία (31)».

5.α) Το πρώτο εδάφιο της περίπτωσης γ' της παρ. 1 του άρθρου 12 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.1 του άρθρου 46 του ν. 4351/2015 (Α' 164), αντικαθίσταται ως εξής: «γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται πρώτον στην περίπτωση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων της παραγράφου 13 του άρθρου 16 ...». Όσον αφορά το κριτήριο της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης υπάρχουν κάποιες μικρές αλλαγές: §6.α) Στο πρώτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρου 14 του Νόμου 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του νόμου 4327/2015, η φράση «με 9 έως 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο» αντικαθίσταται από τη φράση «με δέκα (10) έως δώδεκα (12) μονάδες κατ' ανώτατο όριο». β) Η περίπτωση α' της παρ. 2 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «α) Διδακτορικό δίπλωμα: 4 μονάδες και μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 2,5 μονάδες. Σε περίπτωση που ο υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών λαμβάνει κατά ανώτατο όριο 5 μονάδες. Διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών που ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό δεν μοριοδοτείται. Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπροσθέτως.». γ) Η περίπτωση γ' της παρ. 2 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «γ) Δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.: 1,5 μονάδες εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό.». δ) Η περίπτωση ε' της παρ.2 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «ε) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης σε Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. / Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε. και Α.Ε.Ι., εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό: 0,5 μονάδα. Αν ο υποψήφιος έχει περισσότερα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις ετήσιας επιμόρφωσης μοριοδοτούνται αθροιστικά έως δυο (2) πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις με ανώτατο όριο τη μία (1) μονάδα». ε) Η περίπτωση ζ' της παρ. 2 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως

αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «ζ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 0,8 μονάδες.».

στ) Η παρ. 3 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 19 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «3. Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται με έως δεκατρείς (13) μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. και με έως δεκατέσσερις (14) μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους διευθυντές εκπαίδευσης, οι οποίες κατανέμονται ως εξής»: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 10 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης και Διευθυντών σχολικών μονάδων ή Ε.Κ.. Για τους υποψηφίους Διευθυντές των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. που είναι μέλη Ε.Ε.Π. οι μονάδες υπολογίζονται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αποτιμώμενη με μία μονάδα για κάθε έτος πέραν των οκτώ (8). Ειδικά η διδακτική υπηρεσία σε Α.Ε.Ι. άνω των έξι (6) μηνών, αποτιμάται συνολικά με κατ' ανώτατο όριο 1 μονάδα, ενώ η διδακτική υπηρεσία υπό την ιδιότητα του σχολικού συμβούλου, του υπεύθυνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων στη διεύθυνση εκπαίδευσης, του υπεύθυνου Κέντρου Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.), Γραφείου Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.), Γραφείου Συμβουλευτικής (ΓΡΑ.ΣΥ.), Εργαστηριακού Κέντρου Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.), Κέντρου Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.), Συμβουλευτικού Σταθμού Νέων (Σ.Σ.Ν.), Κέντρου Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) και του υπεύθυνου σχολικών βιβλιοθηκών, οι οποίες λειτούργησαν στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση» (Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.) αποτιμάται με μία μονάδα για κάθε έτος και συνολικά με κατ' ανώτατο όριο δύο (2) μονάδες.

β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων και 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης. Ειδικότερα: αα) Άσκηση καθηκόντων περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, συντονιστή εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ. ή αναπληρωτή προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ., Διευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. (Σχολικά

Εργαστηριακά Κέντρα) ή Ε.Κ., Διευθυντή σε σχολεία δεύτερης ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.), Διευθυντή σε Δημόσια Ι.Ε.Κ. και Διευθυντή σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.): 0,5 μονάδες για κάθε έτος. Η άσκηση καθηκόντων για κάθε θέση του παρόντος εδαφίου αποτιμάται με 2,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων και 3,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης. Άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σχολικής μονάδας, προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων διεύθυνσης εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., υποδιευθυντή σε σχολεία δεύτερης ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.) σε Δημόσια Ι.Ε.Κ. και σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.), Υπευθύνου Τομέα Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ.: 0,40 μονάδα για κάθε έτος. Η άσκηση καθηκόντων για κάθε θέση του παρόντος εδαφίου αποτιμάται με δύο (2) μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Άσκηση καθηκόντων υπευθύνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων στη διεύθυνση εκπαίδευσης, υπευθύνου Κέντρου Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.), Γραφείου Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.), Γραφείου Συμβουλευτικής (ΓΡΑ.ΣΥ.), Εργαστηριακού Κέντρου Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.), Κέντρου Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.), Συμβουλευτικού Σταθμού Νέων (Σ.Σ.Ν.), Κέντρου Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) και υπεύθυνοι σχολικών βιβλιοθηκών, οι οποίες λειτούργησαν στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «*Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση*» (Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.): 0,25 μονάδες για κάθε έτος. Η άσκηση καθηκόντων για κάθε θέση του παρόντος εδαφίου αποτιμάται με μία (1) μονάδα κατ' ανώτατο όριο. Η άσκηση καθηκόντων σε περισσότερες από μία θέσεις από αυτές που περιγράφονται στα προηγούμενα τρία εδάφια μοριοδοτείται αθροιστικά, με 2,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων και 3,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης.

ββ) Συμμετοχή σε κεντρικά, ανώτερα περιφερειακά και περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών, ως αιρετό μέλος: 0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 0,5 μονάδα κατ' ανώτατο όριο. Παράλληλη συμμετοχή σε περισσότερα συμβούλια το ίδιο χρονικό διάστημα δεν μοριοδοτείται αθροιστικά. Σε περίπτωση παράλληλης άσκησης καθηκόντων σε θέσεις της προηγούμενης περίπτωσης αα' δεν υπολογίζονται μονάδες από συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών. Για τη μοριοδότηση των

αναπληρωματικών αιρετών μελών των συμβουλίων απαιτείται συμμετοχή τους σε πέντε (5) τουλάχιστον συνεδριάσεις ανά έτος. γγ) Τα κριτήρια επιλογής για τους προϊσταμένους ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αποτιμώνται όπως και για τους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. γ) Για την εφαρμογή των παραπάνω περιπτώσεων α' και β', χρόνος διδακτικής υπηρεσίας των εκπαιδευτικών ή εκπαιδευτικής εμπειρίας για το Ε.Ε.Π. ή καθοδηγητικής ή διοικητικής εμπειρίας βραχύτερης του έτους μοριοδοτείται με το ένα τέταρτο (1/4) της αντίστοιχης ετήσιας μοριοδότησης για κάθε τρίμηνο. Χρόνος μικρότερος του τριμήνου δεν υπολογίζεται.». ζ) Η περίπτωση α' της παρ. 4 του άρθρου 14 του ν. 3848/2010, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 4Α του άρθρου 46 του ν. 4351/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «α) Για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ.: οκτώ (8) μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με συνέντευξη των υποψηφίων από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια της παραγράφου 13 του άρθρου 16».

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια συνεκτιμούν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς τους, καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών. Η γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών παρέχεται ως ακολούθως: αα) στην περίπτωση των υποψηφίων υπηρετούντων κατά το χρόνο επιλογής σε θέση διευθυντή ή υποδιευθυντή σχολικών μονάδων ή Ε.Κ. και υπευθύνου τομέα Ε.Κ. ή προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ. της ελληνικής επικράτειας, ύστερα από επιλογή ή αναπλήρωση, η γνώμη παρέχεται από τους μόνιμους εκπαιδευτικούς και μέλη Ε.Ε.Π. και Ε.Β.Π. που είναι μέλη του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας ή Ε.Κ. ή μέλη του συλλόγου προσωπικού του ΚΕ.Δ.Δ.Υ., όπου οι υποψήφιοι έχουν κάποια από τις ανωτέρω θέσεις ευθύνης, ββ) αν οι υποψήφιοι δεν υπηρετούν κατά το χρόνο επιλογής σε μία από τις προβλεπόμενες στην υποπερίπτωση αα' θέσεις ευθύνης, υπηρετούν ωστόσο σε σχολική μονάδα ή Ε.Κ. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ. της ελληνικής επικράτειας, η γνώμη παρέχεται από τους μόνιμους εκπαιδευτικούς και μέλη Ε.Ε.Π. και Ε.Β.Π. που είναι μέλη του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας ή Ε.Κ. ή μέλη του συλλόγου προσωπικού του ΚΕ.Δ.Δ.Υ., όπου ο υποψήφιος υπηρετεί κατά το χρόνο επιλογής. Η γνώμη των ανωτέρω συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών, Ε.Ε.Π. και Ε.Β.Π. διατυπώνεται επί συγκεκριμένων ερωτήσεων αποτίμησης του κριτηρίου της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικότερης συγκρότησης του υποψηφίου, οι οποίες αναγράφονται σε φύλλα αποτίμησης του

κριτηρίου αυτού. Οι ερωτήσεις αφορούν στη συνεργατικότητα που επιδεικνύει ο υποψήφιος, στη συνεισφορά του για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στη συμμετοχή του στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δράσεων, καθώς και στις ικανότητες διοίκησης ή/ και στις ικανότητες οργάνωσης εκπαιδευτικών ή παιδαγωγικών δράσεων. Οι ανωτέρω μόνιμοι εκπαιδευτικοί, Ε.Ε.Π. και Ε.Β.Π. συνέρχονται σε ειδική συνεδρίαση και διατυπώνουν αυθημερόν τη σχετική κρίση τους για κάθε υποψήφιο σε αιτιολογημένο πρακτικό που συντάσσεται για το σκοπό αυτόν. Στη συνεδρίαση αυτή δεν μετέχουν οι υποψήφιοι, ούτε οι σύζυγοι ή οι συγγενείς τους έως τρίτου βαθμού και προεδρεύει ο αρχαιότερος εκπαιδευτικός, ο οποίος υποδεικνύεται από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Την ίδια μέρα αποστέλλεται το σχετικό πρακτικό στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και στη συνέχεια αυτό κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο. Το συμβούλιο επιλογής δύναται με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που από τη συνέντευξη διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή σχολικής μονάδας ή Ε.Κ..

Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται προς διασφάλιση της διαφάνειας. Εν τέλει, συντάσσεται πρακτικό στο οποίο καταγράφονται συνοπτικά, οι γνώμες που σχημάτισαν τα μέλη του συμβουλίου για έκαστο των υποψηφίων ως αποτέλεσμα της συνέντευξης.». 7.α) Στο τέλος της παρ. 1 του άρθρου 18 του ν. 3848/2010, όπως τροποποιήθηκε με την παρ.7Α του άρθρου 46 του ν. 4351/2015, προστίθεται τρίτο εδάφιο ως εξής: «Στο φάκελο υποψηφιότητας που υποβάλλεται από τους υποψηφίους διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατατίθενται επιπλέον αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα και παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις) προσόντων των υποψηφίων που δεν μοριοδοτούνται και που κατά την κρίση τους έχουν συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και θα συντείνουν ουσιαστικά στη βέλτιστη εκπλήρωση των καθηκόντων τους, όπως άλλες σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση, οργάνωση εκπαιδευτικών συνεδρίων, σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή συμμετοχή σε αυτά με την ιδιότητα του εισηγητή, του μέλους της επιστημονικής ομάδας ή του επιμορφωτή, συγγραφικό και ερευνητικό έργο, πρωτοβουλίες σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών σχετική με την εκπαίδευση, διοικητική ή καθοδηγητική εμπειρία, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας και σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων, ανάληψη

κοινωνικής δράσης και συμμετοχή στα κοινά καθώς και επίσημες διακρίσεις.». β) Η περίπτωση α' της παρ. 4 του άρθρου 18 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 22 του ν. 327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «α) Οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. για τις θέσεις του συνόλου των σχολικών μονάδων ή Ε.Κ. της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης όπου ανήκουν οργανικά ή όπου ανήκει η σχολική μονάδα ή Ε.Κ. όπου υπηρετούν κατά το χρόνο υποβολής της αίτησης. Εκπαιδευτικοί που έχουν ολοκληρώσει δύο (2) συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών που προηγούνται της επιλογής στην ίδια θέση διευθυντή σχολικής μονάδας ή Ε.Κ., με επιλογή ή αναπλήρωση, δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας για τη θέση του σχολείου ή Ε.Κ. όπου υπηρετούν αλλά δύνανται να υποβάλουν αίτηση σε οποιοδήποτε άλλο. Ομοίως δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση υποψηφιότητας εκπαιδευτικοί, οι οποίοι συμπληρώνουν κατά τη διάρκεια του επόμενου της επιλογής έτους συνολική πραγματική συντάξιμη υπηρεσία, καθώς και το όριο ηλικίας για υποχρεωτική αποχώρηση από την υπηρεσία. Σε κάθε περίπτωση, ο επιλεγείς διευθυντής σχολικής μονάδας θα πρέπει να συμπληρώνει το υποχρεωτικό ωράριο της θέσης του διευθυντή στη σχολική μονάδα ή το Ε.Κ. που έχει επιλεγεί.». γ) Στο πρώτο εδάφιο της περίπτωσης στ' της παρ. 4 του άρθρου 18 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 22 του ν. 4327/2015, οι λέξεις «για τις αντίστοιχες θέσεις στα Ε.Κ.» αντικαθίστανται με τις λέξεις «για τις αντίστοιχες θέσεις σε Ε.Κ.». δ) Η παρ. 5 του άρθρου 18 του ν. 3848/2010, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 22 του ν. 4327/2015, αντικαθίσταται ως εξής: «Άρθρο 21 Κρίση και επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. 1. Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καταρτίζουν προσωρινό ενιαίο αξιολογικό πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, στον οποίο εντάσσεται το σύνολο των υποψηφίων που υπέβαλαν αίτηση, με βάση το σύνολο των μορίων που προκύπτουν από την αποτίμηση των κριτηρίων των παραγράφων 2 και 3 του άρθρου 14, με ειδική μνεία των υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις επιλογής.

3. Στη συνέχεια, το οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε. της παραγράφου 13 του άρθρου 16 καλεί σε συνέντευξη τους υποψηφίους, προς αποτίμηση του κριτηρίου της συμβολής του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης και συντάσσει σχετικό αιτιολογημένο πρακτικό, σύμφωνα με την περίπτωση α' της παραγράφου 4 του άρθρου 14. Κατόπιν, το συμβούλιο προβαίνει σε

αξιολογική κατάταξη των υποψηφίων με βάση το σύνολο των μορίων που προκύπτουν από την αποτίμηση των κριτηρίων των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 14 και καταρτίζει τον τελικό ενιαίο αξιολογικό πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. 4. Σε περίπτωση συγκέντρωσης συνολικά ίσου αριθμού μονάδων, προηγείται στον τελικό αξιολογικό πίνακα της παραγράφου 3 ο υποψήφιος που συγκεντρώνει περισσότερες μονάδες στα εξής κριτήρια κατά την ακόλουθη ιεράρχηση: α) συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο, προσωπικότητα και γενική συγκρότηση, β) υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, και γ) επιστημονική- παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση. «Άρθρο 25 Θητεία στελεχών και ανάληψη υπηρεσίας Η επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης γίνεται για τριετή θητεία, η οποία ξεκινά με την τοποθέτησή τους και λήγει την 31η Ιουλίου του τρίτου έτους που ακολουθεί την επιλογή τους. Η επιλογή και τοποθέτηση στις κενούμενες θέσεις γίνεται για το υπόλοιπο της θητείας αυτής. Οι τοποθετούμενοι σε κενές ή κενούμενες θέσεις εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους μέχρι την ανάληψη της υπηρεσίας των νέων στελεχών.».

11.α) Κατά την πρώτη εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος, στα Π.Υ.Σ.Π.Ε./Π.Υ.Σ.Δ.Ε. της παρ. 13 του άρθρου 16 του ν. 3848/2010 ορίζεται με απόφαση του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ως Πρόεδρος, εκπαιδευτικός με τουλάχιστον εικοσαετή (20ετή) εκπαιδευτική υπηρεσία που διαθέτει διοικητική εμπειρία σε θέση Διευθυντή Εκπαίδευσης και ως αναπληρωτής του εκπαιδευτικός, που υπηρετεί σε οργανική θέση στην περιφέρεια του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε./Π.Υ.Σ.Δ.Ε. με τουλάχιστον δεκαπενταετή (15ετή) εκπαιδευτική υπηρεσία. Επίσης, κατά την πρώτη εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος δεν εφαρμόζεται το δεύτερο εδάφιο της περίπτωσης α' της παρ. 4 του άρθρου 18 του ν. 3848/2010, όπως αντικαθίσταται με το παρόν.

Θετικό σημείο στον Νόμο είναι ο αποκλεισμός μέλους συμβουλίου που είναι ταυτόχρονα υποψήφιος για οποιαδήποτε από τις προς πλήρωση θέσεις από τη διαδικασία κρίσης και επιλογής. Η πράξη έδειξε επίσης ότι τα συμβούλια επιλογής δεν έλαβαν υπόψη τα φύλλα αποτίμησης των συνυπηρετούντων. Οι ερωτήσεις, τις οποίες τα μέλη υπέβαλαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν ήταν ορισμένες, αλλά το κάθε μέλος υπέβαλε την ερώτηση που ήθελε. Έτσι πάλι η συνέντευξη με τις 8 μονάδες (περίπου 25,5%) έπαιξε καταλυτικό ρόλο.

5.4. Ομοιότητες και διαφορές των παραπάνω νόμων

Από τη σύγκριση των τεσσάρων διαδικασιών επιλογής που έλαβαν χώρα τα τελευταία δέκα χρόνια και από τις οποίες αναδείχθηκαν οι διευθυντές και οι διευθύντριες των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προκύπτουν οι εξής διαπιστώσεις που αφορούν τόσο στις μεταξύ τους ομοιότητες, όσο και στις διαφορές τους που είναι εμφανώς περισσότερες:

Ως προς τα όργανα επιλογής: Βασικό όργανο για την επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων στις τρεις από τις τέσσερις διαδικασίες (2007, 2011, 2017) αποτελεί το αρμόδιο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ-ΠΥΣΔΕ). Σε αυτό μετέχουν, εκτός από τα οριζόμενα στελέχη της Εκπαίδευσης, και οι αιρετοί εκπρόσωποι των αντίστοιχων συνδικαλιστικών ενώσεων των εκπαιδευτικών (Νόμος 1566/1985, κεφ. Ζ', άρθρο 21, παρ. 1 και 3). Στην επιλογή του 2015, βασικό όργανο επιλογής ήταν ο Σύλλογος Διδασκόντων του κάθε σχολείου το οποίο ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι είχαν συμπεριλάβει στις προτιμήσεις τους.

Ως προς τη διαδικασία επιλογής:

(α) Γίνεται σχετική προκήρυξη με βάση τα οριζόμενα κάθε φορά κριτήρια και, μετά την υποβολή των αιτήσεων, του βιογραφικού σημειώματος και των συνοδευτικών αποδεικτικών των επικαλούμενων προσόντων, καταρτίζονται οι αρχικοί αξιολογικοί πίνακες. Στις κρίσεις του 2007 οι αιτήσεις που υποβλήθηκαν από τους ενδιαφερόμενους συνοδεύονταν και από δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων, κάτι που δεν έγινε το 2011. Το 2007, 2011 και 2017 κάθε υποψήφιος μπορούσε να επιλέξει όσες σχολικές μονάδες του ιδίου ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ επιθυμούσε. Η διαδικασία του 2015 παρουσιάζεται σημαντικά διαφοροποιημένη, καθώς κάθε υποψήφιος δηλώνει εξ αρχής τις σχολικές μονάδες προτίμησής του, αλλά αυτές δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις τρεις. Αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι οι προτιμήσεις κάθε υποψηφίου ήταν γνωστές από την αρχή της διαδικασίας επιλογής το 2007, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως δημιουργούσε περιθώρια μεροληψίας ή ευνοϊκής μεταχείρισης και βαθμολόγησης ορισμένων υποψηφίων από τα μέλη των ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, κυρίως, όταν οι υποψήφιοι/ες διεκδικούσαν τη διεύθυνση του ίδιου σχολείου. Αυτό, δεν ίσχυσε στις κρίσεις του 2011, κατά τις οποίες η δήλωση προτίμησης υποβλήθηκε μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων. (β) Την κατάρτιση των αρχικών αξιολογικών πινάκων ακολουθεί η εξέταση των ενδεχόμενων ενστάσεων από το

αρμόδιο ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ. (γ) Ακολουθεί προφορική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του διευρυμένου ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ (επιλογή διευθυντών/ντριών 2007, 2011 και 2017). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης του υποψηφίου, κάθε μέλος του Συμβουλίου επιλογής καταθέτει τη βαθμολογία του στα συνεκτιμώμενα κριτήρια κατά κατηγορία αιτιολογημένα και ενυπόγραφα. Το ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ γνωστοποιεί στους υποψήφιους το σύνολο των αξιολογικών μονάδων στα μοριοδοτούμενα κριτήρια κατά κατηγορία και δίνει σε αυτούς εύλογη προθεσμία για την υποβολή ενστάσεων. Την τελική βαθμολογία για κάθε συνεκτιμώμενο κριτήριο αποτελεί ο μέσος όρος των βαθμών όλων των μελών του Συμβουλίου.

Η διαδικασία της συνέντευξης διαφοροποιείται σημαντικά το 2011, όταν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συνέντευξη αφορά σε μελέτες περίπτωσης, καθορίζεται επακριβώς το πλαίσιο διεξαγωγής της και μαγνητοφωνείται. Και το 2017 μαγνητοφωνείται. Παρόλο που δεν είναι δυνατή η ένσταση στη διαδικασία της συνέντευξης, σε περίπτωση προσφυγής, ελέγχεται αυτή από τα διοικητικά δικαστήρια. Στην επιλογή του 2015, βασικό όργανο επιλογής ήταν ο Σύλλογος Διδασκόντων του κάθε σχολείου. Οι 12 αξιολογικές μονάδες του κριτηρίου μοιράζονταν μεταξύ των υποψηφίων, ανάλογα με τον αριθμό των ψήφων που συγκέντρωνε ο καθένας. Εάν κάποιος/α υποψήφιος/α δεν συγκέντρωνε τουλάχιστον το 20% των ψήφων του Σ.Δ., αποκλειόταν από τη διαδικασία και δεν περιλαμβάνονταν στους τελικούς πίνακες, ακόμη και αν συγκέντρωνε το μέγιστο των αξιολογικών μονάδων στα υπόλοιπα κριτήρια. Αυτό σημαίνει πως ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν είχε μόνο την αρμοδιότητα της ψηφοφορίας, αλλά ουσιαστικά είχε και το δικαίωμα αποκλεισμού κάποιου υποψηφίου/ας από τη διαδικασία επιλογής. Το γεγονός ότι αυτό συνέβαινε, χωρίς καμιά αιτιολόγηση της ψήφου και χωρίς διατυπωμένη αξιολογική κρίση, σε συνδυασμό με το ότι για πρώτη φορά οι υφιστάμενοι κλήθηκαν με την ψήφο τους να αποφασίσουν για το ποιοι θα είναι οι προϊστάμενοί τους, προκάλεσε πολλές αντιδράσεις, κυρίως από θιγόμενους/ες υποψηφίους/ες. Μετά την προσφυγή ορισμένων στο Σ.τ.Ε. η σχετική διαδικασία έχει κριθεί ως αντισυνταγματική. (δ) Μετά και το πέρας της προφορικής συνέντευξης όλων των υποψηφίων (2007, 2011, 2017) ή της μυστικής ψηφοφορίας (2015) το ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ καταρτίζει με αξιολογική σειρά τους τελικούς πίνακες.

Ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής:

Η τουλάχιστον οκταετής (2007, 2011) ή δεκαετής (2015, 2017) εκπαιδευτική υπηρεσία σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και η πενταετής τουλάχιστον άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία.

Ως προς τα κριτήρια επιλογής:

Εξετάζοντας τις τελευταίες 4 διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους νόμους στους οποίους αντίστοιχα βασίζονται, διαπιστώνεται ότι όλοι περιλαμβάνουν κάποιους κοινούς άξονες κριτηρίων: Επιστημονική-Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση (τίτλοι σπουδών, επιμορφώσεις, ξένες γλώσσες, Τ.Π.Ε κ.ά.), Υπηρεσιακή κατάσταση (εκπαιδευτική και διδακτική υπηρεσία), Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία, Προσωπικότητα – Γενική συγκρότηση, Αξιολογικές εκθέσεις Ο τελευταίος άξονας δεν λήφθηκε υπόψη σε καμιά από τις διαδικασίες επιλογής στελεχών, δεδομένης της έλλειψης αξιολόγησης, ενώ στον Νόμο του 2015 δεν συμπεριλαμβάνεται καθόλου στους άξονες κριτηρίων. Η απουσία αξιολόγησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, στερεί τη δυνατότητα εξασφάλισης έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων σχετικά με την επάρκεια, τις ικανότητες και τις γνώσεις των υποψηφίων και αξιοποίησής τους κατά τις διαδικασίες επιλογής των στελεχών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το κενό να καλύπτεται αναγκαστικά από την κυριαρχία των ποσοτικών και αντικειμενικών δεδομένων που εξασφαλίζονται από ένα σύνολο αρχείων και αποδεικτικών (Νίκα, 2008, όπ. αναφ. στο Φρόση, 2017). Οι διαφορές μεταξύ των νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τις διαδικασίες επιλογής δεν εντοπίζονται στα κριτήρια, αλλά κυρίως στη βαρύτητα που αυτά έχουν κάθε φορά. Έτσι, στην επιλογή στελεχών κατά τα έτη 2007, 2015 βαραίνουν η αρχαιότητα και η διοικητική εμπειρία των υποψηφίων, με ποσοστά 39,28% και 40% αντίστοιχα. Το 2011 το ίδιο κριτήριο καλύπτει το 26,42% αντίστοιχα της συνολικής μοριοδότησης. Από την άλλη, η επιστημονική συγκρότηση που κατά την επιλογή διευθυντών το 2007 λαμβάνει 14 από τις 56 αξιολογικές μονάδες (ποσοστό 25%), στην επιλογή του 2011 λαμβάνει 24 από τις συνολικά 53 αξιολογικές μονάδες (ποσοστό 45,28%), ενώ στον Νόμο του 2015 το ίδιο κριτήριο λαμβάνει 9 στις 35 αξιολογικές μονάδες για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ποσοστό 25,71%). Το 2007 η συνέντευξη έχει τον κυρίαρχο ρόλο (35,71%), ενώ το 2011 περιορίζεται στο 28,30%. Πρόβλημα, επίσης, αποτελούν η γενικότητα και η αοριστία, που χαρακτηρίζουν πολλά από τα συνεκτιμώμενα κριτήρια.

Το 2015 θεσμοθετήθηκε η μυστική ψηφοφορία, για να προστατευτούν οι υποψήφιοι από τις αυθαιρεσίες στη συνέντευξη, όπως είχε ειπωθεί. Η βαρύτητά της είναι όμως μεγάλη, 34,28%. Το 2017 η συνέντευξη καταλαμβάνει το 25,5% των μορίων.

Μια άλλη διαφορά που υπάρχει μεταξύ των νόμων είναι στον υπολογισμό της διδακτικής υπηρεσίας. Έτσι, στους Νόμους του 2015 και 2017 στη διδακτική υπηρεσία προσμετράται ο χρόνος αδειών κύησης, λοχείας και ανατροφής τέκνου, ενώ δεν προσμετράται ως διδακτικός ο χρόνος απόσπασης σε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Το αντίθετο προέβλεπε ο Νόμος του 2010 που εφαρμόστηκε στις κρίσεις του 2011. Μια άλλη διαφορά έχει να κάνει με το θεσμικό όργανο που κάθε φορά έχει την αρμοδιότητα αποτίμησης του κριτηρίου *«συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο-προσωπικότητα - γενική συγκρότηση των υποψηφίων»*. Στις διαδικασίες του 2007 και 2011 αρμόδιο είναι το διευρυμένο περιφερειακό συμβούλιο, μάλιστα στον Νόμο του 2010 υπάρχει πρόβλεψη στο συμβούλιο να συμμετέχουν μέλη με μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης ή στα παιδαγωγικά, δυνητικά, βέβαια, με βάση τη διατύπωση στον Νόμο *«συμμετέχουν επιπλέον: α) ένας σχολικός σύμβουλος, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης και β) ένας διευθυντής σχολικής μονάδας της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας, κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης ή στα παιδαγωγικά»*. Στον Νόμο του 2015 αρμόδιο όργανο είναι ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου, το οποίο έχει επιλέξει ο κάθε υποψήφιος. Στον Νόμο του 2017 αρμόδιο είναι το διευρυμένο περιφερειακό συμβούλιο και η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων, όπως αυτή εκφράζεται με τα φύλλα αποτίμησης, συμπεριλαμβάνεται στα συνεκτιμώμενα. *«Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια συνεκτιμούν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς τους, καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών»*. Να σημειωθεί ότι στον Νόμο του 2015 δόθηκε το δικαίωμα της συμμετοχής στην ψηφοφορία και στους αναπληρωτές, ενώ στον Νόμο του 2017 εκφράζεται η γνώμη μόνο των *«συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών»*. Η συνέντευξη δεν μαγνητοφωνείται στις κρίσεις του 2007, ενώ γίνεται μαγνητοφώνησή της στις κρίσεις του 2011 και 2017.

Στις διαδικασίες του 2007, 2011 και 2017 καταρτίζεται αξιολογικός κατάλογος υποψηφίων που αφορά στο σύνολο των σχολείων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας ή

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ το 2015 καταρτίζεται κατάλογος υποψηφίων που αφορά στις 3 συγκεκριμένες σχολικές μονάδες επιλογής. Το 2007 και το 2015 είναι εκ των προτέρων γνωστό ποιοι υποψήφιοι διεκδικούν τη διεύθυνση της κάθε σχολικής μονάδας, ενώ το 2011 και το 2017 η δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων. Σε κάθε περίπτωση η εκάστοτε διαφορετική αποτίμηση των κριτηρίων ευνοεί κάποιους υποψηφίους έναντι άλλων. Για παράδειγμα ο Νόμος 3848/2010 δεν δίνει μεγάλη βαρύτητα στην προϋπηρεσία των υποψηφίων, αλλά στην επιστημονική τους κατάρτιση και έτσι δίνεται η δυνατότητα σε νεότερους σε ηλικία εκπαιδευτικούς με αυξημένα επιστημονικά και παιδαγωγικά προσόντα να θέσουν υποψηφιότητα, σε αντίθεση με τους Νόμους του 2006, 2015 και 2017 που δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εκπαιδευτική και διδακτική προϋπηρεσία.

Κεφάλαιο 6°. Ανασκόπηση Ερευνητικών Εργασιών του Θέματος

Η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, η σημασία του θεσμού τη διεύθυνσης του σχολείου, οι αρετές του αποτελεσματικού διευθυντή, το θεσμικό πλαίσιο της επιλογής των διευθυντών, οι απόψεις των διευθυντών για τον τρόπο επιλογής τους, οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο επιλογής των διευθυντών είναι ζητήματα που έχουν απασχολήσει τους ερευνητές και τις ερευνήτριες σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών, συγγραφής μονογραφιών και δημοσιεύσεων. Εξάλλου τα περισσότερα πανεπιστημιακά ιδρύματα στη χώρα μας οργανώνουν μεταπτυχιακά προγράμματα για την Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης και είναι επόμενο να υπάρχουν πολλές και αξιόλογες μεταπτυχιακές εργασίες σχετικές με τον ρόλο του διευθυντή, το προφίλ του, τον τρόπο επιλογής του και άλλα συναφή θέματα. Ειδικότερα το θεσμικό πλαίσιο επιλογής αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών είτε μεμονωμένα για έναν νόμο είτε συγκριτικά για κάποια νομοθετήματα μεταξύ τους

Ο Χρίστος Σαΐτης (2008) στο βιβλίο του *«Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο»*, καλύπτει όλο το φάσμα των εννοιών της διεύθυνσης του σχολείου δίνοντας έμφαση στον ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας, στην οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, στις δεξιότητες του διευθυντή, στην εκπαιδευτική νομοθεσία και αναφέρεται και στο θεσμικό πλαίσιο επιλογής των διευθυντών στην Ελλάδα κάνοντας μια ιστορική ανασκόπηση. Σημαντικό θεωρείται επίσης για τη βιβλιογραφία και το βιβλίο του Ιωάννη Κατσαρού (2008) *«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»*, στο οποίο ο συγγραφέας, μεταξύ των άλλων, αναλύει την εφαρμογή του Management στην εκπαίδευση και την Ηγεσία στην εκπαίδευση. Η διδακτορική διατριβή του Δημήτριου Καραστάθη (2018) *«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση»* όπως και η διδακτορική διατριβή του Ιωάννη Καραβασίλη (2012) διασαφηνίζουν τους όρους οργάνωση, διοίκηση, διοίκηση ολικής ποιότητας, ηγεσία, δημόσιο management.

Ο Θεόδωρος Σκορδάς (2009) στην εργασία *«Ηγεσία και Διοίκηση στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση»* διερευνά τις απόψεις και τις στάσεις των Διευθυντών για το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και ασκούν τα καθήκοντα τους, όπως επίσης και για άλλους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα όρια

εξουσίας τους. Ο Ιωάννης Ανταλάκης (2018) στη εργασία του *«Χαρακτηριστικά και δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη της ελληνικής σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης»* διερευνά τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή καθώς και τα κριτήρια για την επιλογή του μέσα από τις απόψεις εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Ο Γεράσιμος Ρεντίφης (2012) στην εργασία του *«Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της Εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους»* διερευνά τα κριτήρια επιλογής του Νόμου 3848/2010 από τη σκοπιά των εν ενεργεία διευθυντικών στελεχών και καταλήγει στη διαπίστωση ότι σύσσωμος ο εκπαιδευτικός κόσμος τάσσεται υπέρ της αξιοκρατικής επιλογής των ικανότερων εκπαιδευτικών για τις θέσεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης και ζητά να μπει ένα τέλος σε φαινόμενα αναξιοκρατίας και ευνοιοκρατίας. Σύμφωνα με τον ερευνητή, είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί ένα νέο, αντικειμενικό, διαφανές θεσμικό πλαίσιο, το οποίο θα είναι απαγορευτικό σε προσπάθειες κομματικού ελέγχου και χειραγώγησης των εκπαιδευτικών.

Ο Μιχαήλ Μπούρας (2018) στην εργασία του *«Διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης»* διερευνά τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εν ενεργεία διευθυντών/ντριών για τα κριτήρια επιλογής των Νόμων 4327/2015 και 4473/2017 και τον ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής. Καταλήγει στην άποψη των Pounder & Young (1996), ότι *«η αποτελεσματική και δικαιότερη αντικειμενικά επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων συνεχίζει να αποτελεί μία από τις δυσκολότερες λειτουργίες της διοίκησης»*. Ο ερευνητής διαπιστώνει ότι οι περισσότεροι διευθυντές πιστεύουν πως επηρεάζεται το εκπαιδευτικό τους έργο από το σύστημα επιλογής τους και επισημαίνουν ότι η ψηφοφορία επηρέασε τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους και επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί επηρεάστηκαν στην ψήφο τους περισσότερο από προσωπικά κριτήρια. Προτείνει διευρυμένη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής και με εξεταστές που κατέχουν τις τεχνικές της συνέντευξης και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα επιστημονικά και τα αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων.

Ο Ιωάννης Ταταρίδης (2016) στην εργασία *«Διερεύνηση και κριτική θεώρηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Σχολικών μονάδων*

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» διαπιστώνει ότι με κάθε αλλαγή της κυβέρνησης σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα αλλάζει ο Νόμος για την επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση. «Αυτό δείχνει τη βαρύτητα που δίνουν τα πολιτικά κόμματα στην κατάληψη των θέσεων στελεχών εκπαίδευσης, ώστε να εφαρμόσουν την εκπαιδευτική τους πολιτική, είτε γιατί τα παλαιά στελέχη αδυνατούν ή δε θέλουν να εφαρμόσουν την εκπαιδευτική τους πολιτική, είτε για να τακτοποιήσουν τους ημετέρους τους». Με μια τέτοια τακτική αμφισβητείται η αξιοκρατία αλλά και η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών. Ένας θεσμός που θεωρητικά θεσπίζεται για την τοποθέτηση κατάλληλων και αποτελεσματικών ατόμων σε θέση ευθύνης στη σχολική μονάδα, φαίνεται να γίνεται σκόπιμα από την πολιτεία όργανό της, προκειμένου να είναι ελέγξιμο και διαθέσιμο να ικανοποιεί την πολιτική της. Σύμφωνα με την έρευνα του Ταταρίδη που αφορά τη ΔΔΕ Έβρου στις κρίσεις του 2011 η συνέντευξη δεν κατάφερε να φέρει ουσιαστικές ανατροπές στην κατάταξη των υποψηφίων, ανάλογα με τα αντικειμενικά μόρια που συγκέντρωσαν από τα κριτήρια επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και διοικητικής καθοδηγητικής εμπειρίας, παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις. Αντίθετα, η ψηφοφορία του Συλλόγου Διδασκόντων το 2015, έφερε αρκετές ανατροπές στην κατάταξη και την τελική επιλογή των υποψηφίων διευθυντών

Σε επίπεδο δημοσιεύσεων σε περιοδικά η Ελευθερία Αργυροπούλου και ο Αναστάσιος Συμεωνίδης (2017) στη δημοσίευσή τους *«Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης»* διερευνούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων έτσι, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε τριανταένα χαρακτηριστικά τα οποία επιλέχθηκαν είτε γιατί αναφέρονται στη νομοθεσία επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης είτε προέκυψαν μετά από επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Τα προσόντα αυτά κατηγοριοποιήθηκαν σε τέσσερις ομάδες: τα «μετρήσιμα» προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, άλλες παράμετροι. Από την εμπειρική έρευνα προέκυψε ότι ενώ ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων διευθυντών δεν είναι δυνατόν ν' αποτιμηθούν αριθμητικά έχουν ιδιαίτερη σημασία, κυρίως όσα αποτελούν δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα, οι δεξιότητες αυτές αυξάνουν την ικανότητά τους να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που

προκύπτουν από τη θέση τους. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τη μοριοδότηση των μετρήσιμων προσόντων σε γενικές γραμμές συμφωνούν με την ισχύουσα νομοθεσία. Σημεία διαφωνίας αποτελούν η πιστοποίηση στις ΤΠΕ, στην οποία θεωρούν ότι πρέπει να αντιστοιχούν περισσότερα μόρια και οι μεταπτυχιακές σπουδές για τις οποίες πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση στη μοριοδότηση ανάλογα με την ερευνητική περιοχή. Έτσι η αξιολογική αξιολόγηση συνεπάγεται τη μοριοδότηση ιδιαίτερα των προσόντων των υποψηφίων που έχουν σχέση με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όσον αφορά τη συνέντευξη, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι δεν μπορεί να μετρήσει αντικειμενικά τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιστοιχούν στις ικανότητες ενός υποψηφίου Διευθυντή.

Η διαδικασία της ψηφοφορίας, αντίθετα θεωρήθηκε από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων, περισσότερο αξιόπιστη και αντικειμενική, όχι όμως απόλυτα. Οι εκπαιδευτικοί πάντως φαίνεται ότι την εμπιστεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τη συνέντευξη, καθώς πιστεύουν ότι τα σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων Διευθυντών μπορούν να διαφανούν και να συμβάλλουν στην εκλογή τους περισσότερο μέσω της ψηφοφορίας, παρά μέσω της συνέντευξης, και παράλληλα θεωρούν ότι θα πρέπει να έχουν λόγο στην οργάνωση της ζωής τους στο σχολείο. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι οι εκπαιδευτικοί που δεν είναι Διευθυντές θεώρησαν πιο έγκυρη την ψηφοφορία σε σχέση με τους Διευθυντές. Όσον αφορά στις προτεινόμενες εναλλακτικές μεθόδους για την επιλογή Διευθυντών, το τεστ προσωπικότητας-ικανότητας και το τεστ καταστάσεων, δηλαδή η παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, έτυχαν μεγαλύτερης αποδοχής σε σχέση με τον γραπτό διαγωνισμό και τις εκθέσεις αποτελεσματικότητας, για τις οποίες η αποδοχή και οι γνώμες ήταν μοιρασμένες, χωρίς όμως να αποκλείεται κάποιος συνδυασμός όλων των παραπάνω μέσων. Τέλος, από τη στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων διαπιστώθηκε ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες αποφαίνονται κατά τα συμφέροντά τους π.χ. κατά τη μοριοδότηση οι Διευθυντές προτάσσουν την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης, ενώ οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί τη διδακτική εμπειρία.

Η εργασία της Λαμπρινής Φρόση (2017) κάνει μια συγκριτική αποτίμηση των επιλογών για τα έτη 2002, 2007, 2011, 2015 και φαίνεται ότι τάσσεται υπέρ του θεσμικού πλαισίου των κρίσεων του 2011, διότι τότε δίνεται έμφαση στα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων. Συγκεκριμένα πραγματεύεται τις διαδικασίες και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά τα έτη 2002, 2007, 2011 και 2015. Μέσα από την εξέταση των σχετικών νομοθετικών διατάξεων, επιχειρεί να συγκρίνει τις διαδικασίες, να εντοπίσει τις μεταξύ τους ομοιότητες και διαφορές και να αναδείξει τα βαρύνοντα κάθε φορά κριτήρια επιλογής.

Ο Ευάγγελος Κελεσίδης (2018) στην εργασία του *«Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων επιλογής στελεχών εκπαίδευσης κατά τη μεταπολίτευση»* επιχειρεί την ιστορική ανασκόπηση και καταγραφή των διαδικασιών επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης από το 1982 έως το 2018. Στην εργασία καταβάλλεται προσπάθεια να συνειδητοποιηθούν οι αλλαγές και οι εκάστοτε επιδιώξεις, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για μια τέτοια διαδικασία στο παρόν και στο μέλλον.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

Κεφάλαιο 7ο. Σχεδιασμός και Οργάνωση της Έρευνας

7.1. Σκοπός της έρευνας

Για την επιλογή των ικανότερων εκπαιδευτικών που θα ασκήσουν το έργο της διεύθυνσης του σχολείου ορίζονται ο τρόπος και κριτήρια από την πολιτεία. Κάθε φορά όμως που γίνονται νέες κρίσεις, αλλάζει και το θεσμικό πλαίσιο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Γι' αυτό θεωρήσαμε πολύ σημαντικό να τοποθετηθούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί στο θέμα αυτό και να προσδιορίσουν τον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών/διευθυντριών. Οι εκπαιδευτικοί είναι οι άνθρωποι που θα συνεργαστούν με τον διευθυντή για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, γι' αυτό και είναι πολύ σημαντικό να εκφράσουν τις θέσεις τους, έστω και έμμεσα, για τη διαδικασία επιλογής του.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων, με σκοπό να αναδειχτεί ποιον θεωρούν αυτοί/ές ως τον πιο ενδεδειγμένο και αυτόν που εξασφαλίζει την ανάδειξη των πιο κατάλληλων. Καταβάλλεται προσπάθεια επίσης να προταθεί ένα σύστημα επιλογής, το οποίο να αναδεικνύει τους ικανότερους και τις ικανότερες εκπαιδευτικούς για την ανάληψη καθηκόντων σε τέτοιες θέσεις. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη δημιουργία προβληματισμού, την εξαγωγή συμπερασμάτων και τελικά τη διατύπωση προτάσεων πάνω στο σπουδαίο ζήτημα της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων, με έμφαση στην τελευταία δεκαετία (2007-2019), στη διάρκεια της οποίας διενεργήθηκαν τέσσερις φορές κρίσεις Διευθυντών.

Στόχοι της έρευνας είναι να οριστούν από τους/τις εκπαιδευτικούς τα προσόντα και οι δεξιότητες του διευθυντή ή της διευθύντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου. Να αξιολογηθούν τα κριτήρια που θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά για την επιλογή των διευθυντών, στην περίπτωση που η επιλογή γίνεται από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Να προσδιοριστούν οι διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών/ντριών Σχολείων και τέλος να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή ή διευθύντριας.

7.2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθεται είναι κατά πόσο ο τρόπος και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών που θεσπίστηκαν μέχρι τώρα από την πολιτεία θεωρούνται από τους/τις εκπαιδευτικούς ως «εγγύηση» για την επιλογή διευθυντών που θα ασκήσουν αποτελεσματική διοίκηση. Σε ποιο βαθμό συμφωνούν οι εκπαιδευτικοί με τα κριτήρια επιλογής, τα οποία ορίζονται από την πολιτεία και αποτυπώνονται σε μετρήσιμα μόρια, όπως χρόνια υπηρεσίας, διοικητική εμπειρία, επιστημονικά-ακαδημαϊκά προσόντα, γνώση ΤΠΕ, συγγραφικό έργο, ανακοινώσεις σε συνέδρια και τα θεωρούν απαραίτητα για την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου. Ακόμη αν είναι απαραίτητο να υπάρχει βαθμολογία σε γραπτό διαγωνισμό και αξιολόγηση σε προσωπική συνέντευξη και τέλος αν οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν να γίνεται η επιλογή από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Το πρώτο αυτό ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στα μέχρι τώρα ισχύοντα συστήματα επιλογής.

Ένα δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά στην περίπτωση επιλογής του διευθυντή από τον Σύλλογο Διδασκόντων. Ποια κριτήρια θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικά σε αυτή την περίπτωση; Την προϋπηρεσία, τα επιστημονικά προσόντα, τη διοικητική εμπειρία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τους γονείς και τους μαθητές, την προσφορά του εκπαιδευτικού στο σχολείο, τη γνώση ΤΠΕ, την επικοινωνιακή ικανότητα; Το ερώτημα αυτό αναφέρεται στον τρόπο επιλογής του 2015, ο οποίος κρίθηκε μεν αντισυνταγματικός, αλλά έγινε αποδεκτός από μεγάλο μέρος του εκπαιδευτικού κόσμου (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Ένα τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι ποιες διαδικασίες, σύμφωνα με τους/τις εκπαιδευτικούς, συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών και διευθυντριών. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό της συμφωνίας τους με την αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου και τον διευθυντή εκπαίδευσης, τις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, την προσωπική συνέντευξη από το ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ, την προσωπική συνέντευξη από καθηγητές Πανεπιστημίου που υπηρετούν σε θέσεις ΔΕΠ Διοίκησης της Εκπαίδευσης, την προσωπική συνέντευξη και τις γραπτές εξετάσεις, την αριθμητική αξιολόγηση από τους υπηρετούντες συναδέλφους του/της υποψήφιου/ιας, την αξιολόγηση και τις γραπτές εξετάσεις. Αυτό το ερώτημα σχετίζεται με τις προτάσεις των εκπαιδευτικών για τον τρόπο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων. Ένα άλλο ερευνητικό ερώτημα ήταν να σκιαγραφηθούν τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή ή

της επιτυχημένης διευθύντριας με την επιλογή πέντε χαρακτηριστικών με βάση μια λίστα. Οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να επιλέξουν κάποιο ή κάποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά με αριθμητική σπουδαιότητα από το 1 έως το 5. Τα χαρακτηριστικά είναι αποτελεσματικός, ανεκτικός, δίκαιος, δημοκρατικός, ενήμερος, ήρεμος, καινοτόμος, προσιτός, φιλικός, αντικειμενικός, διαλλακτικός.

Τέλος, εξετάζεται η σχέση των μεταβλητών εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας-δευτεροβάθμιας, φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας, επιστημονικά προσόντα με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

7.3. Μεθοδολογική Προσέγγιση

Ακολουθήσαμε την ποσοτική έρευνα, καθώς για τη διατύπωση ασφαλών συμπερασμάτων απαιτείται μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων με ένα εύχρηστο μεθοδολογικό εργαλείο, το ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με τους Bird et al. (1999, όπ. αναφ. στο Μανωλάς, 2018) κύριο χαρακτηριστικό της ποσοτικής έρευνας είναι ότι παράγει αριθμητικά δεδομένα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε στατιστικές αναλύσεις και να οδηγήσουν σε συμπεράσματα.

Ο Robson (2007, όπ. αναφ. στο Μανωλάς, 2018) αναφέρει ότι οι ποσοτικές έρευνες παρέχουν μια απλή και άμεση προσέγγιση για τη μελέτη στάσεων, ότι μπορούν να γενικευτούν και ότι αποτελούν μεγάλα σύνολα τυποποιημένων δεδομένων. Παρέχουν ανωνυμία, γεγονός που εμπνέει εμπιστοσύνη στους ερωτώμενους, ώστε να μη φοβούνται για ενδεχόμενες λανθασμένες απαντήσεις, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα που συνήθως δεν εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων και απαιτεί περισσότερο χρόνο προετοιμασίας από πλευράς ερευνητή αλλά και περισσότερο χρόνο διαχείρισης των δεδομένων που θα συλλέξει.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας, σύμφωνα με τους Λαγουμιντζή κ.ά. (2015) ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, και ο ερωτώμενος υποχρεώνεται να απαντήσει με συγκεκριμένο τρόπο που ορίζεται από τον ερευνητή. Επίσης, σύμφωνα με τον Robson (2007, όπ. αναφ. στο Μανωλάς, 2018), υπάρχει ο κίνδυνος οι ερωτώμενοι να μην πάρουν στα σοβαρά την έρευνα και να μην απαντήσουν ειλικρινά. Στη δική μας έρευνα δεν προέκυψε κάτι τέτοιο, καθώς οι ερωτώμενοι ανταποκρίθηκαν με χαρά στην πρόσκλησή μας να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και κατά την πιλοτική έρευνα κατέθεσαν με προθυμία τις προτάσεις και τις παρατηρήσεις τους.

7.4. Παρουσίαση εργαλείου συλλογής δεδομένων

Για τις ανάγκες της έρευνας και τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (βλέπε Παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα μέσο συλλογής δεδομένων, στο οποίο το υποκείμενο της έρευνας καλείται να απαντήσει γραπτά σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις για κάποιο θέμα. Η χρησιμότητα του ερωτηματολογίου εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα των ερωτήσεων, αφού είναι πολύ δύσκολο ή και αδύνατο να θέσει ο ερευνητής διευκρινιστικές ερωτήσεις εκ των υστέρων. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι ότι μπορεί να απαντηθεί ανώνυμα, κάτι που διευκολύνει τους ερωτώμενους ως προς το να απαντούν αβίαστα και να είναι ειλικρινείς (Λαγουμιντζής κ.ά., 2015).

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε θεματικούς άξονες-κατηγορίες. Οι τρεις πρώτοι θεματικοί άξονες-κατηγορίες αποτελούνται από εννέα ερωτήσεις ο πρώτος και από επτά οι δύο άλλοι. Για τον πρώτο και τρίτο άξονα χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα Likert 5 διαστημάτων (1= διαφωνώ απόλυτα έως 5= συμφωνώ απόλυτα). Ο πρώτος άξονας εξετάζει τον βαθμό συμφωνίας των εκπαιδευτικών με τα προσόντα που πρέπει να έχει ο διευθυντής, ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Ο τρίτος άξονας διερευνά ποιες διαδικασίες θεωρούν οι εκπαιδευτικοί ότι συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών. Για τον δεύτερο άξονα, ο οποίος αναφέρεται στα κριτήρια που θεωρούν οι εκπαιδευτικοί σημαντικά, σε περίπτωση επιλογής του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων, χρησιμοποιήσαμε και πάλι την κλίμακα Likert, αλλά με αριθμητική βαθμολογία από το 1 έως το 5. Στον τέταρτο θεματικό άξονα ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να ιεραρχήσουν με αριθμητική σπουδαιότητα πέντε χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή από έντεκα που παραθέσαμε. Τέλος, σε μια πέμπτη ενότητα ζητήσαμε τα προσωπικά και επαγγελματικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, κλάδο, έτη υπηρεσίας, θέση, σχέση εργασίας, σπουδές, ξένες γλώσσες, πιστοποίηση ΤΠΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ).

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε είκοσι εκπαιδευτικούς, οι οποίοι διατύπωσαν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους.

7.5. Δείγμα (Συμμετέχοντες)

Το ερωτηματολόγιο είχε ομάδα στόχο εκπαιδευτικούς και της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από διάφορες διευθύνσεις εκπαίδευσης της Ελλάδας και κυρίως της Κεντρικής Μακεδονίας.

Ύστερα από την πραγματοποίηση του πιλοτικού ελέγχου, το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σε ηλεκτρονική φόρμα και στάλθηκε ηλεκτρονικά σε πεντακόσιους περίπου εκπαιδευτικούς, των οποίων είχαμε τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή της google «google forms» που δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε μεγάλο αριθμό ατόμων και δίνει τη δυνατότητα να γίνει η επεξεργασία με την βοήθεια κατάλληλων φίλτρων, ώστε να μπορούν να εισαχθούν τα δεδομένα στο PSPP.

Επίσης, εστάλη και μέσω σελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Ανταποκρίθηκαν 263 ερωτώμενοι στο διάστημα από 1 έως 15 Οκτωβρίου 2019.

Κεφάλαιο 8ο. Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση του PSPP, ενός εργαλείου, με το οποίο αναλύονται τα δεδομένα και καταγράφονται τα αποτελέσματα σε αρχείο καταχώρισης ή σε τυπική έξοδο. Η γλώσσα που αποδέχεται το PSPP είναι παρόμοια με αυτή που γίνεται δεκτή από τα στατιστικά προϊόντα του SPSS.

Το PSPP παράγει αποτελέσματα σε δύο μορφές: πίνακες και γραφήματα. Και οι δύο μπορούν να παρουσιαστούν σε διάφορους τύπους, υπάρχει όμως δυνατότητα περαιτέρω μορφοποίησης των πινάκων και μελέτης τους. Τα δεδομένα μπορούν να εισαχθούν μέσω ενός προγράμματος με φύλλα δεδομένων (microsoft excell, libreoffice, open office, google spreadsheets κ.λπ). Η επεξεργασία είναι απλή και μπορεί να δώσει και διαγράμματα και συγκρίσεις δεδομένων. Μπορούμε να κάνουμε ανάλυση συχνοτήτων με πολύ απλή διαδικασία, να διερευνήσουμε τα αποτελέσματα από τα δεδομένα, όπως και να κάνουμε πίνακες διαστάυρωσης. Το πρόγραμμα αυτό κατασκευάζει γραφήματα για τις διάφορες υποθέσεις ποιοτικές ή ποσοτικές. Τα γραφήματα αυτά μπορεί να είναι διαγράμματα διασποράς, ιστογράμματα ή ραβδογράμματα. Μπορεί να δώσει επίσης δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς, να διατυπώσει υποθέσεις, να διενεργήσει T test και να κάνει συσχέτιση Pearson.

Κατά τη μετατροπή των ποιοτικών δεδομένων σε ποσοτικά χρησιμοποιήθηκε το open office spreadsheet. Οι στατιστικές αναλύσεις στηρίχθηκαν στα εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics) με σκοπό την συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση των πρωτογενών δεδομένων σε κατανοητή μορφή, δηλαδή εύρεση μέσων όρων (means), διάμεσων (medians), σταθερών αποκλίσεων (standard deviations), απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων (frequencies-relative frequencies) (Κεραμίδα, 2011).

8.1. Δημογραφικά-Επαγγελματικά Στοιχεία

Παρόλο που τα δημογραφικά στοιχεία αποτέλεσαν την τελευταία ενότητα της έρευνάς μας, θεωρούμε σκόπιμο να τα παρουσιάσουμε πρώτα σκιαγραφώντας έτσι και το προφίλ των εκπαιδευτικών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

Από τους/τις 263 συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα 138 είναι γυναίκες (ποσοστό 52,47%) και 125 άνδρες (ποσοστό 47,53%) (Πίνακας 1).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΝΔΡΑΣ	1	125	47,53
ΓΥΝΑΙΚΑ	2	138	52,47
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,52
ΤΑ		,50

Πίνακας 1 Φύλο

Ως προς την ηλικία 4 εκπαιδευτικοί (1,52%) είναι μεταξύ 25-35 ετών, 35 (13,31%) είναι μεταξύ 36-45 ετών, 131 (49,81%) είναι μεταξύ 46-55 ετών και πάνω από 55 ετών (35,36%) είναι 93 εκπαιδευτικοί (Πίνακας 2).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
55+	1	93	35,36
46-55	2	131	49,81
36-45	3	35	13,31
25-35	4	4	1,52
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,81
ΤΑ		,72

Πίνακας 2 Ηλικία

Το 85,17% των εκπαιδευτικών είναι πάνω από 46 ετών, γεγονός που επιβεβαιώνει τη γήρανση του εκπαιδευτικού δυναμικού.

Ως προς τα έτη υπηρεσίας 7 εκπαιδευτικοί (2,66%) έχουν από 0-5 έτη, 22 (8,37%) έχουν από 6-12 έτη, 81 (30,80%) από 13-20 έτη, 91 (34,60%) από 21-30 έτη και 62 εκπαιδευτικοί (23,57%) έχουν πάνω από 30 έτη υπηρεσίας (Πίνακας 3).

Έτη υπηρεσίας	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
30+	1	62	23,57
21-30	2	91	34,60
13-20	3	81	30,80
6-12	4	22	8,37
0-5	5	7	2,66
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		2,32
Επικρατούσα τιμή		2,00

ΤΑ		1,01
----	--	------

Πίνακας 3 Χρόνια Υπηρεσίας

Το 58,17% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών έχει πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας.

Ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης 14 εκπαιδευτικοί (5,32%) εργάζονται σε Δομές Ειδικής Αγωγής, 43 (16,35%) στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, 60 στο Γυμνάσιο (22,81%) και 146 εκπαιδευτικοί (55,51%) στο Λύκειο (Πίνακας 4).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΛΥΚΕΙΟ	1	146	55,51
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	2	60	22,81
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	3	43	16,35
ΔΟΜΕΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	4	14	5,32
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,71
Επικρατούσα τιμή		1,00
ΤΑ		,92

Πίνακας 4 Βαθμίδα Εκπαίδευσης

Από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς 15 (5,7%) είναι αναπληρωτές και 248 (94,3%) μόνιμοι (Πίνακας 5).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΜΟΝΙΜΟΣ/Η	1	248	94,30
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ/ΤΡΙΑ	2	15	5,70
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,06
Επικρατούσα τιμή		1,00
ΤΑ		,23

Πίνακας 5 Σχέση Εργασίας

Ως προς την ειδικότητα 32 (12,16%) είναι Δάσκαλοι και Νηπιαγωγοί. 58 (22,05%) ΠΕ04 Φυσικοί, Χημικοί, Βιολόγοι, Γεωλόγοι, 44 (16,73%) ΠΕ02 Φιλολόγοι, 34 (12,93%) ΠΕ11 Φυσικής Αγωγής, 15 (5,70%) ΠΕ03 Μαθηματικοί, 12 (4,56%) Ξένων Φιλολογιών (Αγγλικής, Γερμανικής), 11 (4,18%) ΠΕ80 Οικονομολόγοι, 10 (3,80%) ΠΕ86 Εκπαιδευτικοί Πληροφορικής, 9 (3,42%) ΠΕ88 Γεωπονίας, 9 (3,42%) ΠΕ83 Ηλεκτρολόγοι, 6 (2,28%) ΠΕ87 Ιατρικής, 5 (1,90%) ΠΕ01 Θεολόγοι, 5 (1,90%).

ΠΕ78 (1,90%). Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί ανήκουν σε διάφορες άλλες ειδικότητες (Πίνακας 6).

	Συχνότητα	Ποσοστά
ΠΕ01 θεολόγοι	5	1,90
ΠΕ02 φιλόλογοι	44	16,73
ΠΕ03 μαθηματικοί	15	5,70
ΠΕ04 φυσικοί χημικοί βιολόγοι γεωλόγοι	58	22,05
ΠΕ06 αγγλικής φιλολογίας	9	3,42
ΠΕ07 γερμανικής φιλολογίας	2	,76
ΠΕ08 καλλιτεχνικών	2	,76
ΠΕ11 φυσικής αγωγής	34	12,93
ΠΕ34 ιταλικής φιλολογίας	1	,38
ΠΕ60 νηπιαγωγοί	1	,38
ΠΕ70 δάσκαλοι	31	11,79
ΠΕ78 κοινωνιολόγοι	4	1,52
ΠΕ80 οικονομολόγοι	11	4,18
ΠΕ81 πολιτικοί μηχανικοί-αρχιτέκτονες	3	1,14
ΠΕ82 μηχανολόγοι	3	1,14
ΠΕ83 ηλεκτρολόγοι	9	3,42
ΠΕ84 ηλεκτρονικοί	4	1,52
ΠΕ85 χημικοί μηχανικοί	1	,38
ΠΕ86 πληροφορικής	10	3,80
ΠΕ87 υγείας πρόνοιας ευεξίας	6	2,28
ΠΕ88 γεωπονίας	9	3,42
ΠΕ89 εφαρμοσμένων τεχνών	1	,38
Σύνολο	263	100,0

Πίνακας 6 Κλάδοι-Ειδικότητες

Το ποσοστό των εκπαιδευτικών με ακαδημαϊκά προσόντα είναι αρκετά υψηλό. 169 (64,26%) εκπαιδευτικοί διαθέτουν ακαδημαϊκά προσόντα εκτός του βασικού πτυχίου και 94 (35,74%) εκπαιδευτικοί διαθέτουν μόνο τον βασικό τίτλο. Δεύτερο τίτλο (2^ο πτυχίο ή μεταπτυχιακό κ.λπ.) διαθέτουν 122 εκπαιδευτικοί. Από αυτούς 6 (2,28%) εκπαιδευτικοί διαθέτουν δεύτερο πτυχίο. Έναν μεταπτυχιακό τίτλο διαθέτουν 89 εκπαιδευτικοί (33,84%). Από αυτούς οι 46 έχουν εκπονήσει μεταπτυχιακό στο διδακτικό τους αντικείμενο, 25 στις Επιστήμες της Αγωγής και 18 στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Μόνο διδακτορικό δίπλωμα διαθέτουν 12 (4,56%) εκπαιδευτικοί. Από αυτούς οι 8 έχουν εκπονήσει διδακτορικό στο διδακτικό τους αντικείμενο, 3 στις Επιστήμες της Αγωγής και 1 στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης (Πίνακας 7).

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
1 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	46	17,49
2.ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	8	3,04

Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
3.ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	6	2,28
4.ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	25	9,51
5.ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	3	1,14
6.ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	18	6,84
7ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1	,38
Σύνολο	122	40,68

Πίνακας 7 Ακαδημαϊκά Προσόντα

Δεύτερο τίτλο διαθέτουν 47 εκπαιδευτικοί (2^ο πτυχίο και μεταπτυχιακό ή δύο μεταπτυχιακά ή μεταπτυχιακό και διδακτορικό ή δύο διδακτορικά) (Πίνακας 8).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότ	Π
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,2	11	4,18
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ			
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,3	4	1,52
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ			
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,4	7	2,66
4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,5	1	0,38
5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,6	4	1,52
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	2,3	2	0,76
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ			
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	2,5	2	0,76
5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	2,6	1	0,38
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	3,4	4	1,52
4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	3,5	1	0,38
5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	3,6	4	1,52
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	4,5	2	0,76
5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	4,6	2	,76
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	5,6	1	,38
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότη	Π
6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 7=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	6,7	1	,38
Σύνολο		47	17,86

Πίνακας 8 Ακαδημαϊκά Προσόντα

Τρεις τίτλους διαθέτουν 13 εκπαιδευτικοί (2^ο πτυχίο και δύο μεταπτυχιακά ή δύο μεταπτυχιακά διδακτορικό κ.ά.) τέσσερις τίτλους διαθέτουν 2 εκπαιδευτικοί (2^ο πτυχίο, δύο μεταπτυχιακά και διδακτορικό) (Πίνακας 9).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	1,2,3	1	0,38
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	1,2,4	1	0,38
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	1,3,4	4	1,52
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	1,3,5	1	0,38
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	1,4,5	2	0,76
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2,3,4	1	0,38
3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	3,4,5	2	0,76
4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 5=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ 6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	4,5,6	1	0,38
Σύνολο		13	4,94

Πίνακας 9 Ακαδημαϊκά Προσόντα

Τέσσερις τίτλους διαθέτουν 2 εκπαιδευτικοί (2^ο πτυχίο, δύο μεταπτυχιακά και διδακτορικό) (Πίνακας 10).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	1,2,3,4	1	0,38

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 4=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ			
1=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 2=ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΣΤΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ 3=ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ 6=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1,2,3,6	1	0,38
		2	0,76

Πίνακας 10 Ακαδημαϊκά Προσόντα

Συνολικά δεύτερο πτυχίο και άλλους τίτλους έχουν 28 εκπαιδευτικοί. Μεταπτυχιακό δίπλωμα στο διδακτικό αντικείμενο έχουν 84 εκπαιδευτικοί. Διδακτορικό δίπλωμα στο διδακτικό αντικείμενο έχουν 29 εκπαιδευτικοί. Μεταπτυχιακό στις Επιστήμες της Αγωγής έχουν 52. Διδακτορικό στις Επιστήμες της Αγωγής έχουν 16. Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης έχουν 33. Διδακτορικό στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης έχουν 2 εκπαιδευτικοί.

Την αγγλική γλώσσα κατέχουν 242 εκπαιδευτικοί (92,02%) στους 263. 101 (38,40%) σε άριστο επίπεδο, 106 (40,30%) σε καλό, 35 (13,31%) σε μέτριο και 21 καθόλου (Πίνακας 11).

ΕΠΙΠΕΔΟ	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΡΙΣΤΟ	1	101	38,40
ΚΑΛΟ	2	106	40,30
ΜΕΤΡΙΟ	3	35	13,31
ΚΑΘΟΛΟΥ	.	21	7,98
Σύνολο		263	100,0
N	Ελλείπουσες	21	
Μέσος Όρος		1,73	
T.Σ. ΜΟ		0,04	
Επικρατούσα τιμή		2,00	
ΤΑ		0,70	

Πίνακας 11 Αγγλικά

Τη γαλλική γλώσσα κατέχουν 67 εκπαιδευτικοί στους 263 (25,48%). 17 (6,46%) σε άριστο επίπεδο, 32 (12,17%) σε καλό και 18 (6,84%) σε μέτριο (Πίνακας 12).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΡΙΣΤΟ	1	17	6,46
ΚΑΛΟ	2	32	12,17
ΜΕΤΡΙΟ	3	18	6,84
ΚΑΘΟΛΟΥ	.	196	74,52
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	67
	Ελλείπουσες	196
Μέσος Όρος		2,01
Τ.Σ. ΜΟ		0,09
Επικρατούσα τιμή		2,00
ΤΑ		0,73

Πίνακας 12 Γαλλικά

Τη γερμανική γλώσσα κατέχουν 56 εκπαιδευτικοί στους 263 (21,29%). Οι 18 (6,84%) σε άριστο επίπεδο, οι 20 σε καλό (7,60%) και οι 18 (6,84%) σε μέτριο (Πίνακας 13).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΡΙΣΤΟ	1	18	6,84
ΚΑΛΟ	2	20	7,60
ΜΕΤΡΙΟ	3	18	6,84
ΚΑΘΟΛΟΥ	.	207	78,71
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	56
	Ελλείπουσες	207
Μέσος Όρος		2,00
Τ.Σ. ΜΟ		0,11
Επικρατούσα τιμή		2,00
ΤΑ		0,81

Πίνακας 13 Γερμανικά

48 εκπαιδευτικοί στους 263 (18,25%) κατέχουν άλλες ξένες γλώσσες. 15 (5,7%) σε άριστο επίπεδο, 22 (8,37%) σε καλό και 11 (4,18%) σε μέτριο (Πίνακας 14).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΡΙΣΤΟ	1	15	5,70
ΚΑΛΟ	2	22	8,37
ΜΕΤΡΙΟ	3	11	4,18
ΚΑΘΟΛΟΥ	.	215	81,75
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	48
	Ελλείπουσες	215
Μέσος Όρος		1,92
Τ.Σ. ΜΟ		0,11
Επικρατούσα τιμή		2,00
ΤΑ		0,74

Πίνακας 14 Άλλη Ξένη Γλώσσα

Ως προς τις ΤΠΕ οι 236 (89,73%) έχουν πιστοποίηση και οι 27 (10,27%) δεν έχουν (Πίνακας 15).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά	Έγκυρα	Συσσωρευτικά
ΝΑΙ	1	236	89,73	89,73	89,73
ΟΧΙ	2	27	10,27	10,27	100,00
Σύνολο		263	100,0	100,0	

N	Έγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,10
Τ.Σ. ΜΟ		0,02
Επικρατούσα τιμή		1,00
ΤΑ		0,30

Πίνακας 15 Πιστοποίηση στις ΤΠΕ

Την ΑΣΠΑΙΤΕ έχουν παρακολουθήσει 50 (19,01) από τους 263 εκπαιδευτικούς (Πίνακας 16).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
	1	50	19,01
	2	213	80,99
Σύνολο		263	100,0

N	Έγκυρες	263
	Ελλείπουσες	0
Μέσος Όρος		1,81
Τ.Σ. ΜΟ		0,02
Επικρατούσα τιμή		2,00
ΤΑ		0,39

Πίνακας 16 ΑΣΠΑΙΤΕ

Σημειώνεται ότι η ΑΣΠΑΙΤΕ αφορά μόνο εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων, που δεν έχουν παιδαγωγική επάρκεια.

8.2. Προσόντα και δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου

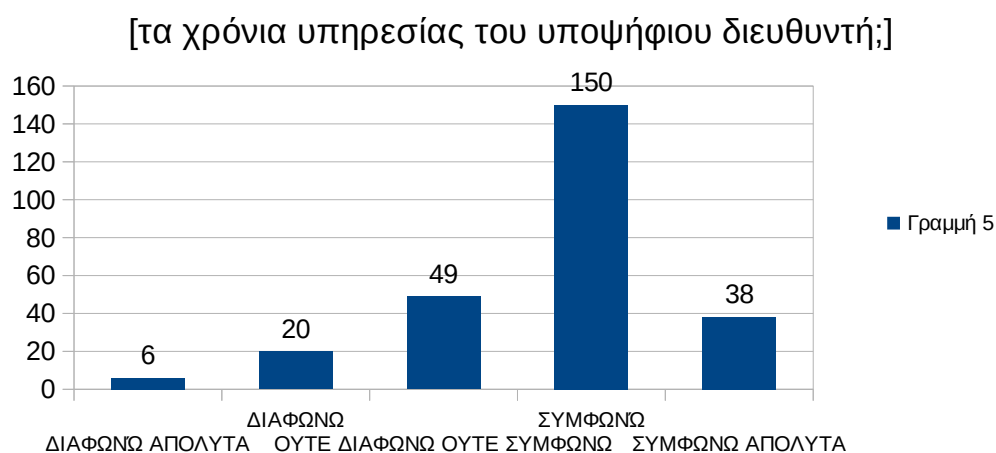
Ως προς τον πρώτο θεματικό άξονα-κατηγορία ζητήθηκε με 9 ερωτήσεις οι εκπαιδευτικοί να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε προτάσεις αναφορικά με τα προσόντα και τις δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου.

Στην πρώτη ερώτηση, που αφορά τον βαθμό συμφωνίας τους με τα χρόνια υπηρεσίας του υποψήφιου διευθυντή ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης, 6 (2,28%) εκπαιδευτικοί διαφωνούν απόλυτα, 20 (7,6%) εκπαιδευτικοί διαφωνούν, 49 (18,63%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 150 (57,03) συμφωνούν και 38 (14,45%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,74, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 0,88 (Πίνακας 17, Γράφημα 0).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	20	7,60
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	49	18,63
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	150	57,03
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	38	14,45

Μέσος Όρος			3,74
Τ.Σ. ΜΟ			0,05
Επικρατούσα τιμή			4,00
ΤΑ			0,88

Πίνακας 17 Χρόνια Υπηρεσίας



Γράφημα 0 Χρόνια Υπηρεσίας

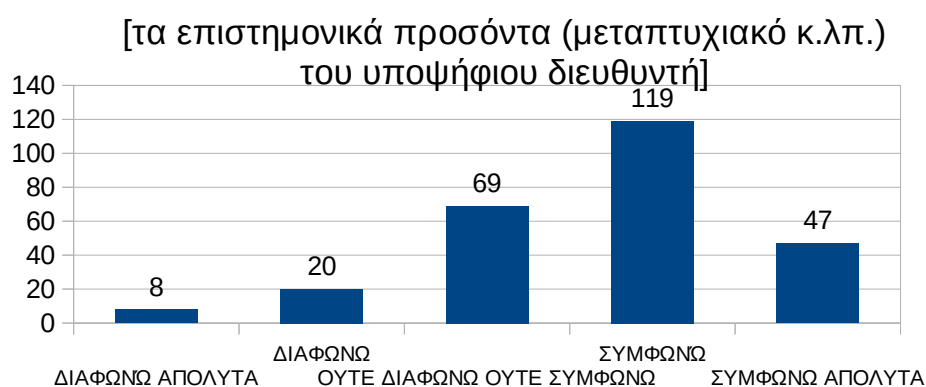
Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών δείχνουν ότι σε ένα ποσοστό συνολικά 71,48% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι τα χρόνια υπηρεσίας του Διευθυντή ή της Διευθύντριας συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου.

Όσον αφορά τα επιστημονικά προσόντα ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης του σχολείου 8 (3,04%) διαφωνούν απόλυτα, 20 (7,6%) εκπαιδευτικοί διαφωνούν, 69 (26,24%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 119 (45,25) συμφωνούν και 47 (17,87%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,67, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 0,96 (Πίνακας 18, Γράφημα 1).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	20	7,60
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	69	26,24
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	119	45,25
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	47	17,87

Μέσος Όρος		3,67
Τ.Σ. ΜΟ		0,06
Επικρατούσα τιμή		4,00
ΤΑ		0,96

Πίνακας 18 Επιστημονικά Προσόντα



Γράφημα 1 Επιστημονικά Προσόντα

Απαραίτητο παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης οι εκπαιδευτικοί θεωρούν και τα επιστημονικά προσόντα, καθώς ένα ποσοστό της τάξης του 63,12% των

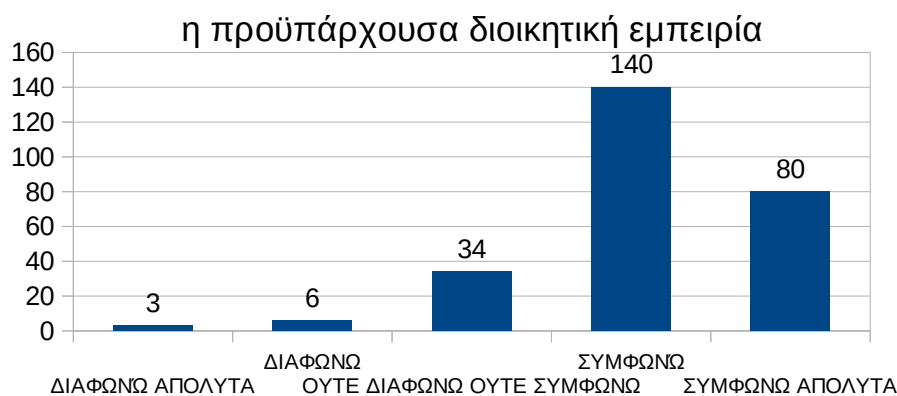
εκπαιδευτικών συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος διευθυντής.

Με την **προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία** 3 (1,14%) διαφωνούν απόλυτα, 6 (2,28%) εκπαιδευτικοί διαφωνούν, 34 (12,93%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 140 (53,23%) συμφωνούν και 80 (30,42%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 4,10, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 0,79 (Πίνακας 19, Γράφημα 2).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	6	2,28
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	34	12,93
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	140	53,23
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	80	30,42

Μέσος Όρος	4,10
Τ.Σ. ΜΟ	0,05
Επικρατούσα τιμή	4,00
ΤΑ	0,79

Πίνακας 19 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία



Γράφημα 2 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία

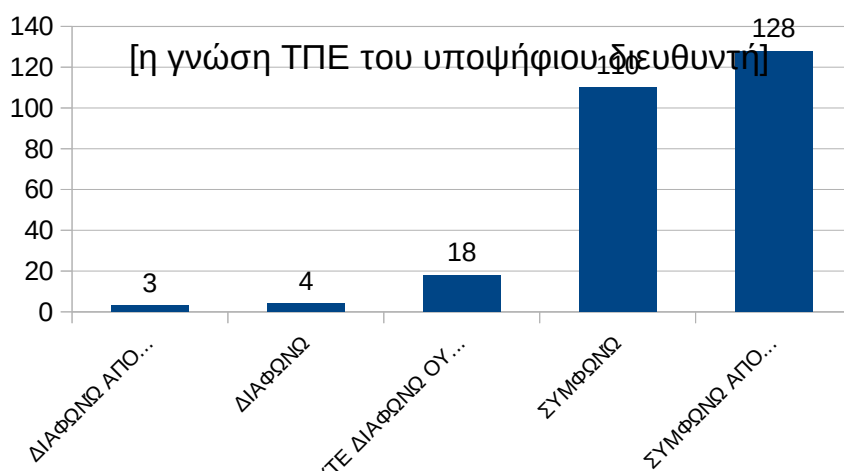
Ένα ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας σημειώνεται στην **προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία**, καθώς ένα ποσοστό της τάξης του 83,65% τη θεωρεί, όπως φαίνεται, καταλυτικό παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου.

Με τη γνώση των ΤΠΕ 3 (1,14%) διαφωνούν απόλυτα, 4 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (1,52%), 18 (6,84%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 110 (41,83%) συμφωνούν και 128 (48,67%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 4,35, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ απόλυτα) και η τυπική απόκλιση 0,77 (Πίνακας 20, Γράφημα 3).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4	1,52
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	18	6,84
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	110	41,83
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	128	48,67

Μέσος Όρος	4,35
Τ.Σ. ΜΟ	0,05
Επικρατούσα τιμή	5,00
ΤΑ	0,77

Πίνακας 20 γνώση των ΤΠΕ



Γράφημα 3 γνώση των ΤΠΕ

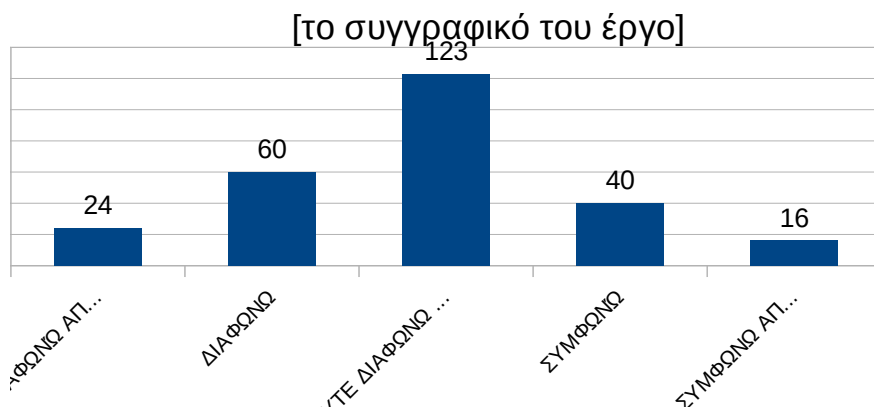
Τη γνώση των ΤΠΕ προκρίνει η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, καθώς το 90,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι είναι απαραίτητη.

Ως προς το **συγγραφικό έργο** του υποψήφιου διευθυντή 24 (9,13%) διαφωνούν απόλυτα, 60 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (22,81%), 123 (46,77%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 40 (15,21%) συμφωνούν και 16 (6,08%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 2,86, η επικρατούσα είναι το 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) και η τυπική απόκλιση 0,96 (Πίνακας 21, Γράφημα 4).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	60	22,81
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	123	46,77
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	40	15,21
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	16	6,08

Μέσος Όρος		2,86
Τ.Σ. ΜΟ		0,06
Επικρατούσα τιμή		3,00
ΤΑ		,99

Πίνακας 21 συγγραφικό έργο



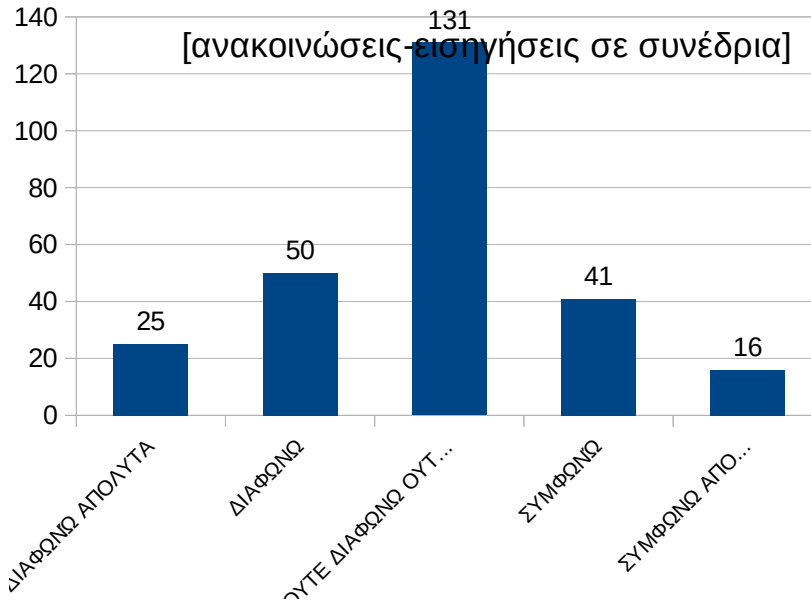
Γράφημα 4 συγγραφικό έργο

Όσον αφορά τις **ανακοινώσεις και εισηγήσεις σε συνέδρια** 25 (9,51%) διαφωνούν απόλυτα, 50 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (19,01%), 131 (49,81%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 41 (15,59 %) συμφωνούν και 16 (6,08%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 2,90, η επικρατούσα είναι το 3 (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) και η τυπική απόκλιση 0,98 (Πίνακας 22, Γράφημα 5).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	50	19,01
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	131	49,81
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	41	15,59
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	16	6,08

Μέσος Όρος		2,90
Τ.Σ. ΜΟ		0,06
Επικρατούσα τιμή		3,00
ΤΑ		0,98

Πίνακας 22 ανακοινώσεις και εισηγήσεις σε συνέδρια



Γράφημα 5 ανακοινώσεις και εισηγήσεις σε συνέδρια

Ως προς το **συγγραφικό έργο και τις ανακοινώσεις και εισηγήσεις** σε συνέδρια τα ποσοστά αποδοχής ή όχι είναι περίπου τα ίδια. Σημαντικά και στις δύο περιπτώσεις είναι τα ποσοστά (46,77%) για το συγγραφικό έργο και (49,81%) για τις εισηγήσεις σε συνέδρια των εκπαιδευτικών που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Φαίνεται ότι αυτούς τους παράγοντες δεν τους θεωρούν τόσο σημαντικούς οι εκπαιδευτικοί για την αποτελεσματική διοίκηση.

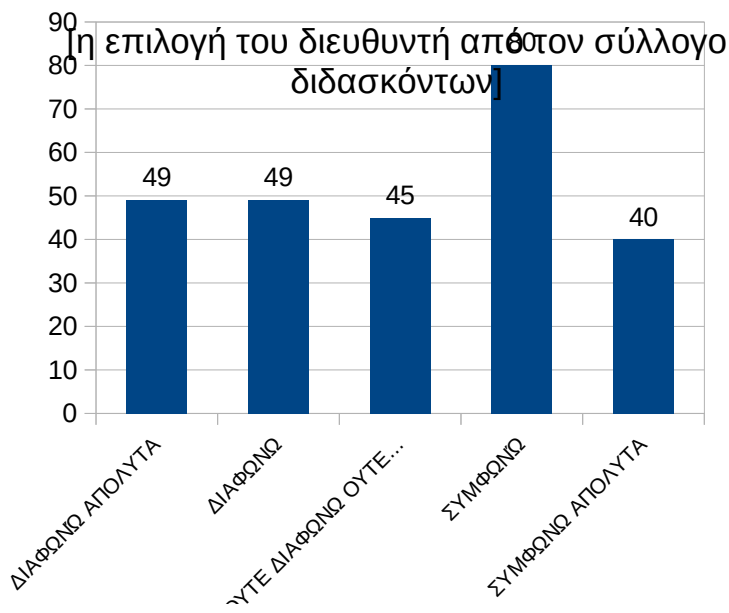
Με την **επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων** 49 (18,63%) διαφωνούν απόλυτα, 49 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (18,63%), 45 (17,11%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 80 (30,42%) συμφωνούν και 40 (15,21%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,05, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,36 (Πίνακας 23, Γράφημα 6).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	49	18,63
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	45	17,11

ΣΥΜΦΩΝΩ	4	80	30,42
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	40	15,21

Μέσος Όρος		3,05
Τ.Σ. ΜΟ		0,08
Επικρατούσα τιμή		4,00
ΤΑ		1,36

Πίνακας 23 επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων



Γράφημα 6 επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων

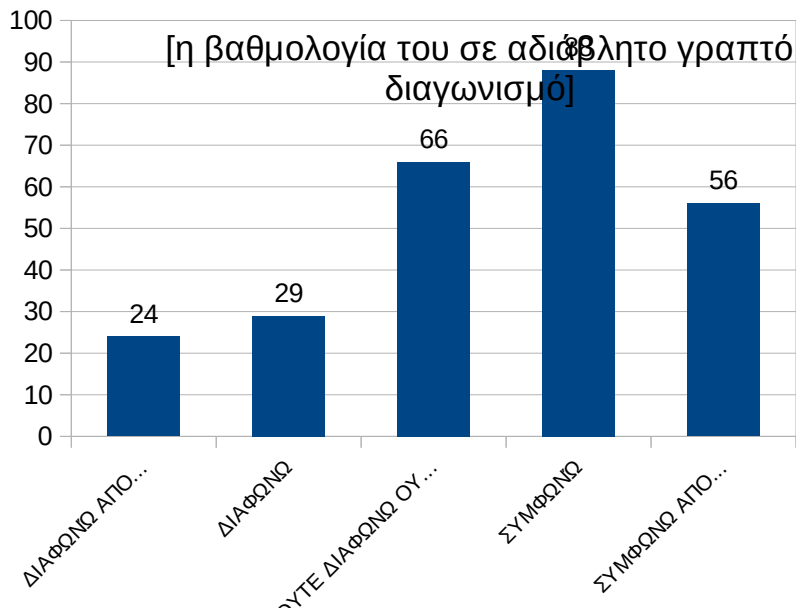
Δεν μπορεί, βέβαια, να αγνοηθεί ότι ένα ποσοστό της τάξης του 45,63% τάσσεται υπέρ της επιλογής των διευθυντών από τον σύλλογο διδασκόντων.

Με τον **αδιάβλητο γραπτό διαγωνισμό** 24 (9,13%) διαφωνούν απόλυτα, 29 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (11,03%), 66 (25,10%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 88 (33,46%) συμφωνούν και 56 (21,29%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,47, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,20 (Πίνακας 24, Γράφημα 7).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	29	11,03
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	66	25,10
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	88	33,46
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	56	21,29

Μέσος Όρος		3,47
Τ.Σ. ΜΟ		0,07
Επικρατούσα τιμή		4,00
ΤΑ		1,20

Πίνακας 24 αδιάβλητος γραπτός διαγωνισμός



Γράφημα 7 αδιάβλητος γραπτός διαγωνισμός

Το 54,75% των εκπαιδευτικών συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τον αδιάβλητο γραπτό διαγωνισμό

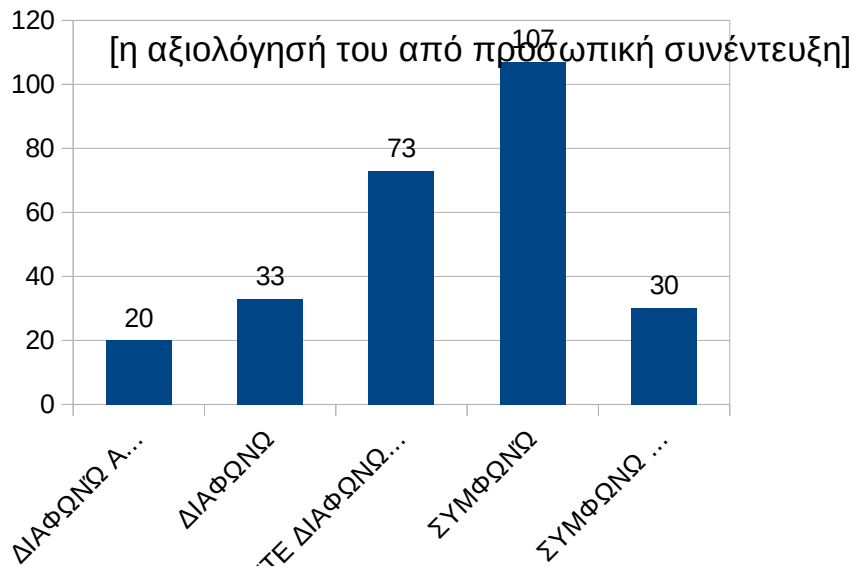
Με την αξιολόγηση από προσωπική συνέντευξη 21 (7,98%) διαφωνούν απόλυτα, 33 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (12,55%), 73 (27,76%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 106 (40,3%) συμφωνούν και 30 (11,41%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,35, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,08 (Πίνακας 25, Γράφημα 8).

ΔΙΑΦΩΝΩ	2	33	12,55
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	73	27,76
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	107	40,68
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	30	11,41

Μέσος Όρος		3,35
------------	--	------

Τ.Σ. ΜΟ		0,07
Επικρατούσα τιμή		4,00
ΤΑ		1,08

Πίνακας 25 αξιολόγηση από προσωπική συνέντευξη



Γράφημα 8 αξιολόγηση από προσωπική συνέντευξη

Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό το ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την προσωπική συνέντευξη, καθώς φτάνει το 51,71%.

Συνοψίζοντας σε αυτόν τον θεματικό άξονα-κατηγορία οι εκπαιδευτικοί προτάσσουν τη γνώση των ΤΠΕ (90,5%), δεύτερο παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση θεωρούν τη διοικητική εμπειρία (83,65%), τρίτο παράγοντα τα χρόνια υπηρεσίας (71,48%), τέταρτο τα επιστημονικά προσόντα (63,12%), πέμπτο τον γραπτό διαγωνισμό (54,75%), έκτο την προσωπική συνέντευξη (51,71%) και έβδομο την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων (45,63%). Όσον αφορά το συγγραφικό έργο και τις εισηγήσεις σε συνέδρια δεν φαίνεται να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς ένα ποσοστό 21,29% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την προϋπόθεση του συγγραφικού έργου, ενώ ένα ποσοστό 21,67% με τις ανακοινώσεις και τις εισηγήσεις σε συνέδρια.

8.3. Προσόντα και δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας σε περίπτωση επιλογής από τον Σύλλογο Διδασκόντων

Ως προς τον δεύτερο θεματικό άξονα-κατηγορία ζητήθηκε με 7 ερωτήσεις οι εκπαιδευτικοί να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με αριθμητική βαθμολογία σε

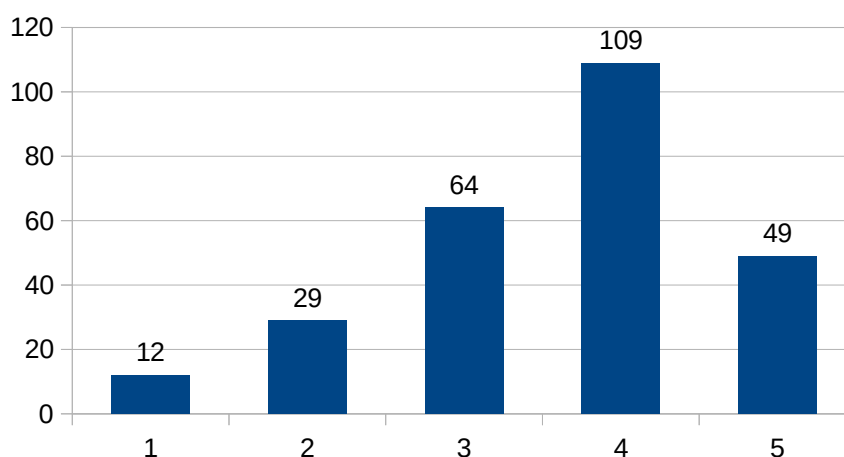
προτάσεις αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων.

Στην πρώτη ερώτηση που αφορά τον βαθμό συμφωνίας τους με **την προϋπηρεσία του υποψήφιου διευθυντή** 12 (4,56%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 29 (11,03%) τον βαθμό 2, 64 εκπαιδευτικοί (24,33%) τον βαθμό 3, 109 (41,44%) τον βαθμό 4 και 49 εκπαιδευτικοί (18,63%) τον βαθμό 5. Η μέση τιμή είναι 3,59, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,06 (Πίνακας 26, Γράφημα 9).

Ετικέτα Τιμής	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	12	4,56
ΔΙΑΦΩΝΩ	29	11,03
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	64	24,33
ΣΥΜΦΩΝΩ	109	41,44
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	49	18,63
Σύνολο	263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,59
ΤΑ		1,06
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 26 προϋπηρεσία



Γράφημα 9 προϋπηρεσία

Και εδώ οι εκπαιδευτικοί φαίνεται ότι θεωρούν σημαντικό παράγοντα τα χρόνια υπηρεσίας του υποψήφιου διευθυντή, καθώς ένα ποσοστό της τάξης του 60,07% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτό το κριτήριο.

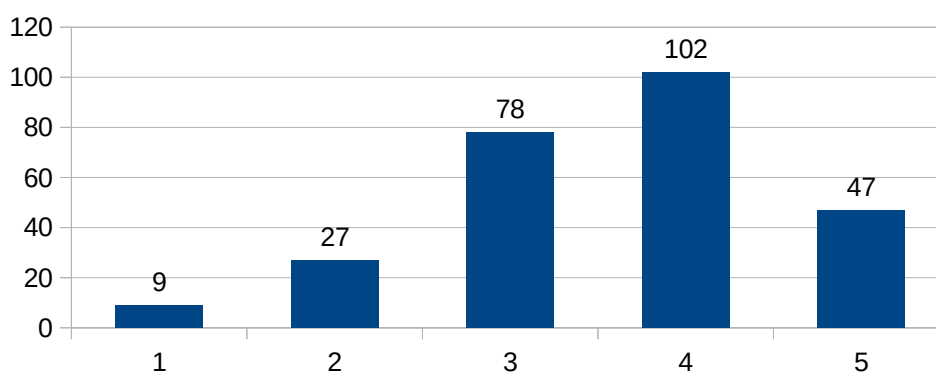
Όσον αφορά τα **ακαδημαϊκά-επιστημονικά προσόντα** 9 (3,42%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 27 (10,27%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 2, 78 (29,66%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 102 (38,78%) τον βαθμό 4, και 47 εκπαιδευτικοί (17,87%) τον βαθμό 5 (Πίνακας 27, Γράφημα 10).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	9	3,42
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	27	10,27
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	3	78	29,66
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	102	38,78
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	47	17,87
Σύνολο		263	100,0

	Έγκυρες	263
ΜΟ		3,57
ΤΑ		1,01
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 27 ακαδημαϊκά-επιστημονικά προσόντα

ακαδημαϊκά-επιστημονικά προσόντα



Γράφημα 10 ακαδημαϊκά-επιστημονικά προσόντα

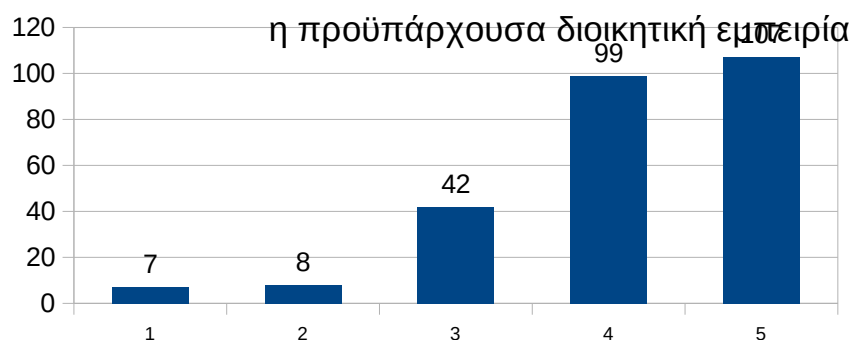
Δηλαδή το 56,65% των εκπαιδευτικών λαμβάνει υπόψη του για την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων τα ακαδημαϊκά προσόντα. Η μέση τιμή είναι 3,57, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,01.

Στην **προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία** 7 (2,66%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 8 (3,04%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 2, 45 (15,97%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 99 (37,64%) τον βαθμό 4, και 107 εκπαιδευτικοί (40,68%) τον βαθμό 5 (Πίνακας 28, Γράφημα 11).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	7	2,66
	2	8	3,04
	3	42	15,97
	4	99	37,64
	5	107	40,68
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
MO		4,11
TA		0,96
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 28 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία



Γράφημα 11 προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία

Από όσο δείχνουν οι απαντήσεις, σημαντική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών 78,32% θεωρεί την προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία πολύ σημαντικό παράγοντα για να επιλέξει τον διευθυντή. Η μέση τιμή είναι 4,11, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ πολύ) και η τυπική απόκλιση 0,96.

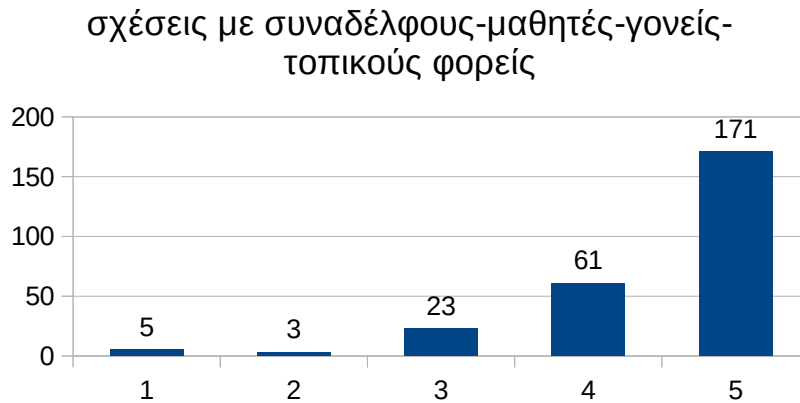
Στην ερώτηση «σχέσεις με συναδέλφους-μαθητές-γονείς-τοπικούς φορείς» 5 (1,9%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 3 (1,14%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 2, 23 (8,75%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 61 (23,19%) τον βαθμό 4, και 171 εκπαιδευτικοί (65,02%) τον βαθμό 5 (Πίνακας 29, Γράφημα 12).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	5	1,90
	2	3	1,14

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	3	23	8,75
	4	61	23,19
	5	171	65,02
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		4,48
ΤΑ		0,85
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 29 σχέσεις με συναδέλφους-μαθητές-γονείς-τοπικούς φορείς



Γράφημα 12 σχέσεις με συναδέλφους-μαθητές-γονείς-τοπικούς φορείς

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους-μαθητές-γονείς-τοπικούς φορείς έλαβαν το μεγαλύτερο ποσοστό 88,21% με τον βαθμό 4 και 5. Η μέση τιμή είναι 4,48, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ πολύ) και η τυπική απόκλιση 0,85.

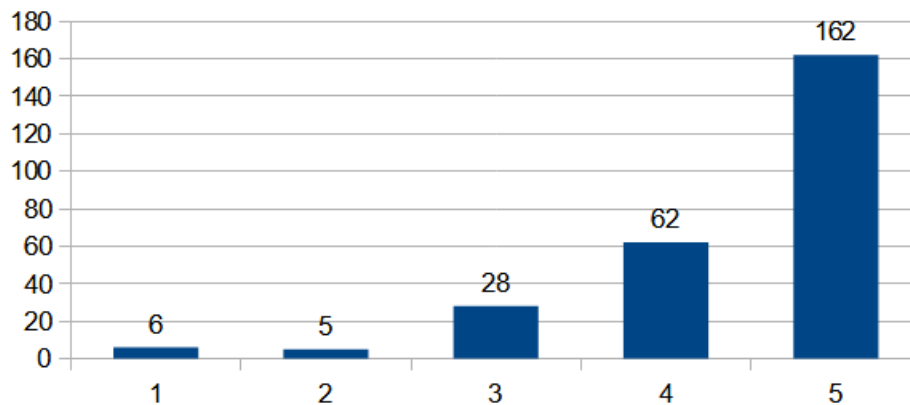
Όσον αφορά την προσφορά στο σχολείο 6 (2,28%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 5 (1,90%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 2, 28 (10,65%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 62 (23,57%) τον βαθμό 4, και 162 εκπαιδευτικοί (61,60%) τον βαθμό 5 (Πίνακας 30, Γράφημα 13).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	6	2,28
	2	5	1,90
	3	28	10,65
	4	62	23,57
	5	162	61,60
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		4,40
ΤΑ		0,92
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 30 προσφορά στο σχολείο

προσφορά στο σχολείο



Γράφημα 13 προσφορά στο σχολείο

Μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσε και η προσφορά του εκπαιδευτικού στο σχολείο 85,17%. Η μέση τιμή είναι 4,40, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ πολύ) και η τυπική απόκλιση 0,92.

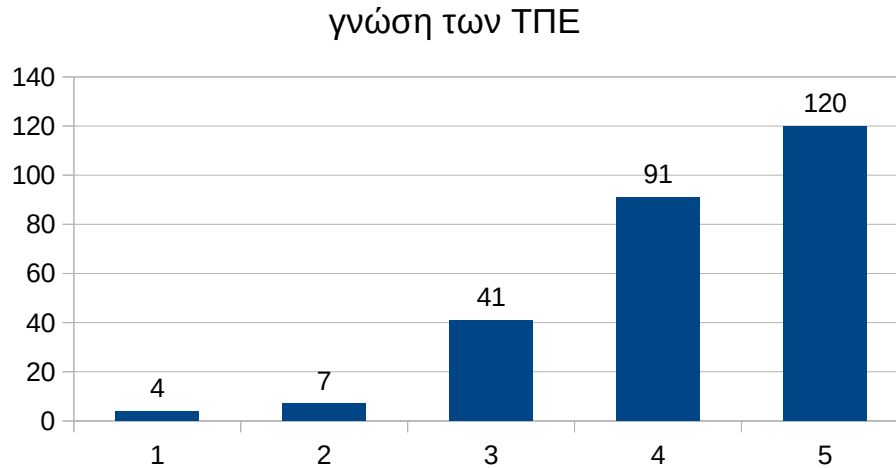
Ως προς τη **γνώση των ΤΠΕ** 4 εκπαιδευτικοί (1,52%) έβαλαν τον βαθμό 1, 7 (2,66%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 2, 41 (15,59%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 91 (34,6%) τον βαθμό 4 και 120 εκπαιδευτικοί (45,63%) τον βαθμό 5. Η μέση τιμή είναι 4,20, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ απόλυτα) και η τυπική απόκλιση 0,90 (Πίνακας 31, Γράφημα 14).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	4	1,52
	2	7	2,66
	3	41	15,59
	4	91	34,60
	5	120	45,63
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		4,20

ΤΑ		0,90
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 31 γνώση των ΤΠΕ



Γράφημα 14 γνώση των ΤΠΕ

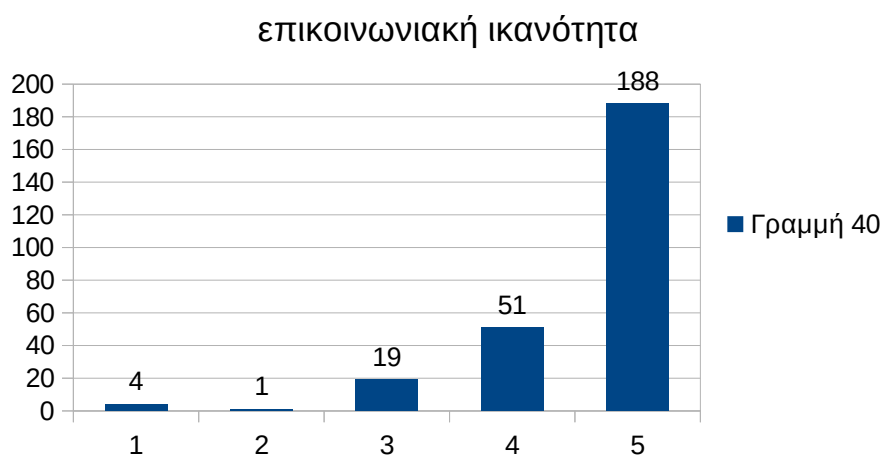
Οι ΤΠΕ φαίνεται επίσης ότι είναι πολύ σημαντικό κριτήριο για την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων, καθώς 80,23% έβαλαν τον βαθμό 4 και 5.

Ως προς την **επικοινωνιακή ικανότητα** 4 (1,52%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 1, 1 (0,38%) εκπαιδευτικός έβαλε τον βαθμό 2, 19 (7,22%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 3, 51 (19,39%) τον βαθμό 4, και 188 εκπαιδευτικοί (71,48%) τον βαθμό 5. Η μέση τιμή είναι 4,59, η επικρατούσα είναι το 5 (συμφωνώ απόλυτα) και η τυπική απόκλιση 0,77 (Πίνακας 32, Γράφημα 15).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
	1	4	1,52
	2	1	0,38
	3	19	7,22
	4	51	19,39
	5	188	71,48
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		4,59
ΤΑ		0,77
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 32 επικοινωνιακή ικανότητα



Γράφημα 15 επικοινωνιακή ικανότητα

Το μεγαλύτερο ποσοστό από όλες τις κατηγορίες συγκέντρωσε η επικοινωνιακή ικανότητα 90,87%.

Συνοψίζοντας σε αυτόν τον θεματικό άξονα-κατηγορία οι εκπαιδευτικοί προτάσσουν την επικοινωνιακή ικανότητα σε ποσοστό 90,87%, δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις σχέσεις που αναπτύσσει ο υποψήφιος διευθυντής σε ποσοστό 88,21%, λαμβάνουν σημαντικά υπόψη τους την προσφορά του στο σχολείο σε ποσοστό 85,12%, τη γνώση των ΤΠΕ σε ποσοστό 80,23%, την προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία σε ποσοστό 78,32%, την προϋπηρεσία σε ποσοστό 60,07% και τέλος τα ακαδημαϊκά προσόντα σε ποσοστό 56,65%.

8.4. Διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών και διευθυντριών του σχολείου

Ως προς τον τρίτο θεματικό άξονα-κατηγορία ζητήθηκε με 7 ερωτήσεις οι εκπαιδευτικοί να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε προτάσεις αναφορικά με τις διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών και διευθυντριών του σχολείου.

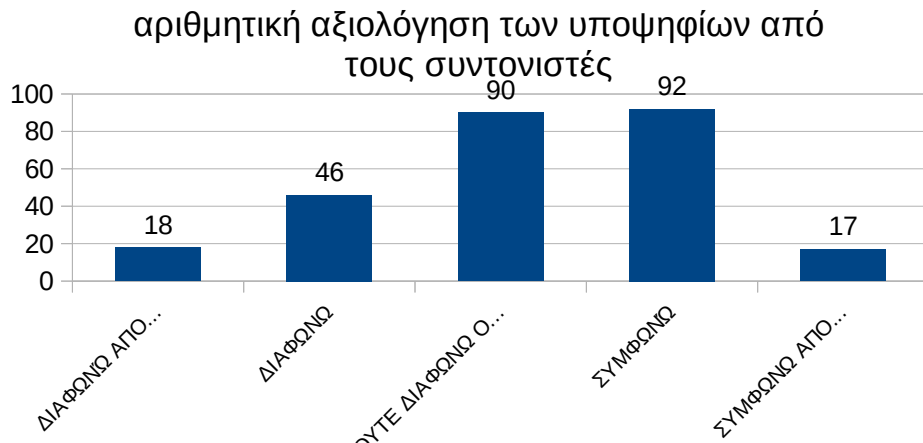
Με την **αριθμητική αξιολόγηση** των υποψηφίων από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου 18 (6,84%) διαφωνούν απόλυτα, 46 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (17,49%), 90 (34,22%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 92 (34,98%) συμφωνούν και 17 (6,46%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,17, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,02 (Πίνακας 33, Γράφημα 16).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	18	6,84

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	46	17,49
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	90	34,22
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	92	34,98
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	17	6,46
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,17
ΤΑ		1,02
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 33 αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου



Γράφημα 16 αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου

Συνολικά 41,44% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου.

Με τις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης 20 (7,6%) διαφωνούν απόλυτα, 40 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (15,21%), 53 (20,15%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 99 (37,64%) συμφωνούν και 51 (19,39%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,46, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,18 (Πίνακας 34, Γράφημα 17).

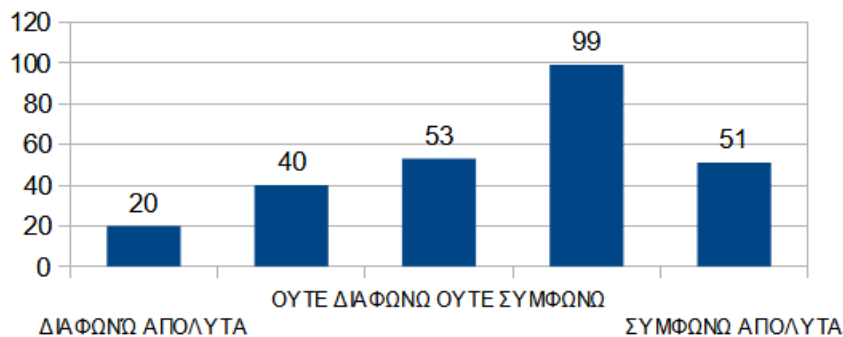
Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	20	7,60
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	40	15,21
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	53	20,15
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	99	37,64

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	51	19,39
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,46
ΤΑ		1,18
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 34 γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Πίνακας 34 γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης



Γράφημα 17 γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης

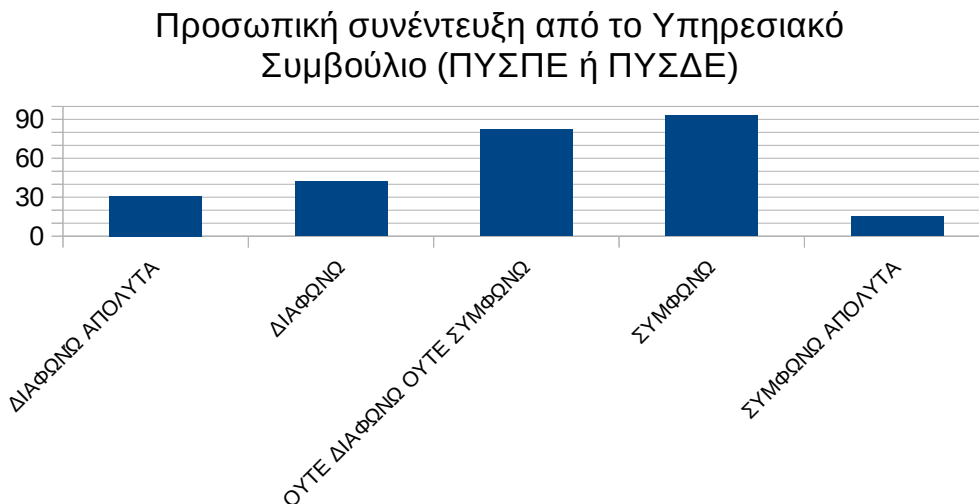
Συνολικά 57,03% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με τις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Με την **προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο** (ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ) 31 (11,79%) διαφωνούν απόλυτα, 42 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (15,97%), 82 (31,18%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 93 (35,36%) συμφωνούν και 15 (5,7%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,07, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,10 (Πίνακας 35, Γράφημα 18).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	31	11,79
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	42	15,97
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	82	31,18
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	93	35,36
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	15	5,70
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,07
ΤΑ		1,10
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 35 προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (ΠΥΣΠΕ, ΠΥΣΔΕ)



Γράφημα 18 προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο ΠΥΣΔΕ ΠΥΣΠΕ

41,06% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ).

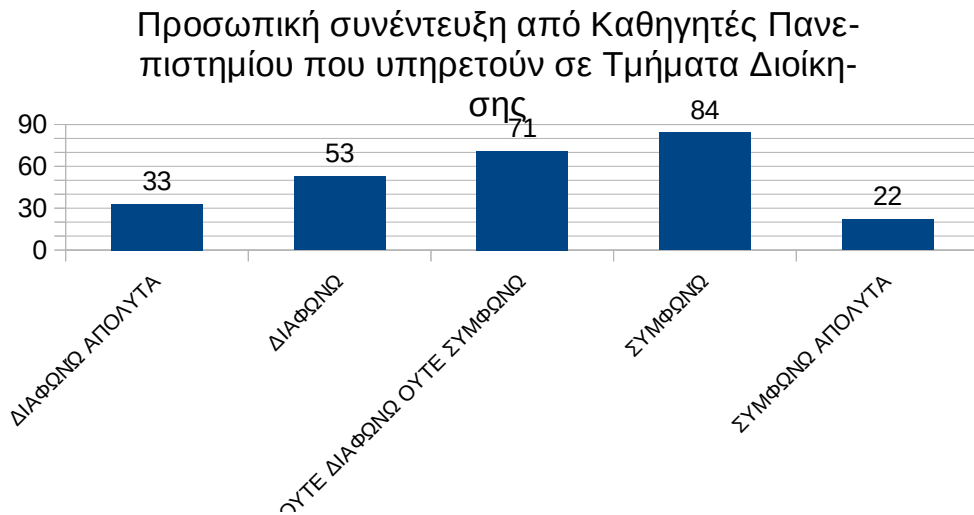
Με την **προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου** που υπηρετούν σε Τμήματα Διοίκησης 33 (12,55%) διαφωνούν απόλυτα, 53 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (20,15%), 71 (27%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 84 (31,94%) συμφωνούν και 22 (8,37%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,03, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,17 (Πίνακας 36, Γράφημα 19).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	33	12,55
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	53	20,15
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	71	27,00
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	84	31,94
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	22	8,37
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
---	---------	-----

ΜΟ		3,03
ΤΑ		1,17
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 36 προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου



Γράφημα 19 προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου

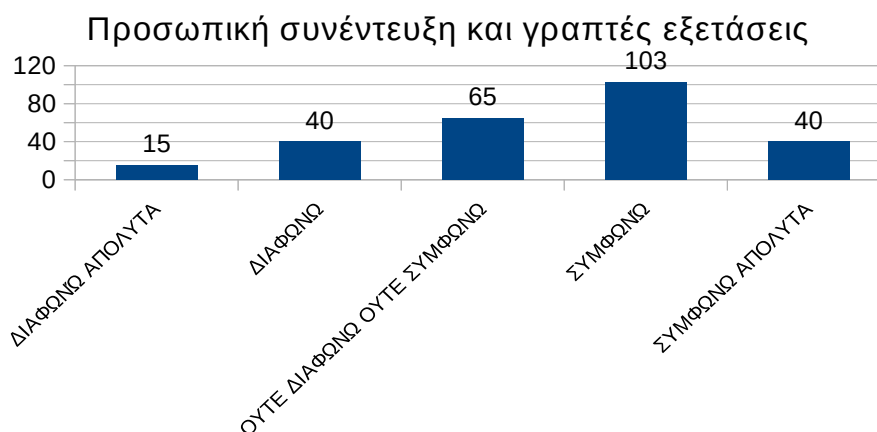
40,31% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου που υπηρετούν σε Τμήματα Διοίκησης.

Με την **προσωπική συνέντευξη και γραπτές εξετάσεις** 15 (5,7%) διαφωνούν απόλυτα, 40 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (15,21%), 65 (24,71%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 103 (39,16%) συμφωνούν και 40 (15,21%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,43, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,10 (Πίνακας 37, Γράφημα 20).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	15	5,70
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	40	15,21
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	65	24,71
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	103	39,16
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	40	15,21
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,43
ΤΑ		1,10
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 37 προσωπική συνέντευξη και γραπτές εξετάσεις



Γράφημα 20 προσωπική συνέντευξη και γραπτές εξετάσεις

54,37% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την προσωπική συνέντευξη και τις γραπτές εξετάσεις.

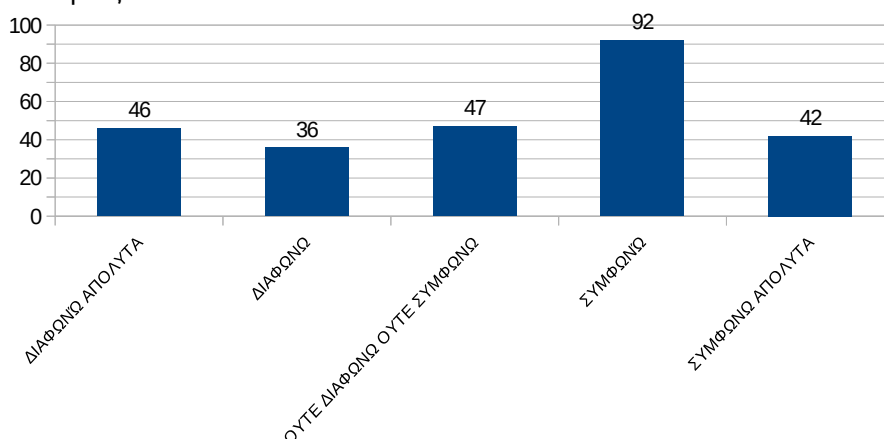
Με την **αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους** 46 (17,49%) διαφωνούν απόλυτα, 36 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (13,69%), 47 (17,87%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 92 (34,98%) συμφωνούν και 42 (15,97%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,18, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,34 (Πίνακας 38, Γράφημα 21).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	46	17,49
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	36	13,69
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	47	17,87
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	92	34,98
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	42	15,97
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,18
ΤΑ		1,34
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 38 αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους

αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους



Γράφημα 21 αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους

50,95% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την αριθμητική αξιολόγηση των υποψηφίων από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους.

Τέλος με την αξιολόγηση και τις γραπτές εξετάσεις 28 (10,65%) διαφωνούν απόλυτα, 35 εκπαιδευτικοί διαφωνούν (13,31%), 64 (24,33%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, 87 (33,08%) συμφωνούν και 49 (18,63%) συμφωνούν απόλυτα. Η μέση τιμή είναι 3,36, η επικρατούσα είναι το 4 (συμφωνώ) και η τυπική απόκλιση 1,23 (Πίνακας 39, Γράφημα 22).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	28	10,65
ΔΙΑΦΩΝΩ	2	35	13,31
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	64	24,33
ΣΥΜΦΩΝΩ	4	87	33,08
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	49	18,63
Σύνολο		263	100,0

N	Εγκυρες	263
ΜΟ		3,36
ΤΑ		1,23
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00

Πίνακας 39 αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις



Γράφημα 22 αξιολόγηση και γραπτές εξετάσεις

51,71% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την αξιολόγηση και τις γραπτές εξετάσεις.

Συνοψίζοντας σε αυτόν τον θεματικό άξονα-κατηγορία οι εκπαιδευτικοί προτάσσουν τις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης σε ποσοστό 57,03%, με την προσωπική συνέντευξη και τις γραπτές εξετάσεις συμφωνεί ένα ποσοστό 54,37%, με την αξιολόγηση και τις γραπτές εξετάσεις συμφωνεί ένα ποσοστό 51,71%, με την αριθμητική αξιολόγηση από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους συμφωνεί ένα ποσοστό 50,95%, με την αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου συμφωνεί ένα ποσοστό 41,44%, με την προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο συμφωνεί ένα ποσοστό 41,06% και τέλος με την προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου που υπηρετούν σε Τμήματα Διοίκησης συμφωνεί ένα ποσοστό 40,31%.

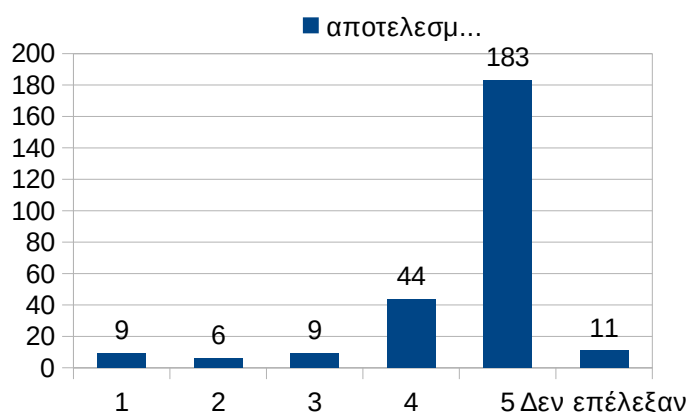
8.5. Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή

Στην τέταρτη θεματική κατηγορία-άξονα οι εκπαιδευτικοί θα έπρεπε να επιλέξουν 5 χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον αποτελεσματικό διευθυντή με αριθμητική σπουδαιότητα από το 1 (λίγο) έως το 5 (πάρα πολύ). Τα χαρακτηριστικά είναι αποτελεσματικός, ανεκτικός, δίκαιος, δημοκρατικός, ενήμερος, ήρεμος, καινοτόμος, προσιτός, φιλικός, αντικειμενικός, διαλλακτικός.

Το χαρακτηριστικό **αποτελεσματικός** επέλεξαν 252 (95,82%) εκπαιδευτικοί από τους 263 και 11 (4,18%) δεν το επέλεξαν. Από τους 252 οι 183 (69,58%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 44 (16,73%) εκπαιδευτικοί, 10 (3,80%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 6 (2,28%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 9 (3,42%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 40, γράφημα 23).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότ	Ποσοστά
ελάχιστα	1	9	3,42
λίγο	2	6	2,28
μέτρια	3	10	3,80
πολύ	4	44	16,73
Πάρα πολύ	5	183	69,58
Δεν επέλεξαν	.	11	4,18
Σύνολο		263	100

Πίνακας 40 Αποτελεσματικός



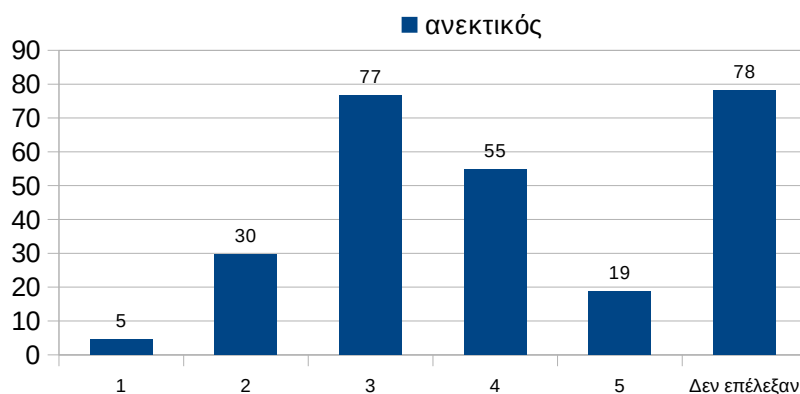
Γράφημα 23 Αποτελεσματικός

Το χαρακτηριστικό **ανεκτικός** επέλεξαν 185 (70,34%) εκπαιδευτικοί από τους 263 και 78 (29,66%) δεν το επέλεξαν. Από τους 185 οι 19 (7,22%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 55 (20,91%) εκπαιδευτικοί, 77 (29,28%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 30 (11,41%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 4 (1,52%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 41, γράφημα 24).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	4	1,52
λίγο	2	30	11,41

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
μέτρια	3	77	29,28
πολύ	4	55	20,91
Πάρα πολύ	5	19	7,22
Δεν επέλεξαν		78	29,66
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 41 Ανεκτικός

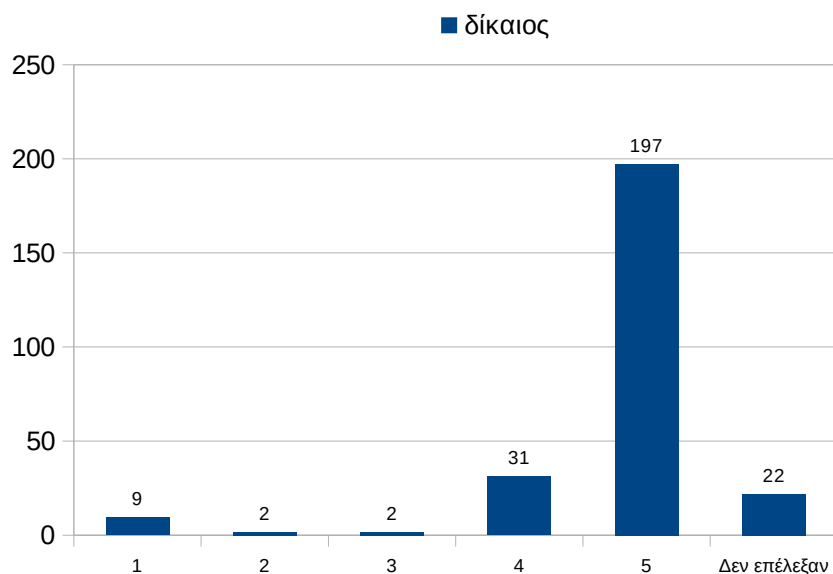


Γράφημα 24 Ανεκτικός

Το χαρακτηριστικό **δίκαιος** επέλεξαν 241 (91,63%) από τους 263 και 22 (8,37%) δεν το επέλεξαν. Από τους 241 οι 197 (74,90%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 31 (11,79%) εκπαιδευτικοί, 2 (0,76%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 2 (0,76%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 9 (3,42%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 4, γράφημα 25).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	9	3,57
λίγο	2	2	0,60
μέτρια	3	2	0,60
πολύ	4	31	11,90
Πάρα πολύ	5	197	75,00
Δεν επέλεξαν		22	8,33
Σύνολο		263	100

Πίνακας 42 Δίκαιος

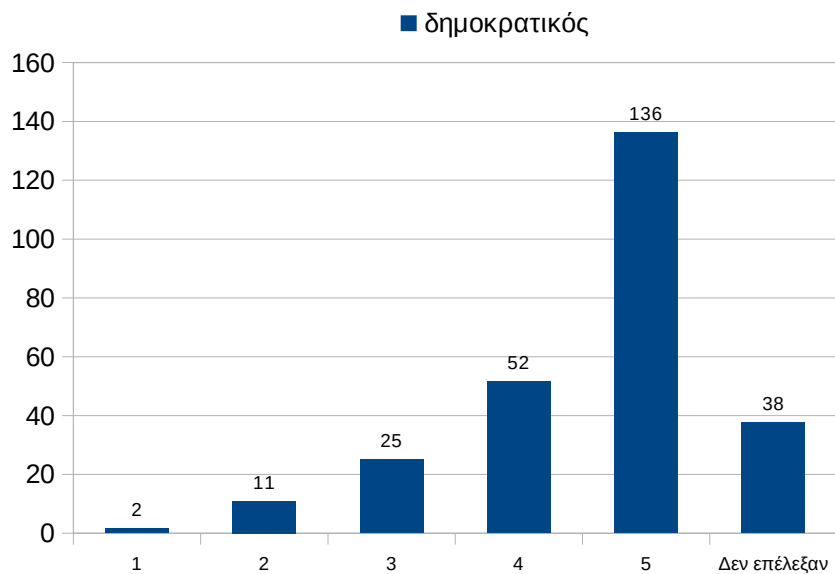


Γράφημα 25 Δίκαιος

Το χαρακτηριστικό **δημοκρατικός** επέλεξαν 225 (85,55%) από τους 263 και 38 (14,45%) δεν το επέλεξαν. Από τους 225 οι 136 (51,71%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 52 (19,77%) εκπαιδευτικοί, 25 (9,51%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 11 (4,18%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 1 (0,38%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 43, γράφημα 26) .

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	1	0,38
λίγο	2	11	4,18
μέτρια	3	25	9,51
πολύ	4	52	19,77
Πάρα πολύ	5	136	51,71
Δεν επέλεξαν	.	38	14,45
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 43 Δημοκρατικός

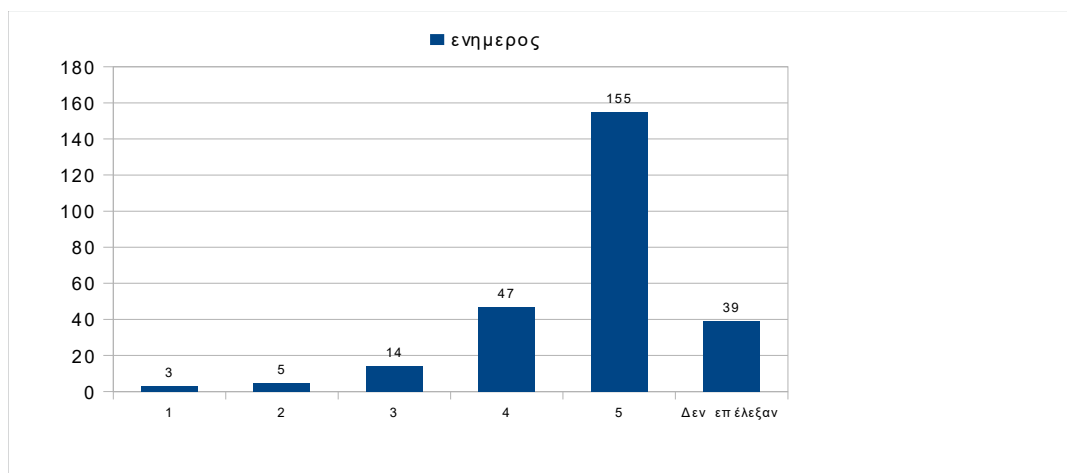


Γράφημα 26 Δημοκρατικός

Το χαρακτηριστικό **ενήμερος** επέλεξαν 224 (85,12%) από τους 263 και 39 (14,88%) δεν το επέλεξαν. Από τους 224 οι 155 (58,94%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 47(17,87%) εκπαιδευτικοί, 14 (5,32%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 5 (1,90 %) τον βαθμό 2 (λίγο) και 3 (1,14%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 44, γράφημα 27).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	3	1,14
λίγο	2	5	1,90
μέτρια	3	14	5,32
πολύ	4	47	17,87
Πάρα πολύ	5	155	58,94
Δεν επέλεξαν	.	39	14,88
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 44 Ενήμερος

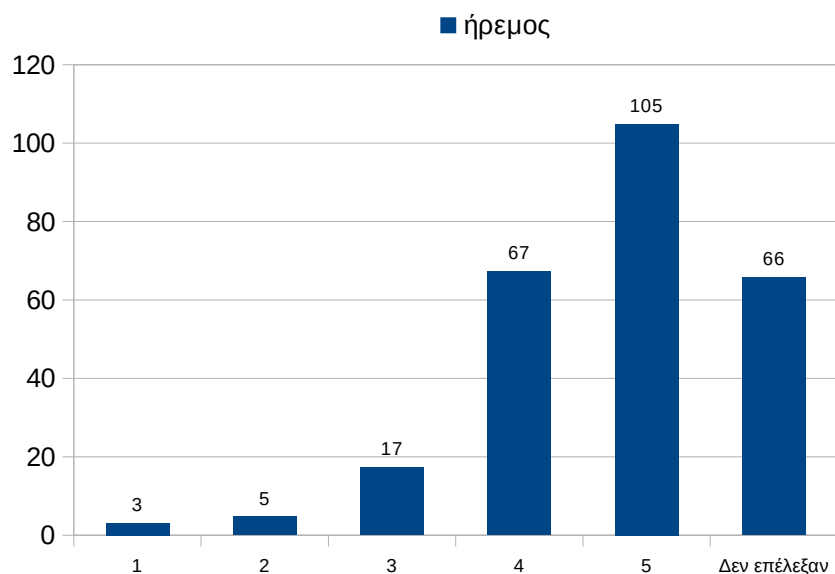


Γράφημα 27 Ενήμερος

Το χαρακτηριστικό **ήρεμος** επέλεξαν 197 (75%) από τους 263 και 66 (25%) δεν το επέλεξαν. Από τους 197 οι 105 (39,92%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 67 (25,48%) εκπαιδευτικοί, 17 (6,46%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 5 (1,90%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 3 (1,14%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 45, γράφημα 28).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	3	1,14
λίγο	2	5	1,90
μέτρια	3	17	6,46
πολύ	4	67	25,48
Πάρα πολύ	5	105	39,92
Δεν επέλεξαν	.	66	25
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 45 Ήρεμος

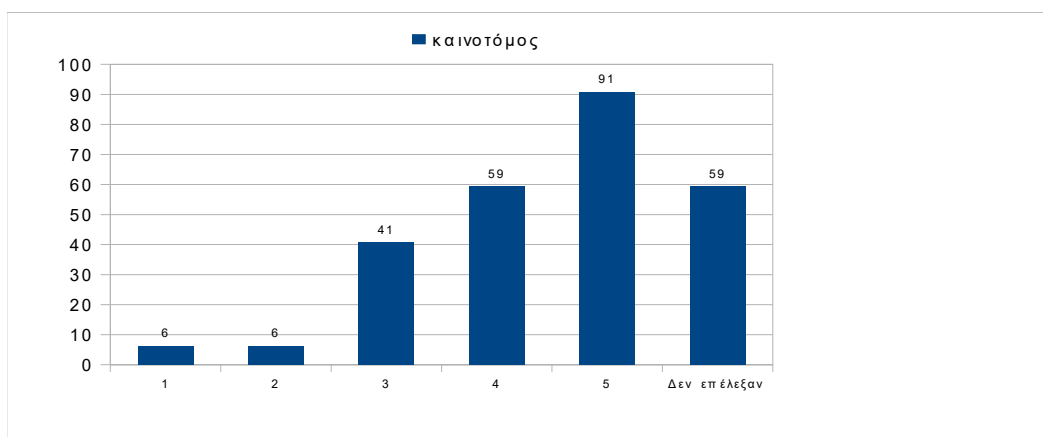


Γράφημα 28 ήρεμος

Το χαρακτηριστικό **καινοτόμος** επέλεξαν 203 (77,19%) από τους 263 και 59 (22,81%) δεν το επέλεξαν. Από τους 203 οι 90 (34,22%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 60 (22,81%) εκπαιδευτικοί, 41 (15,59%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 6 (2,28%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 6 (2,28%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 46, Γράφημα 29).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	6	2,28
λίγο	2	6	2,28
μέτρια	3	41	15,59
πολύ	4	60	22,81
Πάρα πολύ	5	90	34,22
Δεν επέλεξαν	.	59	22,81
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 46 Καινοτόμος

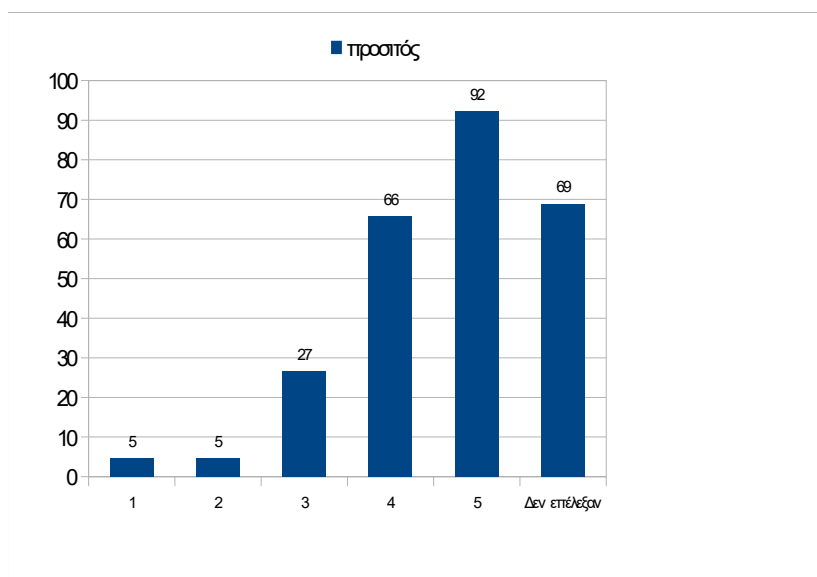


Γράφημα 29 Καινοτόμος

Το χαρακτηριστικό **προσιτός** επέλεξαν 194 (73,76%) από τους 263 και 69 (26,24%) δεν το επέλεξαν. Από τους 194 οι 92 (34,98%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 66 (25,10%) εκπαιδευτικοί, 26 (9,89%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 5 (1,90%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 5 (1,90%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 49, γράφημα 30).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	5	1,90
λίγο	2	5	1,90
μέτρια	3	26	9,89
πολύ	4	66	25,10
Πάρα πολύ	5	92	34,98
Δεν επέλεξαν	.	69	26,24
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 47 Προσιτός

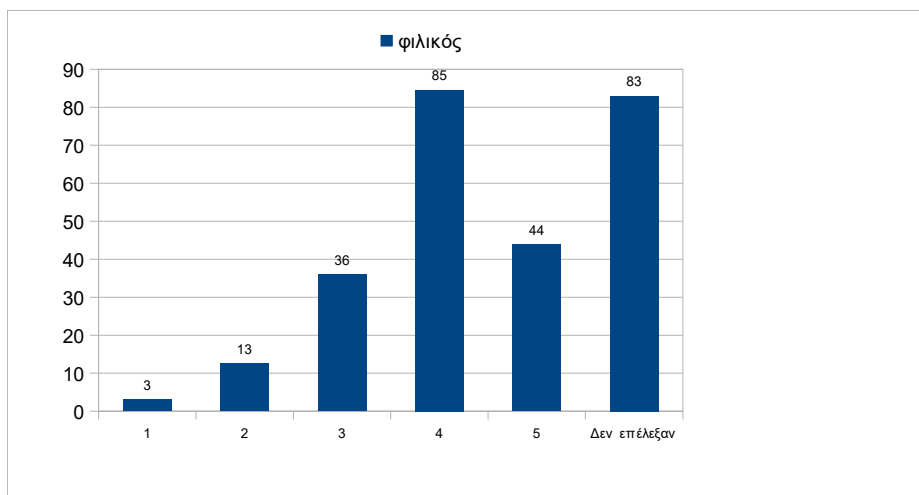


Γράφημα 30 Προσιτός

Το χαρακτηριστικό **φιλικός** επέλεξαν 180 (68,44%) από τους 263 και 83 (31,56%) δεν το επέλεξαν. Από τους 180 οι 44 (16,73%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 85 (32,32%) εκπαιδευτικοί, 36 (13,69%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 12 (4,56%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 3 (1,14%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 48, γράφημα 31).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	3	1,14
λίγο	2	12	4,56
μέτρια	3	36	13,69
πολύ	4	85	32,32
Πάρα πολύ	5	44	16,73
Δεν επέλεξαν	.	83	31,56
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 48 Φιλικός

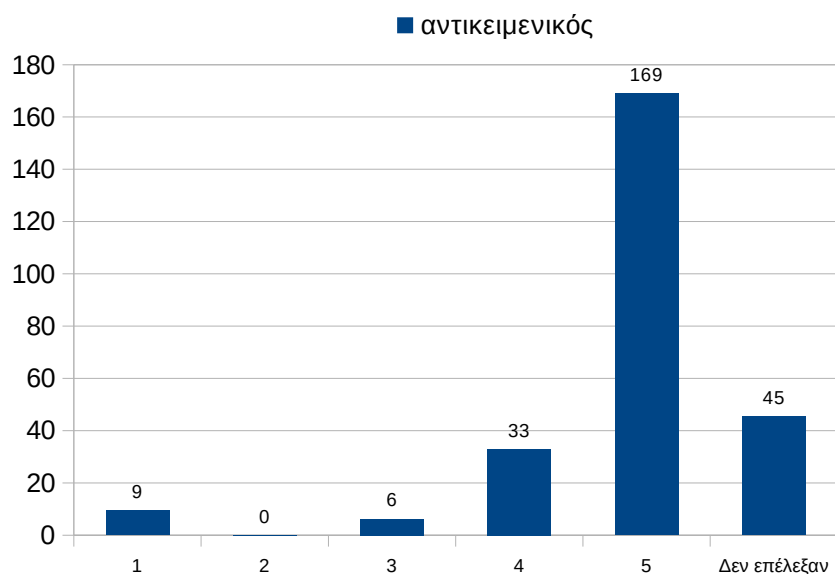


Γράφημα 31 Φιλικός

Το χαρακτηριστικό **αντικειμενικός** επέλεξαν 217 (82,51%) από τους 263 και 46 (17,49%) δεν το επέλεξαν. Από τους 217 οι 169 (64,26%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 33 (12,55%) εκπαιδευτικοί, 6 (2,28%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 0 (0%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 9 (3,42%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 49, Γράφημα 32).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	9	3,42
λίγο	2	0	0
μέτρια	3	6	2,28
πολύ	4	33	12,55
Πάρα πολύ	5	169	64,26
Δεν επέλεξαν	.	46	31,56
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 49 Αντικειμενικός

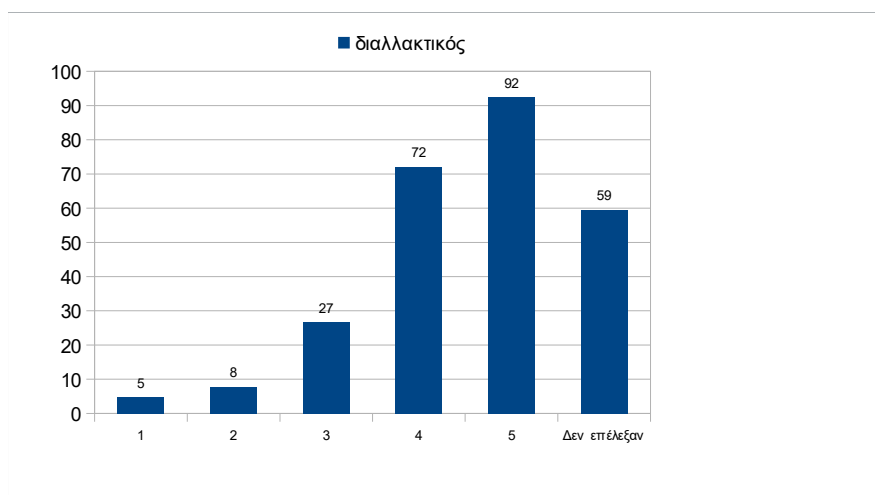


Γράφημα 32 Αντικειμενικός

Το χαρακτηριστικό **διαλλακτικός** επέλεξαν 204 (77,57%) από τους 263 και 59 (22,43%) δεν το επέλεξαν. Από τους 204 οι 92 (34,98%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 72 (27,38%) εκπαιδευτικοί, 27 (10,27%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 8 (3,04%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 5 (1,90%) τον βαθμό 1 (ελάχιστα) (Πίνακας 50, Γράφημα 33).

Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστά
ελάχιστα	1	5	1,90
λίγο	2	8	3,04
μέτρια	3	27	10,27
πολύ	4	72	27,38
Πάρα πολύ	5	92	34,98
Δεν επέλεξαν	.	59	22,43
Σύνολο		263	100,0

Πίνακας 50 Διαλλακτικός



Γράφημα 33 Διαλλακτικός

8.6. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 263 εκπαιδευτικούς, 138 γυναίκες και 125 άνδρες, από τους/τις οποίους/ες οι 224 είναι άνω των 45 ετών. Δεν παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις τους σε σχέση με το φύλο ή την ηλικία τους. Επίσης δεν παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις τους σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας, με τη βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία υπηρετούν, με την ειδικότητα και με το αν είναι μόνιμοι ή αναπληρωτές. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών με ακαδημαϊκά προσόντα είναι αρκετά υψηλό, καθώς οι 169 (64,26%) εκπαιδευτικοί διαθέτουν ακαδημαϊκά προσόντα, εκτός του βασικού πτυχίου. 94 (35,74%) εκπαιδευτικοί διαθέτουν μόνο τον βασικό τίτλο.

Όσον αφορά τα προσόντα και τις δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου οι εκπαιδευτικοί προτάσσουν τη γνώση των ΤΠΕ (90,5%), ένα αντικειμενικό προσόν, που σε όλες τις κρίσεις στελεχών μοριοδοτήθηκε ελάχιστα. Με τον Νόμο 3467/2006 η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες μοριοδοτήθηκε μόλις με 0,25 μονάδες. Στο σύνολο των 14 μορίων της επιστημονικής συγκρότησης αποτελεί αμελητέο ποσοστό της τάξης του 1,78%. Με τον Νόμο 3848/2010, ενώ για τους υποψήφιους διευθυντές αρχικά απαιτείτο η κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) επιπέδου 1 ως προϋπόθεση για την υποψηφιότητά τους, στη συνέχεια η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες επιπέδου 1 μοριοδοτήθηκε με 2 μονάδες και η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 2 με 3 μονάδες. Δηλαδή η πιστοποιημένη

επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες επιπέδου 1 είναι 8,33% στο σύνολο των 24 μορίων της επιστημονικής συγκρότησης και η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες επιπέδου 2 είναι 12,5%. Αν και υψηλότερο το ποσοστό, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι ικανοποιητικό, και μάλιστα, αν σκεφτούμε ότι αρχικά αποτελούσε απαραίτητη προϋπόθεση υποψηφιότητας. Στους Νόμους 4327/2015 και 4473/2017 η πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1 μοριοδοτείται με 0,5 μονάδα. Στα 9 μόρια της επιστημονικής συγκρότησης του Νόμου 4327 του 2015 αποτελεί για τα υποψήφια στελέχη της Β/θμιας το 5,55% και στα 11 για τα υποψήφια στελέχη της Α/θμιας το 4,55%. Αντίστοιχα στα 10 μόρια της επιστημονικής συγκρότησης του Νόμου 4473 του 2017 αποτελεί το 5% και στα 12 το 4,17%. Εξακολουθεί δηλαδή να υποβαθμίζεται.

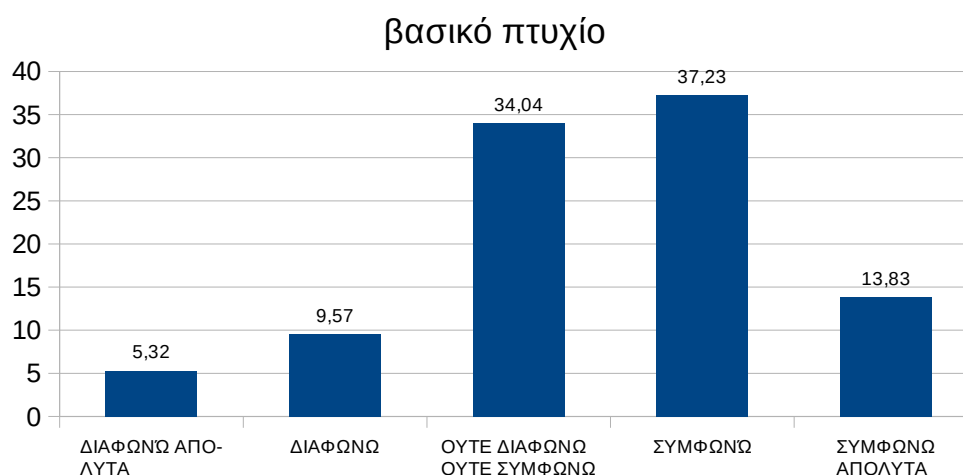
Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν, προτάσσοντας τις ΤΠΕ ως τον σπουδαιότερο παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου, πόσο κατανοούν τη χρησιμότητα αυτής της γνώσης για τον διευθυντή. Χωρίς ψηφιακό γραμματισμό ένας διευθυντής είναι ανεπαρκής, καθώς εξαρτάται από άλλους ανθρώπους, για να τον ενημερώνουν και δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στο έργο του, το οποίο απαιτεί, εκτός από την υπηρεσιακή ηλεκτρονική αλληλογραφία, ιδιαίτερες ικανότητες, όπως για παράδειγμα στη διαχείριση του myschool και άλλων ηλεκτρονικών συστημάτων e-eggrafes κ.λπ. Εξάλλου στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη διοίκηση και οργάνωση δημοσίων οργανισμών η χρήση των ΤΠΕ *«στις Δημόσιες Διοικήσεις σε συνδυασμό με την οργανωτική αλλαγή και τις νέες ικανότητες βοηθάει στη βελτίωση των Δημοσίων υπηρεσιών και των δημοκρατικών διαδικασιών και επίσης ενισχύει την υποστήριξη των Δημοσίων πολιτικών. Η ηλεκτρονική Διοίκηση θεωρείται ως η προϋπόθεση για την πραγματοποίηση μιας πιο καλής και αποδοτικής Διοίκησης»* (Καραβασίλης, 2012). Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να συνειδητοποιούν σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη εκσυγχρονισμού και αλλαγής στη διοίκηση του σχολείου. Αξίζει να σημειώσουμε σχετικά με τη γνώση των ΤΠΕ ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης ότι δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών με ακαδημαϊκά ή όχι προσόντα. Το 90,53% των 169 εκπαιδευτικών με ακαδημαϊκά προσόντα συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη γνώση των ΤΠΕ και περίπου ίδιο είναι το 90,43% των εκπαιδευτικών με το βασικό πτυχίο που έχει την ίδια άποψη.

Δεύτερο παράγοντα για την αποτελεσματική διοίκηση οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τη διοικητική εμπειρία (83,65%) και είναι πολύ λογικό, καθώς αισθάνονται ασφάλεια

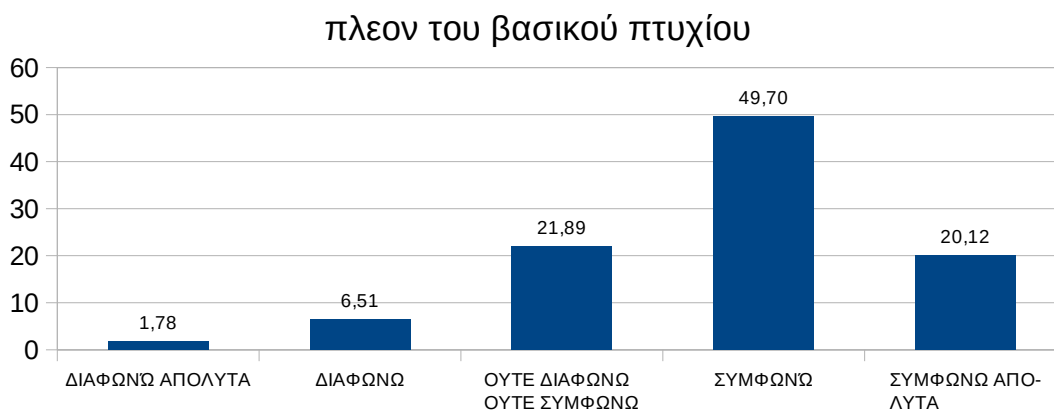
με έναν διευθυντή που γνωρίζει διάφορες καταστάσεις και περιπτώσεις, απρόβλεπτες πολλές φορές, και είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει.

Τρίτο παράγοντα θεωρούν τα χρόνια υπηρεσίας (71,48%). Τα χρόνια υπηρεσίας, αν και δεν ταυτίζονται απαραίτητα με τη διοικητική εμπειρία, οπλίζουν τον υποψήφιο διευθυντή με γνώσεις για διάφορες καταστάσεις στο σχολείο, για παιδαγωγικά και διδακτικά προβλήματα και για τον τρόπο αντιμετώπισής τους και ενσυναίσθηση για τους συναδέλφους του. Να σημειωθεί ότι το 71,60% των εκπαιδευτικών με ακαδημαϊκά προσόντα συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τα χρόνια υπηρεσίας του διευθυντή και το 71,28% των εκπαιδευτικών με το βασικό πτυχίο έχει την ίδια άποψη.

Τέταρτο παράγοντα θεωρούν τα επιστημονικά προσόντα (63,12%), τα οποία δίνουν επίσης κύρος στον διευθυντή, γνώσεις, για να αντεπεξέλθει στο πολυσχιδές και απαιτητικό έργο του και ενημέρωση για τις επιστημονικές εξελίξεις στον χώρο της διοίκησης, της παιδαγωγικής και διδακτικής. Στη συμφωνία με τα ακαδημαϊκά προσόντα παρατηρείται μια σημαντική διαφοροποίηση, καθώς οι εκπαιδευτικοί που διαθέτουν ακαδημαϊκά προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 69,82%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 51,06%. Είναι πιθανόν στις απαντήσεις τους να υπεισέρχεται και ο προσωπικός παράγοντας, διότι, σύμφωνα με τα μέχρι τώρα ισχύοντα νομοθετήματα, όσοι διαθέτουν ακαδημαϊκά προσόντα έχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν διευθυντές από όσους δεν διαθέτουν (Γράφημα 34 και 35) .



Γράφημα 34



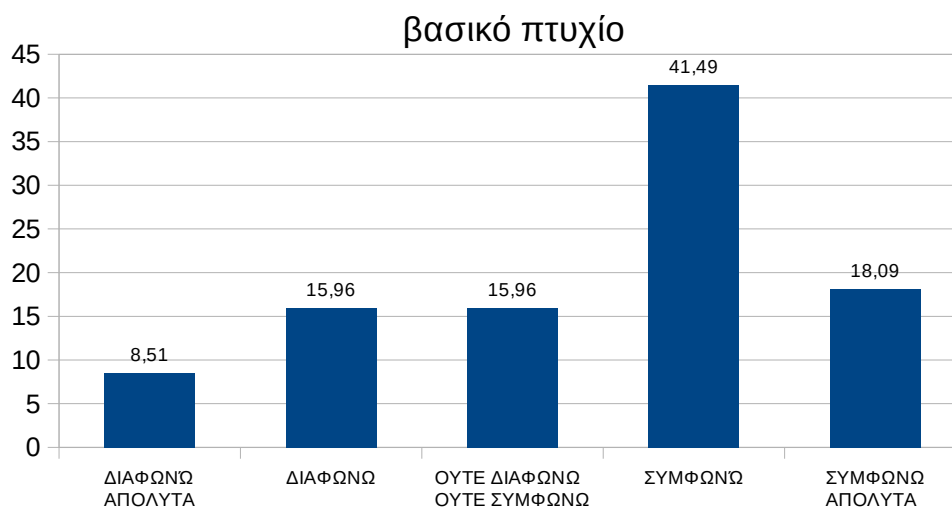
Γράφημα 35

Τον γραπτό διαγωνισμό κατατάσσουν πέμπτο, καθώς ένα ποσοστό 54,75% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτόν και συγκεκριμένα οι διαθέτοντες επιστημονικά προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με τον διαγωνισμό σε ποσοστό 56,21%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 52,13%. Παρόλο που το ποσοστό συμφωνίας δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό, διαφαίνεται μία τάση των εκπαιδευτικών για κατοχύρωση της αντικειμενικότητας. Στη χώρα μας οι γραπτοί διαγωνισμοί, με πρώτες τις πανελλαδικές εξετάσεις, έχουν υψηλό κύρος και αποτελούν ασφαλιστική δικλείδα για διάλυση της καχυποψίας.

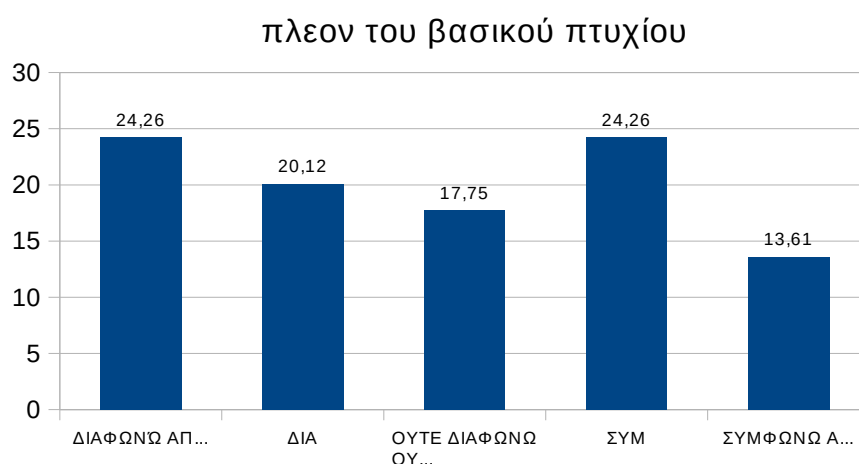
Οι εκπαιδευτικοί κατέταξαν ως έκτο παράγοντα την προσωπική συνέντευξη σε ποσοστό 51,71%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την προσωπική συνέντευξη σε ποσοστό 52,07%, ενώ αυτοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 51,07%. Το ποσοστό συμφωνίας δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διάφορες ενστάσεις που διατυπώνονται κατά καιρούς όσον αφορά τη διαδικασία της συνέντευξης από τα υπηρεσιακά συμβούλια για μεροληψία, κομματικοποίηση κ.λπ.

Η επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων πήρε ποσοστό 45,63%. Εδώ σημειώνεται επίσης μια υψηλή διαφοροποίηση, καθώς οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων σε ποσοστό 37,87%, ενώ αυτοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 59,57%. Είναι πιθανόν και στη συμφωνία ή όχι με αυτόν τον παράγοντα να παρεισφρεί ο προσωπικός παράγοντας, διότι μέσω της επιλογής από τον σύλλογο διδασκόντων ενισχύονται οι πιθανότητες να γίνουν διευθυντές και όσοι δεν διαθέτουν επιστημονικά προσόντα.

Επίσης οι απαντήσεις μπορεί να συνδέονται και με το προφίλ του συλλόγου, στον οποίο ανήκουν οι εκπαιδευτικοί. Αν υπάρχουν για παράδειγμα καλές σχέσεις και συνοχή στον σύλλογο ή κλίκες και αντιθέσεις (Γράφημα 37 και 38),.



Γράφημα 37



Γράφημα 38

Όσον αφορά το συγγραφικό έργο και τις εισηγήσεις σε συνέδρια οι εκπαιδευτικοί δεν φαίνεται να θεωρούν ότι είναι σημαντικοί παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης, καθώς μόνο ένα ποσοστό 21,29% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την

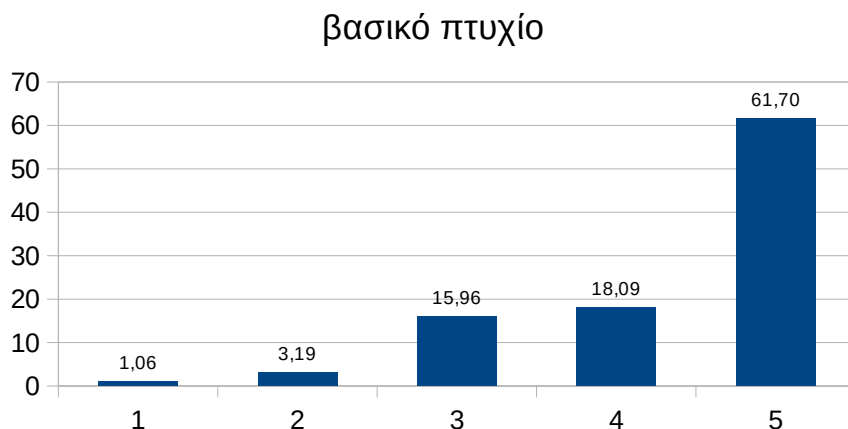
προϋπόθεση του συγγραφικού έργου και ένα ποσοστό 21,67% με τις ανακοινώσεις και τις εισηγήσεις σε συνέδρια. Συγκεκριμένα με το συγγραφικό έργο συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα το 33,14% των εκπαιδευτικών με προσόντα και μόλις το 14,89% των εκπαιδευτικών με το βασικό πτυχίο. Με τις ανακοινώσεις και τις εισηγήσεις σε συνέδρια οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 24,26% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 17,02%.

Στην περίπτωση επιλογής του διευθυντή από τον Σύλλογο Διδασκόντων ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να βαθμολογήσουν με βαθμό από το 1 έως το 5 τα κριτήρια που θεωρούν πιο σημαντικά για την επιλογή των υποψήφιων διευθυντών/ντριών. Η προϋπηρεσία, τα επιστημονικά προσόντα, η διοικητική εμπειρία, η γνώση ΤΠΕ ήταν ερωτήσεις που είχαν συμπεριληφθεί και στον πρώτο άξονα-κατηγορία «*αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου*». Οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους γονείς και τους μαθητές, το εκπαιδευτικό έργο (προσφορά του εκπαιδευτικού), η επικοινωνιακή ικανότητα ήταν οι νέες ερωτήσεις. Το 90,87% των εκπαιδευτικών θεωρεί ως το πιο σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του διευθυντή από τον Σύλλογο Διδασκόντων την επικοινωνιακή ικανότητα. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 93,50% με το κριτήριο της επικοινωνιακής ικανότητας και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 86,17%. Φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πολύ σημαντική αυτή την ικανότητα στον διευθυντή, καθώς στην καθημερινότητα του σχολείου οι τριβές και οι αντιθέσεις χρειάζονται ανθρώπους που είναι σε θέση να τις διαχειρίζονται.

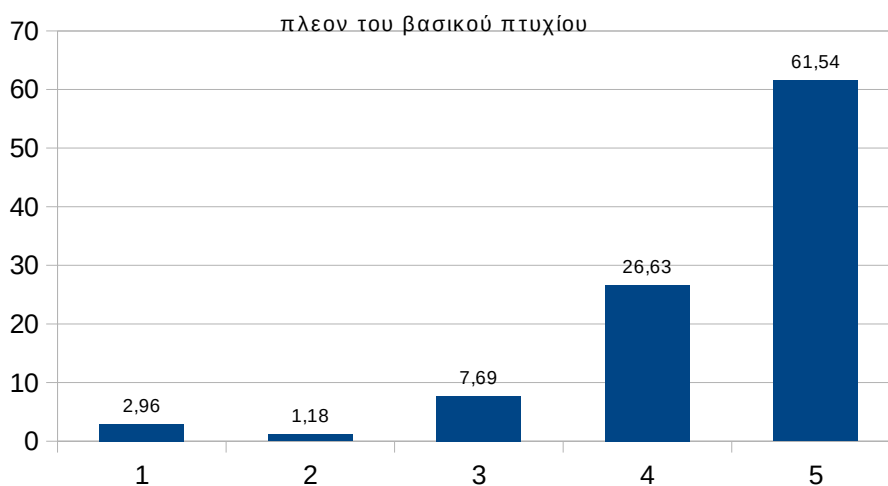
Το 88,21% των εκπαιδευτικών δίνει επίσης μεγάλη βαρύτητα στις σχέσεις που αναπτύσσει ο υποψήφιος διευθυντής με τους συναδέλφους, μαθητές, γονείς και τους τοπικούς φορείς. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 89,94% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 85,11%. Το καλό κλίμα και οι καλές σχέσεις μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στη σχολική διαδικασία είναι πολύ σημαντικές παράμετροι, για να αποδίδει το καλύτερο κάποιος στην εργασία του και να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του και αυτό το συνειδητοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό οι εκπαιδευτικοί..

Το 85,12% λαμβάνει σημαντικά υπόψη την προσφορά του εκπαιδευτικού στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 88,17% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 79,79%. Και οι δύο ομάδες εκπαιδευτικών φαίνεται ότι εκτιμούν πολύ την προσφορά του

εκπαιδευτικού στο σχολείο. Η διαφοροποίηση στο ποσοστό συμφωνίας μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εκπαιδευτικοί με τα ακαδημαϊκά προσόντα, λόγω της επιστημονικής τους δραστηριότητας και των γνώσεών τους, είναι πιο ευέλικτοι στην ανάληψη πρωτοβουλιών στο σχολείο και κατά συνέπεια εκτιμούν περισσότερο την προσφορά του υποψήφιου διευθυντή στο σχολείο (Γράφημα 39 και 40).



Γράφημα 39



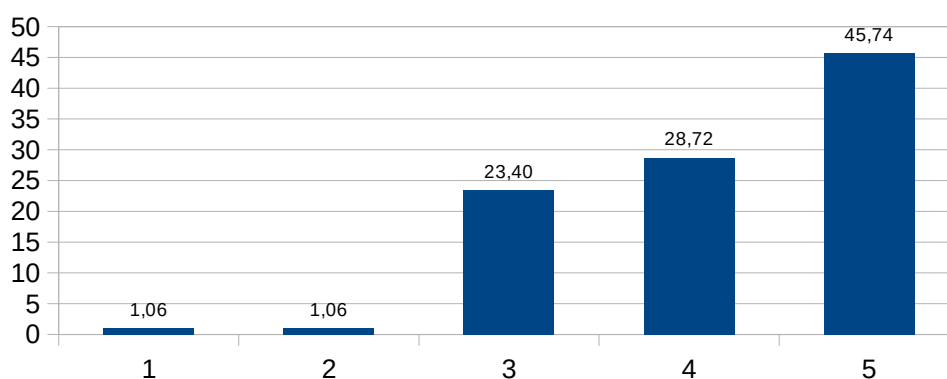
Γράφημα 40

Ως προς τη γνώση των ΤΠΕ το 80,23% των εκπαιδευτικών τη θεωρεί ως κριτήριο επιλογής από τον Σύλλογο Διδασκόντων και δεν εμφανίζονται διαφοροποιήσεις. Οι

εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 80,47% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 79,79%.

Την προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία το 78,32% των εκπαιδευτικών θεωρεί κριτήριο επιλογής. Εδώ εμφανίζεται επίσης μια διαφοροποίηση, καθώς οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 80,47%, ενώ οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 74,46% (Γράφημα 41 και 42).

βασικό πτυχίο



Γράφημα 41



Γράφημα 42

Η προϋπηρεσία θεωρείται κριτήριο επιλογής σε ποσοστό 60,07%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 60,36% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 59,57%.

Τέλος, τα ακαδημαϊκά προσόντα θεωρούνται σημαντικό κριτήριο από το 56,65%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 62,72% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 45,74%. Σημειώνεται

σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο ομάδες εκπαιδευτικών και οι λόγοι έχουν ήδη σχολιαστεί (Γράφημα 43 και 44).



Γράφημα 43



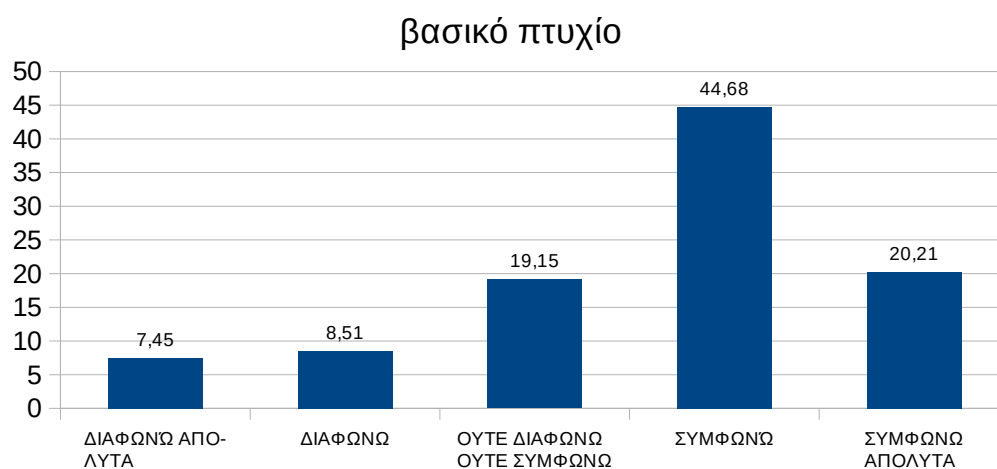
Γράφημα 44

Αναφορικά με τις διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών/ντριών Σχολείων οι εκπαιδευτικοί δεν δηλώνουν κάποια ισχυρή τάση συμφωνίας με τις προτεινόμενες διαδικασίες. Προτάσσουν τις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης σε ποσοστό 57,03%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 55,62% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 59,62%.

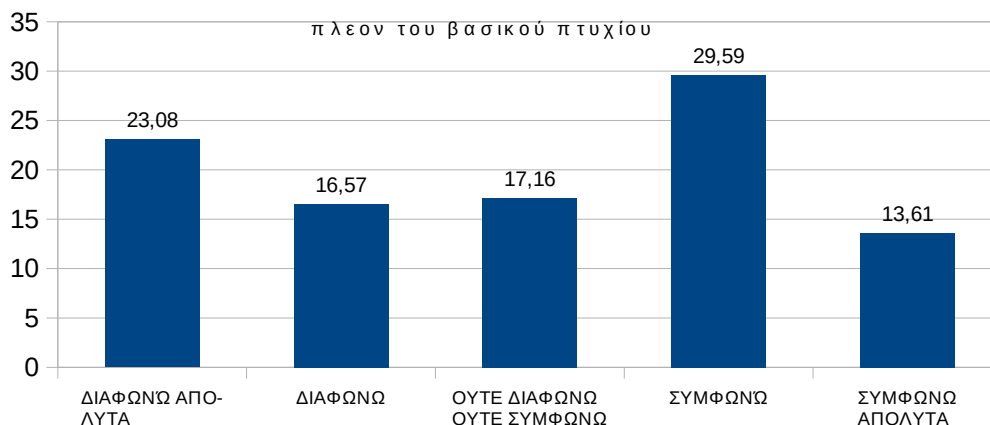
Με την προσωπική συνέντευξη και τις γραπτές εξετάσεις συμφωνεί ένα ποσοστό 54,37%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 54,44% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 54,26%.

Με την αξιολόγηση και τις γραπτές εξετάσεις συμφωνεί ένα ποσοστό 51,71%. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 50,89% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 53,19%.

Με την αριθμητική αξιολόγηση από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους συμφωνεί ένα ποσοστό 50,95%. Και εδώ σημειώνεται μία σημαντική διαφοροποίηση. Οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 43,20% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 64,89%. Φαίνεται πως οι πρώτοι δεν έχουν τόση εμπιστοσύνη στην κρίση των συναδέλφων τους, ενώ οι δεύτεροι τους εμπιστεύονται περισσότερο. Και σε αυτή την περίπτωση το κλίμα που επικρατεί στον σύλλογο διδασκόντων μπορεί να επηρεάζει τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών (Γράφημα 45 και 46).



Γράφημα 45



Γράφημα 46

Με την αριθμητική αξιολόγηση από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου συμφωνεί ένα ποσοστό 41,44%. Δεν σημειώνεται διαφοροποίηση στις απαντήσεις, καθώς οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 41,42% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 41,49%. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη σε παράγοντες εκτός σχολείου.

Με την προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο συμφωνεί ένα ποσοστό 41,06%. Δεν σημειώνεται διαφοροποίηση στις απαντήσεις, καθώς οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 41,42% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 40,43%. Όπως σημειώθηκε και παραπάνω, υπάρχουν αρκετές ενστάσεις και καχυποψία για το αδιάβλητο της συνέντευξης από τα υπηρεσιακά συμβούλια.

Τέλος με την προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου που υπηρετούν σε Τμήματα Διοίκησης συμφωνεί ένα ποσοστό 40,31%. Δεν σημειώνεται διαφοροποίηση στις απαντήσεις, καθώς οι εκπαιδευτικοί με προσόντα συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 40,83% και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο σε ποσοστό 39,36%.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή ακολουθήθηκε η παρακάτω σειρά προτιμήσεων:

252 (95,82%) εκπαιδευτικοί από τους 263 επέλεξαν πρώτα το χαρακτηριστικό αποτελεσματικός και 11 (4,18%) δεν το επέλεξαν. Από τους 252 οι 183 (69,58%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν με αυτόν τον τρόπο ότι επιθυμούν τα προβλήματα στη σχολική μονάδα να λύνονται με ευστοχία. Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που μπορεί να παίρνει αποφάσεις,

και άμεσα, όταν χρειάζεται. Στο σχολείο υπάρχουν πολλές φορές έκτακτες καταστάσεις που απαιτούν άμεσες πρωτοβουλίες, όπως στις περιπτώσεις κρίσεων.

Το χαρακτηριστικό δίκαιος επέλεξαν 241 (91,63%) από τους 263 και 22 (8,37%) δεν το επέλεξαν. Από τους 241 οι 197 (74,90%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Αν και κατά τι λιγότεροι εκπαιδευτικοί επέλεξαν το χαρακτηριστικό δίκαιος σε σχέση με το αποτελεσματικός, περισσότεροι έβαλαν το 5 (πάρα πολύ). Ένας δίκαιος διευθυντής, που δεν κάνει διακρίσεις στους εκπαιδευτικούς διασφαλίζει το αίσθημα του δικαίου, της ικανοποίησης και της ασφάλειας.

Το χαρακτηριστικό δημοκρατικός επέλεξαν 225 (85,55%) από τους 263 και 38 (14,45%) δεν το επέλεξαν. Από τους 225 οι 136 (51,71%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Επιλέχτηκε ως τρίτο χαρακτηριστικό του επιτυχημένου διευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί υποδηλώνουν ότι αποδίδουν σε μεγάλο βαθμό σημασία στις δημοκρατικές διαδικασίες στη σχολική μονάδα, επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να είναι ενεργά υποκείμενα στη ζωή του σχολείου.

Το χαρακτηριστικό ενήμερος επέλεξαν 224 (85,12%) από τους 263 και 39 (14,88%) δεν το επέλεξαν. Από τους 224 οι 155 (58,94%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Αν και επέλεξαν ως τέταρτο το χαρακτηριστικό ενήμερος, οι 155 έβαλαν τον βαθμό 5 και υποδηλώνουν ότι επιθυμούν ο διευθυντής να είναι ενημερωμένος για τη νομοθεσία. Νιώθουν ασφαλέστερα, όταν μπορούν να βασιστούν σε κάποιον/α που γνωρίζει το νομοθετικό πλαίσιο της λειτουργίας του σχολείου και οι ενέργειές του πραγματοποιούνται με γνώμονα αυτό το πλαίσιο, χωρίς αυτοσχεδιασμούς και προχειρότητα.

Το χαρακτηριστικό αντικειμενικός επέλεξαν 217 (82,51%) από τους 263 και 46 (17,49%) δεν το επέλεξαν. Από τους 217 οι 169 (64,26%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Αν ένας διευθυντής είναι αντικειμενικός, διασφαλίζεται η διαφάνεια στη σχολική μονάδα, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αισθάνονται ασφαλείς, γιατί εμπιστεύονται την κρίση του διευθυντή, αισθάνονται ελεύθερα, διότι έχουν τη βεβαιότητα ότι υπάρχει αμεροληψία.

Το χαρακτηριστικό διαλλακτικός επέλεξαν 204 (77,57%) από τους 263 και 59 (22,43%) δεν το επέλεξαν. Από τους 204 οι 92 (34,98%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Ένας διευθυντής πρέπει να είναι άνθρωπος με ανοικτό μυαλό, να ακούει τους άλλους και να μην επιμένει στην άποψή του.

Το χαρακτηριστικό καινοτόμος επέλεξαν 203 (77,19%) από τους 263 και 59 (22,81%) δεν το επέλεξαν. Από τους 203 οι 90 (34,22%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Η καινοτομία θεωρείται, βέβαια, θετικό στοιχείο, από την άλλη πλευρά όμως μπορεί να δημιουργήσει και ανασφάλεια στους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι κάποιες φορές μπορεί να είναι επιφυλακτικοί στις αλλαγές. Σύμφωνα με τους Κυριακώδη & Τζιμογιάννη (2015) «ένα σημαντικό πρόβλημα είναι η αβεβαιότητα και η έλλειψη ελέγχου που αισθάνονται ότι έχουν οι εκπαιδευτικοί πάνω σε μια εκπαιδευτική αλλαγή ή καινοτομία». Η Louis (2007) σε έρευνά της συσχέτισε τα συναισθήματα εμπιστοσύνης ή δυσπιστίας των εκπαιδευτικών με την προθυμία συμμετοχής στις μεταρρυθμίσεις στο σχολείο και υποστηρίζει ότι η υψηλή εμπιστοσύνη οδηγεί στην προθυμία για αλλαγή.

Το χαρακτηριστικό ήρεμος επέλεξαν 197 (75%) από τους 263 και 66 (25%) δεν το επέλεξαν. Από τους 197 οι 105 (39,92%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Ένας ήρεμος διευθυντής, που δεν εξάπτεται, συντελεί στη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο, χωρίς εντάσεις και προστριβές.

Το χαρακτηριστικό προσιτός επέλεξαν 194 (73,76%) από τους 263 και 69 (26,24%) δεν το επέλεξαν. Από τους 194 οι 92 (34,98%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ). Και αυτό το χαρακτηριστικό συντελεί στη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο, καθώς ένας προσιτός διευθυντής είναι δεκτικός στο να ακούει τα προβλήματα μαθητών και εκπαιδευτικών και να δείχνει ενσυναίσθηση.

Το χαρακτηριστικό ανεκτικός επέλεξαν 185 (70,34%) εκπαιδευτικοί από τους 263 και 78 (29,66%) δεν το επέλεξαν. Από τους 185 μόνο οι 19 (7,22%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 55 (20,91%) εκπαιδευτικοί, 77 (29,28%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 30 (11,41%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 4 (1,52%) τον βαθμό 5 (ελάχιστα). Στο σημείο αυτό αναφέρουμε όλη τη λίστα των απαντήσεων, καθώς οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν αυτό το χαρακτηριστικό αλλά σε βαθμό που δεν εκφράζει σαφή τάση. Ίσως, γιατί στην πραγματικότητα το ανεκτικός ακυρώνει πολλά από τα προηγούμενα χαρακτηριστικά, όπως το δίκαιος και αντικειμενικός.

Το χαρακτηριστικό φιλικός επέλεξαν 180 (68,44%) από τους 263 και 83 (31,56%) δεν το επέλεξαν. Από τους 180 οι 44 (16,73%) εκπαιδευτικοί έβαλαν τον βαθμό 5 (πάρα πολύ), τον βαθμό 4 (πολύ) έβαλαν 85 (32,32%) εκπαιδευτικοί, 36 (13,69%) τον βαθμό 3 (μέτρια), 12 (4,56%) τον βαθμό 2 (λίγο) και 3 (1,14%) τον βαθμό 1

(ελάχιστα). Και σε αυτό το χαρακτηριστικό δεν εκφράζεται σαφής τάση. Οι εκπαιδευτικοί κατανοούν ίσως ότι ο διευθυντής δεν έχει τον ρόλο του φίλου, αλλά του συμβούλου, του κριτή, με την καλή έννοια, και του συνεργάτη.

Φαίνεται ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για ένα Διευθυντή σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, είναι το να είναι αποτελεσματικός. Στη συνέχεια να είναι δίκαιος, δημοκρατικός, ενήμερος, αντικειμενικός, διαλλακτικός, καινοτόμος, ήρεμος, προσιτός, ανεκτικός, φιλικός (Πίνακας 51).

Αποτελεσματικό	ελάχιστο	λίγο	μέτρια	πολύ	Πάρα πολύ	συνολικές επιλ
αποτελεσματικό	9	6	9	44	183	252
δίκαιος	9	2	2	31	197	241
δημοκρατικός	2	11	25	52	136	225
ενήμερος	3	5	14	47	155	224
αντικειμενικός	9	0	6	33	169	218
διαλλακτικός	5	8	27	72	92	204
καινοτόμος	6	6	41	59	91	204
ήρεμος	3	5	17	67	105	197
προσιτός	5	5	27	66	92	194
ανεκτικός	5	30	77	55	19	185
φιλικός	3	13	36	85	44	180

Πίνακας 51

Κεφάλαιο 9^ο. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Συνοψίζοντας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο ή σε μεγάλο βαθμό με τα αντικειμενικά προσόντα που μοριοδοτήθηκαν με τους νόμους από το 2006 ως το 2017. Τη διοικητική εμπειρία, τα χρόνια υπηρεσίας, τα ακαδημαϊκά προσόντα. Δίνουν όμως μεγαλύτερη έμφαση στη γνώση των ΤΠΕ, οι οποίες με τη χαμηλή μοριοδότηση υποτιμήθηκαν σοβαρά. Είναι κάπως επιφυλακτικοί με την προσωπική συνέντευξη, ενώ με την επιλογή από τον σύλλογο διδασκόντων συμφωνούν όσοι έχουν το βασικό πτυχίο.

Στην περίπτωση επιλογής του διευθυντή από τον Σύλλογο Διδασκόντων οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν πάρα πολύ με την επικοινωνιακή ικανότητα, με τις σχέσεις που αναπτύσσει ο υποψήφιος διευθυντής με τους συναδέλφους, μαθητές, γονείς και τους τοπικούς φορείς και την προσφορά του εκπαιδευτικού στο σχολείο. Ως προς τα αντικειμενικά προσόντα προτάσσουν και πάλι τη γνώση των ΤΠΕ. Συμπεριλαμβάνουν επίσης την προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία και την προϋπηρεσία. Τέλος, με τα ακαδημαϊκά προσόντα συμφωνούν, με μεγάλη όμως διαφορά μεταξύ τους οι εκπαιδευτικοί με προσόντα και οι εκπαιδευτικοί με το βασικό πτυχίο, αντίληψη που δείχνει έντονα την επίδραση των προσωπικών λόγων.

Αναφορικά με τις διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών/ντριών Σχολείων οι εκπαιδευτικοί δεν δηλώνουν κάποια ισχυρή τάση συμφωνίας με τις προτεινόμενες διαδικασίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας σημειώνεται στις γραπτές εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης (57,03%) και το μικρότερο, χωρίς αποκλίσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών με προσόντα και των εκπαιδευτικών με το βασικό πτυχίο, με την προσωπική συνέντευξη από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου, από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και με την προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου που υπηρετούν σε Τμήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να είναι αποτελεσματικός και στη συνέχεια να είναι δίκαιος, δημοκρατικός, ενήμερος, αντικειμενικός, διαλλακτικός, καινοτόμος, ήρεμος, προσιτός, ανεκτικός, φιλικός, ιδιότητες που, πλην του ενήμερος, δεν μπορούν να αξιολογηθούν από κανένα υπηρεσιακό όργανο ή διαδικασία. Είναι χαρακτηριστικά που μόνο οι συνυπηρετούντες εκπαιδευτικοί μπορούν να τα αντιληφθούν και να αξιολογήσουν.

Αναφορικά με την επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων διατυπώνουμε ορισμένες προτάσεις, στις οποίες κατασταλάξαμε μετά από τη μελέτη της νομοθεσίας, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την έρευνα που πραγματοποιήσαμε.

Για τους εκπαιδευτικούς που ήδη υπηρετούν σε θέση διευθυντή ή διευθύντριας προτείνουμε να αξιολογούνται στη διάρκεια της θητείας τους και στην περίπτωση της θετικής αξιολόγησης να μην επαναλαμβάνουν τη διαδικασία νέας επιλογής. Ο Σύλλογος διδασκόντων, τα συμβούλια των μαθητών και των γονέων μπορούν να αξιολογούν τον διευθυντή στους τομείς της λειτουργίας του σχολείου, της επίλυσης των προβλημάτων, της διαχείρισης κρίσεων, του κλίματος που επικρατεί στο σχολείο. Ο διευθυντής ή η διευθύντρια Εκπαίδευσης να αξιολογεί τον διευθυντή στην τήρηση της νομοθεσίας, στην αποτελεσματική διοίκηση, στην υπηρεσιακή συνέπεια, στη διαχείριση του διδακτικού προσωπικού. Ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου ειδικότητας να αξιολογεί τη διδακτική και επιστημονική του επάρκεια (και τα αντικειμενικά του προσόντα) και τη γνώση των ΤΠΕ. Ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου παιδαγωγικής ευθύνης την παιδαγωγική του συγκρότηση και το κατά πόσο παρακινεί και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στη συμμετοχή του σχολείου σε προγράμματα, διαγωνισμούς και σε δραστηριότητες.

Αν η αξιολόγηση είναι θετική, ο διευθυντής να έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει να υπηρετεί, και μάλιστα στο ίδιο σχολείο, εφόσον το επιθυμεί, καθώς για κάθε αλλαγή διανύεται ένα μεγάλο διάστημα προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Φυσικά υπάρχουν και ενστάσεις γι' αυτόν τον τρόπο επιλογής, ενδέχεται να υπάρχουν έλλειψη ωριμότητας, προσωπικοί λόγοι και άλλοι παράγοντες, οι οποίοι να επηρεάσουν την αξιολόγηση του διευθυντή από όλους τους παραπάνω. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται όμως μια σφαιρική εικόνα για όλους τους τομείς του έργου του διευθυντή και διασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα από όση με τη συνέντευξη στο υπηρεσιακό συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν μέλη, τα οποία δεν γνωρίζουν τον διευθυντή και το έργο του, δεν έχουν καμιά επιμόρφωση στη διαδικασία της συνέντευξης και καλούνται μετά από μια ολιγόλεπτη συνέντευξη να κρίνουν έναν υποψήφιο.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να γίνουν διευθυντές, θα πρέπει να μπουν γι' αυτούς ως προϋποθέσεις η γνώση των ΤΠΕ και ένα minimum διδακτικής προϋπηρεσίας (πχ πέντε έως οκτώ έτη). Στη συνέχεια προτείνουμε μια διαδικασία

αξιολόγησης ως εξής. Ο διευθυντής, ο Σύλλογος διδασκόντων, τα συμβούλια των μαθητών και των γονέων μπορούν να αξιολογούν τον υποψήφιο για το εκπαιδευτικό του έργο και την προσφορά του στο σχολείο. Ο διευθυντής του σχολείου να αξιολογεί τον εκπαιδευτικό στην τήρηση της νομοθεσίας και στην άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων. Ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου ειδικότητας να αξιολογεί τη διδακτική και επιστημονική του επάρκεια (και τα αντικειμενικά του προσόντα) και τη γνώση των ΤΠΕ. Ο συντονιστής εκπαιδευτικού έργου παιδαγωγικής ευθύνης την παιδαγωγική του συγκρότηση. Η αξιολόγηση στη σχολική μονάδα θα αποτελέσει ένα μέρος της όλης αξιολόγησης. Το άλλο μέρος να το αποτελέσουν γραπτές εξετάσεις σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Τα υπηρεσιακά συμβούλια και για τους υπηρετούντες και για τους υποψηφίους διευθυντές να έχουν τον ρόλο της εποπτείας της όλης διαδικασίας.

Η επιμόρφωση των υπηρετούντων διευθυντών και των νέων διευθυντών να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες εξελίξεις και στο πλαίσιο της Διά Βίου Μάθησης.

Καταληκτικά, θα σημειώναμε πως η στενή εμπλοκή του πολιτικού παράγοντα σε καθαρά υπηρεσιακές διαδικασίες, όπως είναι η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων, είναι, κατά τη γνώμη μας, ο κύριος λόγος για τις αλληπάλληλες νομοθετικές αλλαγές που θεσπίζουν οι διάφορες κυβερνήσεις. Την τελευταία δωδεκαετία συγκεκριμένα παρακολούθησαμε τέσσερις διαφορετικές διαδικασίες επιλογής διευθυντών και καμιά δεν αποδείχτηκε αξιοκρατική, αμερόληπτη και αντικειμενική, αν κρίνουμε από το μέγεθος των αντιδράσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1990). *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Θεωρητική προσέγγιση και ιστορική επισκόπηση*. Εξάντας, Αθήνα.

Ανταλάκης, Ι. (2018). *Χαρακτηριστικά και δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη της ελληνικής σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Θεσσαλονίκης*. ΕΑΠ.

Αργυροπούλου, Ε. & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6, 53-72.

Αργυροπούλου, Ε. (2015). *Προσεγγίζοντας το αβέβαιο μέλλον – Η λειτουργία του προγραμματισμού στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δίστιγμα.

Αργυροπούλου, Ε. (2010). Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίνεσθαι. Στο Κ. Μαλαφάντης (Επιμ.), *7ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα*, Α' Τόμος, 553–565. Ρέθυμνο: Διάδραση.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2011). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. ΙΤΥΕ Διόφαντος.

Γαλάνης, Κ. (2015). Διεύθυνση και ηγεσία στο ελληνικό σχολείο: το ασύμβατο μιας σχέσης; *Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής*, 3, 117-134.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής- ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 121-129.

Γεωργογιάννης, Π., Λάγιος, Β., Κουνέλη, Β. (2005). Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων στο: Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Άρτας: *Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Άρτα.

Georges, D.P., Ευθυμιάδου, Α. & Τσίτος, Δ. (1998). *Πρακτικός Προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Γκουγκουλής, Α. (2007). *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και οι Μεταρρυθμίσεις των Συστημάτων Υγειονομικής Περίθαλψης. Τα Παραδείγματα της Μ. Βρετανίας και της Νορβηγίας και η περίπτωση της Ελλάδας*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα.

Ευαγγελόπουλος, Σ. (1987). *Ιστορία της νεοελληνικής εκπαίδευσης. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, τ. Α', Β'*. Αθήνα: Εκδόσεις Δανά.

Κάλλια, Ε. (2014). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως αξιολογητής: Διερεύνηση των απόψεων των δασκάλων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Άρτας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Ιωάννινα.

Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή. Πάντειον. Αθήνα.

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

Κατσιγιάννη, Ε. (2013). *Μονιμότητα-θητεία του διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση. Η περίπτωση του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πάτρα.

Κελεσιδης, Ε. (2018). Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων επιλογής στελεχών εκπαίδευσης κατά τη μεταπολίτευση. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 7, 82-99.

Κεραμίδα, Γ. (2011). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα. Αυτοαντίληψη των διευθυντών και αντιλήψεις του συλλόγου διδασκόντων για το στυλ ηγεσίας των διευθυντών τους. Συγκριτική θεώρηση μέσα από διεξαγωγή έρευνας σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Βόλος.

Κιουλάνης, Σ. (2018). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: η διεθνής εμπειρία και η ελληνική πραγματικότητα. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 1-60.

Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Μητσοπούλου, Χ. & Φιλοπούλου, Μ. (μτφρ), Αθήνα, εκδόσεις Έκφραση.

Κυπαρισσάκος, Δ. (2011). *Αποτελεσματικός Διευθυντής: Μύθος ή πραγματικότητα; Μεταπτυχιακή εργασία*. Βόλος.

Κυριακώδη, Δ., & Τζιμογιάννης Α. (2015). Οι εκπαιδευτικές καινοτομίες στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: Μελέτη των βραβευμένων έργων της δράσης «Θεσμός Αριστείας και Ανάδειξη Καλών Πρακτικών». *Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση*, 8(3),123-151.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5356>

Λεμόνη, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013). Το πολυσύνθετο έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η έλλειψη κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 1, 3, 165-184.

Λέφας, Χρ. (1942). *Ιστορία της Εκπαιδευσεως*. Εν Αθήναις: ΟΕΔΒ.

Μανωλάς, Ι. (2018). *Η σημασία της ενεργητικής μάθησης στην εκπαίδευση ενηλίκων: Η περίπτωση των Δ. ΙΕΚ*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πάτρα.

Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 2, 145-166.

Μπάλιας, Ε. & Μπέστιας, Γ. (2016). Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντα προώθησης μεταρρυθμίσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. *ACADEMIA*, 6, 1, 164-197.

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

Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της Εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ., Α. (2007α). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ., Α. (2007β). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία...στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ., Α. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σκορδάς, Θ. (2009). *Ηγεσία και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Τρίπολη.

Σπυροπούλου, Ε. Ι. (2010). *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Θεσσαλονίκη.

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

Στυλιανίδης, Σ. (2008). *Οι διευθυντές σχολείων υποχρεωτικής εκπαίδευσης στο λόγο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των χωρών Ελλάδας, Φινλανδίας και Κύπρου (Προσλήψεις-Συγκρίσεις)*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πάτρα.

Ταταρίδης, Ι. (2016). *Διερεύνηση και κριτική θεώρηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αλεξανδρούπολη.

Τζουνοπούλου, Π. (2012). *Ηγεσία και Καινοτομία: Ο ρόλος των διευθυντών σχολείων Β/βάθμιας εκπαίδευσης Ν. Ημαθίας ως ηγετών στην εισαγωγή, εφαρμογή και διάχυση καινοτομιών*. Μεταπτυχιακή εργασία. Βόλος.

Τσακαλάκης, Γ. (2013). *Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πειραιάς.

Φρόση, Λ. (2017). Διαδικασίες και κριτήρια επιλογής διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 5, 1, 175-222.

Χρονοπούλου, Σ. (2012). *Μορφές Εκπαιδευτικής Ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Εμπειρική Μελέτη*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Avery, G. (2009). *Przywództwo w Organizacji. Paradygmaty i Studia Przypadkow*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60 (6), 40-45.

Evers, C.W. and Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration: a theory of administrative practice*. Amsterdam: Pergamon.

Gunder, H. M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). Instructional leadership in school contexts. In W. Greenfield (Ed.), *Instructional leadership: concepts, issues and controversies* (pp.179-203). Lexington, MA: Allyn and Bacon.

Leithwood, K. και Duke, D.L. (1999). A century's quest to understand school leadership. Στο J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Francisco: Jossey - Bass.

Louis, S. K. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change* 8(1), 1-24.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50 (4): 370–396.

McGregor, D. (1960). *The Human size of enterprise*. N.Y.: McGraw-Hill.

ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

Νόμος 1834 (ΦΕΚ11/Α/3-3-1834): Περί Δημοτικών Σχολείων.

Διάταγμα 1836/1 (ΦΕΚ87/Α/31-12-1836): Περί του Κανονισμού των Ελληνικών Σχολείων και Γυμνασίων.

Νόμος ΒΤΜΘ (ΦΕΚ37/Α/5-10-1895): Περί των σχολείων της Δημοτικής Εκπαιδευσεως.

Νομοθετικόν Διάταγμα 1926/1 (ΦΕΚ140/Α/29-4-1926): Περί μετονομασίας του Υπουργείου των Εκκλησιαστικών και της Δημοσίας Εκπαιδευσεως κ.λπ. Υπουργείον Θρησκευμάτων και Παιδείας.

Νομοθετικόν Διάταγμα 1926/2 (ΦΕΚ204/Α/18-6-1926): Περί διαβαθμίσεως των δημοδιδασκάλων.

Νόμος 4374/1929 (ΦΕΚ296/Α/20-8-1929): Περί κυρώσεως και τροποποιήσεως του από 21 Απριλίου 1926 Ν. Δ. «περί διαβαθμίσεως των δημοδιδασκάλων».

Νομοθετικόν Διάταγμα 651/1970 (ΦΕΚ179/Α/29-8-1970): Περί οργανώσεως της Γενικής Εκπαιδευσεως και διοικήσεως του προσωπικού αυτής.

Νόμος 309/1976 (ΦΕΚ100/Α/30-4-1976): Περί οργανώσεως και διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδευσεως.

Νόμος 1232/1982 (ΦΕΚ22/Α/25-2-1982): Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση του Ν. Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις.

Νόμος 1304/1982 (ΦΕΚ144/Α/7-12-1982): Για την επιστημονική-παιδαγωγική καθοδήγηση και διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική-Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.

Νόμος 1566/1985 (ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985): Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 2043/1992 (ΦΕΚ79/Α/19-5-1992): Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 2188/1994 (ΦΕΚ18/Α/19-2-1994): Ρύθμιση θεμάτων διοίκησης της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Π.Δ. 398/1995 (ΦΕΚ223/Α/31-10-1995): Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ20/Α/7-2-2002): Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών.

Νόμος 3467/2006 (ΦΕΚ 128/Α/21-6-2006): Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3848/2010 (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010): Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 4327/2015 (ΦΕΚ 50/Α/14-5-2015): Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.

Νόμος 4473/2017 (ΦΕΚ 78/Α/30-5-2017): Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης.

Υπουργικές Αποφάσεις

105657/2002 (ΦΕΚ 1340/Β/16-10-2002): Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.

10645/ΓΔ4/22-1-2018 (ΦΕΚ 120/Β/23-1-2018): Εγγραφές, μετεγγραφές, φοίτηση και θέματα οργάνωσης της σχολικής ζωής στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.esos.gr/arhtra/38753/oi-logoi-tis-prosfygis-sto-ste-kata-toy-systimatos-epilogis-stelehon-ekpaideysis-ton-12/06/2015>. Ανακτήθηκε 09/10/2019.

Γ΄ ΜΕΡΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

στο πλαίσιο της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας μου στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, διεξάγω έρευνα με θέμα:

«Η επιλογή των Στελεχών Εκπαίδευσης περιόδου 2007-2019»

Η έρευνα αυτή έχει ως σκοπό τη διερεύνηση και αποτίμηση των απόψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που αφορούν στο θέμα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Σας παρακαλώ να αφιερώσετε περίπου 5-6 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωσή του. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα παραμείνουν άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση χρειαστείτε (τηλ. 6945658064 & mail panmar56@gmail.com).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΜΑΡΚΟΥ

A. Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τα προσόντα και δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας που συντελούν στην αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
1. τα χρόνια υπηρεσίας του υποψήφιου διευθυντή					
2. τα επιστημονικά προσόντα (μεταπτυχιακό κ.λπ.) του υποψήφιου διευθυντή					
3. η προϋπάρχουσα διοικητική εμπειρία του υποψήφιου διευθυντή					
4. η γνώση ΤΠΕ του υποψήφιου διευθυντή					
5. το συγγραφικό του έργο					
6. ανακοινώσεις-εισηγήσεις σε συνέδρια					
7. η προηγούμενη διοικητική εμπειρία					
8. η επιλογή του διευθυντή από τον σύλλογο διδασκόντων					
9. η βαθμολογία του σε αδιάβλητο γραπτό διαγωνισμό					
10. η αξιολόγησή του από προσωπική συνέντευξη					

B. Σε περίπτωση επιλογής του διευθυντή από τον Σύλλογο Διδασκόντων βαθμολογήστε με βαθμό από το 1 έως το 5 τα παρακάτω κριτήρια που θεωρείτε πιο σημαντικά για την επιλογή των υποψήφιων διευθυντών/ντριών.

	1	2	3	4	5
1. Προϋπηρεσία					
2. Επιστημονικά προσόντα					
3. Διοικητική εμπειρία					

4. Σχέσεις με συναδέλφους, μαθητές και γονείς					
5. Επίτευξη της στοχοθεσίας του Συλλόγου Διδασκόντων					
6. Γνώση ΤΠΕ					
7. Επικοινωνιακή ικανότητα					

Γ. Δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας στις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με τις διαδικασίες που συγκλίνουν στην κατεύθυνση της αξιοκρατικής επιλογής των διευθυντών/ντριών Σχολείων.

	διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε συμφων ώ ούτε διαφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα
1. Αριθμητική αξιολόγηση των υποψήφιων από τους συντονιστές εκπαιδευτικού έργου και τον διευθυντή εκπαίδευσης					
2. Γραπτές Εξετάσεις τύπου ΑΣΕΠ σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης					
3. Προσωπική συνέντευξη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (ΠΥΣΔΕ)					
4. Προσωπική συνέντευξη από Καθηγητές Πανεπιστημίου υπηρετούντες σε Τμήματα Διοίκησης					
5. Προσωπική Συνέντευξη και Γραπτές Εξετάσεις					
6. Αριθμητική αξιολόγηση από τους συνυπηρετούντες συναδέλφους του/της υποψήφιου διευθυντή/ντριας					
7. Αξιολόγηση και Γραπτές Εξετάσεις					

Δ. Ποια πιστεύετε πως είναι τα χαρακτηριστικά επιτυχημένου/νης Διευθυντή/ντριας Σχολικής Μονάδας; (επιλέξτε μόνο πέντε (5) χαρακτηριστικά με αριθμητική σπουδαιότητα από το 1 έως το 5).

- Αποτελεσματικός
- Ανεκτικός

- Δίκαιος
- Δημοκρατικός
- Ενήμερος
- Ήρεμος
- Καινοτόμος
- Προσιτός
- Φιλικός
- Αντικειμενικός
- Διαλλακτικός
- Τυπικός

Ε. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε με X την αντίστοιχη επιλογή σας *

1.Φύλο

άνδρας

γυναίκα

2.Ηλικία

25-35

36-45

46-55

55+

3. Κλάδος

4. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

0-5

6-12

13-20

21-30

30+

5. Θέση που υπηρετώ

Γυμνάσιο

Λύκειο

6.Σχέση εργασίας

μόνιμος

αναπληρωτής

ωρομίσθιος

7. Εκπαίδευση: Επιλέξτε το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Κάτοχος δεύτερου πτυχίου

Μετεκπαίδευση

8.Πιστοποίηση ΤΠΕ

Ναι

όχι

