



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

## ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κριτική αποτίμηση του συστήματος επιλογής Διευθυντών Πρωτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης σύμφωνα με τους νόμους 4327/2015 και 4351/2015

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ιορδανίδης Γ.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ Α : Τσακίριδου Ε.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΤΗΣ Β : Παπαδοπούλου Β.

ΦΛΩΡΙΝΑ

Σεπτέμβριος 2016

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	σελ.1
Γλωσσάρι όρων.....	σελ.2
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	σελ.3
<b>1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	
1.1.Εννοιολογική προσέγγιση.....	σελ.5
1.2. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.....	σελ.9
1.3. Το ελληνικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης.....	σελ.12
1.4. Εκπαιδευτική νομοθεσία για την επιλογή στελεχών.....	σελ.17
<b>2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ</b> .....	σελ.23
2.1. Το ανθρώπινο δυναμικό στην εκπαίδευση.....	σελ.24
2.2. Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	σελ.27
2.3. Διαδικασία της στελέχωσης .....	σελ.30
2.4.Προγράμματα στελέχωσης στην Ευρώπη και διεθνώς.....	σελ.34
2.5.Αρμοδιότητες Διευθυντών Εκπαίδευσης.....	σελ.39
2.6.Προτάσεις για επιτυχημένη στελέχωση.....	σελ.46
2.7. Εκπαίδευση στελεχών και επιμόρφωση.....	σελ.50
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	
3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	σελ.55
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	σελ.56
3.3. Διαδικασία και μέσα συλλογής δεδομένων.....	σελ.57
3.4. Μέθοδος.....	σελ.58
3.5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση .....	σελ.60
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b> .....	σελ.78
<b>5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	σελ.89
<b>6.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	σελ.94
<b>7.ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	σελ.108

## ΓΛΩΣΣΑΡΙ ΟΡΩΝ

Δ.Ο.Π. :Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

NCSL: National College for School Leadership

DfE: Department for Education

Ofsted: School self-evaluation form (SEF)

NGA: National Governors Association

NAHT: National Association of Headteachers and Teachers

LGA: Local Government Association

ASCL: Association of School and College Leaders

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες ο ρόλος και τα καθήκοντα τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των διοικητικών οργάνων της εκπαίδευσης έχει αλλάξει ριζικά με αξιοσημείωτες επιπτώσεις σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα. Η διοίκηση από μόνη της ως λειτουργία είναι συνεχής και πολύπλοκη και ασφαλώς χρειάζεται διαρκώς να μεταβάλλεται, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και το περιβάλλον στο οποίο ασκείται. Αλληπάλληλες αλλαγές στη δομή και την οργάνωση του κρατικού μηχανισμού σημειώθηκαν αρκετές, έως και πρόσφατα, με τις διατάξεις: α) του ν. 4327/2015 ( Α΄ 50 ), και β) του άρθρου 46 του ν.4351/2015 ( Α΄ 164), που τροποποίησαν, συμπλήρωσαν και αντικατέστησαν τις ρυθμίσεις του ν.3848/2010 ( Α΄71), που αφορά τις επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης και τις τοποθετήσεις τους σε γραφεία και περιοχές ευθύνης για να ασκήσουν τα καθήκοντά τους.

Παρά τις πολυσυζητημένες προσπάθειες αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού μας συστήματος σε ακαδημαϊκό επίπεδο ο τρόπος επιλογής συνεχίζει να καθορίζεται και κατευθύνεται από το κέντρο κάθε φορά αλλάζοντας κάποια από τα κριτήρια επιλογής ή προσθέτοντας νέα. Οι αλλαγές αυτές αποδεικνύουν το ρυθμιστικό ρόλο του κράτους και τις επιδιώξεις του μέσω αυτών των αλλαγών (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Ο διευθυντής εκπαίδευσης κατέχει νευραλγική θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς καλείται να διαμεσολαβήσει ανάμεσα στην εκπαιδευτική πολιτική και την εφαρμογή της από τους κοινωνούς της εκπαίδευσης, που δεν είναι άλλοι από τους ενεργούς εκπαιδευτικούς.

Με την παρούσα εργασία επιχειρούμε να κάνουμε μια κριτική αποτίμηση της πρόσφατης διαδικασίας που ολοκληρώθηκε το Γενάρη του 2016. Αυτό ακριβώς που επιχειρεί να πετύχει αυτή η έρευνα και που την κάνει σημαντική είναι να αξιολογήσει το ρόλο των τριών κριτηρίων επιλογής που είναι :

1. Κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης,
2. Κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας
3. Κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης ( ψηφοφορία και συνέντευξη).

Ποιο ρόλο έπαιξε το κάθε κριτήριο ξεχωριστά στη μοριοδότηση των υποψηφίων και με ποιον τρόπο η εισαγωγή της ψηφοφορίας στο σύστημα επιλογής, που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά, συνετέλεσε στην αλλαγή αξιακής θέσης του υποψηφίου, υπήρξαν στοιχεία που προβλημάτισαν την ερευνήτρια. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη συνέντευξη και στο βαθμό που αυτή επηρέασε την τελική θέση που κατέλαβαν οι υποψήφιοι στους πίνακες κατάταξης πριν την τελική επιλογή. Με την παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια επεξεργασίας των δεδομένων, ώστε να μας οδηγήσουν σε ασφαλή συμπεράσματα για την τελευταία διαδικασία επιλογής που πραγματοποιήθηκε.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης αρχικά σε γενικό επίπεδο και ειδικά στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα καθώς επίσης και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει την επιλογή Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρετε στην στελέχωση ως διαδικασία εντός και εκτός συνόρων την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την αξία της επιμόρφωσης ανώτερων στελεχών. Επίσης γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες των Διευθυντών Γραφείων Εκπαίδευσης ως στελέχη σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με προτάσεις και καλές πρακτικές για μια επιτυχημένη διαδικασία στελέχωσης βασισμένη σε δεδομένα από διεθνείς έρευνες. Ακολουθεί η ανάλυση στο τρίτο κεφάλαιο και η επεξεργασία των δεδομένων μέσα από πίνακες, γραφήματα, συγκρίσεις και σχόλια. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των ευρημάτων προσφέρουν σκέψεις και προβληματισμούς σχετικά με τυχόν αδυναμίες του συστήματος που αν ληφθούν υπόψη θα συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Ασφαλώς η μελέτη αυτή δεν έχει το εύρος να εξετάσει κάθε περίπτωση ξεχωριστά, μπορεί όμως να αποτελέσει χρήσιμη αναφορά ενός μελλοντικού ερευνητή σε μια συγκριτική μελέτη των συχνών αλλαγών που διαμορφώνουν το πλαίσιο επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης. Επιπλέον η αναλυτική επεξεργασία των δεδομένων μπορεί να δώσει ακριβείς πληροφορίες για τους υποψήφιους και τα προσόντα τους, ώστε καθένας να σχηματίσει την προσωπική του άποψη για την επιτυχημένη ή όχι στελέχωση των σημερινών Διευθυντών εκπαίδευσης.

# 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## 1.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Η οργάνωση και η διοίκηση αποτελούν δυο έννοιες με έντονη αλληλεξάρτηση. Οργάνωση σημαίνει συστηματοποίηση, κατάλληλη διάταξη των μερών ενός συνόλου, των δομών ενός συστήματος, τη δημιουργία σκόπιμης διάρθρωσης ρόλων για την επίτευξη ενός σκοπού καθορισμένου εκ των προτέρων. Η παραπάνω περιγραφή εξυπηρετεί τη λειτουργική διάσταση της έννοιας με επικέντρωση στους στόχους. Μια άλλη διάσταση περιγράφει τις ιεραρχικές σχέσεις και την κατανομή της εξουσίας που μέσα από την ιεραρχική δομή της προσπαθεί να συντηρήσει σχέσεις ανισότητας (Ανδρέου- Παπακωνσταντίνου, 1994 : Χυτήρης, 2006).

Η οργάνωση έχει τα χαρακτηριστικά του χώρου στον οποίο ανήκει και για το λόγο αυτό υπάρχουν πολλά είδη οργάνωσης τα οποία μπορούν να διαιρεθούν σε δύο : την τυπική και την άτυπη οργάνωση σε συνάρτηση με την ύπαρξη ή την απουσία προκαθορισμένου κοινού σκοπού. Κατά συνέπεια η τυπική οργάνωση επενδύει στο έμψυχο μέρος της και προϋποθέτει άτομα ικανά να επικοινωνούν και να δρουν ομαδικά, με επικέντρωση στον κοινό τους στόχο (Ανδρέου- Παπακωνσταντίνου, 1994:88 Κατσαρός, 2008:18).

Οι βασικές αρχές της οργάνωσης που θα πρέπει να ακολουθήσει ένα στέλεχος/ μάνατζερ σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό συνοψίζονται:

- A) Καταμερισμός της εργασίας ή διαίρεση του όλου έργου σε επιμέρους εργασίες
- B) Ομαδοποίηση εργασιών ή τμηματοποίηση
- Γ) Καθορισμός ιεραρχίας και ανάθεση των τμημάτων, ώστε να καθοριστούν σχέσεις αναφοράς ή ελέγχου
- Δ) Κατανομή εξουσίας που συνεπάγεται ευθυνών και λογοδοσίας (Χυτήρης, 2006).

Η διοίκηση απ' την άλλη αποτελεί τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του έμψυχου δυναμικού, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η διοίκηση ως λειτουργία είναι ενσωματωμένη στη θεωρία της οργάνωσης και το αντίστροφο και οι δυο έννοιες μαζί αποτελούν μια αναγκαιότητα για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των

οργανισμών ή συστημάτων (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008:18).

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της διοίκησης, είτε στο χώρο της εκπαίδευσης, είτε αλλού. Σχετίζεται όμως με την πραγματοποίηση στόχων μέσω συνεργασίας (Σαΐτης, 2008:34). Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχει επικρατήσει η λέξη μανάτζμεντ αντί για διοίκηση για να εκφράσει μια κοινωνική διαδικασία σχέσεων, λειτουργιών και στόχων ( Χυτήρης,2002).

Στις επιχειρήσεις και σε κάθε άλλη οργάνωση εφαρμόζονται συγκεκριμένες αρχές ή αξιώματα από εξειδικευμένα άτομα, τα οποία βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας ( π.χ. Διευθυντής, Τομέαρχης κ.α.) και αποκαλούνται στελέχη ή μανάτζερ.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης/ μανάτζμεντ είναι αλληλένδετες, η μια επηρεάζει την άλλη, διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Οργανισμού και είναι οι παρακάτω:

- ❖ Ο Προγραμματισμός είναι η λειτουργία κατά την οποία ορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι ως κριτήρια μελλοντικών ενεργειών. Κατά συνέπεια χαράσσεται και η πολιτική που θα πραγματοποιήσει τους στόχους αυτούς.
- ❖ Η Οργάνωση είναι η λειτουργία καταμερισμού της εργασίας, των υλικών πόρων και καθορίζονται οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις των μελών και το γενικότερο πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων.
- ❖ Η Διεύθυνση – Ηγεσία φροντίζει για την δημιουργία κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος, επιβλέπει, επικοινωνεί, παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους και διευθετεί τις συγκρούσεις.
- ❖ Ο Έλεγχος – Αξιολόγηση είναι η δραστηριότητα που γίνεται για να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων, να διαπιστωθούν πιθανά σφάλματα ή αποκλίσεις προκειμένου να ληφθούν διορθωτικά μέτρα και να επαναπροσδιοριστούν οι ενέργειες δράσης (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008· Ζαβλανός, 2002· Χυτήρης, 2006).

Όσον αφορά το περιεχόμενο της διοίκησης υπάρχουν αρκετές ταξινομήσεις, που οφείλονται στη διαφορετική οπτική κάθε θεωρητικού επιστήμονα χωρίς ιδιαίτερες αποκλείσεις. Όλες όμως οι απόψεις συγκλίνουν στην ύπαρξη οργανωτικής δομής, μέσω της οποίας μεταβιβάζονται οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων προς

τους υφισταμένους, με άλλα λόγια η ύπαρξη μιας ιεραρχίας (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994: 106). Ο Fayol (1915) την θεωρεί σαν μια αλυσίδα προσώπων που δείχνουν την πορεία που ακολουθούν οι εντολές (από πάνω προς τα κάτω) και οι αναφορές (αντίστροφα) (Μάντζαρης, 2003). Οι μορφή της ιεραρχίας που αντικατοπτρίζει τη κατεύθυνση και ροή των εντολών κατά τη διαδικασία της διεύθυνσης μπορεί να υπόκειται σε ένα γραμμικό σύστημα, όπου κάθε υφιστάμενος παίρνει οδηγίες από ένα μόνο προϊστάμενο, ή αλλιώς πολυγραμμικό ή λειτουργικό σύστημα, όπου ο υφιστάμενος παίρνει οδηγίες από περισσότερους προϊσταμένους και για διάφορα ζητήματα (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994). Ασφαλώς το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης δεν περιορίζεται μόνο στην τήρηση κανόνων, αλλά έχει ευθύνη και για την ποιοτική αναβάθμιση στον χώρο της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008).

Κατά την εξέλιξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης ο Max Weber, θεωρητικός στον τομέα αυτό, ανέλυσε την ιεραρχική δομή διάρθρωσης της εξουσίας και δημιούργησε το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο έχει την πιο μακρά και διαρκή επιρροή στη διοίκηση των οργανισμών με κύριο στόχο να συντονίσει μεγάλο αριθμό ανθρώπων που εργάζονται στον ίδιο φορέα. Ως κύριος εκπρόσωπος της γραφειοκρατικής οργάνωσης ο Weber ανέλυσε και ανέπτυξε ενδελεχώς το μοντέλο της γραφειοκρατίας μέσα από τα χαρακτηριστικά της:

- Καταμερισμός της εργασίας και εξειδίκευση
- Απρόσωπος προσανατολισμός των στελεχών
- Ιεραρχία στην εξουσία με πυραμιδοειδή διάταξη
- Κανόνες και ρυθμίσεις
- Προοπτικές καριέρας ( Ιορδανίδης, 2002· Μάντζαρης, 2003 · Σαΐτης, 2008· Αθαγασούλα – Ρέππα, 2008).

Παρομοίως στη δημόσια διοίκηση διακρίνουμε τις έννοιες της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας. Στο συγκεντρωτικό σύστημα μια είναι η κεντρική εξουσία στην κορυφή της διοίκησης με τις επακόλουθες δομές της υποταγμένες σ' αυτήν. Οι εξουσίες συγκεντρώνονται σε όσους βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας και δε μεταβιβάζονται καθόλου στα μεσαία ή κατώτερα στελέχη. Αντίθετα το αποκεντρωτικό σύστημα έχει στόχο να αυξήσει τις εξουσίες στις δομές που έπονται και υπάγονται στην κεντρική εξουσία χωρίς ουσιαστικά να αλλάζει την εξάρτηση αυτών από την κεντρική εξουσία. Με άλλα λόγια, αλλάζει ο τρόπος



οργάνωσης της εξουσίας μεταθέτοντας αρμοδιότητες στις περιφερειακές αρχές (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με μια άλλη διάκριση, ένα σύστημα θεωρείται απόλυτα συγκεντρωτικό όταν τόσο η χάραξη, όσο και η εφαρμογή της πολιτικής του γίνεται από τα κεντρικά του όργανα. Στην αντίθετη περίπτωση θεωρείται διοικητικά αποκεντρωμένο όταν η υλοποίηση βαρύνει τα περιφερειακά του όργανα σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό (Ιορδανίδης, 2002:21). Όμως οι παραπάνω έννοιες της αποκέντρωσης- συγκέντρωσης είναι σχετικές και όχι απόλυτες, γιατί καμιά επιχείρηση ή οργανισμός δε μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν είναι στο ένα ή στο άλλο απόλυτο άκρο του συνεχούς της κατανομής εξουσίας. Ο συντονισμός και η ηγεσία από τα ανώτερα στελέχη είναι αναγκαία για να λειτουργήσουν τα παραπάνω συντονισμένα ως ένα ενιαίο όλο (Χυτήρης, 2006).

Παρατηρώντας ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα διακρίνουμε μια αυστηρή ιεραρχική γραφειοκρατική οργάνωση, όπου το Υπουργείο Παιδείας αποφασίζει για τη λειτουργία του συστήματος με κάθε λεπτομέρεια, μέσα από πλήθος νόμων, κανόνων και οδηγιών που δεν επιτρέπουν καμιά παρέκκλιση από τις εντολές της κεντρικής εξουσίας. Το αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα σημαίνει ότι υπάρχει μια κεντρική διοίκηση που χαράσσει την εκπαιδευτική πολιτική, υπάρχει επίσης η ιεραρχική δομή του συστήματος, αλλά οι επιμέρους αποφάσεις για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής παίρνονται σε επίπεδο περιφέρειας και σε τοπικό επίπεδο (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994: 120). Η ουσιαστική αποκέντρωση προϋποθέτει την ύπαρξη τοπικών συλλογικών οργάνων που εκλέγονται από τοπικό κοινωνικό σύνολο και είναι γεγονός που αποτελεί δείκτη του βαθμού συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης (Ιορδανίδης, 2002:22). Με τον τρόπο αυτό γίνεται η μετάβαση σε ένα συλλογικό ή συμμετοχικό μοντέλο Διοίκησης, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα γρηγορότερης επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και αντιμετώπισης των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν (Μάντζαρης, 2003).

Υπάρχει όμως και η έννοια της αποσυγκέντρωσης που συχνά συγχέεται με αυτή της αποκέντρωσης. Η αποσυγκέντρωση λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο του συγκεντρωτικού συστήματος και πρόκειται για τη μεταφορά σε τοπικά ή περιφερειακά όργανα αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι οποίες ασκούνται κάτω από την εποπτεία ή την καθοδήγηση των κεντρικών πολιτικών και διοικητικών μηχανισμών. (Ιορδανίδης, 2002:22).

## 1.2. Οργάνωση και διοίκησης της εκπαίδευσης

Όλα τα σύγχρονα κράτη, αναγνωρίζοντας το ρόλο της εκπαίδευσης στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη έχουν ως βασικό μέλημα τη δημιουργία καλά οργανωμένων εκπαιδευτικών συστημάτων δημόσιου χαρακτήρα. Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερος κλάδος της δημόσιας διοίκησης και συμβάλει σε μεγάλο βαθμό σε ένα καλύτερο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, τόσο ποσοτικό, όσο και ποιοτικό. Το σύστημα της εκπαίδευσης, το οποίο παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της ιεραρχίας περιορίζει το ρόλο των διευθυντών και προϊσταμένων σε αυτόν που υπαγορεύεται από το νομικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Εύκολα διαπιστώνουμε ότι οι διοικητικές αρμοδιότητες φθίνουν όσο απομακρυνόμαστε από την κορυφή της πυραμίδας προς στη βάση (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994:136).

Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ανοιχτό και δυναμικό, γιατί δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον του όπως γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση και διάφορους άλλους κοινωνικούς φορείς. Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση (Systems approach), η οποία είναι από τις πιο διαδεδομένες, η εκπαίδευση νοείται ως ανοικτό σύστημα, που αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Το επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιρροές που δέχεται από άλλα συστήματα που το περιβάλλουν αποτελούν στοιχείο που δυσκολεύει την διοίκηση της εκπαίδευσης στο επίπεδο της απόλυτης πρόβλεψης, σταθερότητας, αυτονομίας και αποτελεσματικότητας (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994). Από την άλλη, η δομή των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων των μελών ενός εκπαιδευτικού συστήματος δεν είναι στατική και προσδιορίζεται από την προσωπικότητα και τη δράση των συγκεκριμένων μελών της (Κατσαρός, 2008).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μετανεωτερικών κοινωνιών, τα οποία συνεχώς αναπροσαρμόζονται μέσα από μαζικές κοινωνικές αλλαγές που είναι αποτέλεσμα της αστικοποίησης, της μετανάστευσης, της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής έκρηξης αποτελούν παράγοντες που καθιστούν την εκπαίδευση ύψιστο κοινωνικό αγαθό και την οργάνωση και διοίκησή της εγχείρημα δύσκολο. Το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης κατάφερε ως τώρα να πετύχει στόχους διοίκησης μεγάλου αριθμού ατόμων, όμως έρχεται σε αντίθεση με το ιδεώδες της

εκπαίδευσης όπου ο εκπαιδευτικός χρειάζεται αυτονομία και δημιουργικότητα για εκπληρώσει το παιδαγωγικό του έργο (Κατσαρός, 2008· Χυτήρης, 2006).

Το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση συνδυάζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- Συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων και ιεραρχική δομή της εξουσίας
- Τυποποίηση και σαφή καταμερισμό της εργασίας
- Ύπαρξη κανόνων ρύθμισης των διαδικασιών και της συμπεριφοράς
- Έμφαση στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και των εμπλεκόμενων
- Πρόσληψη και προαγωγή του προσωπικού με βάση τα επαγγελματικά προσόντα και με συγκεκριμένες τυπικές διαδικασίες
- Έμφαση και προσανατολισμό στους σκοπούς της εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008:32).

Η κοινωνιολογική θεώρηση του Max Weber, η οποία αποτελεί τον πρόδρομο της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας, εξηγεί την σύνδεση του αστικού κράτους μέσα από τη γραφειοκρατική οργάνωση με την αποτελεσματικότερη διοίκηση, τον συντονισμό των δομών, την σταθερότητα και την αξιοπιστία μιας συγκεκριμένης ιεραρχικής οργάνωσης κι όλα αυτά αναγκαία για την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων (Κατσαρός, 2008).

Όπως προαναφέραμε το εκπαιδευτικό σύστημα διαθέτει έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, όμως οι αδυναμίες και τα μειονεκτήματά του το καθιστούν ακατάλληλο για τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα που έχουν ως προτεραιότητές τους την καινοτομία, τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία των φορέων για την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης (Ιορδανίδης, 2002:68· Κατσαρός, 2008· Σαϊτης, 2000). Ο Weaver (2000) αναφέρει ότι η οργάνωση και η διοίκηση σε έναν μεγάλο ιεραρχικό οργανισμό είναι αναμενόμενο να καταλήξει σε ακαμψία, σε καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων και, τελικά, σε « βάλτωμα» του οργανισμού. Και συμπληρώνει, ότι δε θα πάψουμε να χρειαζόμαστε τις ιεραρχίες, αλλά με όλο και λιγότερα επίπεδα, όπου η εργασία θα επιτυγχάνεται ως οριζόντια κατασκευή με την κινητοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού (Weaver, 2000: 36).

Οι σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ προτείνουν προσανατολισμό στον ανθρώπινο παράγοντα, με προτεραιότητα τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και την

ομαδικότητα, ώστε να λυθούν τα προβλήματα που προκύπτουν. Η φιλοσοφία αυτή ήρθε στο προσκήνιο τη δεκαετία του '90 και έχει την ονομασία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Τα εκπαιδευτικά συστήματα προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες που αναδύονταν στο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της εκπαίδευσης, επιδίωξαν την ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών τους. Στην κατεύθυνση αναπτύχθηκαν έννοιες όπως «διασφάλιση ποιότητας», «δείκτες ποιότητας», «λογοδοσία», «αξιολόγηση ποιότητας» (Κατσαρός,2008). Μέσα από διαδικασίες αλλαγών και μετασχηματισμών η Δ.Ο.Π. υποστηρίζει, εκτός των άλλων, ότι η παρακίνηση όλων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό αποτελεί το βασικό μέλημα κάθε Διευθυντή, ώστε ικανοποιηθούν τόσο οι στόχοι του οργανισμού στο μέγιστο δυνατό βαθμό όσο και οι υπάλληλοι που τον αποτελούν. Η φιλοσοφία αυτή είναι εμπνευσμένη από τις ιδέες του Deming (1986) και εστιάζει στα παρακάτω κύρια σημεία:

- ❖ Πλήρη εμπλοκή/ συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ Εστίαση στο στόχο
- ❖ Συγκριτική αξιολόγηση όσον αφορά τα αποτελέσματα και τις πρακτικές
- ❖ Συνεχής βελτίωση σε κάθε τμήμα και διαδικασία από όλους τους εμπλεκόμενους, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο ( Χυτήρης, 2006 :68 ·Ζαβλανός, 2002).

Τα σημαντικότερα οφέλη από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας από τα στελέχη μια σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού συμπυκνώνονται στα παρακάτω:

1. Παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων
2. Ομαδικότητα και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας
3. Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
4. Επικοινωνία και σωστή χρήση των πληροφοριών
5. Δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας
6. Μείωση των συγκρούσεων
7. Μείωση των αποχωρήσεων και των παραιτήσεων

Ακόμα η Δ.Ο.Π. επηρεάζει τα χαρακτηριστικά των ατόμων και τις μεταξύ τους σχέσεις, βελτιώνει την εκτίμηση των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενούς τους, ενισχύει κίνητρα και θετικές συμπεριφορές. Τα στελέχη της εκπαίδευσης έχουν στα χέρια τους νέα εργαλεία για την εκτέλεση της αποστολής τους και δεν είναι

άλλα από την καθοδήγηση, την παρακίνηση, την ενθάρρυνση, την προτροπή για συνεχή βελτίωση, την αναγνώριση και την αμφίδρομη επικοινωνία (Κέφης, 2005).

Τα παραπάνω δηλώνουν τη μεγάλη σημασία που έχει σήμερα η ποιότητα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς πόσο μάλλον όταν αναφερόμαστε σε τόσο σημαντικούς τομείς, όπως η εκπαιδευτική διοίκηση. Για πολλούς η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. αποτελεί μονόδρομο για τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών στο μέλλον, χωρίς να υπάρχει άλλη λύση (Ζαβλανός, 2002).

### **1.3. Το ελληνικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης**

Το ελληνικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης είναι περίπλοκο με πλήθος δομών και ανταποκρίνεται στα γραφειοκρατικά μοντέλα με σχετικές ιδιομορφίες (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994: 136). Υπόκειται σε ένα ανοικτό και ιεραρχικά δομημένο σύστημα που σχηματικά μπορεί να αποδοθεί σαν μια πυραμίδα. Την πυραμίδα της διοίκησης την αποτελούν όλα εκείνα τα όργανα, συμβούλια και οργανισμοί που αναφέρονται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η δε τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει διαφορετικό τρόπο διοίκησης, παρ' όλα αυτά, εξαρτάται κι αυτή από το ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Με άλλα λόγια το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική δομή, ενιαίο σχεδιασμό και έλεγχο με τη συντριπτική πλειοψηφία των αρμοδιοτήτων και των αποφάσεων να αποτελούν ευθύνη της κεντρικής εξουσίας. Κυρίαρχο όργανο άσκησης της εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελεί το ΥΠ.Π.Ε.Θ. και ο Υπουργός Παιδείας στο πηδάλιο της κεντρικής διοίκησης όλου του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο μέσα από ένα πλέγμα κανόνων δικαίου (νόμους, προεδρικά διατάγματα, εγκυκλίους, υπουργικές αποφάσεις) ρυθμίζει σχεδόν όλα τα θέματα της σχολικής εκπαίδευσης (Ιορδανίδης, 2002).

Με το νόμο 2503/1997 (30-5-1997, ΦΕΚ 107<sup>A</sup>) συστάθηκαν οι 13 περιφέρειες της χώρας ως ενιαίες αποκεντρωτικές μονάδες διοίκησης του κράτους, οι οποίες υιοθετούνται και από την διοίκηση της εκπαίδευσης στο δεύτερο επίπεδο της ιεραρχικής οργάνωσης (Ιορδανίδης, 2002:47). Με την ενεργοποίηση του θεσμού της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης (Νόμος 2218/1994), ο νομάρχης, που είναι πλέον αιρετός, έπαψε να ασκεί την εποπτεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι αρμοδιότητές του περιορίστηκαν σε θέματα τοπικού ενδιαφέροντος, όπως οι ανάγκες σχολικής στέγης και ανέγερσης σχολικών κτιρίων και δημοσίων

υπηρεσιών, λειτουργικές δαπάνες σχετικά με τις υπηρεσίες αυτές κ.α.( Αθανασούλα – Ρέππα, 2008 ).

Με τις νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες ψηφίστηκαν σταδιακά τα τελευταία τριάντα χρόνια (1976-2006) καθιερώθηκαν στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας τέσσερα (4) επίπεδα διοίκησης τα οποία είναι:

- Το Εθνικό επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό βρίσκεται η κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας με τις διευθύνσεις και τα αρμόδια τμήματα, τα κεντρικά υπηρεσιακά, γνωμοδοτικά και πειθαρχικά συμβούλια (Κ.Υ.Σ.Π.Ε., Κ.Υ.Σ.Δ.Ε., Κ.Υ.Σ.Δ.Ι.Π.) της εκπαίδευσης και οι διάφοροι οργανισμοί και θεσμοί (Ο.Ε.Δ.Β., Ο.Σ.Κ., Π.Ι., κλπ) οι οποίοι βοηθούν και υποστηρίζουν το εκπαιδευτικό έργο.
- Το περιφερειακό επίπεδο. Είναι ένα νέο επίπεδο εκπαιδευτικής διοίκησης που δημιουργήθηκε σε κάθε μια από τις 13 Περιφέρειες της χώρας. Περιλαμβάνει την Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η οποία αποτελείται από ένα τμήμα Διοίκησης, δύο τμήματα Επιστημονικής-Παιδαγωγικής καθοδήγησης, ένα για κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης, και από τα υπηρεσιακά συμβούλια, Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε., Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ι.Π. Στην περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης προϊστάται ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης ο οποίος είναι μετακλητός δημόσιος υπάλληλος.
- Το νομαρχιακό επίπεδο. Βρίσκεται στην έδρα κάθε νομού ή νομαρχιακών διαμερισμάτων της χώρας. Αποτελείται από τις διευθύνσεις και τα γραφεία εκπαίδευσης και από τα τοπικά υπηρεσιακά συμβούλια ΠΥ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε.
- Το επίπεδο σχολικής μονάδας. Είναι το τελευταίο επίπεδο και βρίσκεται στη σχολική μονάδα. Σ' αυτό περιλαμβάνονται ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου (Μπάκας, 2007, σελ.50 Ίορδανίδης, 2002· Σαΐτης, 2008).

ΣΧΗΜΑ 2: Η πυραμίδα διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος



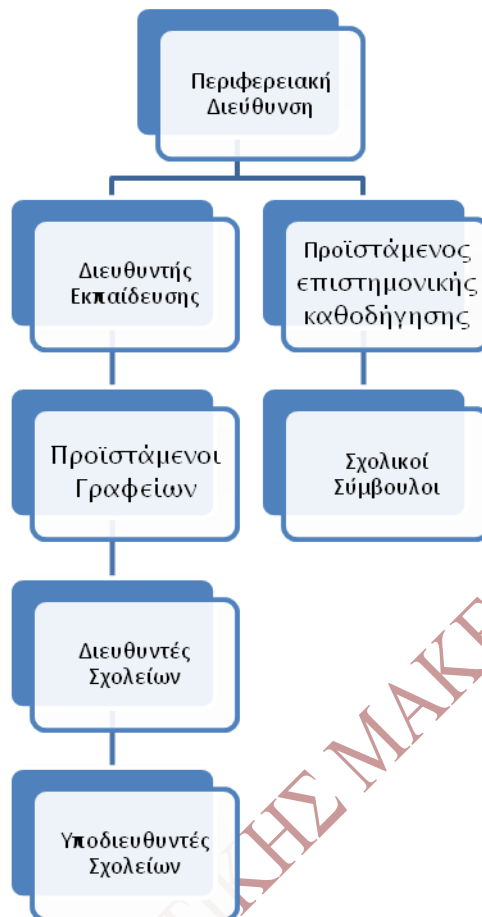


Διοικητική δομή της σχολικής εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008β, σελ.19)

Καθώς το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στο τρίτο επίπεδο, το νομαρχιακό, τα όργανα που το αποτελούν είναι τα ακόλουθα:

- Οι 108 διευθυντές των Διευθύνσεων Α΄ βάθμιας και Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης των 54 νομών της χώρας, οι οποίοι εξαρτώνται άμεσα από το ΥΠ.Π.Ε.Θ.
- Οι προϊστάμενοι των γραφείων Α΄ βάθμιας και Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι εξαρτώνται άμεσα από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων της Νομαρχίας.
- Οι διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολείων, οι οποίοι εξαρτώνται από τα γραφεία εκπαίδευσης της Νομαρχίας.
- Οι εκπαιδευτικές Οργανώσεις, το Συμβούλιο των Διδασκόντων, το Σχολικό Συμβούλιο, η Σχολική Επιτροπή (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994:144)

ΣΧΗΜΑ 3: Οργανόγραμμα στελεχών εκπαίδευσης



Στην Ελλάδα από το 1982 μεταβάλλεται ο ρόλος του Επιθεωρητή και τη θέση του καταλαμβάνει ο Σχολικός Σύμβουλος. Η εποπτεία στην Ελλάδα ήταν συνδεδεμένη με την αξιολόγηση και κατά συνέπεια ο Επιθεωρητής ήταν ο διοικητικός, εποπτικός προϊστάμενος των εκπαιδευτικών, καθώς συγκέντρωνε όλες τις εξουσίες στο πρόσωπό του από το 1834 ως το 1982. Σύμφωνα, λοιπόν, με το Νόμο 1304/82, διαχωρίστηκαν οι ρόλοι του παιδαγωγού - συμβούλου και του διοικητικού στελέχους από το πρόσωπο του Επιθεωρητή και ο μεν πρώτος αποδόθηκε στον νέο θεσμό του Σχολικού Συμβούλου, ενώ ο δεύτερος στον Διευθυντή Εκπαίδευσης (Ιορδανίδης, 2002). Ο ρόλος των Συμβούλων είναι κατά βάση επιστημονικός, συμβουλευτικός και καθοδηγητικός και σχετίζεται με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (άρθρο 1, παράγραφος 1 Νόμος 1304/1982). Ο Σχολικός Σύμβουλος δεν έχει καμιά διοικητική εξουσία, αλλά είναι ο συνεργάτης και βοηθός στο καθημερινό έργο του εκπαιδευτικού και στην αξιολόγησή του προσεχώς. Από την άλλη, με το Νόμο 1966/91 οι Σχολικοί Σύμβουλοι απέκτησαν και διοικητικές αρμοδιότητες,



καθώς ελέγχουν και συμμετέχουν σε συλλογικά διοικητικά όργανα (Ανδρέου, & Παπακωνσταντίνου, 1994:148· Αθανασούλα – Ρέπα, 2008 ).

Σε τοπικό επίπεδο ο Διευθυντής Εκπαίδευσης είναι το διοικητικό στέλεχος που εκπροσωπεί την κεντρική διοικητική αρχή μεταβιβάζοντας οδηγίες, εγκυκλίους, διατάξεις του ΥΠ.Π.Ε.Θ. στην περιφέρειά του με μια σχέση αμφίδρομη.

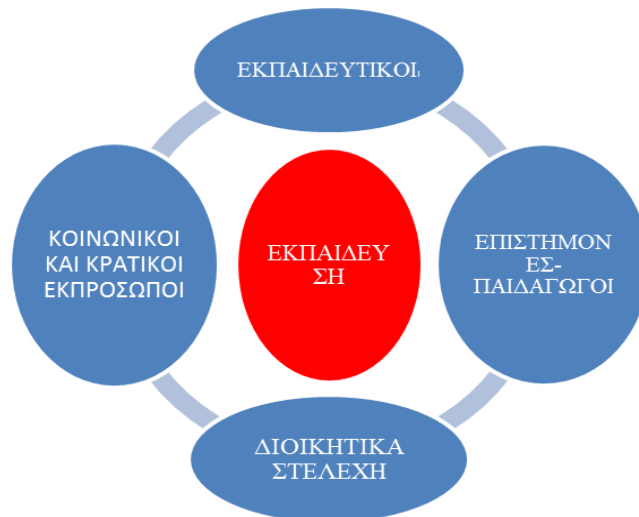
Επιλέγεται από τα Συμβούλια Επιλογής Διευθυντών, σύμφωνα με το Νόμο 3467/2006. Πιο αναλυτικά, τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης καθορίζονται από την υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ.1340/16-10-2002,τ.Β').

Ο ρόλος του όμως είναι σύνθετος και πολυδιάστατος, καθώς θα πρέπει να ισορροπήσει την ικανότητα του ως διοικητικό στέλεχος με τον ρόλο του ως παιδαγωγός. Αν και ο ρόλος αυτός είναι αυστηρά καθορισμένος και οι αρμοδιότητές του συγκεκριμένες, ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, ακριβώς επειδή ο προσωπικός παράγοντας επηρεάζει την άσκηση του έργου του. (Ιορδανίδης, 2002).

Ο Προϊστάμενος όμως είναι και αποδέκτης μηνυμάτων που θα πρέπει να μεταφέρονται προς την κεντρική υπηρεσία διοίκησης, έτσι ώστε να γνωρίσουν την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στην εκπαίδευση ( Ιορδανίδης, 2002).

Από τη σκοπιά του έμψυχου υλικού το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες θέσεων σχετικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων του προσωπικού και το έργο που καλούνται να επιτελέσουν: των εκπαιδευτικών, των διοικητικών στελεχών, των επιστημόνων- παιδαγωγών και των κοινωνικών και κρατικών εκπροσώπων. Οι θέσεις αυτές συνοδεύονται από κύρος, απαιτήσεις και αλληλο-εξαρτήσεις μέσα στην ιεραρχία της εκπαίδευσης και αποτελεί χαρακτηριστικό δείκτη της γραφειοκρατικής οργάνωσης ενός συστήματος σύμφωνα με την κοινωνιολογική προσέγγιση του Weber (Ιορδανίδης, 2002:60).

ΣΧΗΜΑ 1. Κατηγορίες θέσεων σχετικές με τις αρμοδιότητες και το έργο στην εκπαίδευση



Οι δυσκολίες για τους μελετητές της στελέχωσης της εκπαίδευσης αυξάνουν εξαιτίας του γεγονότος ότι σε κάθε χώρα η εκπαίδευση συνδέεται στενά με το ευρύτερο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο και τις οργανωτικές δομές της κάθε χώρας όπως αυτές ενσωματώνουν ή αντικατοπτρίζουν στοιχεία από την ιστορική και πνευματική πορεία της ( Τσάνης, 2010).

#### 1.4. Εκπαιδευτική νομοθεσία για τη επιλογή στελεχών

Από το 1982 που θεσπίστηκε η θέση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης ο τρόπος επιλογής τους δεν ήταν σαφώς προσδιορισμένος, αλλά ο εκάστοτε Υπουργός Εθνικής Παιδείας θα αποφάσιζε τελικά τα προσόντα των υποψηφίων. Μετά το 1990, στα πλαίσια μιας προσπάθειας βελτίωσης του εκπαιδευτικού συστήματος και για να διασφαλιστεί η συνέχεια στη διοίκηση της εκπαίδευσης, θεσπίστηκε η μονιμότητα των ηγετικών στελεχών και ορίστηκαν κριτήρια για την επιλογή τους.

Τα κριτήρια αυτά αφορούσαν τρεις γενικές κατηγορίες:

- Την υπηρεσιακή κατάσταση
- Την επιστημονική- παιδαγωγική κατάρτιση και
- Τη γενική συγκρότηση

Αναφορικά με τη μονιμότητα δεν πρόλαβε να εδραιωθεί, καθώς νέα προσπάθεια εκσυγχρονισμού το 1993 την καταργεί.

Στις αρχές του 2002 ανακαθορίστηκαν λεπτομερώς τα κριτήρια επιλογής των Προϊσταμένων πάλι σε τρεις κατηγορίες ως εξής:

- Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση
- Υπηρεσιακή κατάσταση και εμπειρία
- Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου-κοινωνική δραστηριότητα (Ιορδανίδης, 2002).

Ο προηγούμενος νόμος που ψηφίστηκε 3848/2010 (Α' 71), σχετικά με την επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αντικαθίσταται από τους νόμους 4351 και 4327 έχοντας αφετηρία τα παραπάνω κριτήρια επιλογής, τα οποία αντικαθίστανται και συμπληρώνονται με σχετικά άρθρα.

Αρχικά ως Διευθυντές Εκπαίδευσης επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας, με δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για δέκα τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον επτά σε σχολεία της οικείας βαθμίδας. Οι υποψήφιοι Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης θέτουν υποψηφιότητα για δυο θέσεις κατ' ανώτατο αριθμό Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, εκ των οποίων η μία υποχρεωτικά είναι αυτή όπου υπηρετούν ( Νόμος 4327/2015).

Επιχειρώντας μια ανάλυση των τριών κριτηρίων, άξιο παρατήρησης αποτελεί το γεγονός ότι κάθε φορά τα συγκεκριμένα κριτήρια που τελούν υπό μακροχρόνια ισχύ μοριοδοτούνται και συνεκτιμώνται διαφορετικά. Το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια να βάλλεται η αξιοπιστία τους, γιατί περιορίζεται σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο.

Έτσι όσον αφορά την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση του υποψηφίου που αποτελεί το πρώτο κριτήριο επιλογής η μοριοδότηση προκύπτει από την απόκτηση διδακτορικών και μεταπτυχιακών τίτλων, πτυχίων από σχολές και επιμορφώσεις, ξένες γλώσσες και δεξιότητες στις νέες τεχνολογίες και γενικότερα πιστοποιημένα εφόδια που ενισχύουν την ακαδημαϊκή μόρφωση και το γνωστικό επίπεδο των κατόχων τους. Εκτιμάται έως 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο (Νόμος 4327/2015).

Για πολλούς η επιστημονική κατάρτιση είναι σημαντικό εφόδιο για ένα Προϊστάμενο Εκπαίδευσης ως στοιχείο καλλιέργειας, όμως στην πράξη, το διοικητικό έργο προϋποθέτει διαφορετικές ικανότητες, που να επικεντρώνονται στη

διοίκηση με εξειδικευμένες δεξιότητες και εμπειρία (Ιορδανίδης, 2002 · Χατζάκης, 2006 · MacBeath, J. 2009).

Το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας που ακολουθεί στη σειρά των κριτηρίων περιλαμβάνει τη μοριοδότηση των χρόνων υπηρεσίας, την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης όπως διευθυντής, υποδιευθυντής, προϊστάμενος, σύμβουλος, υπεύθυνος προγραμμάτων κ.τ.λ. και τη συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια ή συμβούλια επιλογής και αποτιμάται με 15 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες που υπολογίζονται με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώνται με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης δηλαδή τα 12 έτη (Νόμος 4327/2015 Άρθρο 46).

Το δεύτερο κριτήριο θεωρείται από τη μια ως ασφαλές κριτήριο, καθώς ο υποψήφιος κατέχει μια σχετική πείρα σε θέση ευθύνης και μια πολυετή εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης που είναι στοιχεία αποτελεσματικότητας και ασφάλειας. Στον αντίλογο όμως στερεί τα μόρια από νεότερα άτομα στην υπηρεσία που πιθανό να έχουν εξειδικευμένες σπουδές και αυξημένα προσόντα.

Το τρίτο κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης του υποψηφίου που αποτιμάται με 27 μονάδες κατ' ανώτατο όριο περιλαμβάνει την ψηφοφορία και τη συνέντευξη. Στο νέο σύστημα ορίζεται η ψηφοφορία με 12 μονάδες ανώτατο όριο με την προϋπόθεση ότι θα πρέπει να συμμετέχει τουλάχιστον το 65% των διευθυντών και υποδιευθυντών που ανήκουν στο δυναμικό του γραφείου εκπαίδευσης. 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. Ο υποψήφιος θα πρέπει να συγκεντρώσει κατά τη μυστική ψηφοφορία τουλάχιστον το 20% των έγκυρων ψήφων. Διαφορετικά δεν θα αποτιμηθεί το συγκεκριμένο κριτήριο στο σύνολο των μορίων του (Νόμος 4351/2015 · Νόμος 4327/2015).

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά και τα παρακάτω στοιχεία: Τα στοιχεία που ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονται με τα απαραίτητα παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις, κ.α.) 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.λ.π.) που αποτελούν υπηρεσιακές υποχρεώσεις δεν μορφοδοτούνται. Το συμβούλιο επιλογής έχει το δικαίωμα να ζητήσει περαιτέρω στοιχεία και ιδίως πρακτικά συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων (Νόμος 4351/2015 Νόμος 4327/2015).

Επίσης το συμβούλιο επιλογής έχει το δικαίωμα με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή εκπαίδευσης. Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται ο τρόπος τήρησης των πρακτικών και κάθε θέμα σχετικό με τη διαδικασία της συνέντευξης (Νόμος 4351/2015 Νόμος 4327/2015).

Την τελευταία εικοσαετία η πολιτική σκηνή διακηρύσσει μια στροφή προς την αποκέντρωση με στόχο τη αποτελεσματικότερη διοίκησή της. Παράλληλα και οι εκπαιδευτικοί σύλλογοι ζητούν να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων για τα εκπαιδευτικά ζητήματα τόσο σε εθνικό, αλλά κυρίως σε τοπικό επίπεδο ( Ιορδανίδης, 2002:7). Οι αλλαγές στο σύστημα επιλογής στελεχών κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση δίνοντας λόγο και στους διευθυντές και υποδιευθυντές Δημοτικών Σχολείων και Νηπιαγωγείων να συμμετέχουν στην διαδικασία επιλογής του αμέσως ιεραρχικά ανώτερου προϊσταμένου τους. Βέβαια, το θεσμικό πλαίσιο, όπως αποτυπώνεται αρχικά τείνει προς αποκεντρωτικές πολιτικές, οι οποίες περιορίζονται μόνο στο επίπεδο της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, με την κεντρική αρχή να επιβλέπει, να συντονίζει και να ελέγχει την εκτέλεση των εντολών της ( Ιορδανίδης, 2002).

Σχετικά δε με τα Περιφερειακά Συμβούλια Επιλογής Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο άρθρο 16 του ν. 3848/2010 (Α' 71), όπως ισχύει, προστίθεται το άρθρο 16Α που ορίζει τα Περιφερειακά συμβούλια επιλογής Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην έδρα κάθε Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Τα συμβούλια αυτά, τα οποία είναι υπεύθυνα για την κατάρτιση των πινάκων επιλογής και την επιλογή των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι πενταμελή και αποτελούνται από:

- Τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης ως Πρόεδρο, ο οποίος αναπληρώνεται σύμφωνα με την περίπτωση ιγ' της παρ. 29 του άρθρου 14 του ν. 2817/2000, όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει.
- Ένα μέλος Διδακτικού - Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) Πανεπιστημίου με τον αναπληρωτή του που ανήκουν σε Τμήματα, οι απόφοιτοι των οποίων έχουν δικαίωμα διορισμού ή πρόσληψης στη δημόσια εκπαίδευση χωρίς την κατοχή πρόσθετης βεβαίωσης περί παιδαγωγικής και διδακτικής επάρκειας.
- Έναν Σχολικό Σύμβουλο Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της αντίστοιχης βαθμίδας με τον αναπληρωτή του.
- Τους δύο αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών στα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια της αντίστοιχης βαθμίδας που αναπληρώνονται από τους νόμιμους αναπληρωτές τους. Η συγκρότηση των συμβουλίων επιλογής γίνεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης (ΥΠ.Π.Ε.Θ., 15/12/15).

Η συγκρότηση των συμβουλίων επιλογής γίνεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, και παράλληλα ορίζεται και ο γραμματέας με τον αναπληρωτή του. Η θητεία του προέδρου, των μελών και του γραμματέα των συμβουλίων επιλογής αρχίζει με τη συγκρότηση των συμβουλίων επιλογής και είναι διετής. 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. Στα μέλη των συμβουλίων επιλογής δεν καταβάλλεται αποζημίωση για τη συμμετοχή τους σε αυτά, εκτός των οδοιπορικών τους (Νόμος 4351/2015).

Η σύσταση των ανωτέρω συμβουλίων κατά περιφέρεια είναι μια από τις μεθόδους μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης, όπου μια ομάδα ατόμων ορίζεται επίσημα να μελετήσει ή να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα και παύει να ισχύει όταν το έργο της ολοκληρωθεί. Είναι μέθοδος που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια λόγω της πολυπλοκότητας των υποθέσεων και προβλημάτων που κάθε φορά ανακύπτουν. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει δυνατότητα αποτελεσματικότερης και γρηγορότερης αντιμετώπισης των ζητημάτων (Μάντζαρης, 2003).

Τα παραπάνω κριτήρια και προσόντα δέχθηκαν πολλάκις αρνητική κριτική αναφορικά με την αξιοποίησή τους στις απαιτήσεις που έχει η συγκεκριμένη θέση. Γενικότερα οι προσπάθειες μεταρρυθμίσεων επικεντρώθηκαν στους μηχανισμούς επιλογής των διοικητικών στελεχών, καθώς ο ρόλος τους στην άσκηση εξουσίας είναι εξ' αρχής δεδομένος.



## 2. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Η λειτουργία της στελέχωσης συνδέεται άμεσα με την διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης, καθώς σχετίζεται με την κάλυψη των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος με στελέχη που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την κάθε θέση. Η μέθοδος επιλογής προσωπικού προσδιορίζεται κυρίως από το είδος της θέσης και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας της προς κάλυψη θέσης (Μάντζαρης, 2003).

Η στελέχωση του εκπαιδευτικού συστήματος είναι μια από τις σπουδαιότερες λειτουργικές διεργασίες της εξουσίας και της διοίκησής του και είναι αυτή που καθορίζει τις θέσεις απασχόλησης, τα κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού, τα απαιτούμενα προσόντα και τις τεχνικές επιλογής, αξιολόγησης και αμοιβής του προσωπικού που θα στελεχώσει την εκπαίδευση. Εξαιρείται η στελέχωση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από αυτή τη διαδικασία, όπου και πάλι ο Υπουργός Εθνικής Παιδείας είναι αυτός που θα εγκρίνει τόσο την προκήρυξη της θέσης, όσο και την πλήρωσή της. Άρα και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το ίδρυμα αυτοδιοικείται μεν, χωρίς όμως να έχει τον πλήρη έλεγχο και ευθύνη της στελέχωσής του (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση αφορά την ποιοτική και ποσοτική επάρκεια του οργανισμού σε στελέχη. Συνεπάγεται τη συνεχή διαδικασία ανάλυσης των επιχειρησιακών/υπηρεσιακών αναγκών του οργανισμού και εξετάζει νέους τρόπους στελέχωσης στο παρόν και στο μέλλον. Ο γενικότερος στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων είναι να προσληφθεί το κατάλληλο σε ποιότητα και ποσότητα εργατικό δυναμικό για την ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών.

Τα παρακάτω στάδια περιγράφουν αρχικά τη διαδικασία αυτή:

- Καθορισμός θέσεων απασχόλησης και ορισμός των απαιτούμενων προσόντων
- Προσέλκυση υποψηφίων
- Επιλογή μέσα από ένα προκαθορισμένο σύστημα αξιολόγησης
- Τοποθέτηση και υποδοχή νεοπροσληφθέντων, εισαγωγική επιμόρφωση για τη θέση
- Αξιολόγηση της διαδικασίας στελέχωσης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994 · Κατσαρός, 2008: 74 · Ζαβλανός, 2002 · Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).



Στο εκπαιδευτικό μας σύστημα την ευθύνη για την διαδικασία της στελέχωσης την έχει το ΥΠ.Π.Ε.Θ., ανάλογα με την εκπαιδευτική πολιτική που προτίθεται να εφαρμόσει και τον προγραμματισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στις διάφορες βαθμίδες. Το ζήτημα της στελέχωσης έχει απασχολήσει κάθε νέα κυβέρνηση που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει, συχνά θέτοντας στο στόχαστρο πολιτικές επιλογές και ιδιαίτερες προτιμήσεις. Αξίζει να τονιστεί ότι κάθε αλλαγή του νόμου για την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης συνέπιπτε με την ύπαρξη διαφορετικών κυβερνήσεων (Σαΐτης, 2008).

## **2.1. Το ανθρώπινο δυναμικό στην εκπαίδευση**

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί έμφαση στην οπτική του ανθρώπινου παράγοντα στις οργανώσεις και τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μεταξύ των χρησιμοποιούμενων όρων «Διοίκηση Προσωπικού», «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», «Διοίκηση Εργατικού Δυναμικού», «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ο τελευταίος θεωρείται πιο δόκιμος, γιατί είναι ευρύτερος και δίνει έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους (Χυτήρης, 2006). Επίσης είναι αυτός που έχει επικρατήσει και στην ξενόγλωσσα βιβλιογραφία (Human Resources Management) με την έννοια του ανθρώπου ως «πηγή» αστείρευτη για κάθε οργάνωση, εκπαιδευτική ή επιχειρησιακή (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Ωστόσο, η ομώνυμη θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) συγκροτήθηκε μετά το 1960 με κύριους εκπροσώπους της τους Simon (1957), Bennis (1959), McGregor (1960) και Argyris (1970) και συνδυάζει χαρακτηριστικά της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων (Mayo 1933 ; Follet 1924 ; Maslow 1954 ) και της επιστημονικής διοίκησης (Taylor 1911; Fayol 1916; Weber 1920 ; Urwick 1943) (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008:188). Είναι μια θεωρία με σύνθετο περιεχόμενο όπου βασική αρχή είναι ο άνθρωπος, που θεωρείται ο πλέον σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η θεωρία εστιάζει επίσης στη δυναμική των ομάδων, στην παρόθηση του ανθρώπινου, στην οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς επίσης και στην σωστή αξιοποίηση δομών, συστημάτων και της τεχνολογίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources) στην εκπαίδευση διακρίνεται σε εκπαιδευτικούς ως δημόσιους υπάλληλους και σε στελέχη με διοικητικά ή παιδαγωγικά/καθοδηγητικά καθήκοντα (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008). Στελέχη της εκπαίδευσης θεωρούνται όσοι/ες κατέχουν διοικητική, πειθαρχική, εποπτική και καθοδηγητική θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα (Ανδρέου 1999:251 στο Αθανασούλα –Ρέππα, 2008:198). Το στέλεχος ή μάνατζερ, όρος που έχει τελικά επικρατήσει και στην ελληνική βιβλιογραφία, «είναι το άτομο- μέλος μιας οργανωμένης ομάδας το οποίο έχει την εξουσία και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες, για την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της» (Χυτήρης, 2006:34). Σχετικά με τη σχέση απασχόλησης μπορεί να είναι βραχύχρονη ή μακρόχρονη, ανάλογα με τη διαθέσιμη θέση. Ακόμα μπορεί να είναι προσωρινή θέση αντικατάστασης κάποιου άλλου για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ή για συγκεκριμένο εξειδικευμένο έργο (Department of Education and Training, 2013).

Επιπλέον τα στελέχη ταξινομούνται σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα ανάλογα με το βαθμό αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και της λήψης των αποφάσεων που παραχωρούνται από αυτούς που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008 – Χυτήρης, 2006). Το σχήμα 4 δείχνει ότι η καριέρα των διοικητικών στελεχών ξεκινά από την αρχή της πυραμίδας συνήθως σε θέσεις εκτελεστικού έργου και στη συνέχεια εξελίσσεται.

ΣΧΗΜΑ 4. Επίπεδα στελεχών



Τρία επιπλέον στοιχεία, χαρακτηρίζουν τα στελέχη της εκπαίδευσης και πολλές φορές δρουν συμπληρωματικά μεταξύ τους. Πρώτο είναι το στοιχείο του

χώρου αρμοδιότητας, δηλαδή η εκπαιδευτική περιφέρεια ευθύνης. Σύμφωνα με αυτό ορίζονται στελέχη:

- α) της κεντρικής διοίκησης
- β) της περιφερειακής διοίκησης
- γ) της νομαρχιακής διοίκησης
- δ) της τοπικής διοίκησης

Το δεύτερο στοιχείο της καθ' ύλη αρμοδιότητας αναφέρεται στην δυνατότητα επιβολής, διοίκησης ή καθοδήγησης σε έναν συγκεκριμένο τομέα της εκπαίδευσης π.χ. Σχολικός Σύμβουλος, Συντονιστής Εκπαίδευσης εξωτερικού, Διευθυντής Σχολικής μονάδας κ.α. Το στοιχείο αυτό τις περισσότερες φορές απαιτεί σύνθετες αρμοδιότητες, συχνά συγκεχυμένες και όχι σαφείς.

Το τρίτο στοιχείο είναι αυτό της υπηρεσίας ως θεσμοθετημένης οντότητας, στην οποία προΐσταται το στέλεχος (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008:200).

Με βάση την ποικιλία των στελεχών προκύπτει ότι οι θέσεις τους θεωρούνται κομβικές για την άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και τον έλεγχο της κρατικής εξουσίας στους σχολικούς μηχανισμούς. Γι αυτό δεν είναι τυχαίο που οι εκάστοτε πολιτικές δυνάμεις φροντίζουν να τροποποιούν τον αριθμό των θέσεων των στελεχών, τις αρμοδιότητες, τα κριτήρια επιλογής, το σύστημα εποπτείας, ώστε να μπορούν να επιβάλουν την επίσημη εκπαιδευτική πολιτική (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008:200).

Οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- ❖ Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- ❖ Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning).
- ❖ Προσέλκυση Εργαζομένων (Recruitment).
- ❖ Επιλογή Προσωπικού (Selection).
- ❖ Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού (Training)..
- ❖ Αξιολόγηση Εργαζομένων (Performance Appraisal).
- ❖ Συστήματα Αμοιβών και Παροχών (Rewards).
- ❖ Η Εσωτερική Επικοινωνία και οι Εργασιακές Σχέσεις (Internal Communication).
- ❖ Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development ).

- ❖ Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) ((Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

## 2.2. Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Βασική είναι η λειτουργία της Διοίκησης, που ασχολείται με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, δηλαδή τις διαδικασίες/εργαλεία με τα οποία επηρεάζεται η συμπεριφορά των ανθρώπων. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι περίπλοκη και πολύπλοκη για να την κατανοήσουμε. Το κάθε άτομο επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές στη καθημερινή του συμπεριφορά όπως παιδεία, φιλοδοξίες, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, ανθρώπινες σχέσεις κ.α. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να αποτελέσουν τα εργαλεία τα οποία ωθούν το άτομο να εκδηλώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά σε σχέση με την εργασία του και είναι οι παρακάτω:

**Η παρακίνηση ή υποκίνηση.** Η διοικητική επιστήμη μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων επιδιώκει να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι διάφορες θεωρίες της παρακίνησης (Motivation Theories) εστιάζουν η κάθε μια σε διαφορετικές αιτίες. Άλλες αποδίδουν την αιτία σε οικονομικούς λόγους (κλασική-παραδοσιακή άποψη, Taylor), άλλες υπερτονίζουν την ικανοποίηση των αναγκών ως αιτία της ανθρώπινης δράσης (Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow) και άλλες υποστηρίζουν ότι η απόδοση στην εργασία έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος όταν τους επιτρέπεται να επιτυγχάνουν ταυτόχρονα υπηρεσιακούς με προσωπικούς στόχους (Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg) (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993· Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

**Η ηγεσία.** Η ιεραρχικά κατανεμημένη εξουσία στα χέρια των στελεχών συχνά χαρακτηρίζεται ως μορφή ηγεσίας. Η ηγεσία είναι μια έννοια με πλήθος ορισμούς και χαρακτηριστικά με κύρια παραδοχή ότι αποτελεί ομαδική λειτουργία μεταξύ ατόμων που αλληλεπιδρούν, ώστε να επηρεάζεται η συμπεριφορά τους. Συχνά συγχέεται με την άσκηση και επιβολή της εξουσίας προϊσταμένων σε υφιστάμενους, μα απέχει πολύ από την ουσιαστική σημασία της ηγεσίας. Κατά τους Kanz & Kahn για να είναι κανείς ηγέτης θα πρέπει να συγκεντρώνει τα εξής στοιχεία: όραμα, αυξημένη επιρροή, οπαδούς και να αναπτύσσει δράση (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008).

Πλήθος μελετών έχουν καταγράψει τα πιο αντιπροσωπευτικά στυλ ηγετών και τις ικανότητες (προσωπικές, κοινωνικές, συναισθηματικές ) που απαιτούνται ανάλογα τη θέση. Το προφίλ του υποψηφίου στελέχους είναι καλό να συνδυάζει ηγετικά χαρακτηριστικά από τη μια, εμπειρία σε θέση υπαλλήλου από την άλλη, ώστε να μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του (Department of Education and Training, 2013). Μια γενική αποδοχή συγκλίνει στο γεγονός ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους με τον έναν ή τον άλλον από τους παρακάτω τρόπους: α) με διαταγή ή επιβολή ή β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές ευθύνες τους μέσα από ομαδικό και συνεργατικό προγραμματισμό του έργου ( Ζαβλανός, 1998).

Πολλά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για τις για τις δεξιότητες του εκπαιδευτικού στελέχους ως μετασχηματιστικού ηγέτη, ώστε να εξασφαλίζει ένα όραμα αποδεκτό από την τοπική κοινωνία και τις ανάγκες της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Θα αρκεστούμε να αναφέρουμε το εξαιρετικά ενδιαφέρον κομμάτι που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις πέντε διαστάσεις της: την αυτοεπίγνωση, την αυτορρύθμιση, τα κίνητρα της συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους (Coleman, 2000:52 στο Αθανασούλα –Ρέππα, 2008).

**Η δυναμική των ομάδων.** Οι ομάδες διακρίνονται σε τυπικές, όταν δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση ή άτυπες, όταν αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις κοινωνικο- ψυχολογικές ανάγκες των μελών τους. Είναι μόνιμες, ανάλογα με την εκπλήρωση ορισμένου έργου, ονομάζονται και λειτουργικές και αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής. Στην αντίθετη περίπτωση μπορεί να είναι προσωρινές, δημιουργούνται για τη διεξαγωγή μιας ειδικής εργασίας και παύουν όταν αυτή ολοκληρωθεί. Η συνεκτικότητα της ομάδας, η ελκυστικότητά της, η αλληλεξάρτηση των μελών της, το κοινό όραμα και οι ομαδικοί στόχοι οδηγούν σε επιτυχημένο έργο και κίνητρα για δράση.

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο είναι αδιαμφισβήτητη, καθώς προκύπτει μέσα από συνεργασία των μελών τους, συντονισμό των προσπαθειών τους και ικανοποίηση των κοινωνικών και προσωπικών τους αναγκών. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν προς την εξέλιξη ενός συμμετοχικού μάνατζμεντ (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

**Η επικοινωνία.** Είναι η πιο σημαντική λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, καθώς προσδιορίζει και επηρεάζει σε ένα σημαντικό βαθμό τη μορφή των ανθρωπίνων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης της και επηρεάζει την επαφή μεταξύ ανθρώπων και ομάδων. Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας δείχνει τη ροή των πληροφοριών από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα. Σε πιο συμμετοχικές μορφές διοίκησης ισχύει η αντίστροφη πορεία από κάτω προς τα πάνω με σπουδαία οφέλη για στελέχη και υπαλλήλους ((Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Αρχικά θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε δυο βασικές έννοιες της επικοινωνίας, την Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης και την Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης. Η πρώτη δηλώνει ότι πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και ροή πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω. Η δεύτερη, η Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης αναφέρεται στο γεγονός ότι ένα στέλεχος (Διευθυντής, Προϊστάμενος, κ.α.) πρέπει να επικοινωνεί με τον αμέσως ανώτερό του, με τους υφισταμένους του, αλλά και με τα ισόβαθμα στελέχη άλλων τμημάτων, τομέων ή φορέων που συνεργάζονται με στόχο την ενημέρωση, υποστήριξη και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους. Έτσι η επικοινωνία δεν εκτελείται μόνο κατακόρυφα, αλλά και οριζόντια στα επίπεδα της ιεραρχίας (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1993· Χυτήρης, 2006).

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι η επικοινωνία διευθυντή-εκπαιδευτικών σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό όπως και σε κάθε σύγχρονο κοινωνικό οργανισμό: (α) αποτελεί βασική προϋπόθεση που προσδιορίζει τις διοικητικές διαδικασίες, αφού είναι απαραίτητη τόσο για τον καθορισμό των στόχων και την αξιοποίηση των ανθρωπίνων και υλικών πόρων του σχολικού οργανισμού όσο και για την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, (β) συμβάλλει στη συνοχή των μελών της σχολικής ομάδας και (γ) συντελεί στην ανάπτυξη αισθημάτων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008 ).

Οι επιχειρήσεις με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν συνήθως μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζομένους ως συμμετέχοντες στην επιχείρηση. Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, απαιτούν συνεργασία των μάνατζερ με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι πολιτικές εργασιακών σχέσεων παρέχουν διαύλους για την επίλυση κάθε προβλήματος, εξισορροπώντας τα



συμφέροντα του προϊσταμένου, με εκείνα του εργαζομένου και της επιχείρησης. Όταν οι προϊστάμενοι γνωρίζουν τις πολιτικές απασχόλησης και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους, υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παρεξηγήσεων και μείωσης της παραγωγικότητας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

**Καινοτομία και αλλαγή.** Στις σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ η καινοτομία έρχεται να αντικαταστήσει το παλιό και ξεπερασμένο σύστημα διοίκησης σε μια εποχή που οι αλλαγές είναι ραγδαίες σε όλους τους τομείς. Η επιστημονική έρευνα και η συνεχής παρακολούθηση των επιστημονικών εξελίξεων, η τεχνολογική έκρηξη, η δυνατότητα σύνδεσης της θεωρίας με την πράξη και η παροχή κινήτρων για βελτίωση και εξέλιξη των διαδικασιών είναι μέσα εκσυγχρονισμού και προόδου και στον τομέα αυτό (Μάντζαρης, 2003). Η φιλοσοφία του μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αλλάξουν την νοοτροπία τους για να μπορέσουν να ακολουθήσουν το ρεύμα της συνεχούς βελτίωσης. Οι ανάγκες αλλάζουν, οι απαιτήσεις αυξάνονται και οι διοικήσεις θα πρέπει να εμπλέξουν όλους στην αλλαγή αυτή. Η απάντηση της Δ.Ο.Π. είναι η συνεργασία και η αυτοβελτίωση (Weaver, 2000). Και επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα της Δ.Ο.Π. η οποία είναι προσανατολισμένη στα άτομα, αποδέχεται την αναγκαιότητα της αλλαγής προοδευτικά, ώστε να μειωθεί η αντίσταση και μέσα από νέους πειραματισμούς με ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η αλλαγή να απευθύνεται σε όλο το φάσμα του οργανισμού για να μπορούν να εμπιστευθούν την επικείμενη επιτυχία των στόχων μέσω αυτής (Ζαβλανός, 2006).

### **2.3. Η διαδικασία της στελέχωσης**

Δεν είναι τυχαίο που ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται καταλυτικός για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού, επιχείρησης κ.τ.λ. (Mayo, 2001). Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ευρωστία και την επιτυχία της. Χωρίς την επέμβαση του ανθρώπου, κεφάλαια, υλικά μέσα και διοίκηση δεν μπορούν από μόνα τους να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους και να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Πασιαρδής, 2004).

Η επιλογή του καταλληλότερου στελέχους, σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχίας αποτελεί ένα από τα βασικότερα έργα της διοίκησης, γιατί επιδρά άμεσα στην λειτουργικότητα του συνολικού έργου. Το έργο αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο,

γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, που δεν είναι καθόλου επισφαλής μιας και βασίζεται σε εκτιμήσεις άλλων ατόμων, που συνήθως είναι μια επιτροπή επιλογής.

Ορισμένα βασικά και διαχρονικά μέσα, στα οποία μπορεί να βασιστεί μια επιτροπή για να κάνει μια όσο το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή είναι τα παρακάτω:

1. Βιογραφικά σημειώματα. Περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του, κ.α.
2. Συνέντευξη. Η συνέντευξη δίνει την δυνατότητα να αξιολογηθεί ένα άτομο ολικά και από άποψη συμπεριφοράς, προσωπικότητας, παρουσίας, ικανότητα επικοινωνίας. Η συνέντευξη, αν γίνει από πεπειραμένο άτομο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να συλλέξει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν, με πολύ ευέλικτο τρόπο, ώστε να φωτίσει ακόμα και βαθύτερες πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου. Επειδή στις μέρες μας δε φαίνεται να έχει μεγάλη αξιοπιστία, συχνά προτείνεται η κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους, ώστε να επιτρέπει να γίνουν συγκρίσεις των απαντήσεων (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1993 ).
3. Δοκιμασίες (τεστ). Τα τεστ αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες που δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Τα τεστ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση της επιλογής στελεχών είναι τα εξής:
  - α) Τα τεστ γνώσεων
  - β) Τα τεστ νοημοσύνης
  - γ) Τα ευρήματα ή κλίμακες ενδιαφερόντων
  - δ) Τα τεστ προσωπικότητας
  - ε) Τα πειραματικών καταστάσεων ((Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1993 )

Παρά ταύτα η επιλογή στελεχών αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια:



- ❖ **Περιγραφή της θέσης εργασίας (Job Analysis, Job Description).** Η ανάλυση αναφέρεται στην διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών για τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος. Είναι βασικό να υπάρχει αρχικά μια σαφής περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης εργασίας που επιθυμούμε να καλύψουμε. Πιο αναλυτικά, τον ακριβή της τίτλο, τα βοηθητικά στοιχεία της θέσης, τη βασική αποστολή της και τους τομείς ευθύνης και εξουσίας που θα διαχειρίζεται ο υπεύθυνος της θέσης. Επιπλέον, σε ποια συλλογικά όργανα συμμετέχει, με ποιούς άλλους φορείς συνεργάζεται, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται για την θέση και η προσφερόμενη αμοιβή για τη θέση αυτή (Ζαβλανός, 2002).
- ❖ **Προσέλκυσης υποψηφίων (Recruitment).** Πρόκειται για μια διαδικασία με βάση την οποία η επιχείρηση καλείται να επιλέξει το πλέον κατάλληλο προσωπικό ώστε να στελεχώσει σωστά τις σχεδιασμένες κενές θέσεις εργασίας. Μέσα από μία δεξαμενή υποψηφίων και θέτοντας ορισμένα κριτήρια ξεχωριστά για κάθε θέση επιλέγει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Προέχει η γνωστοποίηση των θέσεων και ακολουθεί η συγκέντρωση βιογραφικών σημειωμάτων υποψηφίων για την θέση εργασίας που θέλουμε να καλύψουμε. Ορίζεται προθεσμία υποβολής υποψηφιοτήτων.
- ❖ **Αξιολόγηση των βιογραφικών των υποψηφίων.** Τα βιογραφικά που αποτελούν την πρώτη επαφή με τον υποψήφιο περιλαμβάνουν τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την επαγγελματική προϋπηρεσία του και γενικά ότι πιστοποιεί τα προσόντα του υποψηφίου. Δεν υπάρχουν «καλά» και «κακά» βιογραφικά. Υπάρχουν μόνο βιογραφικά που φαίνεται ν' ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και άλλα που δεν ανταποκρίνονται επαρκώς.
- ❖ **Επιλογή του υποψηφίου (Selection).** Αποτελεί μια βασική διαδικασία πρόσληψης ενός εργαζομένου που θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά. Επίσης, οι προσδοκίες του εργαζομένου από την επιχείρηση θα πρέπει να συμπίπτουν με τις προσδοκίες της επιχείρησης από τον εργαζόμενο για μια καλύτερη συνεργασία. Ο τρόπος που επιλέγονται τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης αποκτά μεγάλη βαρύτητα και σχετίζεται με την αποτελεσματικότερη διοίκηση του

εκπαιδευτικού συστήματος. Για το λόγο αυτό οι υποψήφιοι αξιολογούνται με γραπτές εξετάσεις, συνεντεύξεις ή σχετικές δοκιμασίες στις ακόλουθες ικανότητες και διαστάσεις της προσωπικότητάς τους:

- Ανάλυση προβλήματος
- Κριτική ικανότητα
- Οργανωτική ικανότητα
- Αποφασιστικότητα
- Ηγετική ικανότητα
- Ευαισθησία
- Ικανότητα αντοχής κάτω από συνθήκες πίεσης
- Προφορική επικοινωνία
- Γραπτή επικοινωνία
- Εύρος ενδιαφερόντων
- Προσωπική παρόθηση
- Εκπαιδευτικές αξίες (Πασιαρδής, 2004:244).

❖ **Λήψη απόφασης πρόσληψης.** Το πρότελευταίο λοιπόν στάδιο της επιλογής προσωπικού είναι η απόφαση να προσλάβουμε τον επικρατέστερο υποψήφιο, αυτόν δηλαδή του οποίου το προφίλ είναι πλησιέστερο, μεταξύ των προεπιλεχθέντων, στις απαιτήσεις της προς κάλυψη θέσης εργασίας. Στη συνέχεια ανακοινώνεται στον επιλεχθέντα επισήμως, δίνοντάς του ένα εύλογο χρονικό διάστημα (2-3 ημερών) για να δώσει την οριστική του απάντηση, εφόσον το ζητήσει. Ακολουθούν όλες οι νόμιμες διαδικασίες της πρόσληψης.

❖ **Εκπαίδευση ή μετεκπαίδευση (Training).** Είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Ακόμη, είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων για να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Η πρόσληψη ενός υποψήφιου δεν εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ομαλή ένταξη στο νέο χώρο εργασίας, η συνεχής εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος και εξειδίκευση για το νέο έργο και τους στόχους του είναι από τις τρεις πιο βασικές συνιστώσες της στελέχωσης. Οι άλλες δυο είναι η ετήσια αξιολόγηση του έργου του ως στέλεχος και η παρακίνησή του (Πασιαρδής, 2004).

Η παραπάνω διαδικασία δεν είναι στατική. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται κυρίως από το είδος της θέσης, από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από τη φύση του οργανισμού, ιδιωτικού ή Δημοσίου τομέα. Η θεσμοθέτηση αντικειμενικών κριτηρίων περιορίζει τα περιθώρια για παρατυπίες. Οι πιο συχνές οφείλονται στην κακή εκτίμηση των ικανοτήτων των ατόμων που επιλέγονται εκ μέρους της επιτροπής αξιολόγησης (Μάντζαρης, 2003).

## **2.4. Προγράμματα στελέχωσης στην Ευρώπη και διεθνώς**

Μεγάλη βαρύτητα φαίνεται να δίδεται στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στη Βρετανία στην προετοιμασία ενός στελέχους για την εκπαίδευση, καθώς η αναγκαιότητα αντικατάστασης παλαιότερων στελεχών φαίνεται επιτακτική στο κοντινό μέλλον. Σε όλες σχεδόν τις Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει συγκεκριμένο ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο το οποίο οριοθετεί τα προσόντα και τις διαδικασίες επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. Η πρόβλεψη και η προετοιμασία νέων στελεχών εκπαίδευσης ωφελεί το εκπαιδευτικό σύστημα συνολικά. Ελάχιστοι είναι ικανοί να αναλάβουν θέση ευθύνης και συνήθως δεν επαρκούν για να καλύψουν τις υπαρκτές ανάγκες. Όσοι τυχαίνει να έχουν παρόμοια εμπειρία ζητούν ακόμη ψηλότερη θέση ιεραρχικά στην κλίμακα της διοίκησης (NCSL, 2010 ; Doyle, & Locke, 2014; MacBeath, 2009).

Η διαδικασία της στελέχωσης περιγράφεται μέσα από την οπτική ενός επιτυχημένου σχεδιασμού εξ' αρχής. Δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει κενή θέση, αλλά είναι βασικό να δημιουργηθούν ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση για όσους έχουν ενδιαφέρον. Η δημιουργία λοιπόν μιας δεξαμενής ταλέντων στη διοίκηση και ηγεσία της εκπαίδευσης είναι επιτακτικό αίτημα για το μέλλον της εκπαίδευσης (N.C.L.S., 2003 ; MacBeath, 2009).

Οι άνθρωποι που επιδιώκουν να ανέβουν στην ιεραρχία της διοίκησης ενός οργανισμού, εκτός από την αμοιβή, ενδιαφέρονται για νέες προκλήσεις εργασίας, για φήμη, αναγνώριση και κύρος, για αυτό-ικανοποίηση και αυτοπεποίθηση, για ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, για ικανοποιητικότερο περιβάλλον εργασίας, για κοινωνική δραστηριοποίηση, ίσως ευκαιρίες για ταξίδια και καλύτερη ποιότητα ζωής (Mayo, 2001 :21).

Επτά βήματα για τη στελέχωση οργανισμών ή σχολείων αναγνωρίζονται ως κομβικά, τόσο στην Ευρώπη, όσο και παγκοσμίως έτσι ώστε να καλύπτουν τις πρόσφατες αλλαγές στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης:

### **1. Το στάδιο της προετοιμασίας**

Μετά από συνεδρίαση του διοικητικού οργάνου επιλέγονται από 3 ως 7 μέλη με αντικειμενικότητα και σχετική εμπειρία για να οργανώσουν τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων στελεχών. Είναι η επιτροπή που θα στηρίζει στους ώμους της το μεγαλύτερο βάρος και την ευθύνη της διαδικασίας. Για να εξασφαλιστεί μια σωστά οργανωμένη και δίκαιη διαδικασία χρειάζεται και η σύμπραξη ειδικών συμβούλων, οι οποίοι θα ορίσουν τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης, τις ερωτήσεις της συνέντευξης και θα ελέγχουν αν ακολουθείται η νόμιμη διαδικασία ισότιμα για όλους τους υποψήφιους. Η επιτροπή ή συμβούλιο αξιολόγησης καλό είναι να αποτελείται από άτομα με επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία στην εκπαιδευτική διοίκηση (Ζάβλανος, 1985).

Βασική προϋπόθεση είναι να οριστεί εξ' αρχής με ακρίβεια η θέση που χρειάζεται να καλυφθεί και να ανακοινωθεί επίσημα στα Μ.Μ.Ε. και στο διαδίκτυο με πρόσθετες λεπτομέρειες και πληροφορίες για τους ενδιαφερόμενους. Οι αιτήσεις των υποψηφίων γίνονται δεκτές σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όχι περισσότερο των 100 ημερών.

Στο τέλος αυτού του σταδίου θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν τα βήματα της διαδικασίας και το κόστος, οι ευθύνες της επιτροπής για την ασφάλεια και ισότιμη μεταχείριση των υποψηφίων, αποφεύγοντας κάθε είδους διάκριση (NCSL, 2006 ; NCSL,2012 ;Babcock, 2014 ; Department of Education and Training,2013).

Πίνακας με τις αιτίες διακρίσεων

• Ηλικία
• Ειδικές ανάγκες
• Γένος
• Οικογενειακή κατάσταση
• Φυσικά χαρακτηριστικά
• Καταγωγή
• Εθνικότητα
• Θρησκευτικός προσανατολισμός
• Σεξουαλικός προσανατολισμός
• Εργασιακή κατάσταση
• Άλλες

## **2. Το στάδιο του ορισμού**

Στο στάδιο αυτό ορίζονται με σαφήνεια τόσο οι ανάγκες του σχολείου/οργανισμού, αλλά και η ακριβής περιγραφή της θέσης, των στόχων, των ικανοτήτων, της ποιότητας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Άλλωστε οι θέσεις εργασίας καθορίζονται βάση μιας συγκεκριμένης ιεραρχικής δομής, ώστε κάθε μια να έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και ευθύνες, αλλά και επίπεδα προαπαιτούμενων ικανοτήτων. Θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι ο ορισμός αναφέρεται στη θέση και όχι στο πρόσωπο. Η θέση ορίζεται ανάλογα το επίπεδο ευθυνών σε σύγκριση με άλλες θέσεις του οργανισμού (Department of Education and Training, 2013).

Σχετικά με το άτομο που θα επιλεγεί, αναφέρονται αναλυτικά οι προδιαγραφές που απαιτούνται και οι υποχρεώσεις του στη συγκεκριμένη θέση, δηλαδή οι γνώσεις και οι δεξιότητες, οι συμπεριφορές, οι στάσεις, οι αξίες, τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται, έτσι ώστε να έχει ο υποψήφιος μια ξεκάθαρη εικόνα πριν κάνει την αίτηση (Gloucestershire, 2015 ;NCSL,2012).

## **3. Το στάδιο της προσέλκυσης υποψηφίων**

Η προσέλκυση υποψηφίων επιτυγχάνεται μέσα από διαφήμιση και έχει τη μορφή πρόκλησης και επαγγελματικής ανέλιξης. Είναι μια διαδικασία διπλής κατεύθυνσης που περιλαμβάνει ειλικρινείς και αναλυτικές πληροφορίες, βασισμένες σε έγκυρα στοιχεία και στοχεύει να προσελκύσει υποψήφιους με το ανάλογο κύρος της θέσης που διαφημίζει.

Το πακέτο της διαφήμισης και της αίτησης θα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για το ήθος, τους στόχους και τις προτεραιότητες του σχολείου, το περιβάλλον, το προσωπικό, την υλικοτεχνική υποδομή, το οικονομικό μέρος των αποδοχών, τους συνεργαζόμενους φορείς, τα πρόσφατα στοιχεία αξιολογήσεων και ελέγχων, προγραμμάτων και δράσεων ( NCSL,2006 ; NCSL,2012).

## **4. Το στάδιο της επιλογής**

Η επιλογή γίνεται σε δυο φάσεις, την προεπιλογή ενός ικανοποιητικού αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πληρούν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για τη θέση και τελικά καλούνται σε συνέντευξη και την τελική επιλογή ενός από αυτούς. Η προεπιλογή σημαίνει να επιλέξεις τους υποψήφιους που ανταποκρίνονται στα κριτήρια που έχει ορίσει η επιτροπή για τη θέση που προσφέρεται. Γίνεται συστηματικά, δίκαια και με απόλυτη μυστικότητα. Η τελική επιλογή γίνεται σε

κέντρα αξιολογήσεων και περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων, όπως ψυχομετρικά τεστ, παιχνίδια ρόλων, παρουσιάσεις, συζητήσεις με μαθητές, διδασκαλίες, ομαδικές ασκήσεις, μελέτες περίπτωσης, προφίλ προσωπικότητας, κ.α. που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης για να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία ή οι αδυναμίες του υποψηφίου. Συνήθως στο στάδιο αυτό η επιτροπή αναζητά συστάσεις για τα άτομα που έχουν προεπιλεχθεί (NCSL,2012).

#### **5. Το στάδιο της συνέντευξης**

Η επιτροπή που έχει οριστεί εξ' αρχής είναι καλό να περιλαμβάνει και ένα μέλος της τοπικής αυτοδιοίκησης με ρόλο αντιπροσωπευτικό και συμβουλευτικό. Οι υποψήφιοι ενημερώνονται για την απόφαση της προεπιλογής τους ή όχι, γραπτώς και με σχετική ανατροφοδότηση και ευχαριστίες και στις δυο περιπτώσεις. Ορίζονται τα ραντεβού με όσους προεπιλέχθηκαν σε συγκεκριμένες ημερομηνίες και ώρες. Η επιτροπή οφείλει να παρίσταται σε όλα τα ραντεβού με πλήρη απαρτία και να ενημερώσει τον υποψήφιο για τη διαδικασία της συνέντευξης.

Η επιτροπή επιλογής μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα πλήθος εργαλείων για την αξιολόγηση των υποψηφίων και βέβαια να τα αντιστοιχίσει με έναν αξιόπιστο μηχανισμό βαθμολόγησης (Department of Education and Training, 2013). Οι αξιολογήσεις, όταν πρόκειται για ανθρώπινο δυναμικό, είναι δύσκολο να μετρηθούν με απόλυτη αξιοπιστία. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι δεν παραμένουν στατικοί και ανεπηρέαστοι από το περιβάλλον τους. Λόγω λοιπόν της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης χρειάζονται αρκετές μετρήσεις για να αξιολογηθούν τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά και αρκετοί παράγοντες μπορούν να τα επηρεάσουν (Mayo, 2001:9). Έτσι οι ερωτήσεις/δοκιμασίες θα πρέπει να είναι παρόμοιας δυσκολίας για όλους. Επίσης η επιτροπή οφείλει να μαγνητοφωνήσει όλες τις συνεντεύξεις για να αποδείξει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της τελικής επιλογής (Department of Education and Training, 2013).

Πριν ολοκληρωθεί τη διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να ελεγχθούν οι προηγούμενες συστάσεις του υποψηφίου τηλεφωνικώς, γραπτώς ή με φυσική παρουσία του προηγούμενου εργοδότη, για να επιβεβαιώσει την αξιοπιστία τους (Department of Education and Training, 2013). Είναι απολύτως απαραίτητο να ακουστεί η γνώμη και τα σχόλια όλων των μελών της επιτροπής που θα τεκμηριώνεται βάση των στοιχείων που έχουν συλλέξει. Τέλος η επιτροπή

ανακοινώνει την τελική απόφαση σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, μαθητές, γονείς, προσωπικό, συνεργάτες και τοπική κοινότητα (NCSL,2012 ;Babcock, 2014).

Στο ελληνικό σύστημα επιλογής υπερέχει η διαδικασία της συνέντευξης, η οποία δεν θεωρείται αξιόπιστος τρόπος επιλογής, αν αναλογιστούμε τον υψηλό βαθμό μοριοδότησής της σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια που συνεκτιμώνται. Από την άλλη, η επιλογή και σύσταση του συμβουλίου επιλογής αποτελεί ένα σημείο αμφισβήτησης, καθώς αυτοί που επιλέγονται δεν έχουν επιστημονική κατάρτιση στην εκπαιδευτική διοίκηση με αποτέλεσμα να προκύπτουν πολιτικά κατευθυνόμενες επιλογές (Ζάβλανος, 1985 :64).

Άλλα εργαλεία αξιολόγησης υποψηφίων είναι:

- οι γραπτές εκθέσεις και αναφορές
- οι ηλεκτρονικές δυνατότητες επικοινωνίας, αιτήσεις, κοινοποιήσεις, ενημερώσεις, κ.α.
- τα σχέδια δράσης, project
- προσομοιώσεις, ανάληψη ρόλων, επίλυση προβλημάτων
- ομαδικές συζητήσεις, παρουσιάσεις
- συνεργατικές δράσεις και επικοινωνία (Doyle, & Locke, 2014).

Ακόμα γίνεται λόγος για εναλλακτικούς τρόπους αξιολόγησης, όπως την προηγούμενη επαγγελματική πορεία του υποψηφίου, που θεωρείται καλύτερος δείκτης συμπεριφοράς και ικανοτήτων. (NCSL,2012; MacBeath, 2009).

## **6. Το στάδιο της εισαγωγής**

Η εισαγωγή δηλαδή το ξεκίνημα του νέου στελέχους είναι πολύ σημαντικό μέρος της διαδικασίας ,όχι μόνο για την τόνωση της αυτοπεποίθησης του νέου μέλους, επειδή συμβάλλει στην ομαλή ένταξη και αποδοχή του από όλους, αλλά κυρίως επειδή στοχεύει στην ενημέρωση του για τα διαθέσιμα μέσα, προγράμματα που ήδη πραγματοποιούνται, ευθύνες που θα πρέπει να επωμισθεί και άλλα απαραίτητα για ένα ομαλό ξεκίνημα.

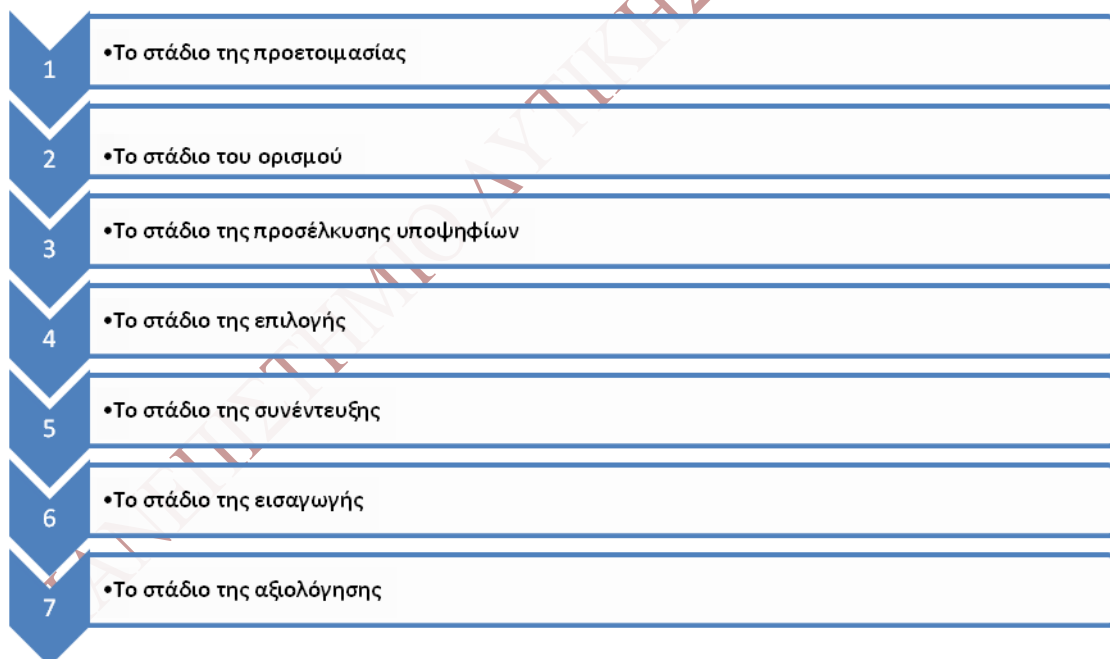
Αξίζει να τονίσουμε ότι τα εισαγωγικά προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν επισκέψεις και συναντήσεις με τους συνεργάτες και το προσωπικό, με υπαλλήλους που θα προσφέρουν γραμματειακή ή συμβουλευτική υποστήριξη ή ακόμα έναν μέντορα ως εκπαιδευτή και έμπειρο δάσκαλο το πρώτο χρονικό διάστημα (NCSL, 2006).

## **7. Το στάδιο της αξιολόγησης**



Με την αξιολόγηση κλείνει η διαδικασία της στελέχωσης καθώς γίνεται κριτική αποτίμησή της σχετικά με δυο στόχους: α) αν πέτυχε να κάνει την πιο σωστή επιλογή για τη συγκεκριμένη θέση και β) αν χρειάζεται βελτίωση ή κάποια αλλαγή στο μέλλον. Με άλλα λόγια αν υπήρξαν δυσκολίες και προβλήματα, με ποιο τρόπο επιλύθηκαν και πως μπορούν να αποφευχθούν στο μέλλον. Ακόμα μπορεί να περιλαμβάνει συζητήσεις με υποψήφιους που δεν ολοκλήρωσαν τη διαδικασία και παραιτήθηκαν, οι οποίοι μπορούν να φωτίσουν τα αρνητικά σημεία και όσα χρήζουν επαναπροσδιορισμό και βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ανατροφοδότηση και επαναπροσδιορισμός της διαδικασίας για μελλοντική χρήση (NCSL, 2006). Θα πρέπει επίσης να γίνεται σεβαστός ο κώδικας δεοντολογίας και τα προσωπικά δεδομένα όλων των ατόμων. Να αποφεύγονται συγκρούσεις και διακρίσεις υποστηρίζοντας τις άριστες ανθρώπινες σχέσεις. Να υπάρχει δέσμευση για αποτελεσματική διοίκηση και συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, εξωτερικούς και εσωτερικούς (Doyle, & Locke, 2014).

#### Σχήμα 5. Τα επτά βήματα για τη στελέχωση εκπαιδευτικών οργανισμών



## 2.5. Αρμοδιότητες Διευθυντών Εκπαίδευσης

Ζούμε αναμφίβολα, σε μια ραγδαία μεταβαλλόμενη εποχή, σε ένα κόσμο και μια κοινωνία που εξελίσσονται διαρκώς. Η νέα κοινωνική πραγματικότητα, που την χαρακτηρίζει η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων αλλάζουν ριζικά τα



δεδομένα. Η αλματώδης ανάπτυξη της κοινωνίας σε βιοτικό και τεχνολογικό επίπεδο, οι απαιτήσεις και η ταχύτητα των γνώσεων, οι προκλήσεις που δέχονται οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί, οι υποχρεώσεις της οικογένειας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, η ανατροφή των παιδιών, οι αξίες που διαχέονται, η κοινωνική τάξη, επηρεάζουν τη σχολική πραγματικότητα.

Το παραδοσιακό μοντέλο του σχολείου αλλάζει. Η διαδικασία της μάθησης γίνεται πια δια βίου και η αναγκαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης γίνεται εμφανής. Το ίδιο το σχολείο από μόνο του, δεν μπορεί να επωμιστεί εξολοκλήρου την ευθύνη για όλες αυτές τις αλλαγές. Αυτό απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια όλων των παραγόντων που σήμερα, παράγουν εκπαίδευση. Όλοι αυτοί οι μορφωτικοί παράγοντες πρέπει να συνεργαστούν για το καλό της παιδείας. Προκύπτει λοιπόν το διατυπωμένο σε όλες τις σύγχρονες κοινωνίες αίτημα για την ουσιαστική αποσυγκέντρωση της λήψης των αποφάσεων και για τη διασφάλιση της συμμετοχής όλων των επιπέδων της διοίκησης και όλων των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών, Ο.Τ.Α., αλλά και του κόσμου της εργασίας και των επιχειρήσεων) στη λήψη αυτών των αποφάσεων.

Ο ρόλος των διευθυντών εκπαίδευσης είναι καθοριστικός εφόσον θα πρέπει να διαχειριστούν προσαρμογές και νέα δεδομένα σε επίπεδο του περιεχομένου, των μεθόδων και των τρόπων οργάνωσης των σχολικών μονάδων. Κυρίως έχουν να εμπνεύσουν και να ενθαρρύνουν μορφές σύνδεσης ανάμεσα στα γνωστικά αντικείμενα, πρακτικές συνεργασίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, δυνατότητες δικτύωσης ανάμεσα σε σχολικές μονάδες και τρόπους συνεργασίας ανάμεσα στο σχολείο, στην οικογένεια και την πόλη. Συνθέσεις απαραίτητες για να μπορέσουν οι σχολικές μονάδες να διαχειρίζονται το νέο φαινόμενο της «εκπαιδευτικοποίησης» των κοινωνικών προβλημάτων, όπως της φτώχειας, της βίας, της προσφυγιάς και άλλα.

Εκείνο που κάνει συναρπαστική την αποστολή των νέων διευθυντών είναι πως το έργο τους δεν μπορεί να περιγραφεί πλέον σε εγκυκλίους και διατάγματα. Η πολυπλοκότητά του απαιτεί ένα νέο είδος εκπαιδευτικής νοημοσύνης, η οποία οικοδομείται μέσα από την αναστοχαστική δράση και τη συνεργασία. Η διαδικασία επιλογής τους θα πρέπει επομένως να λαμβάνει υπόψη τη διεθνή εμπειρία στελέχωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων και την επίγνωση των ελληνικών

ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της μνημονιακής κρίσης, την οργανωσιακά υποβαθμισμένη περιφέρεια και τη συχνά αχαρτογράφητη τοπική ιδιαιτερότητα.

Μια τόσο υπεύθυνη θέση όπως αυτή των στελεχών εκπαιδευτικών οργανισμών από τη μια φαντάζει ελκυστική, αλλά από την άλλη δεν συγκεντρώνει το ενδιαφέρον των υποψηφίων όπως θα ήταν λογικό. Ένα σύμπλεγμα παραγόντων που αλληλεπιδρούν λειτουργεί ανασταλτικά μειώνοντας το ενδιαφέρον των υποψηφίων. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά μέσα από επίσημη έρευνα της Σκωτίας ( Schottish Qualification for Headship στο MacBeath, 2009) σχετικά με θέματα στελέχωσης της εκπαίδευσης :

- Αυξημένο ωράριο και φόρτος εργασίας
- Αδιάκοπες αλλαγές σε ευθύνες με μειωμένη αυτονομία και δυνατότητα ευελιξίας
- Αυξημένη πίεση και απαιτήσεις σε όλους τους τομείς και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς
- Υποχωρήσεις υποψηφίων κατά τη διαδικασία για διάφορους λόγους, προσωπικούς και όχι μόνο
- Η διαδικασία ως πηγή παραπόνων
- Εργασία εκτιθέμενη διαρκώς σε συγκρίσεις και έλεγχο από ανώτερους φορείς
- Αρνητική επίδραση σε οικογένεια, υγεία, προσωπική ζωή και συναισθηματικές συνέπειες
- Έλλειψη ελεύθερου χρόνου που να μπορεί να διατεθεί για επαγγελματική ανάπτυξη (MacBeath, 2009).

Τα απαραίτητα προσόντα, τα οποία χρειάζεται κάθε επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι τα παρακάτω:

- ❖ Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες: Αφορούν την καλή γνώση και τη δυνατότητα εφαρμογής της σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, ειδικότητα ή επάγγελμα. Αυτές οι γνώσεις πρέπει να συμπληρώνονται με γενικές γνώσεις που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον της .
- ❖ Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες: Αφορούν την γνώση και την ικανότητα άσκησης των λειτουργιών του μάνατζμεντ, τις οποίες ο Katz προσδιόρισε σε τρεις κατηγορίες, τις διανοητικές (Conceptual Skills), τις ανθρώπινες (Human Skills) και τις τεχνικές ικανότητες (Technical Skills). Πολύ χρήσιμες για το σημερινό περιβάλλον είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγετική

ικανότητα, η ικανότητα συνεχούς μάθησης, η ικανότητα χρήσης των τεχνολογιών και η δημιουργικότητα.

- ❖ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Εκτός των ικανοτήτων, η καριέρα του διοικητικού στελέχους απαιτεί και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των στελεχών. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι το ενδιαφέρον για αποτελέσματα και για τους ανθρώπους, η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, η ανεξάρτητη σκέψη και φιλοδοξία, η ευελιξία, η αντοχή-δυναμισμός, η εντιμότητα και η ψυχραιμία (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003· Ζαβλανός, 1990· Ζαβλανός, 2002).

Στη Βρετανία τα εθνικά στάνταρ που ανακοίνωσε το τμήμα για τα εκπαιδευτικά θέματα (Department for Education, 2015) σχετικά με την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης συνοψίζονται σε 4 τομείς:

1. Σε σχέση με τις αρετές, ιδιότητες της προσωπικότητας του υποψήφιου στελέχους και τα ακαδημαϊκά του προσόντα. Γίνεται αναφορά σε αξίες όπως ακεραιότητα, δημιουργικότητα, ευελιξία, σαφήνεια, οξύνοια. Επιπλέον απαιτείται εμπειρία στη διοίκηση, ευχέρεια στην επικοινωνία και φιλοδοξία για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.
2. Σε σχέση με τους μαθητές και το υφιστάμενο προσωπικό του σχολείου. Να έχει μακρόπνοα και φιλόδοξα σχέδια για το μέλλον των μαθητών, που να διαπνέονται από πνεύμα ισότητας υπευθυνότητας και ήθους. Να ξεχωρίζει και να υποστηρίζει τα αναδυόμενα talέντα εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους. Να εδραιώσει κλίμα ανοιχτό για το διαμοιρασμό καλών πρακτικών μεταξύ των σχολείων και των εκπαιδευτικών, σχεδιάζοντας παράλληλα προγράμματα με ευκαιρίες για εξέλιξη των μαθητών και του προσωπικού.
3. Σχετικά με το σχολικό σύστημα και τη διαδικασία μάθησης. Να είναι θεμελιωτής και υποστηρικτής ενός αποτελεσματικού σχεδιασμού προγραμμάτων. Μέσα από τα προγράμματα αυτά να προάγει ένα ασφαλές περιβάλλον μάθησης και ανάπτυξης για μαθητές και προσωπικό, ώστε να είναι παραδειγματική η εικόνα τους στην κοινωνία. Το προσωπικό να χαίρει υποστήριξης και καθοδήγησης και με διαφανείς, ακέραιες και ευθείς διαδικασίες να εξασφαλίζει την επιτυχία όλων.

4. Σχετικά με την αυτό-εξέλιξη του γενικότερου σχολικού συστήματος. Σε συνεργασία με άλλα σχολεία και εκπαιδευτικούς οργανισμούς να δημιουργεί κλίμα αμοιβαίων προκλήσεων για ανάδειξη καλών πρακτικών προάγοντας ακαδημαϊκά οφέλη για τους μαθητές. Τέλος στοχεύοντας πάντα στην επιτυχία μέσα από ανανεωτικές και επιχειρηματικές προσεγγίσεις να πετυχαίνει να διοικεί με υπευθυνότητα, εμπνέοντας και επηρεάζοντας τους άλλους θετικά (D f E, 2015 ; Mayo, 2001).

Οι προϊστάμενοι και διευθυντές εκπαίδευσης είναι όργανα με εποπτικές, ελεγκτικές και αποφασιστικές αρμοδιότητες, έχουν την ευθύνη διοίκησης και τον έλεγχο των σχολείων στην περιοχή ευθύνης τους. Πιο αναλυτικά, στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης, περιγράφονται στο ΦΕΚ 1340/2002 αριθμός Φ.353.1/324/105657/Δ1 και πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο Γ' με τα άρθρα 14 έως 23. Το άρθρο 14, ορίζει τα παρακάτω:

1. Οι Διευθυντές της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχουν τη γενική ευθύνη της διοίκησης και του ελέγχου λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους.
2. Εποπτεύουν, ελέγχουν, συντονίζουν και καθοδηγούν τη λειτουργία των Γραφείων Εκπαίδευσης, των Γραφείων Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Φυσικής Αγωγής, καθώς και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της ευθύνης τους.
3. Συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως ορίζεται από την κείμενη νομοθεσία
4. Είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των Προϊσταμένων Γραφείων και των εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων που υπάγονται στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.
5. Μετέχουν στα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια και στις νομαρχιακές επιτροπές και συγκροτούν όλες τις προβλεπόμενες επιτροπές εξετάσεων και παρακολούθησης συντονισμού διδακτέας ύλης.
6. Παρέχουν οδηγίες στους Διευθυντές των σχολικών μονάδων σχετικά με τη διοίκηση και λειτουργία των σχολείων. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καινοτόμες δράσεις και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, αντιμετωπίζουν ενδεχόμενα κρίσιμα προβλήματα, επιλύουν διαφορές, συμβάλλουν στη σύνθεση ιδεών και απόψεων και αίρουν αμφιβολίες και αμφισβητήσεις.

7. Ενεργούν γενικότερα με γνώμονα την αρχή ότι η διοίκηση της Εκπαίδευσης πρέπει να ασκείται όχι μόνο με την εφαρμογή νομικών διατάξεων και επιστημονικών αρχών αλλά και με την αντίληψη της υποχρέωσης για την εξυπηρέτηση των πολιτών και της κοινωνίας ( Εκπαιδευτική Κλίμακα, 2002· Σαΐτης, 2008:148).

Τα υπόλοιπα άρθρα ορίζουν τις αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης σε σχέση με :

- Τα γενικά καθήκοντά τους, όπως την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και των εκπαιδευτικών καινοτομιών, καθώς και για θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση, την οργάνωση του εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων της ευθύνης τους (άρθρο 15).
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με τις εξετάσεις ( άρθρο 16).
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με τους πίνακες των Διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και άλλα συναφή θέματα ( άρθρο 17).
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με τους εκπαιδευτικούς και θέματα της υπηρεσιακής τους κατάστασης (άρθρο 18 και 19).
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με την ιδιωτική εκπαίδευση ( άρθρο 20).
- Καθήκοντα και αρμοδιότητες σχετικά με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων (άρθρο 21), με τους Προϊσταμένους Γραφείων Εκπαίδευσης (άρθρο 22) και με τους Σχολικούς Σύμβουλους ( άρθρο 23) ( Εκπαιδευτική Κλίμακα, 2002).

Τι ακριβώς ορίζουμε ως αποτελεσματικό Διευθυντή; Έναν ήρωα που προσπαθεί να πετύχει σε μια πληθώρα έργων/ στόχων; Τα αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών καταδεικνύουν ένα άτομο που διαμοιράζει την εργασία σε ομάδες δίνοντας σχετική αυτονομία, αλλά και ευθύνη για την ολοκλήρωση του έργου. Επίσης τους ενισχύει, τους ενθαρρύνει να συνεργαστούν, τους δίνει αυτοπεποίθηση και τους επιβραβεύει. Κι απ' την άλλη η αποδοχή κριτικής, η αποδοχή νέων ιδεών, το ενδιαφέρον για καινοτομίες και η αναζήτηση προσωπικών στόχων συνοδεύουν τις πράξεις του. Αυτός είναι ο αποτελεσματικός, ο επιτυχημένος Διευθυντής (Μπουραντάς, 1998· MacBeath, 2009 ).

Ο Ζαβλανός (2002) αναφέρει για τον Διευθυντή/Μάνατζερ του 21 ου αιώνα ότι θα πρέπει να διαθέτει :

1. Να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία
2. Να συντονίζει την ομάδα
3. Να γνωρίζει τις εξελίξεις της τεχνολογίας
4. Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα
5. Να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στις αλλαγές
6. Να ενδυναμώνει τους υφισταμένους του και να κατανοεί τα προβλήματά τους
7. Να δίνει έμφαση στην ηθική
8. Να έχει την ικανότητα να διατυπώνει στρατηγικές
9. Να έχει όραμα
10. Να είναι ευαίσθητος στις πολιτιστικές διαφορές των ατόμων
11. Να κατανοεί την πολυπλοκότητα της παγκοσμιοποιημένης κοινωνικής πραγματικότητας και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που ανακύπτουν (Ζαβλανός, 2002).

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι η περιγραφή και ο ρόλος των ατόμων που ασχολούνται με τη Διοίκηση επιχειρήσεων ή οργανισμών εξυπηρετεί και άλλους πρακτικούς σκοπούς όπως:

- ❖ Να αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των εργαζομένων, ώστε να είναι κατανοητή στους συνεργάτες του και να διευκολύνει το έργο της αξιολόγησής του.
- ❖ Διευκρινίζει την ιεραρχία και διευκολύνει την ταχύτερη συνεννόηση και επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.
- ❖ Προσανατολίζει και ενημερώνει τους νεοπροσληφθέντες σε σχέση με τα καθήκοντά τους.
- ❖ Επισημαίνει και εντοπίζει τα κενά της οργάνωσης και δίνει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για την πληρέστερη λειτουργία της.
- ❖ Βοηθά στις διαδικασίες για τη στελέχωση και την πρόσληψη του προσωπικού (Μάντζαρης, 2003).

Πολλά εναλλακτικά μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας, των οποίων η δημοτικότητα κερδίζει συνεχώς έδαφος, αναπτύσσονται στα διεθνή εκπαιδευτικά συστήματα. Η συνεργατική ηγεσία (co-leadership) διαχωρίζει το ρόλο του Διευθυντή σε δύο πρόσωπα όπου το καθένα έχει ευθύνες διοικητικές ή παιδαγωγικές αντίστοιχα (NCSL,2012). Με το μοντέλο αυτό μπορούμε να ερμηνεύσουμε την αλλαγή στην ελληνική εκπαιδευτική

πραγματικότητα, όταν ο θεσμός του Επιθεωρητή μετεξελέγχθηκε σε Διευθυντή Εκπαίδευσης και Σύμβουλο Εκπαιδευτικών θεμάτων το 1982, σύμφωνα με το Νόμο 1304/82 .

## 2.6. Προτάσεις για επιτυχημένη στελέχωση

Αξίζει να αναφέρουμε κάποιες προτάσεις κρατικών οργανισμών και συμβουλίων στην Ευρώπη, Αμερική και Αυστραλία, που σχετίζονται με την εκπαίδευση και κυρίως την προετοιμασία ανώτερων στελεχών, όπου τονίζονται και άλλες ιδιαίτερες πτυχές της στελέχωσης. Καθώς υπάρχει έλλειψη ικανών στελεχών στην εκπαιδευτική σκηνή λόγω κοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών, θεωρείται επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση και προετοιμασία ατόμων που να μπορούν να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στο ρόλο του διευθυντικού στελέχους. Ακόμα ένα κομβικό σημείο που χρήζει διερεύνησης, ανανέωσης και προσαρμογής είναι οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να επιλέξουν τον κατάλληλο υποψήφιο για μια διευθυντική θέση. Όλα τα παραπάνω και αρκετά ακόμα σημεία απασχολούν την κοινότητα ερευνητών και φορέων εκπαίδευσης παγκοσμίως με έρευνες και προτάσεις (Doyle, & Locke, 2014).

Ακολουθούν έξι προτάσεις που μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση της διαδικασίας στελέχωσης εκπαιδευτικών οργανισμών σύμφωνα με έρευνες του Thomas B. Fordham Institute (2014) στην Αμερική:

1. Για να γίνει η θέση του διευθυντή πιο ελκυστική καλό είναι να δοθούν περισσότερες δυνατότητες αυτονομίας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και δράσεων στα πλαίσια μιας πιο αποκεντρωμένης διοίκησης.
2. Τα στελέχη να αμείβονται ανάλογα με το μέγεθος της ευθύνης, των απαιτήσεων και του ρίσκου που αναλαμβάνουν. Το θέμα της αμοιβής των στελεχών είναι σημαντικό, καθώς θα πρέπει να είναι ικανοποιητική ώστε να εξασφαλίζεται η ακεραιότητα του υπαλλήλου. Η θέσεις των διευθυντικών στελεχών είναι πολύ απαιτητικές και έχουν αυξημένες ευθύνες σε σύγκριση με άλλες θέσεις. Κάθε θέση έχει το δικό της συγκεκριμένο έργο, τα χαρακτηριστικά της, τα επίπεδα ικανοτήτων που απαιτούνται καθώς και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να ανταπεξέλθει στις ευθύνες της (Department of Education and



Training, 2013). Η αμοιβή συνήθως δεν είναι αντίστοιχη ούτε των ευθυνών, αλλά ούτε και των προσόντων που διαθέτουν τα άτομα αυτά (Doyle, & Locke, 2014).

3. Κατά τη διαδικασία της στελέχωσης να υιοθετείται μια πιο ενεργητική προσέγγιση, όπου οι υποψήφιοι θα αξιολογούνται με εργαλεία που διερευνούν πολλές ικανότητες και πτυχές της προσωπικότητας των υποψηφίων. Άτυπες διαδικασίες στελέχωσης καταστρατηγούν την αξιοπιστία της. Αντίθετα είναι θεμιτό να υπάρχουν κοινές ερωτήσεις και δράσεις για όλους που να έχουν προαποφασιστεί από την επιτροπή. Η δε επιτροπή να βρίσκεται σε απαρτία, να μαγνητοσκοπούνται οι διαδικασίες, ώστε να υπάρχει διαφάνεια και ασφάλεια.
4. Οι υποψήφιοι μπορεί να προέρχονται εντός ή εκτός του εκπαιδευτικού χώρου. Στη δεύτερη περίπτωση αρκεί να έχουν εκπαίδευση που να αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και κατάλληλους συμβούλους από το χώρο στον οποίο θα διοικήσουν. Η συγκεκριμένη πρόταση βρήκε έντονη απήχηση και στον ιδιωτικό τομέα. Άλλωστε πολλοί θα συμφωνήσουν ότι οι μεγάλοι ηγέτες μπορούν να τα καταφέρουν και σε άλλους τομείς εκτός του τομέα εκπαίδευσής τους.
5. Τα κριτήρια επιλογής να σχεδιαστούν έτσι ώστε να εκτιμούν συγκεκριμένες ικανότητες, ανάλογες με τις ανάγκες που απαιτεί η θέση.
6. Τα δεδομένα να αξιολογούνται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας χωριστά, με ένα κοινό μέτρο βαθμολόγησης για όλους (Doyle, & Locke, 2014).

Πολύ σημαντική η αυτο-αξιολόγηση, η οποία θα πρέπει να αφορά όλα τα στάδια του σχεδιαστικού προγράμματος του προηγούμενου έτους. Να αξιολογηθούν οι ανάγκες και οι δυνατότητες των εμπλεκόμενων φορέων και να υπάρχει ανατροφοδότηση από την επίσημη πολιτεία, καθώς αφορά τους γονείς, μαθητές, κοινότητα και το κράτος γενικότερα (Doyle, & Locke, 2014). Να ακολουθεί η στρατηγική που θα εφαρμοστεί στα επόμενα έτη, αφού ληφθούν υπόψη οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη (ASCL, LGA, NAHT, NGA, 2015 ; MacBeath, 2009).

Στις προτάσεις για επιτυχημένη στελέχωση σύμφωνα με τα διεθνή στάνταρ αναφέρονται και οι ικανότητες/ δεξιότητες που θα πρέπει να διακρίνονται οι

επιτυχημένοι διευθυντές εκπαίδευσης, οι οποίες συνοψίζονται στα παρακάτω πέντε σημεία:

- Διδακτική εμπειρία προηγούμενων ετών
- Ικανότητα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από προσεγγίσεις συνεργασίας και ομαδικής δράσης
- Ηγετικό προφίλ
- Πολιτισμική επικοινωνία
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Doyle, & Locke, 2014 ; Department of Education and Training, 2013).

Μελανό σημείο της διαδικασίας, αφορμή αρνητικών σχολίων και κριτικής, είναι οι γνωριμίες των υποψηφίων με πολιτικά πρόσωπα ή άτομα από την ηγεσία της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα οποία συμμετέχουν με την ψήφο τους στην διαδικασία τόσο στην Ελλάδα, όσο και εκτός συνόρων. Και το πιο αγησυχητικό είναι ότι η πελατειακή αυτή σχέση είναι η μόνη που δεν αλλάζει κάθε φορά που αλλάζουν τα κριτήρια ή διαφοροποιείται η μέθοδος επιλογής (Doyle, & Locke, 2014).

Συμπερασματικά λοιπόν οι αποτυχία ενός συστήματος επιλογής υποψηφίων στελεχών εκπαίδευσης μπορεί να οφείλεται σε αναξιόπιστα εργαλεία αξιολόγησης ή επειδή χρησιμοποιούν τα εργαλεία με λάθος τρόπο, επειδή δεν αξιολογούν τα σωστά προσόντα, επειδή δεν παρέχουν τις ίδιες ευκαιρίες σε όλους ή εξυπηρετούνται πολιτικά συμφέροντα της (Doyle, & Locke, 2014).

Η διαδικασία της συνέντευξης αποτελεί σχεδόν πάντοτε ένα από τα αγκάθια της διαδικασίας. Το ίδιο και στη συγκεκριμένη διαδικασία της αξιολόγησης των υποψηφίων για τη θέση του Διευθυντή Εκπαίδευσης προκάλεσε ανατροπές στους πίνακες κατάταξης σύμφωνα με τη μοριοδότηση των δυο πρώτων κριτηρίων. Η συνέντευξη είχε καταργηθεί λίγους μήνες νωρίτερα από την διαδικασία επιλογής στελεχών και πιο συγκεκριμένα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων την άνοιξη του 2015. Οι λόγοι που την επανέφερε το υπουργείο Παιδείας στο τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης λίγους μήνες αργότερα δημιουργούν υπόνοιες και καχυποψία, επειδή ουδέποτε διευκρινίστηκαν από τους αρμόδιους φορείς.

Έχοντας πρόθεση να μειωθεί ο υποκειμενισμός της συνέντευξης και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η αξιοπιστία της προτείνονται οι παρακάτω σκέψεις:

- Η σύνθεση της επιτροπής να είναι μεγαλύτερη σε αριθμό, τουλάχιστον 7 μέλη και να συμπεριλαμβάνει άτομα από διαφορετικούς χώρους (MacBeath, 2009).
- Τα μέλη να εκλέγονται και υπάρχει αντιπροσώπευση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στον τομέα αυτό π.χ. γονείς, εκπαιδευτικοί, τοπική κοινότητα κ.α.
- Η συνέντευξη να γίνεται παρουσία ακροατηρίου και να βιντεοσκοπείται.
- Να καθιερωθούν εξ' αρχής ισοβαρείς ερωτήσεις και δοκιμασίες για όλους μέσα από μια τράπεζα ερωτήσεων.
- Να αιτιολογείται η βαθμολογία από το κάθε μέλος υποχρεωτικά κάτι που περιορίζει την αυθαιρεσία στην βαθμολόγηση, καθώς το κάθε μέλος θα πρέπει να την δικαιολογήσει με στοιχεία.
- Να μειωθεί η βαρύτητα της συνέντευξης, ώστε να περιοριστεί η αυθαίρετη χρησιμοποίησή της για πολιτικές σκοπιμότητες.
- Να καθιερωθούν εναλλακτικοί τρόποι επιλογής μέσα από ειδική εκπαίδευση σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών, έτσι ώστε να συνδέεται με το πλαίσιο επιλογής διευθυντικών στελεχών, όπως γίνεται και εκτός συνόρων (MacBeath, 2009).
- Καλό θα είναι να θεσμοθετηθούν σπουδές και να ιδρυθεί σχολή εκπαιδευτικών στελεχών, με πτυχίο που να είναι προαπαιτούμενο για την αντίστοιχη θέση ( Χατζάκης, 2006).

Η προετοιμασία των υποψηφίων, εκτός από τις ανάλογες σπουδές, είναι καλό να συνδυάζει και πρακτική εξάσκηση με το θεσμό του μέντορα (mentoring) και του βοηθού Διευθυντή (on the Job training). Έτσι ο υποψήφιος θα εκτίθεται σε μια ευρεία γκάμα ευθυνών και δραστηριοτήτων υπό την καθοδήγηση του μέντορά του (Executive Coaching). Σε μια τέτοια διαδικασία τρία είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά :

1. Ο χρόνος εξάσκησης στη θέση αυτή
2. Ο βαθμός αυτονομίας και υποστήριξης
3. Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο υποψήφιος

Οι παραπάνω προτάσεις και μέθοδοι θεωρούνται πιο ενεργητικές και βοηθητικές συγκριτικά με τη συνέντευξη που έχει κριθεί ακατάλληλη για αυτόν το σκοπό (MacBeath, 2009).

Ως κατακλείδα ολοκληρώνουμε τις προτάσεις με την δημιουργία ενός επίσημου φορέα που θα αναλάβει να δημιουργήσει ικανά στελέχη και να υποστηρίξει προγράμματα επιμορφωτικά και καθοδηγητικά προς την κατεύθυνση αυτή (MacBeath, 2009). Η ανώτατη εκπαίδευση και τα πανεπιστήμια μπορούν να συμβάλουν τα μέγιστα προς αυτή την κατεύθυνση μέσα από μεταπτυχιακά προγράμματα εκαπιδευτικής διοίκησης και προετοιμασίας στελεχών εκπαίδευσης (Πασιαρδής, 2004).

## **2.7. Εκπαίδευση και επιμόρφωση στελεχών**

Η δημοκρατική λειτουργία του σχολείου δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την ψηφοφορία ή άλλα μέτρα με τάσεις αποκέντρωσης. Προϋποθέτει αλλαγές σε όλο το νομοθετικό πλαίσιο, οι οποίες θα προτάσσουν τη συλλογικότητα, τη συν-ευθύνη στην οργάνωση και τη διοίκηση όλου του εκπαιδευτικού συστήματος. Μέσα σε ένα τέτοιο αναμορφωμένο πλαίσιο θα μπορούσε να εξεταστεί η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση τονίζοντας κυρίως την εκπαίδευση, μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την παροχή εφοδίων με διδασκαλία και με εξάσκηση, ενώ με τον όρο μετεκπαίδευση εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει η γενική εκπαίδευση. Η μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι απαραίτητη για τα μελλοντικά στελέχη, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη. Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να διοικήσει με τα καλύτερα αναμενόμενα αποτελέσματα. (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993 ).

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, καθώς και οι τρεις στην ουσία έχουν να κάνουν με εφοδιασμό γνώσεων και εμπειρίας, θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους, όταν θέλουμε να αναφερθούμε σε οποιαδήποτε μέσα συντελούν στη βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων των στελεχών.

Στην επιστήμη του μάνατζμεντ, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2003), « η Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία, η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της

στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό» (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003:266).

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Πιο συγκεκριμένα είναι μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία στελέχη ή αυτές που αφορούν ανώτερα ηγετικά στελέχη της ιεραρχίας και ταξινομούνται στις τρεις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

A) Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (on the job training) – Επίδειξη, καθοδήγηση και mentoring – Ελεγχόμενη μαθητεία – Εργασιακή ενημέρωση – Πρακτική άσκηση – Εναλλαγή θέσεων.

B) Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (off the job training) – Διαλέξεις – Σεμινάρια, εργαστήρια – Μελέτη περιπτώσεων, υπόδυση ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, προσομοιώσεις – Διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, δυναμική ομάδων

Γ) Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning) – Προγραμματισμένη διδασκαλία – E-learning.

Αναλυτικότερα για κάθε μια από τις κατηγορίες:

**A) Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας:** Είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσα στο χώρο εργασίας, καθώς ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει μέσα στο πραγματικό περιβάλλον και εξοπλισμό. Η μεγαλύτερη ευθύνη βρίσκεται στα χέρια των εκπαιδευτών, οι οποίοι γνωρίζουν τις σχετικές αρχές, συγκεντρώνουν όλο το αναγκαίο υλικό που χρειάζεται και έπειτα πραγματοποιούν την επίδειξη. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά επιπλέον εμπειρία γιατί παράγει χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες και ο εργοδότης δεν επιβαρύνεται οικονομικά, καθώς η μορφή εκπαίδευσης αυτή δεν απαιτεί επιπλέον εξοπλισμό. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι η εκπαίδευση αυτή βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του εκπαιδευτή/ προϊστάμενου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη. Βέβαια, η μέθοδος αυτή, όπως και η επίδειξη και η πρακτική άσκηση, ενδείκνυνται

περισσότερο σε περιπτώσεις απλών υπαλλήλων ή τελείως άπειρων (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993 ).

- ❖ **Επίδειξη**, είναι μια τεχνική η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου, ο οποίος περιλαμβάνει ταξινομημένα με σειρά προτεραιότητας τα βήματα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας εργασίας.
- ❖ **Καθοδήγηση**, είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από έναν παλαιότερο κάτοχο της θέσης που ανέλαβε ο νεότερος.
- ❖ **Mentoring**, είναι μια τεχνική κατά την οποία επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα, καθοδηγούν και συμβουλεύουν εργαζόμενους.
- ❖ **Ελεγχόμενη μαθητεία**, είναι μια τεχνική η οποία χρησιμοποιείται όταν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι είναι πολύπλοκες.
- ❖ **Εργασιακή ενημέρωση**, είναι μια τεχνική η οποία στηρίζεται στη διαρκή ενημέρωση των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και κυρίως χρησιμοποιείται στη μετεκπαίδευση.
- ❖ **Πρακτική άσκηση**, είναι μια τεχνική στα πλαίσια της οποίας οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρία, πάνω στο αντικείμενο το οποίο έχουν σπουδάσει ή εκπαιδευτεί.
- ❖ **Εναλλαγή θέσεων**, είναι μια τεχνική κατά την οποία ο εργαζόμενος εναλλάσσει διάφορες θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να αποκτά ευρύτερες γνώσεις.

**B) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας:** είναι η εκπαίδευση που χρησιμοποιείται έξω από τη θέση εργασίας και στις περιπτώσεις όπου η εργασία είναι δύσκολη και υπάρχουν λάθη που εμποδίζουν την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι κατάλληλη όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων στο ίδιο είδος εργασίας. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι πολλές ικανότητες μαθαίνονται αρκετά αργά και δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία.

- ❖ **Θεωρητική εκπαίδευση**, σε συνεργασία με εκπαιδευτικά Πανεπιστημιακά ιδρύματα, όπου φοιτούν οι ενδιαφερόμενοι σε σχολές ή κύκλους μαθημάτων για να είναι ενημερωμένοι γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης που τους ενδιαφέρει και της τεχνολογίας που τη συνοδεύει στο έργο της. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους.

- ❖ **Διαλέξεις**, είναι μια παραδοσιακή μέθοδος κατά την οποία ο ομιλητής προσπαθεί να μεταδώσει τις γνώσεις του και να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου.
- ❖ **Σεμινάρια-εργαστήρια**, είναι μια τεχνική με έντονο συμμετοχικό χαρακτήρα, η οποία στοχεύει στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην διαμόρφωση στάσεων.
- ❖ **Μελέτη περίπτωσης, υπόδηση ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, προσομοιώσεις**, είναι τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά μεταξύ τους, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών και η γνώση των αποτελεσμάτων τους είναι άμεση. Είναι τεχνικές που αφορούν κυρίως την εκπαίδευση ανώτερων στελεχών, με στόχο να ανταποκριθούν τόσο στα καθήκοντα του παρόντος, αλλά και στα μελλοντικά. Οποσδήποτε, ο συνδυασμός και των προηγούμενων μεθόδων προσαρμοσμένων ανάλογα τη θέση είναι ότι πιο θετικό στην όλη διαδικασία της εκπαίδευσης.
- ❖ **Διαμόρφωση συμπεριφοράς - εκπαίδευση ευαισθητοποίησης - δυναμική ομάδων**, είναι τεχνικές οι οποίες στηρίζονται στην διαμόρφωση συμπεριφοράς και ανάπτυξης ευαισθησίας, στοχεύουν στην καλύτερη γνώση του εαυτού και βοηθούν στη δημιουργία ομαδικού κλίματος. Όσο πιο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει το στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει:
  - να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων
  - να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία οι ίδιοι αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους
  - να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους
  - να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους
  - να παίρνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα συναισθήματα των άλλων
  - να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο



- να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993 ).

**Γ) Εξ αποστάσεως εκπαίδευση:** στα πλαίσια της εκπαίδευσης αυτής ο εκπαιδευόμενος μπορεί να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα, από οποιοδήποτε χώρο και σε οποιοδήποτε χρόνο αυτός επιθυμεί.

- ❖ **Προγραμματισμένη διδασκαλία,** είναι μια τεχνική κατά την οποία οι σπουδαστές μαθαίνουν με το δικό τους ρυθμό, τους παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων και υπάρχει ενεργή συμμετοχή τους σε κάθε στάδιο του προγράμματος.
- ❖ **E-learning,** είναι μια τεχνική κατά την οποία η διδασκαλία γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων ( Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003 Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993 ).

Η μάθηση στην εργασία, μέσω της εμπειρίας, θεωρείται από πολλούς ο μόνος αξιόπιστος τρόπος για να γίνει κάποιος στέλεχος της εκπαίδευσης, με τη «ακαδημαϊκή» γνώση να ενισχύει την όλη προσπάθεια. Άλλοι πάλι υπερτονίζουν τη θεωρητική κατάρτιση και τη εξειδίκευση σε θέματα διοίκησης σε βάρος της εμπειρίας. Πέρα όμως από όλα τα παραπάνω, ένα στέλεχος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, όταν οι προσωπικοί του στόχοι είναι ταυτισμένοι με τους στόχους της οργανώσεως. Όταν, δηλαδή, η ένταση της υποκίνησης του είναι υψηλή. Κι αυτό ισχύει και στους απλούς υπαλλήλους (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1993 ).

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### 3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα από την πυραμίδα της ιεραρχίας των εκπαιδευτικών στελεχών επιλέχθηκε να ερευνηθεί η διαδικασία επιλογής των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Η επιλογή της συγκεκριμένης θέσης οφείλεται στις πρόσφατες διεργασίες του Υπουργείου Παιδείας για στην τοποθέτηση των νέων Διευθυντών Εκπαίδευσης, η θητεία των οποίων θα διαρκέσει από 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου του 2016 έως τις 31 Ιουλίου του 2018. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα και ακολούθησαν πλήθος ενστάσεων για την διαφάνεια και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της. Τα παραπάνω αποτέλεσαν κίνητρο διερεύνησης του τρόπου επιλογής και αξιολόγησης των προσόντων των υποψηφίων.

Από την άλλη, το νέο στοιχείο της μυστικής ψηφοφορίας, που προτίθεται στο τρίτο κριτήριο αξιολόγησης, όπως ορίζουν οι νόμοι 4327, 4351, αντικαθιστώντας άρθρα του νόμου 3848/2010 (Α' 71), έπαιξε καθοριστικό ρόλο στον αριθμό των μορίων και άλλαξε την αρχική κατάταξη των υποψηφίων σύμφωνα με τα δυο πρώτα κριτήρια. Στο ίδιο κριτήριο ακολουθεί και η συνέντευξη, που επανέρχεται ως άσπος στο μανίκι της παρούσης κυβέρνησης, ενώ την είχε καταργήσει για την επιλογή των Διευθυντών Σχολείων έξι μήνες νωρίτερα.

Πολύ συχνό θέμα συζήτησης στον εκπαιδευτικό κλάδο το θέμα της αξιοκρατίας που στοιχειώνει την εκπαίδευση με τις ευνόητες συνέπειες σε όλα τα επίπεδα. Μέλημα της ερευνήτριας είναι να παρουσιάσει ακριβή και λεπτομερή στοιχεία για την συγκεκριμένη διαδικασία, μελετώντας τόσο το νομοθετικό πλαίσιο γύρω από τη διαδικασία όσο και τα επίσημα δεδομένα που αναρτήθηκαν από τις 13 περιφέρειες της χώρας.

Στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσει τις τυχόν αδυναμίες του συστήματος, σε σχέση με τις ασάφειες που προκύπτουν από την εφαρμογή των νέων ρυθμίσεων (4327/2015 και 4351/2015), ώστε να λειτουργήσουν βελτιωτικά στο σύστημα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης στο μέλλον. Επιπλέον η έρευνα φιλοδοξεί να φανεί χρήσιμη και σε όσους εμπλέκονται στις διαδικασίες επιλογής στελεχών εκπαίδευσης κάθε φορά, αλλά και σε αυτούς που συμμετέχουν στις αποφάσεις ή καθορίζουν το πλαίσιο της επιλογής.

Η κριτική ανάλυση δεν είναι αυτοσκοπός της ερευνήτριας, αλλά αποτελεί εργαλείο για τη γενικότερη ερμηνεία και κατανόηση της όλης διαδικασίας

στελέχωσης. Τέλος επιδιώκει να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω διερεύνηση από ερευνητές, μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς.

### 3.2. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Κατά την επεξεργασία των δεδομένων στοχεύουμε στην αποτύπωση των επιμέρους προσόντων των υποψηφίων σε κάθε έναν από τους τρεις άξονες επιλογής (κριτήρια επιλογής):

1. Κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης,
2. Κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας
3. Κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης (ψηφοφορία και συνέντευξη).

Τα θέματα που διαμόρφωσαν τα ερευνητικά μας ερωτήματα, σχετίζονται με ιδιότητες ή χαρακτηριστικά ατόμων, τα οποία και αποτελούν τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας (Creswell, 2011). Οργανώνονται σε κατηγορίες (κριτήρια) και υποκατηγορίες (πτυχία, έτη υπηρεσίας, θέσεις ευθύνης, κ.α.) με βάσει το πρωτογενές, αρχειακό υλικό που συγκεντρώθηκε.

Πιο αναλυτικά η έρευνα μας δίνει αρχικά δημογραφικές πληροφορίες για το φύλο των υποψηφίων και την ειδικότητά του/της.

Όσον αφορά το πρώτο κριτήριο ερευνούμε τα εξής: α) αν κατέχει διδακτορικό, β) μεταπτυχιακό, γ) δίπλωμα διδασκαλείου, δ) αν έχει δεύτερο πτυχίο, ε) πτυχίο ΣΕΛΔΕ, ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΕΤΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ στ) αν είναι κάτοχος πιστοποίησης στους υπολογιστές ΤΠΕ, ζ) αν έχει πτυχίο ξένης γλώσσας σε επίπεδο B2, η) αν κατέχει πτυχίο μεγαλύτερο του B2, θ) αν έχει πτυχίο δεύτερης ξένης γλώσσας σε επίπεδο B2 ι) αν έχει πτυχίο δεύτερης ξένης γλώσσας μεγαλύτερο του B2. Τα παραπάνω, μεμονωμένα ή συνολικά αποτιμώμενα, δίνουν πληροφορίες για το ρόλο που έπαιξε το κριτήριο αυτό στην τελική επιλογή των υποψηφίων.

Σχετικά με το δεύτερο κριτήριο η έρευνα παρέχει πληροφορίες για την υπηρεσιακή κατάσταση των υποψηφίων, αν έχει διατελέσει α) ως ανώτερο στέλεχος εκπαίδευσης (περιφερειακός διευθυντής, σχολικός σύμβουλος, διευθυντής γραφείου εκπαίδευσης, προϊστάμενος γραφείου ή αναπληρωτής προϊστάμενος), β) αν υπήρξε διευθυντής σχολικής μονάδας, υποδιευθυντής, προϊστάμενος τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων ή υπεύθυνος κέντρων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, γ) αν έχει συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια.

Όσον αφορά το τρίτο κριτήριο περιγράφουμε τη διακύμανση που σημειώθηκε κατά τη συνέντευξη, καθώς και το ποσοστό αυτών που πήραν άριστα. Με βάση τον πίνακα αυτών που τελικά επιλέχθηκαν για τη θέση του Διευθυντή Γραφείου εκπαίδευσης εντοπίζουμε πόσοι/ες κατάφεραν να περάσουν ή όχι το μέσο όρο για κάθε μια κατηγορία προσόντων (ποσοτική αποτύπωση). Το αποτέλεσμα δύναται να δώσει υλικό για σχόλια, αν συγκριθεί με τους υποψήφιους που έχουν τελικά επιλεγθεί.

Αντίστοιχα και με την ψηφοφορία συγκρίνουμε πόσοι από αυτούς κατάφεραν να ξεπεράσουν το απαραίτητο όριο του 20% για να πάρουν μόρια από τη διαδικασία της ψηφοφορίας και αν τελικά λειτούργησε ως αποκεντρωτικό μέτρο ή όχι στην όλη διαδικασία δεδομένου ότι δεν ωφελήθηκαν όλοι οι υποψήφιοι για τους ψήφους που συγκέντρωσε έκαστος.

Το τρίτο κριτήριο από μόνο του φαίνεται να καταλαμβάνει περίπου το 50% των μορίων της συνολικής διαδικασίας χωρίς συγκεκριμένα και απτά τεκμήρια που να περιορίζουν ασάφειες και διακρίσεις. Συγκεκριμένα, διερευνούμε αν ήταν ο ρόλος του καθοριστικός στην κούρσα της μεγαλύτερης μοριοδότησης και υπερίσχυσης.

### **3.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η πρόσβαση στο αρχειακό υλικό που μελετήθηκε υπήρξε αναρτημένη στο διαδίκτυο είτε συνολικά στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας, είτε μεμονωμένα στις ιστοσελίδες των Περιφερειακών Διευθύνσεων. Στους εν λόγω πίνακες των υποψηφίων αναφέρονταν αναλυτικά τα μόρια τους σε κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης.

Μετά τη συγκέντρωση των δεδομένων ακολούθησε η καταχώρισή τους σε έναν συνολικό πίνακα του αρχείου EXEL και έγινε ο έλεγχος ορθότητας της καταχώρισης. Στη συνέχεια αναζητήθηκαν όλες οι σχετικές πληροφορίες και για το τελευταίο σκηνικό της διαδικασίας με την ψηφοφορία και τη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκαν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα (Βλέπε Χρονοδιάγραμμα στο Παράρτημα). Και τέλος, αναδιαμορφώθηκε το λογιστικό φύλλο του EXEL, αφού αφαιρέθηκαν οι διπλές εγγραφές, καθώς οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να δηλώσουν προτίμηση έως και σε δυο γραφεία .

Το αρχειακό υλικό σχετικά με την πρόσφατη νομοθεσία που ψήφισε το Υπουργείο Παιδείας ( Νόμος 4327/2015, Νόμος 4351/2015) και ανακοινώθηκε στην

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, οι τελικές επιλογές και τοποθετήσεις των υποψηφίων στις θέσεις ευθύνης τους, το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών αξιολόγησης, καθώς και η υπουργική απόφαση με τις σχετικές διευκρινήσεις υπάρχουν διαθέσιμα το Διαδίκτυο απ' όπου και ανακτήθηκαν.

### 3.4. Μέθοδος

Στην έρευνα που επιχειρούμε χρησιμοποιήσαμε την περιγραφική στατιστική (descriptive statistics), η οποία περιλαμβάνει μεθόδους για την οργάνωση, απλοποίηση και συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων που συγκεντρώσαμε για τη συγκεκριμένη ομάδα του πληθυσμού. Έρευνες αυτής της μορφής ονομάζονται επισκοπήσεις και κατατάσσονται στις ερευνητικές περιγραφικές μεθόδους, εξετάζοντας άτομα, ομάδες, θεσμούς μεθόδους και στοιχεία προκειμένου να τα περιγράψουν, να τα συγκρίνουν, να τα αντιπαραβάλλουν, να τα κατηγοριοποιήσουν και να τα ερμηνεύσουν. Κατά κανόνα, συλλέγουν δεδομένα από ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αποσκοπώντας να περιγράψουν τη φύση των υπάρχουσών συνθηκών σε διάφορα επίπεδα πολυπλοκότητας και ανάλυσης σχέσεων (Cohen, Manion & Morrison, 2007:289). Παρ' όλο που είναι μια έρευνα εκ' των υστέρων και σχεδιάστηκε για να μελετήσει ομάδες κριτηρίων δεν χρησιμοποιείται για να περιγράψει αιτίες, σχέσεις καθώς και τα νοήματά τους, αλλά είναι χρήσιμο να την χαρακτηρίσουμε ως επισκόπηση, καθώς αποτελεί χρήσιμη πηγή υποθέσεων και ένα πολύτιμο διερευνητικό εργαλείο (Cohen, Manion & Morrison, 2007:356).

Μια επισκόπηση έχει πολλά χαρακτηριστικά που μπορεί να αποτελούν προϊόντα γενικευσιμότητας, διότι:

- Εκπροσωπεί έναν ευρύ πληθυσμό-στόχο
- Παρουσιάζει αριθμητικά δεδομένα
- Παρέχει περιγραφικές, συμπερασματικές και επεξηγηματικές πληροφορίες
- Χειρίζεται παράγοντες κλειδιά και μεταβλητές προκειμένου να αποκομίσει συχνότητες
- Συγκεντρώνει τυποποιημένες πληροφορίες, χρησιμοποιώντας τα ίδια εργαλεία για όλους τους συμμετέχοντες
- Παρουσιάζει υλικό το οποίο δεν είναι ομαδοποιημένο με βάση συγκεκριμένους παράγοντες που σχετίζονται με το πλαίσιο
- Υποστηρίζει ή αντικρούει υποθέσεις για τον πληθυσμό –στόχο

➤ Συγκεντρώνει δεδομένα που μπορεί κάποιος να επεξεργαστεί στατιστικά «Επιτρέπει», δηλαδή, να γίνουν κάποιες γενικεύσεις για δεδομένους παράγοντες και μεταβλητές (Cohen, Manion & Morrison, 2007:292).

Κατά τις αναλύσεις μιας επισκόπησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, χρησιμοποιούνται αριθμητικά περιγραφικά μέτρα, τα οποία είναι αριθμητικά μεγέθη που βοηθούν στην κατανομή των δεδομένων, χρησιμοποιώντας μαθηματικές διαδικασίες που ονομάζονται στατιστική. Με βάση τους στατιστικούς κανόνες συγκεντρώνουμε πληροφορίες από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων (Creswell, 2011).

Η ανάλυση βασίστηκε στις δυνατότητες του προγράμματος λογιστικών φύλλων EXCEL της Microsoft Office. Το εργαλείο μας περιέχει συγκεντρωμένες πληροφορίες από δημόσιες πηγές, οι οποίες είναι διαθέσιμες στα δημόσια αρχεία της εκπαίδευσης με τη μορφή ποσοτικών αριθμητικών δεδομένων. Τα δεδομένα αποτυπώθηκαν σε ένα αρχείο με τη μορφή πλέγματος, το οποίο αποτελείται από τις μεταβλητές και τις τιμές τους (Creswell, 2011).

Κατά την διαδικασία της ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων από την περιγραφική μέθοδο χρησιμοποιήθηκαν κατανομές συχνοτήτων (frequency distributions), δηλαδή απλές μετρήσεις συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων. Από τα μέτρα κεντρικής τάσης (measures of central tendency) αναζητήσαμε τη μέση τιμή (mean), που αντιπροσωπεύει μια τιμή σε μια κατανομή και από τα μέτρα μεταβλητότητας ή διασποράς το εύρος (μέγιστη και ελάχιστη τιμή) και τη διακύμανση που δείχνει τη διασπορά των τιμών γύρω από τη μέση τιμή. Τα παραπάνω μέτρα βοηθούν προκειμένου να μην περιοριστεί η έρευνα σε επιφανειακή καταγραφή στοιχείων αλλά να διεισδύσει και σε βάθος. Μελετάμε κάθε φορά μια μεταβλητή, ώστε να κάνουμε αντίστοιχες προβλέψεις και εκτιμήσεις (Creswell, 2011).

Κατά τη ανάλυση παράγονται ποσοτικά μετρήσιμα στοιχεία για κάθε υποψήφιο μεμονωμένα, αλλά και για όλους μαζί συνολικά ανά κατηγορία. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων (tables), οι οποίοι συνοψίζουν μεγάλο μέγεθος πληροφοριών σε μικρό χώρο και σχημάτων (figures), τα οποία παρουσιάζουν ποσοτικές πληροφορίες με οπτικό τρόπο. Τα σχήματα είναι ραβδογράμματα (bar charts), κυκλικά διαγράμματα (charts), γραφήματα διασποράς (scatterplots) ή γραμμοδιαγράμματα (line graphs). Τα αποτελέσματα συνοδεύονται από τα απαραίτητα σχόλια για την κατανόηση της ανάλυσης (Creswell, 2011).

Στη συζήτηση ερμηνεύονται οι ποσοτικές αναλύσεις με αφηγηματικό τρόπο και αναδύονται πιθανές ερμηνείες και σκέψεις της ερευνήτριας.

### 3.5. Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Τον πληθυσμό της έρευνας που επιχειρούμε αποτελούν οι υποψήφιοι που έκαναν αίτηση για την θέση των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο τέλος του 2015, οι οποίοι είναι 203 για 58 θέσεις. Αποτελούν τον πληθυσμό – στόχο της έρευνας, για τον οποίο θα πραγματοποιήσουμε μετρήσεις. Είναι μια ομάδα ατόμων με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουμε και μελετάμε (Creswell, 2011). Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χωρίς να γίνεται ονομαστική αναφορά.

#### 3.5.1. Το φύλο των υποψηφίων

Ξεκινώντας την ανάλυση των δεδομένων θα αναφερθούμε στα ατομικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων όπως το φύλο (Πίνακας 1) και η ειδικότητά τους (Πίνακας 2).

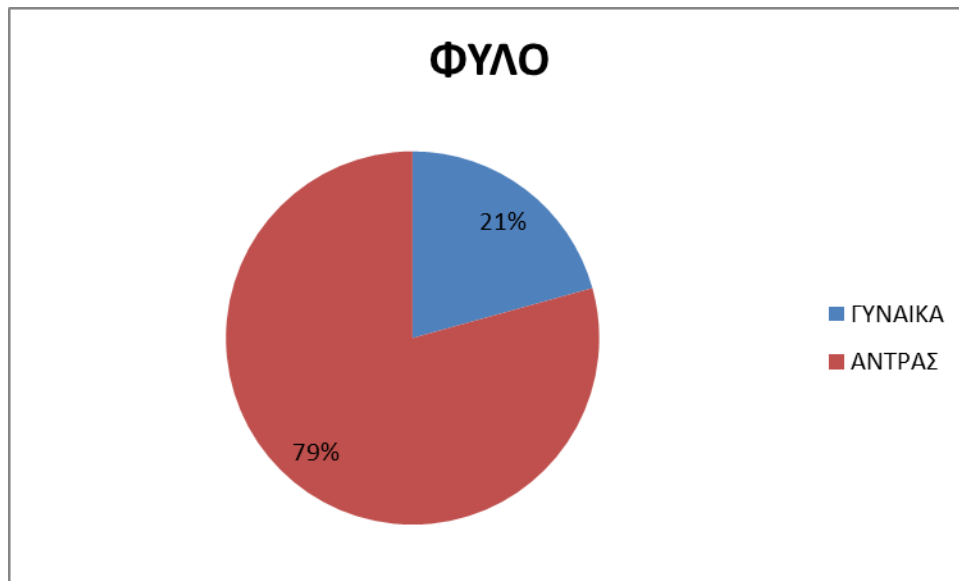
Πίνακας 1. Κατηγοριοποίηση ανάλογα το φύλο

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Άνδρες	161	79%
Γυναίκες	42	21%

Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι σε αντίθεση με το γυναικείο πληθυσμό που συναντάμε στο εκπαιδευτικό επάγγελμα, τα ποσοστά των γυναικών στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας είναι σαφώς πολύ μικρότερα. Όπως βλέπουμε και από τα αντίστοιχα ποσοστά των υποψηφίων γυναικών 21% οι γυναίκες δεν εκδηλώνουν την ίδια επιθυμία με τους άνδρες 79% για την κατάληψη των ιεραρχικών θέσεων. Παρατηρούμε ότι η συμμετοχή των γυναικών είναι κατά πολύ μικρότερη από την αντίστοιχη των ανδρών, με αναλογία 1 προς 5 περίπου. Συνήθως η στάση αυτή είναι αποτέλεσμα προσωπικών επιλογών και προτεραιοτήτων, όπως αναφέρεται και σε έρευνες προηγούμενων ετών (Ιορδανίδης, 2002).

Γράφημα 1. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με το φύλο





### 3.5.2. Η ειδικότητα των υποψηφίων

Πίνακας 2. Κατηγοριοποίηση ανάλογα την ειδικότητα

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΑΣΚΑΛΟΙ/ΕΣ- ΠΕ70	188	92.6 %
ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΙ – ΠΕ60	8	3.9%
ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ- ΠΕ11	5	2.4%
ΔΑΣΚΑΛΟΙ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ- ΠΕ 70,50	1	0.5%
ΑΓΓΛΙΚΩΝ	1	0.5%

Επειδή η έρευνα αφορά την θέση του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι αναμενόμενο οι δάσκαλοι/ες να αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων με ποσοστό περίπου 93%. Επίσης αιτήθηκαν για τη θέση αυτή 8 νηπιαγωγοί, 5 δάσκαλοι φυσικής αγωγής, ένας δάσκαλος της ειδικής αγωγής και ένας της αγγλικής γλώσσας.

### 3.5.3. Διδακτορικοί και μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών

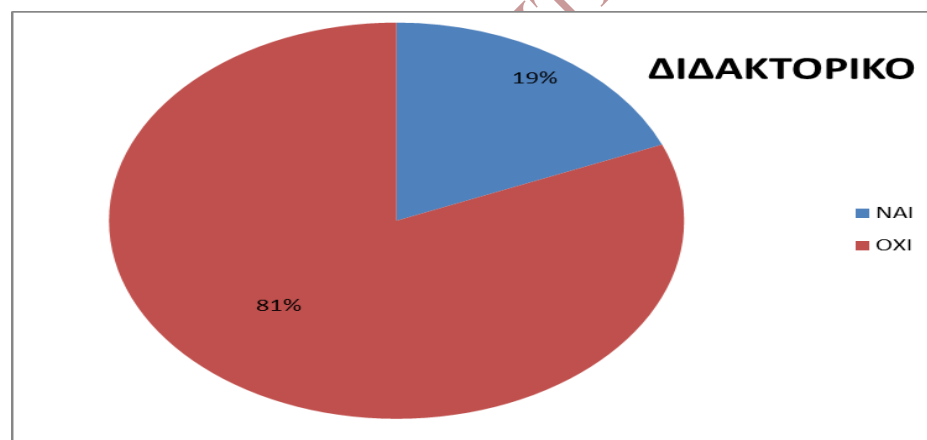
Σε σχέση με το πρώτο κριτήριο επιλογής, που αφορά τα ακαδημαϊκά προσόντα παρουσιάζουν ενδιαφέρον οι επιπλέον σπουδές, τα πτυχία και γνώσεις υπολογιστών και ξένων γλωσσών τα οποία και θα παρουσιάσουμε παρακάτω.

Οι πίνακες με τα μόρια μας πληροφορούν ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό υποψηφίων 19 % που αντιστοιχούν σε 38 άτομα είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, αριθμός αρκετά μικρός για μια ανώτερη θέση στη βαθμίδα των στελεχών. Αντίθετα, οι τίτλοι μεταπτυχιακών σπουδών (Master) συμπεριλαμβάνονται στα προσόντα ενός αξιόλογοι αριθμού υποψηφίων 120 άτομα με ποσοστό 59% (βλ. πίνακα 3).

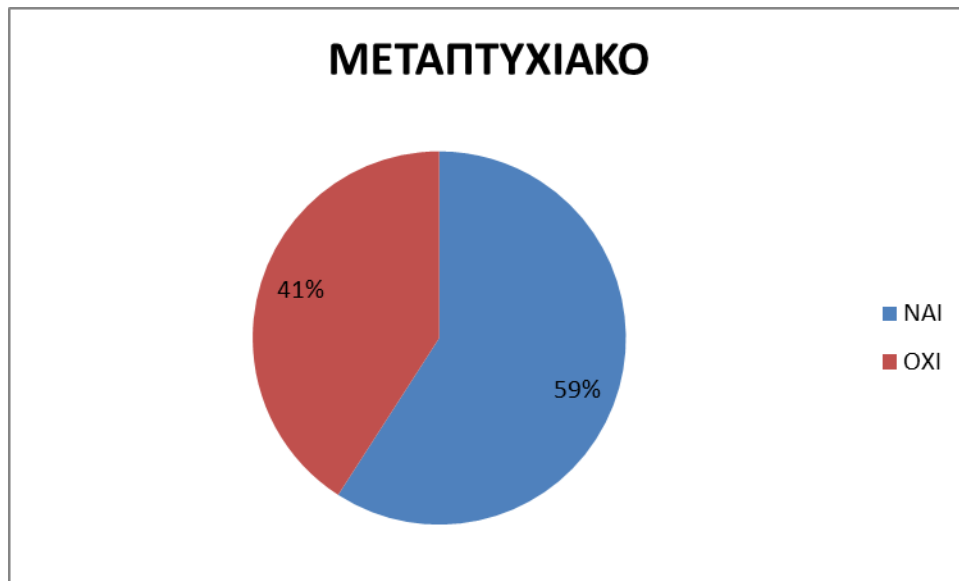
Πίνακας 3. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση διδακτορικού και μεταπτυχιακού διπλώματος.

ΠΤΥΧΙΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	38	19%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	120	59%

Γράφημα 1. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος.



Γράφημα 2. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος.



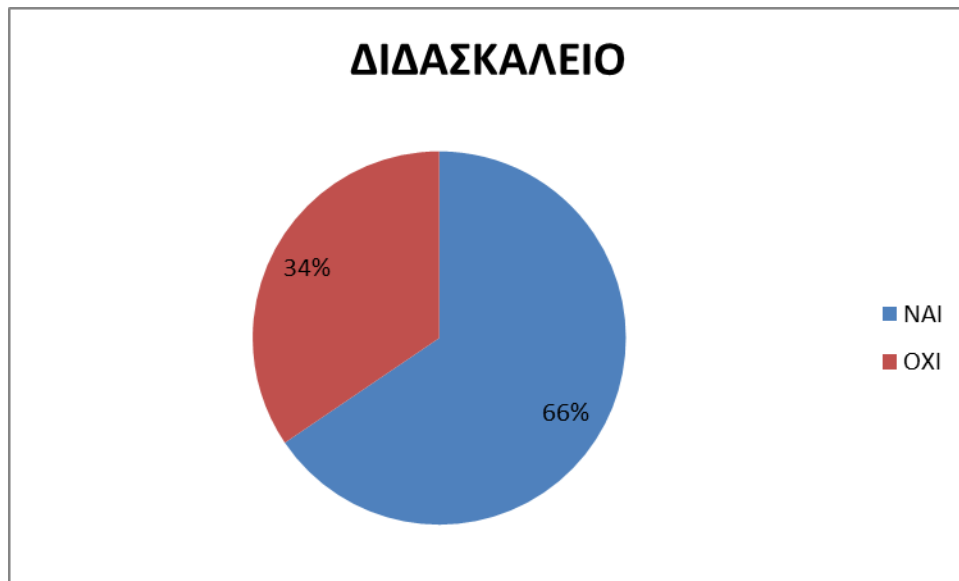
#### 3.5.4. Πτυχίο Διδασκαλείου και Δεύτερο πτυχίο

Η φοίτηση σε ένα από τα Διδασκαλεία της χώρας καθώς και η απόκτηση ενός δεύτερου πτυχίου είναι μια ακόμα πηγή συγκέντρωσης μορίων για τους υποψήφιους εκπαιδευτικούς. Από το σύνολο 203 υποψηφίων οι 133 με ποσοστό 66% έχουν πτυχίο Διδασκαλείου, ενώ οι 94 με ποσοστό 46% έχουν δεύτερο πτυχίο από μια άλλη σχολή Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.

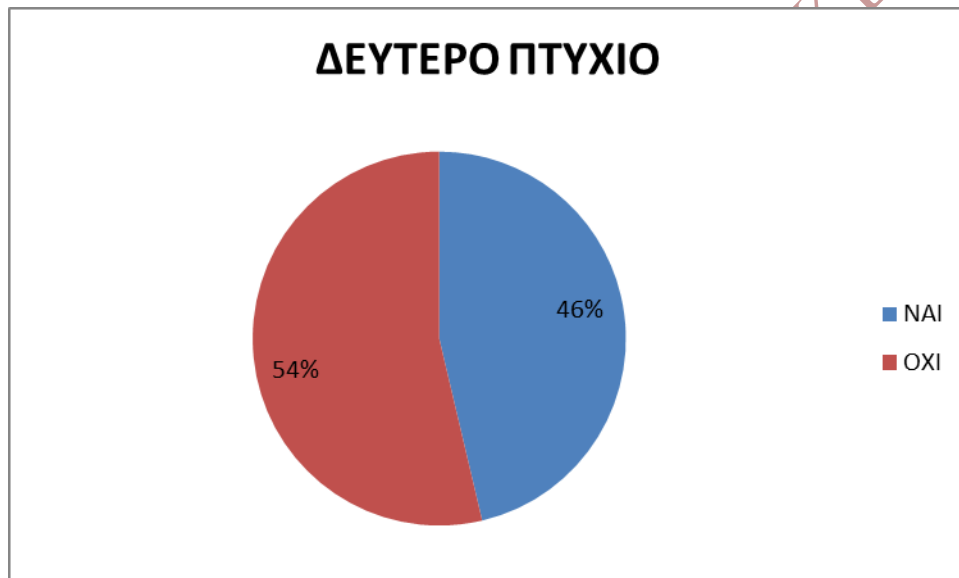
Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίου Διδασκαλείου και Δεύτερου πτυχίου.

ΠΤΥΧΙΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ	133	66%
ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	94	46%

Γράφημα 3. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίου Διδασκαλείου.



Γράφημα 4. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση δεύτερου πτυχίου.



#### 3.5.5. Πτυχίο Παιδαγωγικής επάρκειας και Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.

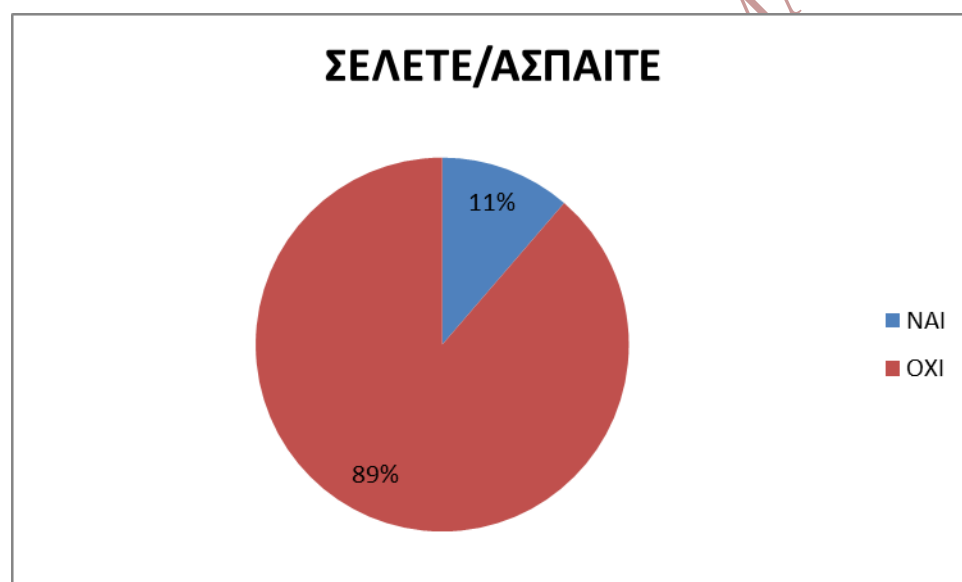
Μόνο δυο υποψήφιοι που κατέχουν επιπλέον πιστοποίηση για παιδαγωγική επάρκεια με ποσοστό 1 %, καθώς τα πτυχία παιδαγωγικών τμημάτων, παιδαγωγικών ακαδημιών και νηπιαγωγών αντίστοιχα εξασφαλίζουν την παιδαγωγική επάρκεια στις σπουδές τους, κάτι που δε συμβαίνει με άλλες πανεπιστημιακές σχολές. Για το λόγο αυτό θεωρείται περιττό ή πλεονασμός η απόκτηση μιας τέτοιας πιστοποίησης που εμπεριέχεται στο υπάρχον πτυχίο. Εξάλλου η πλειονότητα των υποψηφίων είναι δάσκαλοι και νηπιαγωγοί. Ομοίως και για τα πτυχία από σχολές όπως Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.,

Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε. μόνο 23 υποψήφιοι με ποσοστό 11 % έχουν επιπλέον 0,50 από τους σχετικούς τίτλους.

Πίνακας 5. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίων παιδαγωγικής επάρκειας, Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.

ΠΤΥΧΙΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
	N	%
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ	2	1 %
Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	23	11 %

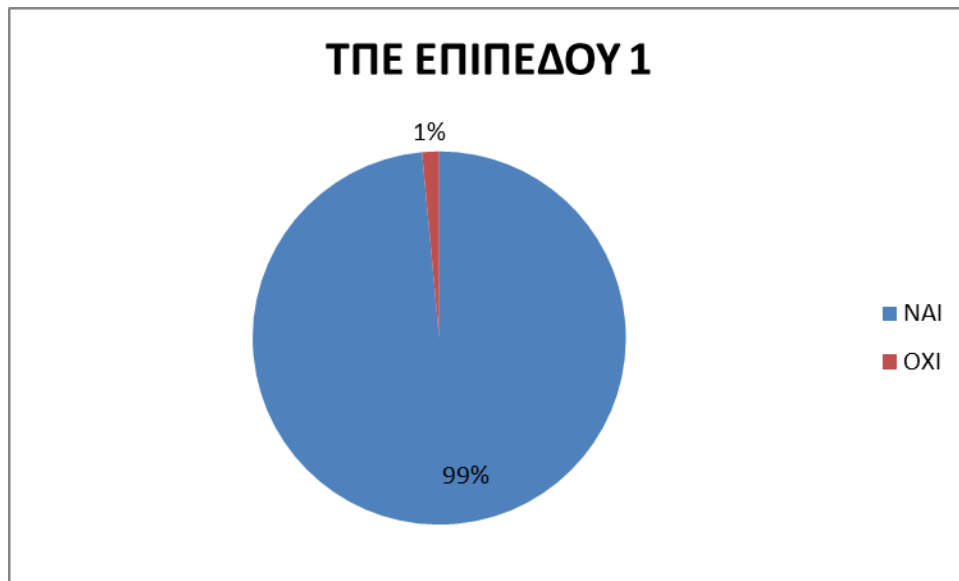
Γράφημα 5. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίου Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.



### 3.5.6. Δεξιότητες στις Νέες Τεχνολογίες

Η γνώση των Νέων Τεχνολογιών αποτελεί πρόταγμα της σημερινής κοινωνικής και σχολικής πραγματικότητας και απαραίτητο εφόδιο όλων των εκπαιδευτικών ανεξαρτήτως θέσης και ειδικότητας. Όλοι σχεδόν οι υποψήφιοι 200 από τους 203 με ποσοστό 99 % είναι κάτοχοι πτυχίου Τ.Π.Ε.

Γράφημα 6. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίου Τ.Π.Ε.



### 3.5.7. Πτυχία ξένων γλωσσών

Το πρώτο κριτήριο με τα ακαδημαϊκά προσόντα των υποψηφίων ολοκληρώνεται με τα πτυχία των ξένων γλωσσών. Μοριοδοτούνται δυο ξένες γλώσσες και σε δυο επίπεδα, το πρώτο επίπεδο είναι το B2 και το δεύτερο επίπεδο είναι για πιστοποιημένη γνώση σε επίπεδο μεγαλύτερο του B2, δηλαδή Γ1, Γ2.

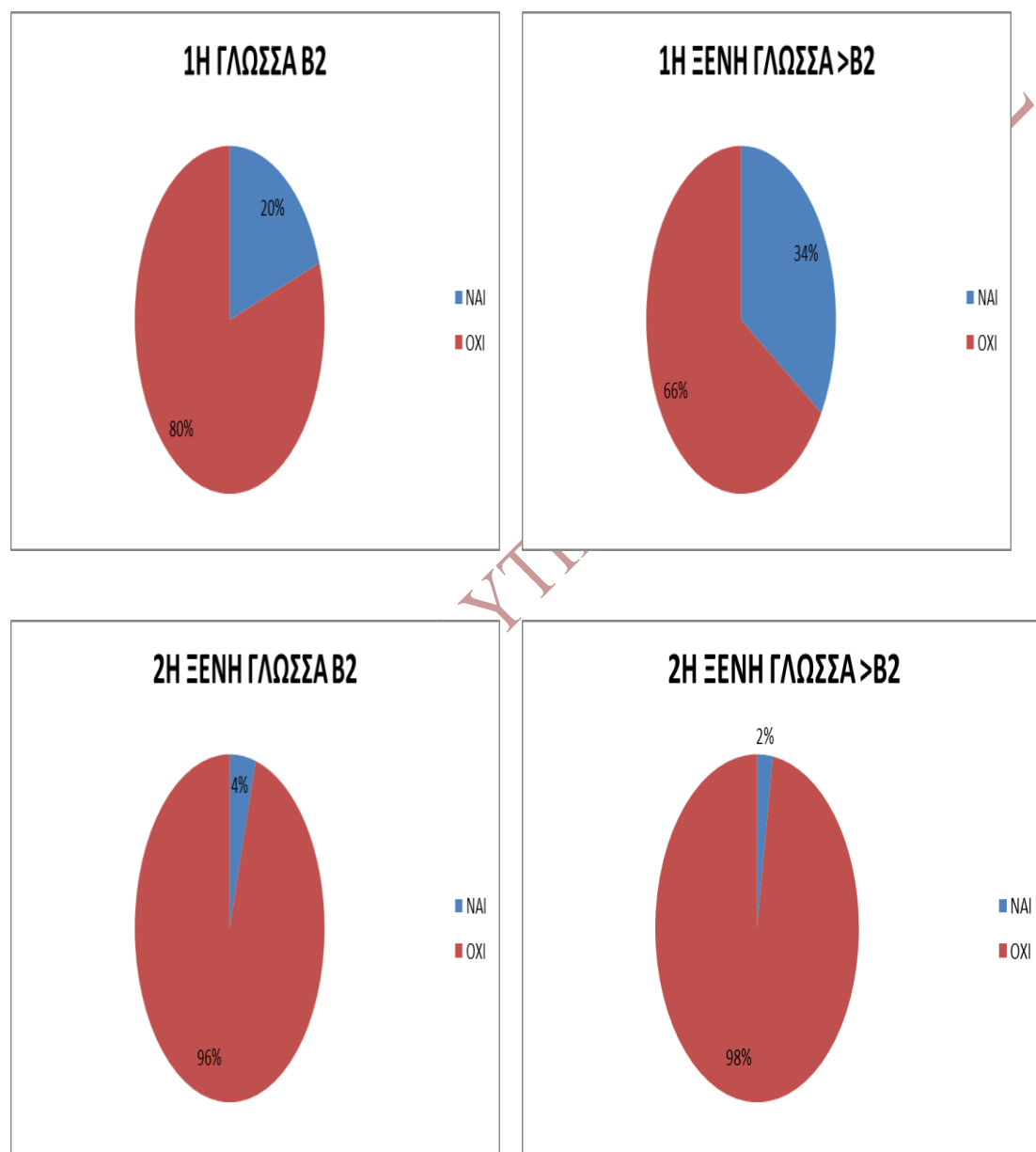
Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίων ξένων γλωσσών.

ΠΤΥΧΙΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
A ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ B2	40	20 %
A ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ >B2	69	34 %
B ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ B2	9	4 %
B ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ > B2	5	2 %

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα παρουσιάζει ιδιαίτερη εντύπωση η γνώση μια ξένης γλώσσας σε ικανοποιητικό ποσοστό. Για το μεν πρώτο επίπεδο B2, 40 υποψήφιοι με ποσοστό 20 % γνωρίζουν καλά μια ξένη γλώσσα, ενώ 69 υποψήφιοι με ποσοστό 34 % γνωρίζουν άριστα μια ξένη γλώσσα. Δυστυχώς δε συμβαίνει το ίδιο και με τη δεύτερη ξένη γλώσσα, όπου τα ποσοστά είναι πάρα πολύ μικρά . Πιο

συγκεκριμένα μόνο 9 υποψήφιοι με ποσοστό 4 % γνωρίζουν και δεύτερη ξένη γλώσσα σε επίπεδο B2, ενώ ακόμα λιγότεροι 5 από αυτούς με ποσοστό 2 % γνωρίζουν άριστα και μια δεύτερη ξένη γλώσσα.

Γράφημα 7. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με την απόκτηση πτυχίων ξένων γλωσσών.



Οι πιο συνηθισμένοι επιπλέον τίτλοι σπουδών που είχαν οι υποψήφιοι είναι το πτυχίο Τ.Π.Ε. με ποσοστό 99% , ακολουθεί το Διδασκαλείο με ποσοστό 66% , το μεταπτυχιακό 59 % , το δεύτερο πτυχίο 46% και τέλος το διδακτορικό με ποσοστό 19 %. Από τις ξένες γλώσσες η πρώτη ξένη γλώσσα επιπέδου μεγαλύτερου του Β2 έχει



ποσοστό 34 % και ακολουθεί το επίπεδο B2 επίσης για την πρώτη γλώσσα με ποσοστό 20 %. Τα ποσοστά της δεύτερης ξένης γλώσσας είναι αμελητέα λιγότερα του 4 %.

Πίνακας 7. Αποτύπωση πτυχίων ανά συχνότητα εμφάνισης

<b>ΠΤΥΧΙΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
Τ.Π.Ε.	99 %
ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ	66 %
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	59 %
ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΤΥΧΙΟ	46 %
ΠΡΩΤΗ ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ >B2	34 %
ΠΡΩΤΗ ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ B2	20 %
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	19 %
ΠΤΥΧΙΟ Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε. και Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	11 %
ΔΕΥΤΕΡΗ ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ ΕΠΙΠΕΔΟ B2 και > B2	6 %
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ	1 %

Για το Α κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία ο μέσος όρος των μορίων υπολογίζεται σε 5,45. Από τους 58 επιλεγμένους Διευθυντές Εκπαίδευσης μόνο οι 33 με ποσοστό 56 % έχουν συγκεντρώσει μόρια πάνω του μέσου όρου στο κριτήριο αυτό.

### 3.5.8. Β΄ ΚΡΙΤΗΡΙΟ . Υπηρεσιακή κατάσταση

Το Β΄ κριτήριο περιλαμβάνει τα μόρια που προκύπτουν από τα έτη υπηρεσίας, τα οποία αποτυπώνονται αναλυτικά στον πίνακα 7. Ο μέγιστος αριθμός μορίων είναι το 11 και αποτιμώνται με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης, δηλαδή τα 12 έτη (Νόμος 4327/2015 Άρθρο 46).

Έτσι παρατηρούμε ότι 143 άτομα με ποσοστό 70,4 % είναι εκπαιδευτικοί με μακρόχρονη εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης. Αρκετοί υποψήφιοι (36) σε ποσοστό περίπου 18 % μοριοδοτήθηκαν από 8 έως 10,75 μόρια για τα χρόνια υπηρεσίας τους, (πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία), δηλαδή με περισσότερα από 20 χρόνια προϋπηρεσία, ενώ 24 υποψήφιοι μοριοδοτήθηκαν από 0,5 έως 7,5 μόρια για λιγότερα από 20 έτη υπηρεσιακής κατάστασης, οι οποίοι και αποτελούν περίπου το 12 % των υποψηφίων.

Πίνακας 8. Αποτύπωση συχνοτήτων για τα μόρια υπηρεσιακής κατάστασης αναλυτικά (πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία).

<b>ΜΟΡΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
,00	1	,5
1,00	1	,5
2,00	1	,5
2,25	1	,5
3,75	2	1,0
4,00	2	1,0
4,25	1	,5
4,50	1	,5
4,75	2	1,0
5,00	2	1,0
5,25	1	,5
5,50	1	,5
5,75	1	,5
6,25	1	,5
7,00	1	,5
7,25	2	1,0
7,50	3	1,5
8,00	3	1,5
8,25	3	1,5
8,50	1	,5
8,75	3	1,5
9,00	1	,5
9,25	3	1,5
9,50	3	1,5

9,75	4	2,0
10,00	5	2,5
10,25	3	1,5
10,50	5	2,5
10,75	2	1,0
11,00	143	70,4
<b>Σύνολο</b>	<b>203</b>	<b>100,0</b>

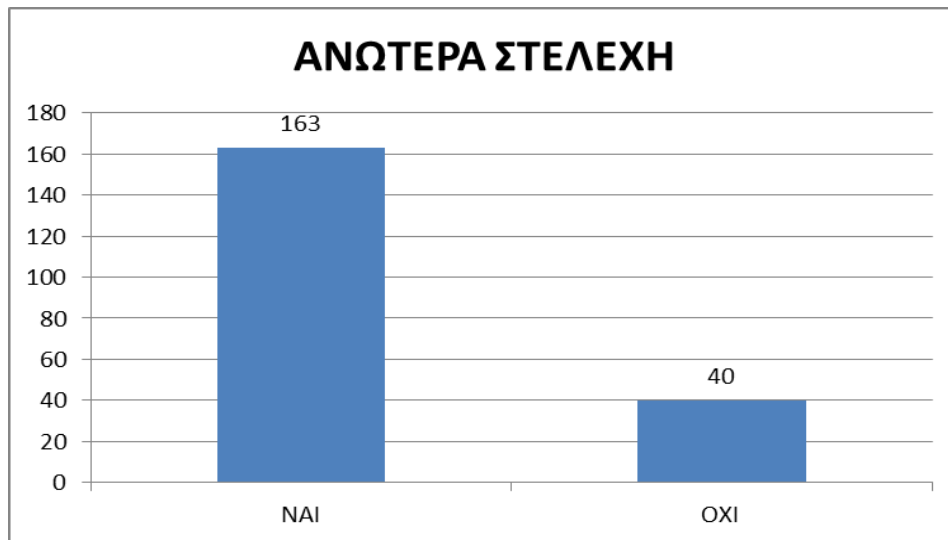
Πίνακας 9. Αποτύπωση συχνοτήτων για τα μόρια υπηρεσιακής κατάστασης συγκεντρωτικά (πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία).

ΜΟΡΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Από 0,5 -7,5	24	11,9 %
Από 8- 10,75	36	17,7 %
11 μόρια	143	70,4 %

### 3.5.9. Β΄ ΚΡΙΤΗΡΙΟ . Υπηρετήση σε θέση ευθύνης

Σε θέση ευθύνης (Σχολικοί Σύμβουλοι ή Διευθυντές Γραφείου Εκπαίδευσης) υπηρέτησαν τα προηγούμενα έτη 163 άτομα, τα οποία συγκαταλέγονται στα ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας, γεγονός που δηλώνει εμπειρία και γνώση για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης ( Γράφημα 8). Επιπλέον 53 υποψήφιοι εργάστηκαν σε θέσεις Διευθυντή σχολικής μονάδας, υποδιευθυντή, προϊστάμενου κέντρων ΚΠΕ, κτλ., δηλαδή στις χαμηλότερες θέσεις της ιεραρχίας στην εκπαιδευτική πυραμίδα (Γράφημα 9). Ακόμα λιγότεροι υποψήφιοι 34 με ποσοστό 17% περίπου συμμετείχαν σε υπηρεσιακά συμβούλια ( Γράφημα 10).

Γράφημα 8. Υποψήφιοι που υπηρέτησαν σε ανώτερες θέσεις.



Γράφημα 9. Υποψήφιοι που υπηρέτησαν σε κατώτερες θέσεις ευθύνης



Γράφημα 10. Υποψήφιοι που συμμετείχαν σε υπηρεσιακά συμβούλια



Κατά την αποτύπωση των συνολικών μονάδων του Β' κριτηρίου ο μέσος όρος του είναι 12,8 με μέγιστη μοριοδότηση τα 15 μόρια. Από τα 15 αυτά μόρια τα 11 αντιπροσωπεύουν την εκπαιδευτική υπηρεσία, πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία, τα 3 την υπηρετήση σε θέσεις ευθύνης, και το 1 τη συμμετοχή στα υπηρεσιακά συμβούλια. Οι υποψήφιοι στο σύνολό τους συγκέντρωσαν περισσότερα μόρια από το μέσο όρο κι αυτό επειδή ακριβώς έχουν υπηρετήσει περισσότερα από 20 έτη στην εκπαίδευση όπως φάνηκε κι από τον Πίνακα 7 για την υπηρεσιακή κατάστασή τους. Μόνο 24 υποψήφιοι υπηρετήσαν λιγότερα από 20 έτη, ενώ 50 υποψήφιοι μοριοδοτήθηκαν με μόρια λιγότερα του μέσου όρου στο Β' κριτήριο συνολικά κι όλες αυτές οι περιπτώσεις αφορούν νεότερους εκπαιδευτικούς με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας, οι οποίοι όμως δεν υστερούν καθόλου σε ακαδημαϊκά προσόντα.

### 3.5.10. Γ' ΚΡΙΤΗΡΙΟ. Ψηφοφορία

Η αλλαγή του συστήματος επιλογής των Διευθυντών Εκπαίδευσης μέσα από δυο αλληπάλληλες νομοθετικές πρωτοβουλίες 4327/2015 και 4351/2015 ξεσήκωσε θύελλα αντιδράσεων και αρνητικών σχολίων. Το τρίτο κριτήριο, που ορίζεται ως κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης του υποψηφίου και που αποτιμάται με 27 μονάδες κατ' ανώτατο όριο περιλαμβάνει την ψηφοφορία και τη συνέντευξη. Το κριτήριο αυτό αποτέλεσε το πιο μελανό σημείο της διαδικασίας, καθώς σηματοδεύτηκε από ανατροπές στις αρχικές αξιολογικές

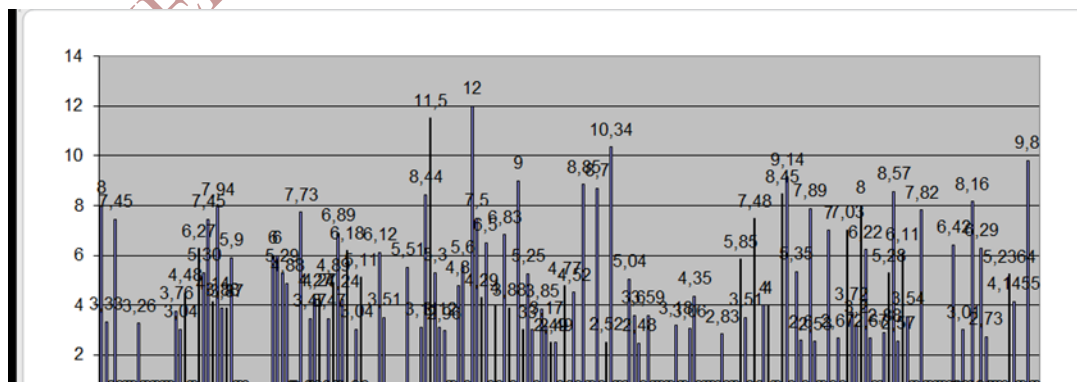
κατατάξεις, που προέκυψαν από τα δυο προηγούμενα κριτήρια. Εν ολίγοις υποβαθμίστηκε σημαντικά η διοικητική - καθοδηγητική εμπειρία, καθώς και τα επιστημονικά προσόντα, ενώ υπερτιμήθηκε η γενική συγκρότηση, η προσωπικότητα και οι σχέσεις του υποψηφίου με την εκπαιδευτική κοινότητα σε τοπικό επίπεδο (ψηφοφορία).

Κατά την ψηφοφορία μόνο το 51 % που αντιστοιχεί σε 104 υποψήφιους έλαβαν μόρια από τη διαδικασία της ψηφοφορίας, επειδή ακριβώς συγκέντρωσαν περισσότερους από το 20% των ψήφων της περιοχής που ανήκουν. Οι υπόλοιποι 99 υποψήφιοι δεν μοριοδοτήθηκαν με αποτέλεσμα να χάσουν ένα σημαντικό αριθμό μορίων από την αξιολόγησή τους.

Γράφημα 11. Κατανομή συχνοτήτων σύμφωνα με τα μόρια της ψηφοφορίας.



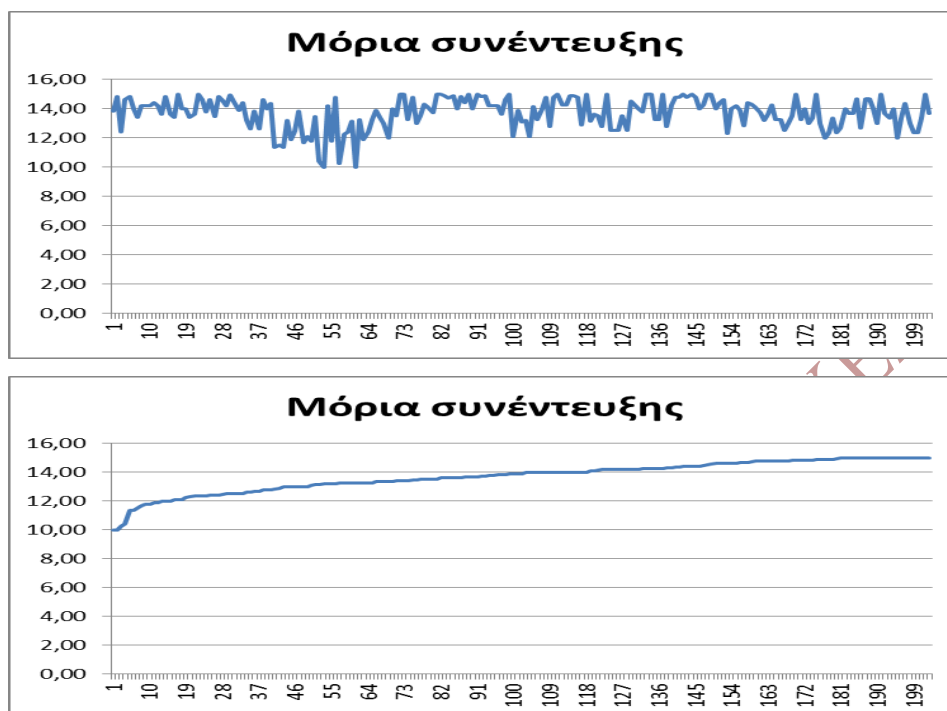
Γράφημα 12. Αποτύπωση μορίων ψηφοφορίας



### 3.5.11. Γ' ΚΡΙΤΗΡΙΟ. Η Συνέντευξη

Σχετικά με τα μόρια της συνέντευξης έχουμε τα εξής: ο μέσος όρος των μορίων είναι 13,7 με διακύμανση 1,14 μόρια. Ο μέγιστος αριθμός μορίων είναι το 15. Η κατανομή των μορίων της συνέντευξης φαίνεται και στα παρακάτω δυο γραφήματα:

Γράφημα 13 α και β. Κατανομή μορίων συνέντευξης



Πιο αναλυτικά 23 υποψήφιοι με ποσοστό περίπου 10 % βαθμολογήθηκαν με 15 μόρια, 16 υποψήφιοι βαθμολογήθηκαν με 14 μόρια, άλλα 10 άτομα πήραν 14,20 στη συνέντευξη και 9 πήραν 13,33. Αυτές ήταν οι βαθμολογίες με τη μεγαλύτερη συχνότητα, ενώ όλες οι υπόλοιπες εμφανίζονταν από 1 έως και 4 φορές (Πίνακας 9). Πίνακας 10. Βαθμολογίες με τη μεγαλύτερη συχνότητα

ΜΟΡΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N	ΠΟΣΟΣΤΟ %
15	23	11,3%
14	16	7,8%
14,20	10	4,9%
13,25	9	4,4%
13	7	3,4%
14,25	6	2,9%
14,60	5	2,4%
14,40	5	2,4%



13,60	5	2,4%
13,50	5	2,4%
13,33	5	2,4%
12,50	5	2,4%

Αρκετά υψηλό 44,7 % είναι το ποσοστό των υποψηφίων, που βαθμολογήθηκαν με κατώτερο βαθμό από το μέσο όρο 13,7 και που αντιστοιχεί σε 91 άτομα.

Άλλα στοιχεία σχετικά με τη συνέντευξη παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 11. Χαρακτηριστικά της Συνέντευξης υποψηφίων

<b>ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</b>	
Σύνολο υποψηφίων	203
Μέση τιμή	13,7
Τυπική απόκλιση	1,14
Εύρος	5
Ελάχιστη τιμή	10
Μέγιστη τιμή	15

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών κριτηρίων και των σημείων που τα αποτελούν, παραθέτουμε στο παρακάτω γράφημα και τους πίνακες που ακολουθούν την αποτύπωση της συνολικής μοριοδότησης των υποψηφίων, η οποία έχει μέγιστο όριο από τα 47 μόρια και τα συγκέντρωσε ο υποψήφιος που επιλέχθηκε στο νομό της Φλώρινας και ελάχιστο όριο τα 20,18 μόρια από υποψήφιο στο νομό Ιωαννίνων. Ο μέσος όρος για τη συνολική βαθμολογία τους είναι 34,71 μόρια . Συγκεκριμένα, 10 υποψήφιοι με ποσοστό 5% συγκέντρωσαν από 20-25 μόρια στο σύνολό τους , ενώ 17 υποψήφιοι με ποσοστό 8% συγκέντρωσαν από 26 έως 30 μόρια στο σύνολο των τριών κριτηρίων. Στη συνέχεια, 83 υποψήφιοι με ποσοστό 41% συγκέντρωσαν συνολικά από 31 έως 35 μόρια και 68 υποψήφιοι με ποσοστό 33,5 % συγκέντρωσαν από 36 έως 40 μόρια. Στις δύο αυτές κατηγορίες ανήκει και το σύνολο των ενδιαφερόμενων για τη θέση εκπαιδευτικών (83+68=151). Τέλος, 24 άτομα με ποσοστό 12 % συγκέντρωσαν από 41 έως 45 μόρια, ενώ ένας μόνο είχε περισσότερα από 45 μόρια, όπως έχω αναφέρει και παραπάνω. Τα παραπάνω ευρήματα δεν έχουν

ουσιαστική αξία να αξιολογηθούν σε βάθος, κατ' εκτίμηση της ερευνήτριας, καθώς οι παραπάνω βαθμολογίες είναι ανισομερώς κατανομημένες στα τρία κριτήρια που αξιολογούνται. Για να γίνει κατανοητό αυτό που δηλώνω αρκεί να αναφέρω ότι κάποιοι εκ των υποψηφίων, οι οποίοι συγκέντρωσαν μόρια περισσότερα από το μέσο όρο του 34,71 έχουν 0,5 ή 1 μόριο συνολικά στο πρώτο κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης, ενώ αυτοί που έχουν συγκεντρώσει την ελάχιστη μοριοδότηση περίπου 20 έως 25 μόρια είναι άτομα με μικρή εκπαιδευτική προϋπηρεσία (πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία). Άλλωστε το μεγάλο εύρος της διακύμανσης περίπου 27 μόρια το αποδεικνύει περίτρανα.

Πίνακας 12. Κατανομή συνολικών μορίων από τα τρία κριτήρια

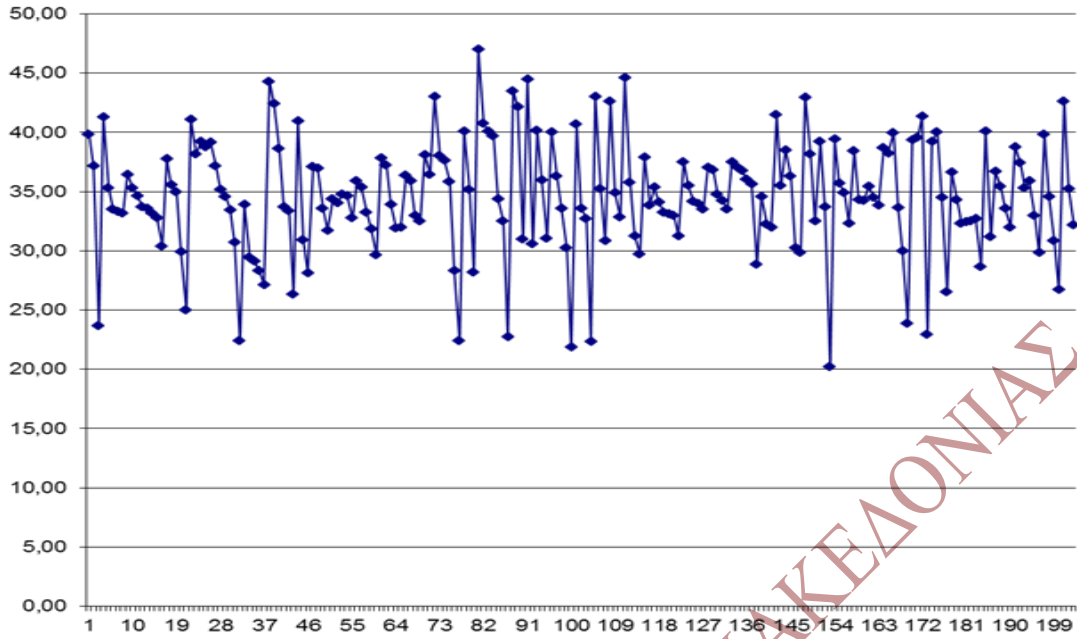
<b>ΜΟΡΙΑ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ N</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ %</b>
Από 20-25	10	5 %
Από 26-30	17	8 %
Από 31-35	83	41%
Από 36-40	68	33,5%
Από 41-45	24	12%
Από 46-53	1	0,05%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 13. Χαρακτηριστικά του συνόλου μορίων των υποψηφίων

<b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΙΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ</b>	
Σύνολο υποψηφίων	203
Μέση τιμή	34,71
Εύρος	26,82
Ελάχιστη τιμή	20,18
Μέγιστη τιμή	47

Γράφημα 14. Γράφημα συνολικών μορίων υποψηφίων

ΓΡΑΦΗΜΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΜΟΡΙΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

#### 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το σύστημα επιλογής Διευθυντών Γραφείου Εκπαίδευσης από πάντα αποτελούσε σημείο αναφοράς αρνητικών σχολίων και κριτικής ενάντια στην εκάστοτε πολιτική διοίκηση της χώρας, που δεν αργούσε να προβεί σε αλλαγές και ανανεώσεις. Κι αυτό δεν είναι υποχρεωτικά κακό αν παράλληλα συνοδεύονταν από προγραμματισμό και σχεδιασμό με μακροπρόθεσμα οφέλη για το σύνολο του εκπαιδευτικού μηχανισμού. Δυστυχώς δεν ίσχυσε κάτι τέτοιο ως τώρα και ερχόμαστε πια στην σημερινή δύσκολη περίοδο κρίσης που διανύει η χώρα μας και περισσότερο το εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο βάλλεται από πολλαπλά μέτωπα, όπου είναι καθολική απαίτηση η πρόσληψη των ικανότερων και η συστηματική επιμόρφωσή τους για τη θέση διοίκησης που καλούνται να υπηρετήσουν.

Επικαλούμενοι το γενικότερο εθνικό, αλλά και διεθνές κλίμα που επικρατεί στην κοινωνική σφαίρα των ανταλλαγών και αλληλεπιδράσεων ανά τον κόσμο, προτάσσουμε τις συνταγματικές αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της ισονομίας για να μπορούμε να κάνουμε εποικοδομητική κριτική και να αξιωνούμε πρόοδο και εξέλιξη σε ζητήματα που θεμελιώνουν ή στιγματίζουν το κοινωνικό σύνολο.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι σύνθετοι και πολύπλοκοι και τα προβλήματα λειτουργίας τους έχουν αυξηθεί κατακόρυφα. Παράλληλα η διοικητική επιστήμη έχει αναπτυχθεί διεξοδικά τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα να δώσει λύσεις σε μόνιμα προβλήματα που τραυματίζουν την αξιοπιστία και το κύρος του μηχανισμού διοίκησης.

Πριν από την δύση του 20<sup>ου</sup> αιώνα έγιναν προσπάθειες εκδημοκρατισμού του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης και προς την κατεύθυνση της αποκέντρωσης με τη δημιουργία πολλών νομαρχιακών συμβουλίων και επιτροπών, ενώ παράλληλα ψηφίστηκαν νέοι νόμοι για τον τρόπο επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. Οι σχετικοί νόμοι καθόριζαν τόσο τα κριτήρια, όσο και τη διαδικασία επιλογής. Περίπου τριάντα χρόνια μετά οι αλλαγές συνεχίζουν να παρουσιάζονται στο προσκήνιο κάθε φορά που αλλάζει η πολιτική σκηνή της χώρας, χωρίς ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις που να επουλώνουν πραγματικά ελλείμματα και ανάγκες στην εκπαίδευση. Τα βασικά διοικητικά προβλήματα της εκπαίδευσης και της δημόσιας διοίκησης, όπως ο υπερσυγκεντρωτισμός, η πολυνομία, οι αναχρονιστικές διαδικασίες, οι μέθοδοι

εργασίας κ.α. παραμένουν άλυτα και καθιστούν το εκπαιδευτικό σύστημα αναποτελεσματικό ( Ιορδανίδης, 2002).

Τα τελευταία 20 τουλάχιστον χρόνια, οι κρίσεις στελεχών γίνονταν με διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο. Φέτος μάλιστα για τις κρίσεις των διευθυντών εκπαίδευσης άλλαξε το θεσμικό πλαίσιο δύο φορές: α) ν. 4327/2015 ( Α΄ 50 ), και β) ν.4351/2015 ( Α΄ 164 ). Για το λόγο αυτό το τελευταίο διάστημα το νέο σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης βρέθηκε στο επίκεντρο του εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος. Η βεβιασμένη εισαγωγή και υλοποίησή του προκάλεσαν αρκετά σχόλια, ικανά να θεωρήσουμε αναγκαία την περαιτέρω διερεύνηση του νέου αυτού πλαισίου (βλέπε Χρονοδιάγραμμα στο Παράρτημα) (Μπράτης, 2015).

Προσπαθώντας να αναδείξουμε και να παρουσιάσουμε όλα τα μοριοδοτούμενα χαρακτηριστικά των υποψηφίων καθώς και τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτά αξιολογούμε κριτικά τους παράγοντες που έπαιξαν τον σημαντικότερο ρόλο στην πρόσφατη επιλογή των Διευθυντών Εκπαίδευσης.

Πρωτίστως για το φύλο των υποψηφίων θα πρέπει να αναφέρουμε ότι συμβαίνει να υπερισχύουν οι άνδρες, ενώ η πλειονότητα των εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι γυναίκες. Ένας λόγος που επιλέγεται το επάγγελμα της εκπαιδευτικού από τις γυναίκες είναι γιατί μπορούν να συνδυάσουν τον επαγγελματικό ρόλο με την οικογένεια. Η θέση της γυναίκας σε διευθυντικές θέσεις δεν είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο, παρά τους αγώνες των τελευταίων δεκαετιών για ισότητα των δύο φύλων στον επαγγελματικό στίβο. Η μη συμμετοχή των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις είναι ένα πολυσύνθετο θέμα που αντανακλά τις κυρίαρχες κοινωνικο-οικονομικές δομές και αναπαράγει τις πατριαρχικές δομές της κοινωνίας ως κατάλοιπα παλαιότερων εποχών. Παρ' όλα αυτά το ποσοστό συμμετοχής έχει αυξηθεί σημαντικά σε σύγκριση με έρευνες προηγούμενων ετών (βλ. Τσάνης, 2010).

Σχετικά με τους υποψήφιους που κατέχουν διδακτορικούς και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών θα πρέπει να τονίσουμε ότι γενικότερα οι μεταπτυχιακοί και περισσότερο οι διδακτορικοί τίτλοι σπουδών θεωρούνται πλεονέκτημα για τους υποψήφιους, όχι μόνο γιατί μοριοδοτούνται ανάλογα, αλλά και γιατί εμπνέουν κύρος, σεβασμό και αυτοπεποίθηση για τον κάτοχό τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση για τη θέση Διευθυντή εκπαίδευσης θα πρέπει να εκτιμούνται ιδιαίτερα οι τίτλοι εκείνοι που επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική διοίκηση, γιατί παρέχουν στους υποψηφίους

γνώσεις από το συναφές επιστημονικό πεδίο (Ιορδανίδης, 2002· Χατζάκης, 2006). Ο παραπάνω προβληματισμός μπορεί να αποτελέσει θέμα διερεύνησης σε μελλοντικές έρευνες για τη στελέχωση της εκπαίδευσης, αλλά και πρόταση προετοιμασίας μελλοντικών στελεχών στην εκπαίδευση (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1993· MacBeath, J. 2009).

Επιπλέον, αν εξετάσουμε την επαγγελματική πορεία ενός εκπαιδευτικού υπό το πρίσμα της δια βίου εκπαίδευσης είναι ενθαρρυντικά τα μηνύματα που παίρνουμε από αυτή την έρευνα, καθώς παρατηρούμε αρκετά υψηλά ποσοστά εκπαιδευτικών που συνέχισαν την προσωπική τους προσπάθεια για επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη με τη φοίτησή τους στα Διδασκαλεία της χώρας και στα Πανεπιστήμια για την απόκτηση και δεύτερου πτυχίου, καθώς και με πτυχία υπολογιστών και ξένων γλωσσών. Και είναι επίσης αξιοσημείωτο, καθώς η συνεχής μάθηση θεωρείται μια από τις αναγκαιότητες και προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα στα πλαίσια της δια βίου μάθησης και ιδιαίτερα στον τομέα της εκπαίδευσης που είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις κοινωνικές αλλαγές που επιβάλλει ο χρόνος.

Όμως αν αναλύσουμε αρχικά τον τρόπο αποτίμησης των ακαδημαϊκών προσόντων των εκπαιδευτικών ή αλλιώς την Επιστημονική-Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση των υποψηφίων, αποδεικνύοντας ότι οι μοριοδοτήσεις δεν έχουν λογική αποτύπωση. Πιο συγκεκριμένα το μεταπτυχιακό δεν υπολογίζεται καθόλου όταν ο κάτοχός του έχει και διδακτορικό. Σε αντίθεση με κάποιον που δεν έχει φτάσει στο ανώτατο αυτό επίπεδο τίτλου και έχει απλώς δεύτερο πτυχίο μαζί με μεταπτυχιακό, τότε λαμβάνει 4,5 μόρια δηλαδή μισό μόριο περισσότερο από αυτόν που έχει διδακτορικό τίτλο σπουδών. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο κάτοχος διδακτορικού διπλώματος είναι αδικημένος, καθώς ο ανώτατος αυτός τίτλος υπερκαλύπτεται από δυο κατώτερους.

Ακόμα αν κάποιος έχει πτυχίο Διδασκαλείου και δεύτερο πτυχίο οποιασδήποτε σχολής, σχετικής ή όχι με την εκπαίδευση βαθμολογείται το ίδιο (4 μονάδες) με αυτόν που είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου και κατά συνέπεια και μεταπτυχιακού μαζί. Δηλαδή σαφής υποτίμηση των διδακτορικών και γενικότερα των σπουδών υψηλού επιπέδου. Με την ίδια λογική αν κάποιος έχει μεταπτυχιακό και δύο γλώσσες επιπέδου ανώτερου του B2, αποτιμάται με 4 μόρια, όσο και το διδακτορικό.

Κι από μια άλλη οπτική παρατηρούμε ότι συγκρίνοντας με παλιότερους νόμους είναι εμφανής η διαφορετική κάθε φορά βαθμολογία που αποδίδεται για το

ίδιο πτυχίο . Αυτές οι αλλαγές μεταξύ των δύο συστημάτων, αποτυπώνονται σχετικά εύκολα, με τη παρουσίαση συγκεκριμένων περιπτώσεων, όπως τα παραδείγματα στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 14. Ενδεικτικά παραδείγματα μοριοδότησης δυο συστημάτων:

Μέγιστες μονάδες κριτηρίου	9-11 ΜΟΝΑΔΕΣ	24 ΜΟΝΑΔΕΣ
	ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	ΠΑΛΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
Δύο Διδακτορικοί τίτλοι	4	9
Διδακτορικό + Μεταπτυχιακό σε άλλο αντικείμενο	4	10
Διδακτορικό + Ξένη Γλώσσα επιπέδου Γ	5	8,5
Διδακτορικό + Δύο μεταπτυχιακοί τίτλοι + Ξένη Γλώσσα επιπέδου Γ	5	12,5 14,5 ( με διδακτορικό σε άλλο αντικείμενο)
Δύο Μεταπτυχιακοί τίτλοι	2,5	6
Ξένη Γλώσσα επιπέδου Β + επιμόρφωση ΤΠΕ επιπέδου Ι	1	3,5
Ξένη Γλώσσα επιπέδου Β + επιμόρφωση ΤΠΕ επιπέδου ΙΙ	1	4,5
Μεταπτυχιακό + Ξένη Γλώσσα Επιπέδου Β + Πιστοποίηση ΤΠΕ επιπέδου ΙΙ	3,5	8,5
2 <sup>ο</sup> Πτυχίο + πιστοποίηση ΤΠΕ επιπέδου Ι + Ξένη γλώσσα επιπέδου Β	3	5,5
Εκπαιδευτικός ΠΕ19-ΠΕ20 με Πιστοποίηση ΤΠΕ ΙΙ	0	3

Πηγή: <http://edu.klimaka.gr/apopseis/56-se-genika-endiaferonta/2608-systhma-epilogh-stelexos-ekpaidevsi.html>

Πέρα από την ανάλυση παραδειγμάτων, είναι αναγκαία και μία πιο προσεκτική μελέτη αυτού του κριτηρίου, ως ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των μονάδων της όλης διαδικασίας. Στο σύνολο λοιπόν των 53 μονάδων, οι 11 μονάδες της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αντιστοιχούν περίπου στο 21 % όλης της διαδικασίας. Κι αυτό από μόνο του είναι άλλη μια απόδειξη της υποτίμησης των ανώτερων σπουδών, καθώς επιβεβαιώνεται κι από τον πίνακα 15 για το βαθμό βαρύτητας που αποδίδεται στο κάθε κριτήριο χωριστά.

Πίνακας 15. Εκτίμηση βαρύτητας τριών κριτηρίων



<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ N</b>
A ΚΡΙΤΗΡΙΟ	21 %
B ΚΡΙΤΗΡΙΟ	28 %
Γ ΚΡΙΤΗΡΙΟ	51 %
ΣΥΝΟΛΟ	100 %

Συνοψίζοντας τα μόρια του Α΄ κριτηρίου ο μέσος όρος των μορίων των ακαδημαϊκών προσόντων είναι 5,45. Από τους 58 Διευθυντές που έχουν επιλεγθεί στα κατά τόπους γραφεία εκπαίδευσης της χώρας μόνο οι 33 με ποσοστό 56 % έχουν συγκεντρώσει μόρια πάνω του μέσου όρου στο κριτήριο αυτό. Η αναλογία αυτή θεωρείται προβληματική καθώς υποψήφιος με 9 μόρια λιγότερα στο κριτήριο Α΄ υπερίσχυσε των άλλων και τελικά επιλέχθηκε στο νομό Λακωνίας. Και αυτό είναι μόνο μια εκ των περιπτώσεων. Πιο συγκεκριμένα με 0,50 μόρια συνολικά στο Α΄ κριτήριο επιλέχθηκε ο Διευθυντής στο νομό Βοιωτίας, με 1 μόριο στη Λακωνία και τη Φωκίδα, με 2,5 μόρια στη Χίο, στην Άρτα, στα Ιωάννινα και τον Πειραιά, με 3 μόρια στην Πρέβεζα, στο Κιλκίς και στο νομό Λασιθίου, περιπτώσεις όπου είναι εμφανής η απουσία ακαδημαϊκών προσόντων. Επιβεβαιώνεται λοιπόν η απαξίωση των τίτλων και των πτυχίων σε σύγκριση με την αξιολογική αποτύπωση των άλλων δύο κριτηρίων και είναι εμφανές ότι το κριτήριο αυτό δεν αποτελεί πλέον κρίσιμο ή καθοριστικό παράγοντα επιλογής στελεχών στη δημόσια εκπαίδευση.

Γενικότερα από τους 203 υποψήφιους οι 14 δεν είχαν κανένα επιστημονικό προσόν πέρα του βασικού τίτλου σπουδών, μόνο την πιστοποίηση των υπολογιστών και ίσως μια ξένη γλώσσα σε επίπεδο Β2. Όμως δεν είναι παράξενο που διεκδίκησαν τη συγκεκριμένη θέση ανάμεσα σε ένα πλήθος από συνυποψηφίους με πλούσια ακαδημαϊκά προσόντα, το παράδοξο είναι ότι 3 από αυτούς έχουν τελικά επιλεγθεί όπως προαναφέρθηκε.

Στην αντίθετη περίπτωση, με αυξημένα ακαδημαϊκά προσόντα εμφανίζεται ο Διευθυντής που επιλέχθηκε στο νομό Δωδεκανήσων έχοντας συγκεντρώσει 9,5 μόρια, τον μεγαλύτερο σύνολο μορίων πανελλαδικά. Εξίσου υψηλά στην κατάταξη εμφανίζονται και οι επιλεγμένοι διευθυντές των νομών Ηλείας, Α΄ και Β΄

Θεσσαλονίκης με 8,5 μόρια έκαστος, Δράμας με 8,25, Έβρου, Ξάνθης, Ζακύνθου, Ημαθίας και Αρκαδίας με 8 μόρια και ακολουθούν με 7,75 ο Διευθυντής της Θεσπρωτίας και με 7,5 μόρια στην Α΄ Αθηνών, Κεφαλληνίας και Σερρών. Οι υποψήφιοι με αξιόλογο βιογραφικό πτυχίων που συγκέντρωσαν από 8 έως 11 μόρια ήταν 32 άτομα με ποσοστό 10 % επί του συνόλου και άλλοι με εξίσου πλούσια παιδαγωγική- επιστημονική κατάρτιση με σύνολο μορίων Α΄ κριτηρίου από 7 έως 5,5 είναι αρκετοί με ποσοστό λιγότερο του 8 % του συνόλου.

Επιπλέον θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει πρόβλεψη για τη μοριοδότηση συγγραφικού έργου, ενώ σε προηγούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις προβλεπόταν (Ν. 3467/06). Στη συνέντευξη όμως συνεκτιμάται μαζί με το βιογραφικό του υποψηφίου.

Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και τις ακόλουθες ποιοτικές αλλαγές:

- Α) Αφαιρείται η μοριοδότηση και δεύτερου τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών
- Β) Η πιστοποίηση στις Τ.Π.Ε. δεν διαχωρίζεται στους δύο τίτλους του προγράμματος επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών επιπέδου Ι ή ΙΙ, αλλά μοριοδοτείται η γενικότερη γνώση υπολογιστή με κάθε τίτλο που αναγνωρίζεται από το ΑΣΕΠ.
- Γ) Οι εκπαιδευτικοί ΠΕ19 –ΠΕ20 δε δικαιούνται μονάδες από τη γνώση Τ.Π.Ε..

Σχετικά με το Β΄ κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου, η βαρύτητα που έχουν τα χρόνια υπηρεσίας των υποψηφίων υπήρξε λόγος τόσο θετικών απόψεων, όσο και αρνητικών σχολίων. Έτσι κάποιοι θεωρούν απαραίτητο εφόδιο την εμπειρία των χρόνων υπηρεσίας για την άσκηση διευθυντικού έργου, ενώ άλλοι φραγμό για τους νέους υποψήφιους που πλεονεκτούν σε ακαδημαϊκά προσόντα, μα τους λείπει η πείρα. Παρά το γεγονός ότι οι γνώμες δίστανται, η αρχαιότητα θεωρείται ως ένα ασφαλές κριτήριο και γι αυτό μοριοδοτείται αντίστοιχα (Ιορδανίδης, 2002· Χατζάκης, 2006).

Επιπλέον φαίνεται ότι εξισώνονται όλοι οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 23 έτη και δυσχεραίνεται η υποψηφιότητα των νεώτερων εκπαιδευτικών. Η δε βαρύτητα του Β΄ κριτηρίου αποτιμάται με το 28% της όλης διαδικασίας, βάση των 15 μορίων που μπορεί να λάβει ως μέγιστο αριθμό. Η διαφοροποίηση της βαρύτητας των μονάδων στα επιμέρους κριτήρια, κυρίως με την αύξηση του ειδικού βάρους των ετών υπηρεσίας, σε σχέση με τη μείωση της αξίας της περαιτέρω κατάρτισης, είναι δυνατό να εννοηθεί ως μία τάση αποστροφής για πρόσθετα καταρτισμένους

εκπαιδευτικούς, ενώ αντίθετα ευνοϊκή για εκπαιδευτικούς σε συγκεκριμένες υπηρεσιακά ηλικιακές ομάδες.

Επίσης παρατηρείται συρρίκνωση των προσόντων που απορρέουν από την άσκηση καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης. Δηλαδή αποτιμάται το ίδιο η άσκηση καθηκόντων ευθύνης είτε αυτά αφορούν τη θέση περιφερειακού διευθυντή, είτε διευθυντή εκπαίδευσης, είτε σχολικού συμβούλου είτε διευθυντή σχολείου 0,5 μόρια κατ' έτος και μέχρι 3 ενώ η διδακτική εμπειρία αποτιμάται με 1 μόριο κατ' έτος και μέχρι 11 για τα έτη πέρα των υποχρεωτικών 12 ετών που απαιτούνται για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Επιπλέον η πολυετής εμπειρία σε θέσης ευθύνης δεν παίζει σημαντικό ρόλο κι αυτό είναι πασιφανές από το γεγονός ότι όλοι οι υποψήφιοι παίρνουν τα 3 μόρια είτε από θέση ανώτερου στελέχους, είτε από θέση απλού διευθυντή σχολικής μονάδας. Είναι οξύμωρο το γεγονός ότι μοριοδοτούνται περισσότερο τα έτη παλαιότητας και όχι η εμπειρία σε θέση ευθύνης.

Τον μεγαλύτερο αριθμό μορίων στο Β' κριτήριο συγκέντρωσαν οι επιλεγμένοι υποψήφιοι των νομών Ροδόπης, Πειραιά, Άρτας, Κιλκίς, Λασιθίου και Λακωνίας. Μια αντίφαση που εντοπίστηκε είναι ότι οι παραπάνω επιλεγμένοι υποψήφιοι δεν συγκέντρωσαν το μέσο όρο των μορίων του Α' κριτηρίου, αν εξαιρέσουμε αυτόν της Ροδόπης. Πιο συγκεκριμένα έχουν από 1 έως 3 μόρια στο σύνολο του Α' κριτηρίου.

Αν κάνουμε σύγκριση ανάμεσα στους υποψήφιους στις θέσεις ευθύνης θα πρέπει να αναφέρουμε ότι όλοι τους βρέθηκαν σε θέση ανώτερων ή κατώτερων στελεχών ανεξαιρέτως σε κάποια χρονική στιγμή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους, γεγονός που μόνο θετικό μπορεί να χαρακτηριστεί για τη διεκδίκηση της συγκεκριμένης θέσης ( Γραφήματα 8 και 9). Το συμπέρασμα όμως που καταλήγουμε είναι η συρρίκνωση και υποτίμηση των προσόντων που απορρέουν από την άσκηση καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης και είναι αρκετά ανησυχητικό, καθώς:

- A. Αποτιμάται το ίδιο η άσκηση καθηκόντων ευθύνης είτε αυτά αφορούν τη θέση περιφερειακού διευθυντή, είτε διευθυντή εκπαίδευσης, είτε σχολικού συμβούλου είτε διευθυντή σχολείου. 0,5 μόρια κατ' έτος και μέχρι 3 ενώ η διδακτική εμπειρία αποτιμάται με 1 μόριο κατ' έτος και μέχρι 11.
- B. Μοριοδοτείται η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε συμβούλια επιλογής στελεχών, μόνο για τα αιρετά μέλη, δηλαδή μόνο για τους συνδικαλιστές. Αντίθετα η συμμετοχή άλλων στελεχών στο ίδιο συμβούλιο δεν αποτιμάται καθόλου.

Με έντονο προβληματισμό αντιμετωπίζει ο εκπαιδευτικός κόσμος και τις δυο φάσεις του τρίτου κριτηρίου. Από τη μια η ψηφοφορία, η οποία στερήσε τις 12 μονάδες από όσους δεν έφτασαν το 20% των ψήφων και μετά η συνέντευξη, την οποία επανέφερε το υπουργείο Παιδείας στο τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η ίδια κυβέρνηση ΣΥΡΙΖΑ την είχε καταργήσει την περασμένη άνοιξη. Η φιλολογία για τη σκοπιμότητα της συνέντευξης διογκώθηκε για μια ακόμα φορά, καθώς πάντα θεωρούνταν ως μέσο πολιτικής επιβολής.

Σχετικά με την ψηφοφορία του Γ' κριτηρίου, όπως ορίζει ο Νόμος 4351 στο άρθρο 46 που ψηφίστηκε στις 4/12/15 ακόμη και αν δεχθεί κανείς τη λογική της ψηφοφορίας, που δημιουργεί σχέσεις εξάρτησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, θα πρέπει να υπάρχει δυνατότητα οι ψηφίζοντες να μπορούν να γνωρίσουν τους υποψηφίους, κάτι που δεν συνέβη, καθώς ο νέος νόμος εμφανίστηκε λίγες μέρες πριν ολοκληρωθούν οι διαδικασίες επιλογής και έξι μήνες μετά τον Νόμο 4327 που ψηφίστηκε στις 14/05/15 και όριζε το γενικότερο πλαίσιο επιλογής στελεχών στην Εκπαίδευση.

Θα πρέπει να δεχτούμε ότι στο νέο σύστημα εισάγεται μία διαφορετική προσέγγιση και φιλοσοφία στην επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, όπου κάθε παλαιός στην υπηρεσία εκπαιδευτικός έχει δικαίωμα υποψηφιότητας σε θέση ευθύνης, χωρίς να παρεμποδίζεται από υποψηφιότητες νεοτέρων ή περισσότερο καταρτισμένων εκπαιδευτικών. Αυτό το δικαίωμα μπορεί να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο, μέσα από εκλογικές διαδικασίες, δίνοντας την ευκαιρία σε οποιονδήποτε, να καταλάβει θέση στελέχους στη Δημόσια Σχολική εκπαίδευση. Όμως η αρχή της ισότητας δοκιμάζεται στην περίπτωση υποψηφίου με εκλογική δύναμη μικρότερη του 20% των εγκύρων ψηφοδελτίων. Τότε και αντί να λάβει τις μονάδες που αναλογούν στα έγκυρα ψηφοδέλτιά του, σε όποιο ύψος και εάν ανέλθουν, σύμφωνα με το σύστημα της απλής αναλογικής, τελικά, μειονεκτεί από τη διαγωνιστική διαδικασία, γιατί χάνει έστω το ποσοστό από τα 12 μόρια που του αναλογεί, ενώ συνυποψήφιοί του με μικρή υπέρβαση του «εκλογικού κατωφλίου» θα αποκτήσουν το προνόμιο να επιλεγούν ακόμη κι αν υπολείπονται εμφανώς στα λοιπά κριτήρια.

Παρά τα παραπάνω 5 υποψήφιοι που τελικά επιλέχθηκαν, δεν έλαβαν καθόλου μόρια από την ψηφοφορία στους νομούς Ηλείας, Θεσπρωτίας, Α' και Β' Θεσσαλονίκης και Κυκλάδων. Ένας από τους λόγους που τελικά δεν τους επηρέασε

αρνητικά το γεγονός της μηδενικής μοριοδότησης ήταν ότι είχαν αυξημένα μόρια από το πρώτο κριτήριο και το δεύτερο κριτήριο.

Την υψηλότερη βαθμολογία της ψηφοφορίας έλαβε ο υποψήφιος του νομού Φλώρινας 12 μόρια και της Χίου 11,5 μόρια, καθώς ήταν και οι μοναδικοί υποψήφιοι στην περιοχή τους. Ακολουθούν με 10,34 ο υποψήφιος της Ημαθίας, 9,8 της Δυτικής Αττικής, με 9,14 της Φωκίδας, με 9 της Ροδόπης, με 8,85 της Χαλκιδικής, με 8,7 της Πέλλας, με 8,57 της Λευκάδας, με 8,45 της Φθιώτιδας και 8 της Καρδίτσας.

Μια πρώτη εντύπωση είναι ότι μειώνεται η βαρύτητα του κριτηρίου της ψηφοφορίας σε σχέση με αυτόν της συνέντευξης, καθώς αξιολογείται με 12 μονάδες έναντι 15 που δίδεται στη συνέντευξη. Τελικά, το υπερβολικά υψηλό ποσοστό μορίων που αποδόθηκε στην ψηφοφορία δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να εξηγηθεί ως αποτέλεσμα αποκεντρωτικών τάσεων και προθέσεων της κεντρικής διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα εργαλείο αποτίμησης των πτυχών της προσωπικότητας και ικανότητας του υποψηφίου, τουλάχιστον έτσι ορίζεται η αναγκαιότητά της, μα σίγουρα δεν είναι μόνο αυτοί οι λόγοι ύπαρξής της. Είναι συχνά προφανές ότι υπηρετεί πολιτικές σκοπιμότητες, καθώς άτομα ευνοϊκά προσκείμενα στον πολιτικό χώρο της κυβέρνησης χαίρουν την ανώτερη βαθμολογία κατά την συνέντευξη. Το καθεστώς της συνέντευξης λοιπόν, σε συνεργασία με τη σύνθεση των οργάνων επιλογής (συμβούλιο επιλογής) καταστρατηγεί την ουσιαστική λειτουργία της και θίγει θέματα διαφάνειας και αντικειμενικότητας (Χατζάκης, 2006).

Η συνέντευξη λοιπόν άλλαξε την σειρά κατάταξης των υποψηφίων με αποτέλεσμα να υποχωρήσουν στη δεύτερη ή και κατώτερη θέση τα άτομα που υπερέιχαν από τα μόρια των Α και Β κριτηρίου. Εκείνοι που δεν απειλήθηκαν από τη διαδικασία της συνέντευξης ήταν όσοι υποψήφιοι συγκέντρωσαν υψηλό ποσοστό στην κάλπη, με τη δυναμική τους να μην μπορεί να ανατραπεί μέσα από τη συνέντευξη.

Πιο συγκεκριμένα από τους 23 που αρίστευσαν στη συνέντευξη οι 16 επιλέχθηκαν για τη θέση του Διευθυντή εκπαίδευσης, ενώ οι 7 όχι, ούτε και ήταν ανάμεσα στους τέως Διευθυντές. Με τη μέγιστη βαθμολογία στη συνέντευξη εμφανίζονται οι Διευθυντές των νομών Ροδόπης, Α΄ Αττικής, Πειραιά, Λέσβου, Χίου, Κοζάνης, Φλώρινας, Κεφαλληνίας, Α΄ και Β΄ Θεσσαλονίκης, Ημαθίας και

Ηρακλείου. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι όλοι οι υποψήφιοι που επιλέχθηκαν και στους νομούς της Στερεάς Ελλάδας πήραν τα ανώτερα μόρια στη συνέντευξη, εκτός της Βοιωτίας.

Οι δυο χαμηλότερες βαθμολογίες των 10 μορίων δόθηκαν σε υποψήφιους της Αιτωλοακαρνανίας και της Μεσσηνίας, οι οποίοι όμως τελικά υπερίσχυσαν των άλλων σε πείσμα της επιτροπής, καθώς είχαν συγκεντρώσει αρκετά μόρια από τα δυο πρώτα κριτήρια και την ψηφοφορία.

Φαίνεται ότι αρκετοί υποψήφιοι, οι οποίοι προηγούνταν στα μόρια που είχαν πάρει από τα τυπικά προσόντα τους και από την ψηφοφορία που έγινε στις 8 Ιανουαρίου, όταν τέθηκαν στην κρίση των διευθυντών των σχολικών μονάδων, μετά τη συνέντευξη υποχώρησαν στη δεύτερη ή και σε χαμηλότερη θέση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επιλεγούν για διευθυντές συνάδελφοί τους, οι οποίοι είχαν χαμηλότερη μοριοδότηση πριν από τη διαδικασία της συνέντευξης. Τέτοιες περιπτώσεις παρατηρήθηκαν στη Δυτική Θεσσαλονίκη, στο νομό Κορινθίας, Λακωνίας, Αχαΐας, Λέσβου, Κιλκίς, Α΄ Αττικής και στον Πειραιά.

Τα μόρια της συνέντευξης φαίνεται να έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της τελικής βαθμολογίας, με αρκετούς υποψηφίους να μην κρύβουν την απογοήτευσή τους από τη διαδικασία. Τελικά, όπως προκύπτει από τα δεδομένα, η περίφημη συνέντευξη έφερε ανατροπές στην τελική κατάταξη των υποψηφίων κατά τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Έτσι έχουμε τον χάρτη των Διευθυντών εκπαίδευσης να αλλάζει ριζικά, καθώς από τους 58 υποψήφιους που επιλέχθηκαν μόνο οι 13 παρέμειναν οι ίδιοι στους νομούς που ήδη υπηρετούσαν, δηλαδή ένα ποσοστό 23 %. Αναφέρομαι στους Διευθυντές της Ανατολικής Αττικής, Χίου, Καστοριάς, Κοζάνης, Άρτας, Καρδίτσας, Κέρκυρας, Λευκάδας, Ημαθίας, Ευρυτανίας, Λασιθίου, Ρεθύμνης και Χανίων, οι οποίοι συνεχίζουν το έργο τους στην ίδια θέση.

Όσο κι αν προβληματίσαν τον κλάδο των εκπαιδευτικών η ψηφοφορία και η συνέντευξη για διαφορετικούς η κάθε μια λόγους, το βέβαιο είναι ότι οι δυο διαδικασίες μαζί αποτελούν περίπου το 51% της βαθμολογικής δύναμης σε ολόκληρη τη διαδικασία επιλογής. Αυτό από μόνο του μας προΐδεάζει για την αξία των παραπάνω στην παρούσα εκπαιδευτική πολιτική της χώρας μας.



Αδιαφάνεια, στημένες διαδικασίες, σημαντικές καταγγελίες για μεθόδευση, στενές σχέσεις με το κυβερνών κόμμα και κομματικές επιλογές στην Εκπαίδευση είναι κάποιες από τις κατηγορίες που ακούστηκαν στους εκπαιδευτικούς κύκλους. Γεγονός είναι πως το παλαιό σύστημα περιελάμβανε αρκετά σημεία στα οποία έπρεπε να υπάρξουν παρεμβάσεις. Αντί όμως να επιλεγεί η παρέμβαση για την βελτίωση των προβληματικών στοιχείων, επιλέχθηκε η αντικατάσταση με ένα άλλο σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει και αυτό αρκετά προβληματικά στοιχεία. Δυστυχώς, και παρά τις εξαγγελίες για δικαιότερο σύστημα, παραμένει το ενδεχόμενο, οι «ευνοημένοι» του προηγούμενου συστήματος που κατέλαβαν αναίτιως θέσεις ευθύνης, να είναι και οι «ευνοημένοι» του νέου συστήματος.

Από ότι φαίνεται, όμως, οι εκάστοτε μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται κυρίως στο μηχανισμό επιλογής των Διευθυντών/τριων Εκπαίδευσης και όχι στην ποιοτική ανάπτυξή τους. Σε κάθε περίπτωση, η συνολική επανεξέταση του σχετικού νομοθετικού θεσμικού πλαισίου και των πρακτικών επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης φαίνεται επίκαιρη όσο ποτέ. Για άλλη μια φορά η αναβάθμιση στο σύστημα στελέχωσης της Δημόσιας εκπαίδευσης παρουσίασε σημεία δυσκαμψίας στη λειτουργία του, στα οποία δίδονται ποικίλες αιτιολογήσεις από τον εκπαιδευτικό και πολιτικό χώρο. Δεν αρκεί η αναβάθμιση ενός μόνο θεσμού να φέρει αλλαγές προς την κατεύθυνση της ποιοτικής ανάπτυξης, αλλά μετεξέλιξη του ίδιου του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης (Ιορδανίδης, 2002).

Με εκτίμηση προς το έθνος, τους θεσμούς, την εκπαιδευτική και επιστημονική κοινότητα, τους γονείς και τους μαθητές, προσωπικά αιτούμαι εχέγγυα στην Παιδεία, για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της και της ποιοτικής της αναβάθμισης. Μια αντικειμενική κριτική αποτίμηση, βασισμένη σε αδιαμφισβήτητα γεγονότα μπορεί να λειτουργήσει ως ερέθισμα για προβληματισμό και δημοκρατικές λύσεις για το καλό της εκπαίδευσης στη χώρα μας, για το καλό της νέας γενιάς που το αξίζει.



## 5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα. Α., Ανθοπούλου Σ., Κατσουλάκης Σ., & Μαυρογιώργος Γ. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Τόμος Β', Πάτρα :Ε.Α.Π.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α.(2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ.(1994). *Εξουσία και Οργάνωση- Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη.
- Association of School and College Leaders, Local Government Association, National Association of Headteachers and Teachers, National Governors Association [ASCL, LGA, NAHT, NGA], (2015). *What governing boards should expect from school leaders and what school leaders expect from governing boards*.  
Available at:  
<http://www.nga.org.uk/News/NGA-News/Pre-2016/What-governors-and-school-leaders-should-expect.aspx>
- Babcock, (2014).*Recruiting a new headteacher*, Babcock Education,  
Available at:  
[https://www.babcock-education.co.uk/4S/cms/do\\_download.asp?did=10637](https://www.babcock-education.co.uk/4S/cms/do_download.asp?did=10637)
- Creswell, J.(2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση.Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποιοτικής και Ποσοτικής Έρευνας*. Αθήνα : έλλην
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Department of Education and Training [DfE],(2013), *Human resources. Recruitment in schools*, State of Victoria.  
Available at:  
[http://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/Schools\\_recruitment.pdf](http://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/Schools_recruitment.pdf)
- Department of Education and Training [DfE], (2015). *National standards of excellence for headteachers. Departmental advice for headteachers, governing boards and aspiring headteachers*.  
Available at:  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/396247/National\\_Standards\\_of\\_Excellence\\_for\\_Headteachers.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/396247/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf)

- Doyle, D. & Locke, G. Public Impact, (2014). *Lacking Leaders: The Challenges of Principal Recruitment, Selection and Placement*. Thomas B. Fordham Institute  
Available at:  
<https://edex.s3-us-west-2.amazonaws.com/publication/pdfs/Lacking-Leaders-The-Challenges-of-Principal-Recruitment-Selection-and-Placement-Final.pdf>
- Εκπαιδευτική κλίμακα, (2015). *Ανάλυση στο νέο σύστημα επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης*  
Ανακτήθηκε από :  
<http://edu.klimaka.gr/apopseis/56-se-genika-endiaferonta/2608-systhma-epilogh-stelexos-ekpaidevsi.html>
- Εκπαιδευτική κλίμακα, (2002). *Καθήκοντα και αρμοδιότητες Διευθυντών Εκπαίδευσης (Απόσπασμα από το ΦΕΚ 1340/2002 - Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002)*  
Ανακτήθηκε από :  
<http://edu.klimaka.gr/nomothesia/kathkontologio/540-kathikontologio-dieythintes-proistameno-grafeiyn-ekpaideyshs.html>
- Gloucestershire, (2015). *Appointing a headteacher: Guidance for Governors*.  
Available at:  
<http://www.gloucester.anglican.org/content/pages/documents/1444046524.pdf>
- Ζαβλανός, Μ. (1985). *Σχέδιο προγράμματος εκπαίδευσης των διευθυντών, σχολικών συμβούλων και προϊσταμένων των σχολείων*. Νέα Παιδεία, 34, 60-67.
- Ζαβλανός, Μ. (1990). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Ίων
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Σταμούλη
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλη
- Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1993). *Οργάνωση Επιχειρήσεων. Ανάλυση της δομής των οργανώσεων*. Θεσσαλονίκη : Αδελφοί Κυρακίδη
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη : Κυριακίδης.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα : Κριτική
- Μάντζαρης, Ι. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα : Β. Γκιούρδας
- Mayo, A.(2001).*The Human Value of the Enterprise.Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Μπάκας Θ.,(2007). *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης . Αδυναμίες-ελλείψεις Προοπτικές* σελ.49-97. Στα πρακτικά του συνεδρίου του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων: Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας. Ιωάννινα 17-20 Μαΐου 2007.  
Ανακτήθηκε στις από:  
<http://conf2007.edu.uoi.gr/Praktika/49-97.pdf>
- MacBeath, J.( 2009).*The Recruitment and Retention of Headteachers in Scotland*. Report to the Scottish Government. (Main Report), University of Cambridge.  
Available at:  
<http://www.gov.scot/Resource/Doc/290701/0089341.pdf>
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.(2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- Μπράτης, Δ. (2015).Χρονοδιάγραμμα διαδικασίας επιλογής διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.  
Αναρτήθηκε στις 15-12-2015 από:  
<http://www.mpratis.gr/index.php/2015-04-18-07-52-27/88-xronodiagramma-diadikias-epilogis-diefthynton-protovathmias-kai-defterovathmias-ekpaidefsis>
- National College for School Leadership [NCSL],(2006). *Recruiting headteachers and senior leaders. Seven steps to success*. Nottingham,  
Available at :  
<http://dera.ioe.ac.uk/6978/1/download%3Fid%3D17347%26filename%3Drecruiting-headteachers-and-senior-leaders-full-guidance.pdf>
- National College for School Leadership [NCSL],(2010). *Recruiting headteachers, Succession planning: A planning guide for governors*.

Nottingham ,

Available at :

<http://www.essexclerks.org/sites/default/files/Recruiting%20Headteachers%20-%20A%20planning%20Guide%20for%20Governors.pdf>

- National College for School Leadership [NCSL],(2012).*A guide to recruiting and selecting a new headteacher*. Nottingham,

Available at

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/342626/a-guide-to-recruiting-and-selecting-a-new-headteacher.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/342626/a-guide-to-recruiting-and-selecting-a-new-headteacher.pdf)

- Ν.4351,ΦΕΚ Α164/2015 Άρθρο 46, Επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Αθήνα, 4 Δεκεμβρίου 2015.  
Αρτήθηκε από: [http://sep4u.gr/fek/n4351\\_2015.pdf](http://sep4u.gr/fek/n4351_2015.pdf)
- Ν.4327, ΦΕΚ Α 50/2015,Άρθρο 16, ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, Αθήνα,14 Μαΐου 2015  
Αρτήθηκε από: [http://sep4u.gr/fek/n4327\\_2015.pdf](http://sep4u.gr/fek/n4327_2015.pdf)

- Πασιαρδής, Π.(2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Μεταίχιμο
- Σαΐτης,Χ.(2008).*Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ., Π.Ι.
- Τσάνης, Ε.,(2010). *Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα ( Ν3467/2006): Αποτίπωση μοριοδοτούμενων χαρακτηριστικών των επιτυχόντων στον διαγωνισμό του Α.Σ.Ε.Π..* Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 2016.

Αναρτήθηκε από :

<http://www.esos.gr/arthra/42125/i-ypourgiki-apofasi-gia-tin-topothetisi-ton-neon-dieythyn-ton-ekpaideysis>

- Weaver, C. (2000). *Management Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα :Anubis
- ΥΠ.Π.Ε.Θ. (15/12/15).«Διευκρινίσεις σχετικά με την επιλογή υποψηφίων Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης».

Ανακτήθηκε από :

[dipe.ker.sch.gr/images/10122015\\_egkiklios\\_diefindon.docx](http://dipe.ker.sch.gr/images/10122015_egkiklios_diefindon.docx)

- Χατζάκης, Ε.(2006).*Κριτική μελέτη του πλαισίου επιλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων της Ελληνικής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε επίπεδο θεσμικής συγκρότησης και πρακτικής εφαρμογής: Απόψεις Διευθυντών Σχολικών Μονάδων του νομού Καβάλας*. Διπλωματική Εργασία .Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## 6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

-----  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
Α/ΘΜΙΑΣ & Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
Α/ΘΜΙΑΣ & Β/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
-----

Α. Παπανδρέου 37  
151 80 Μαρούσι  
Ιστοσελίδα: <http://www.minedu.gov.gr>  
Τηλ: 210-3442952, 210-3442125,  
210-3442333,,210-3442353,  
210-3442268  
Mail: [dppe@minedu.gov.gr](mailto:dppe@minedu.gov.gr) , [stelexi@minedu.gov.gr](mailto:stelexi@minedu.gov.gr)

Βαθμός Ασφαλείας:  
Να διατηρηθεί μέχρι:

Μαρούσι, 10 – 12 - 2015  
Αρ.Πρωτ. Βαθμός Προτερ  
Φ.353.1/ 10 / 202115 /Ε3

**ΑΔΑ: 6ΠΠΜ4653ΠΣ-ΕΓΛ**

**ΠΡΟΣ:** 1. Περιφερειακές Διευθύνσεις  
Εκπαίδευσης  
όλης της χώρας  
2. Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης  
όλης της χώρας  
3. Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας  
Εκπαίδευσης  
όλης της χώρας

**ΘΕΜΑ:** «Διευκρινίσεις σχετικά με την επιλογή υποψηφίων Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»

Σε συνέχεια της αριθμ. Φ.353.1/7/199094/Ε3/7-12-2015 ( Β´ 2656 ) Υπουργικής Απόφασης που αφορά στην επιλογή των υποψηφίων Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σας γνωρίζουμε, ότι οι προϋποθέσεις επιλογής και τοποθέτησης των ανωτέρω στελεχών, έχουν ως ακολούθως:

### Προκήρυξη - Χρόνος υποβολής αιτήσεων

Ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης εκδίδει προκήρυξη πλήρωσης θέσεων Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με την οποία προσκαλούνται οι ενδιαφερόμενοι εκπαιδευτικοί που έχουν τα νόμιμα προσόντα και επιθυμούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία επιλογής να υποβάλουν αίτηση που συνοδεύεται από τα αναγκαία δικαιολογητικά, εντός προθεσμίας που θα αρχίζει με την έκδοση της σχετικής προκήρυξης και θα **λήγει την Τρίτη 15-12-2015**.

Η προκήρυξη αναρτάται στην ιστοσελίδα της Περιφερειακής Διεύθυνσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης και κοινοποιείται σε όλες τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αρμοδιότητάς της, οι οποίες έχουν την ευθύνη ενημέρωσης των εκπαιδευτικών.

Επισημαίνουμε την ανάγκη προσεκτικής μελέτης και απαρέγκλιτης τήρησης των ρυθμίσεων του ν.3848/2010 ( Α´ 71 ) όπως τροποποιήθηκαν, συμπληρώθηκαν και αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις: α) του ν. 4327/2015 ( Α; 50 ), και β) του άρθρου 46 του ν.4351/2015 ( Α´ 164 ), έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα στη διαδικασία επιλογής.

### Διαδικασία υποβολής αιτήσεων

Οι αιτήσεις υποψηφιότητας για τοποθέτηση σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 17 του ν. 4327/2015 υποβάλλονται όπως προβλέπεται από τις διατάξεις της παρ. 7 του άρθρου 46 του νόμου 4351/2015 και συνοδεύονται από δικαιολογητικά τα οποία υποβάλλονται ομαδοποιημένα σε υποενότητες, όπως αυτές αναλύονται στο βιογραφικό σημείωμα και περιλαμβάνουν:

1. Πλήρες πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών σύμφωνα με τις προϋποθέσεις υποψηφιότητας.
2. Βιογραφικό σημείωμα
3. Αντίγραφα τίτλων σπουδών και μετεκπαίδευσης
4. Αποδεικτικά γνώσης ξένων γλωσσών
5. Πιστοποιητικό επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε.
6. Αντίγραφα άλλων σχετικών τίτλων που τυχόν έχει αποκτήσει ο υποψήφιος
7. Βεβαιώσεις ή υπηρεσιακά έγγραφα που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση, στην καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία καθώς και τη συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία πρέπει να αναφέρουν χρόνο έναρξης και λήξης, κατά περίπτωση.
8. Όλα εκείνα τα στοιχεία που προβλέπονται στην παρ.5ββ του άρθρου 46 του ν. 4351/2015, τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής κατά τη διαδικασία της συνέντευξης.
9. Υπεύθυνη δήλωση του ν. 1599/1986 με την οποία βεβαιώνεται ότι α) ο εκπαιδευτικός δεν έχει καταδικαστεί τελεσίδικα για πειθαρχικό παράπτωμα με την ποινή της προσωρινής ή της οριστικής παύσης σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 109 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007 Α' 26) και β) δεν συντρέχουν τα κωλύματα διορισμού της παρ. 1 του άρθρου 8 του ίδιου κώδικα, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 17 του ν. 4327/2015.
10. Δήλωση και σειρά προτίμησης Διευθύνσεων Εκπαίδευσης όπου θέτει υποψηφιότητα ο εκπαιδευτικός, σύμφωνα με την παρ. 7 του ν.4351/2015.

Όλοι οι τίτλοι σπουδών που προέρχονται από ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της αλλοδαπής, πρέπει να είναι αναγνωρισμένοι από το Δ.Ο.Α.Τ.Α.Π. / ΔΙ.Κ.Α.Τ.Σ.Α. ή το Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Ι.Τ.Ε.), ή το Συμβούλιο Αναγνώρισης Επαγγελματικών Ισοτιμιών (Σ.Α.Ε.Ι.). Τυχόν ξενόγλωσσες βεβαιώσεις ή έγγραφα πρέπει να έχουν επίσημα μεταφραστεί από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εξωτερικών ή άλλο αρμόδιο κατά νόμο όργανο.

Μετά τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων, δεν γίνονται δεκτά:

- α) συμπληρωματικά δικαιολογητικά και
- β) οποιαδήποτε μεταβολή στη δήλωση και τη σειρά προτίμησης με την επιφύλαξη του τελευταίου εδαφίου της παραγράφου « ψηφοφορία » της παρούσας.

Οι αιτήσεις υποψηφιότητας: α) των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο εσωτερικό συμπεριλαμβανομένων των Σχολικών Συμβούλων, των Διευθυντών Εκπαίδευσης και των Προϊσταμένων Κέντρων Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.) υποβάλλονται στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που ανήκει οργανικά ο υποψήφιος. και β) των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο εξωτερικό,



συμπεριλαμβανομένων των συντονιστών εκπαίδευσης, μέσω εξουσιοδοτημένου προσώπου, στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στις οποίες ανήκαν οι υποψήφιοι πριν την απόσπαση.

Οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης είναι αρμόδιες για την συγκέντρωση των αιτήσεων, τον έλεγχο της ακρίβειας των δηλουμένων στοιχείων, τη θεώρηση της αίτησης και της έκδοσης πιστοποιητικού υπηρεσιακών μεταβολών. Αντίγραφο κάθε αίτησης παραμένει στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης υποβολής και η πρωτότυπη αίτηση διαβιβάζεται στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης για τις θέσεις της οποίας έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον ο υποψήφιος. Συνοδευτικά με την αίτηση διαβιβάζονται και τα συμπληρωματικά δικαιολογητικά, το πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών καθώς και κάθε άλλο στοιχείο το οποίο είναι απαραίτητο προκειμένου το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής της παρ. 6 του άρθρου 46 του ν.4351/2015 να καταρτίσει τόσο τους πίνακες των δεκτών και μη δεκτών υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής, όσο και των πινάκων των μοριοδοτούμενων κριτηρίων επιλογής.

### **Προϋποθέσεις επιλογής**

Ως Διευθυντές Εκπαίδευσης επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας, με δωδεκαετή (12) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για δέκα (10) τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον επτά (7) σε σχολεία της οικείας βαθμίδας.

Δεν επιλέγεται ως στέλεχος της εκπαίδευσης εκπαιδευτικός, ο οποίος έχει καταδικαστεί τελεσίδικα για πειθαρχικό παράπτωμα με την ποινή της προσωρινής ή της οριστικής παύσης, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 109 του Υπαλληλικού Κώδικα (κ.ν. 3528/2007, Α' 26) ή για τον οποίον συντρέχουν τα κωλύματα διορισμού της παραγράφου 1 του άρθρου 8 του ίδιου Κώδικα. Επίσης, δεν επιλέγεται ως στέλεχος της εκπαίδευσης, εκπαιδευτικός, του οποίου τα πιστοποιητικά των αντικειμενικών κριτηρίων που προσκομίζονται κατά τη διαδικασία επιλογής είναι πλαστά ή αναληθή με σκοπό την παραπλάνηση της υπηρεσίας.

Όπου στις διατάξεις προβλέπεται εκπαιδευτική υπηρεσία, υπολογίζεται η προϋπηρεσία τόσο στη δημόσια όσο και στην ιδιωτική εκπαίδευση, καθώς και η προϋπηρεσία των υποψηφίων ως προσωρινών αναπληρωτών και ωρομισθίων με αναγωγή στο υποχρεωτικό εβδομαδιαίο ωράριο διδασκαλίας. Όπου στις διατάξεις προβλέπεται διδακτική υπηρεσία, λογίζεται: α) η άσκηση διδακτικού έργου σε μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, β) οι άδειες κήσης, λοχείας, ανατροφής τέκνου, γ) η θητεία σχολικού συμβούλου, δ) η θητεία σε Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.), ε) η θητεία σε θέσεις Υπευθύνων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής, Υγείας, Πολιτιστικών θεμάτων και σχολικών δραστηριοτήτων, στ) η θητεία των υπευθύνων ΓΡΑΣΕΠ, ΚΕΣΥΠ, ΣΕΠ, ΚΕΠΛΗΝΕΤ, ΕΚΦΕ και Συμβουλευτικών Σταθμών Νέων.

Όπου στις ίδιες διατάξεις προβλέπεται εκπαιδευτική ή διδακτική υπηρεσία σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ., υπολογίζεται η υπηρεσία των υποψηφίων σε Κέντρα Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Κ.Δ.Α.Υ.) ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ., σε αυτοτελείς Σ.Μ.Ε.Α.Ε., σε Τμήματα Ένταξης, σε προγράμματα παράλληλης στήριξης, σε προγράμματα διδασκαλίας στο σπίτι ή στις εκπαιδευτικές δομές Ε.Α.Ε. που προβλέπονται στην περίπτωση β' της παρ. 4 του άρθρου 6 του ν. 3699/2008 (Α' 199).

Οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής πρέπει να συντρέχουν κατά τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων υποψηφιοτήτων. Τα κωλύματα επιλογής δεν πρέπει να συντρέχουν τόσο κατά το χρόνο λήξης της προθεσμίας υποβολής της αίτησης υποψηφιοτήτων όσο και κατά το χρόνο τοποθέτησης από το αρμόδιο όργανο.

## Περιφερειακά συμβούλια επιλογής Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Στην έδρα κάθε Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης συνιστάται συμβούλιο για την κατάρτιση των πινάκων επιλογής και την επιλογή των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Τα συμβούλια αυτά είναι τα περιφερειακά συμβούλια επιλογής διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα κατά την προηγούμενη παράγραφο περιφερειακά συμβούλια επιλογής διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι πενταμελή και αποτελούνται από:

- α) τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης ως Πρόεδρο, ο οποίος αναπληρώνεται σύμφωνα με την περίπτωση ιγ' της παρ. 29 του άρθρου 14 του ν. 2817/2000, όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει,
- β) ένα μέλος Διδακτικού – Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) Πανεπιστημίου με τον αναπληρωτή του που ανήκουν σε Τμήματα, οι απόφοιτοι των οποίων έχουν δικαίωμα διορισμού ή πρόσληψης στη δημόσια εκπαίδευση χωρίς την κατοχή πρόσθετης βεβαίωσης περί παιδαγωγικής και διδακτικής επάρκειας,
- γ) έναν Σχολικό Σύμβουλο Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της αντίστοιχης βαθμίδας με τον αναπληρωτή του,
- δ) τους δύο αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών στα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια της αντίστοιχης βαθμίδας που αναπληρώνονται από τους νόμιμους αναπληρωτές τους.

Η συγκρότηση των εν λόγω συμβουλίων επιλογής γίνεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης. Με την απόφαση συγκρότησης ορίζεται και ο γραμματέας με τον αναπληρωτή του. Ως γραμματέας ορίζεται διοικητικός υπάλληλος της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή αποσπασμένος σε αυτήν εκπαιδευτικός.

**Προκειμένου για τη συγκρότηση των ανωτέρω συμβουλίων οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης θα πρέπει να αποστείλουν στην Υπηρεσία μας έως την Τρίτη 15-12-2015 τις προτάσεις τους.**

Η θητεία του προέδρου, των μελών και του γραμματέα των συμβουλίων επιλογής αρχίζει με τη συγκρότηση των συμβουλίων επιλογής και είναι διετής. Κατ' εξαίρεση, κατά την πρώτη εφαρμογή, η θητεία του προέδρου, των μελών και του γραμματέα των συμβουλίων αυτών αρχίζει με τη συγκρότηση των συμβουλίων επιλογής και λήγει στις 31.12.2016.

Ο αριθμός των μελών των συμβουλίων που ορίζονται από κάθε φύλο ανέρχεται σε ποσοστό ίσο τουλάχιστον με το ένα τρίτο του συνόλου των μελών.

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 με βάση την εξής διαδικασία. Οι φάκελοι ταξινομούνται αλφαβητικά και χωρίζονται σε τόσα ίσα μέρη όσα και τα μέλη του συμβουλίου που θα εισηγηθούν σχετικά. Το κάθε μέλος του συμβουλίου παραλαμβάνει το μέρος που του αναλογεί μετά από κλήρωση η οποία διεξάγεται ενώπιον όλων των μελών και του γραμματέα του συμβουλίου.

Μέλος συμβουλίου που είναι ταυτόχρονα υποψήφιος για οποιαδήποτε από τις προς πλήρωση θέσεις δεν συμμετέχει στις συνεδριάσεις του σε καμία φάση της διαδικασίας κρίσης και επιλογής. Στην περίπτωση των αιρετών μελών, αν και το τακτικό και το αναπληρωματικό μέλος έχουν κώλυμα συμμετοχής, κατά τα ανωτέρω, αναπληρώνονται από τους επόμενους του ίδιου συνδυασμού στη σειρά εκλογής της περίπτωσης ι' της παρ. 3 του άρθρου 31 του π.δ. 1/2003 (Α' 1).

## Κριτήρια επιλογής

Το Περιφερειακό Συμβούλιο Επιλογής προβαίνει σε σύνταξη πινάκων δεκτών και μη δεκτών υποψηφιοτήτων στη διαδικασία επιλογής με βάση τις προϋποθέσεις που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, καθώς και στην αποτίμηση και σύνταξη πινάκων των μοριοδοτούμενων κριτηρίων των υποψηφίων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

Οι ανωτέρω πίνακες αναρτώνται στην ιστοσελίδα της Περιφερειακής Διεύθυνσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης και κοινοποιείται σε όλες τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αρμοδιότητάς της, για ενημέρωση των υποψηφίων οι οποίοι δύνανται να υποβάλουν ενστάσεις εντός αποκλειστικής προθεσμίας τριών ημερών. Μετά την εκδίκαση των ενστάσεων από τα Περιφερειακά Συμβούλια Επιλογής αναρτώνται και κοινοποιούνται οι αναμορφωμένοι πίνακες.

Κριτήρια επιλογής των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν:

**1 ) Κριτήριο επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης,** όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία και 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 επιπροσθέτως.

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 για τίτλο Διδασκαλείου Εκπαίδευσης. Όλοι οι τίτλοι σπουδών, εφόσον προέρχονται από ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της αλλοδαπής, πρέπει να είναι αναγνωρισμένοι από το Δ.Ο.Α.Τ.Α.Π. / Δι.Κ.Α.Τ.Σ.Α. ή το Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Ι.Τ.Ε.), ή το Συμβούλιο Αναγνώρισης Επαγγελματικών Ισοτιμιών (Σ.Α.Ε.Ι.). Τυχόν ξενόγλωσσες βεβαιώσεις ή έγγραφα πρέπει να έχουν επίσημα μεταφραστεί από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εξωτερικών ή άλλο αρμόδιο κατά νόμο όργανο.

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. Δεν μοριοδοτείται η γνώση ξένης γλώσσας αν αυτή αποτέλεσε ειδικό προσόν διορισμού.

**2 ) Κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας,** αποτιμάται με 15 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. β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

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 τρεις (3) μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

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 θέσεις από αυτές που περιγράφονται στα προηγούμενα δύο εδάφια μοριοδοτείται αθροιστικά, με 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

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.

γ) Για την εφαρμογή των παραπάνω περιπτώσεων, χρόνος διδακτικής υπηρεσίας των εκπαιδευτικών ή καθοδηγητικής ή διοικητικής εμπειρίας βραχύτερος του έτους μοριοδοτείται με το ένα τέταρτο (1/4) της αντίστοιχης ετήσιας μοριοδότησης για κάθε τρίμηνο. Χρόνος μικρότερος του τριμήνου δεν υπολογίζεται.

δ) Για την πιστοποίηση επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε. υποβάλλονται και μοριοδοτούνται, βεβαιώσεις πιστοποίησης, οι οποίες ορίζονται από τα προβλεπόμενα στις διαδικασίες επιλογής του Α.Σ.Ε.Π. Γίνονται επίσης δεκτά και μοριοδοτούνται πιστοποιητικά γνώσεων χειρισμού Η/Υ, τα οποία έχουν εκδοθεί από φορείς του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, στο πλαίσιο επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε βασικές δεξιότητες των Τ.Π.Ε. στην εκπαίδευση.

Τα χρονικά διαστήματα που μοριοδοτούνται ή που απαιτούνται ως προσόν για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής, υπολογίζονται μέχρι την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων.

**3 ) Κριτήριο συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης** του υποψηφίου που αποτιμάται με 27 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Η αποτίμηση γίνεται:



αα) Με μυστική ψηφοφορία των Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ., καθώς και των Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. της οικείας βαθμίδας, με 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Ειδικότερα, αναφορικά για τους υποψηφίους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διαδικασία ψηφοφορίας συμμετέχουν επιπλέον και το 30% των Προϊσταμένων νηπιαγωγείων, καθώς και το 30% των Προϊσταμένων Δημοτικών Σχολείων του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε., το οποίο ορίζεται με σειρά αρχαιότητας. 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 συμμετέχει στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής, χωρίς να προσμετράται στη συνολική του μοριοδότηση το ανωτέρω ποσοστό επί των 12 μορίων.

Προκειμένου η ψηφοφορία να είναι έγκυρη απαιτείται αυξημένη συμμετοχή του σώματος των Διευθυντών και Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ., των Προϊσταμένων νηπιαγωγείων και των προϊσταμένων δημοτικών σχολείων του αντίστοιχου Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε., και πιο συγκεκριμένα τουλάχιστον 65%. Αν δεν συμπληρωθεί το ποσοστό συμμετοχής του προηγούμενου εδαφίου, οι υποψήφιοι στη συγκεκριμένη Διεύθυνση Εκπαίδευσης συμμετέχουν στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής, χωρίς να προσμετράται στη συνολική τους μοριοδότηση το ανωτέρω ποσοστό επί των 12 μορίων.

ββ) Με συνέντευξη των υποψηφίων από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής με 15 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά και τα παρακάτω στοιχεία:

Τα στοιχεία που ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονται με τα απαραίτητα παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις κ.α.) 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.λ.π.) που αποτελούν υπηρεσιακές υποχρεώσεις δεν μοριοδοτούνται. Το συμβούλιο επιλογής δύναται να ζητήσει περαιτέρω στοιχεία και ιδίως πρακτικά συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων.

Το συμβούλιο επιλογής δύναται με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή εκπαίδευσης.

Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια.

Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των μονάδων, τις οποίες συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων. Το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 53 και το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 51

#### **Διαδικασία μυστικής ψηφοφορίας**

Η διαδικασία διεξάγεται ως εξής:

#### Πίνακες εκλογέων

Με ευθύνη των οικείων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης καταρτίζονται πίνακες εκλογέων σύμφωνα με τις παρ. 1 και 5α του άρθρου 46 του ν.4351/2015. Το προβλεπόμενο 30% των Προϊσταμένων Δημοτικών Σχολείων και των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων αφορά το 30% του συνόλου των Προϊσταμένων διθέσιων και τριθέσιων Δημοτικών Σχολείων ( μονίμων και αναπληρωτών ) και του συνόλου των Προϊσταμένων διθέσιων και τριθέσιων Νηπιαγωγείων ( μονίμων και αναπληρωτών ) του οικείου ΠΥΣΠΕ και ορίζεται με βάση το κριτήριο της αρχαιότητας σύμφωνα με το χρόνο συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Τυχόν δεκαδικός αριθμός στρογγυλοποιείται στον πλησιέστερο ακέραιο. Οι υποψήφιοι Διευθυντές Εκπαίδευσης δεν έχουν δικαίωμα ψήφου.

Οι πίνακες εκλογέων αναρτώνται στην ιστοσελίδα της Διεύθυνσης.

#### Εφορευτικές Επιτροπές

Στην έδρα κάθε Διεύθυνσης Εκπαίδευσης συγκροτείται με απόφαση του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης τριμελής Εφορευτική Επιτροπή, τα μέλη της οποίας περιλαμβάνονται στον πίνακα εκλογέων της εν λόγω Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, προκειμένου να προετοιμάσει και να διεξαγάγει τη μυστική ψηφοφορία της παρ. 5α του άρθρου 46 του ν.4351/2015. Στην Εφορευτική Επιτροπή δεν μπορούν να μετέχουν υποψήφιοι, ή σύζυγοι ή συγγενείς μέχρι β' βαθμού. Στην αρμοδιότητά της Εφορευτικής Επιτροπής περιλαμβάνεται ο υπολογισμός των μορίων που λαμβάνουν οι υποψήφιοι με βάση τον αριθμό ψήφων που έλαβαν.

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 δώδεκα (12) μορίων που μπορεί να λάβει κατ' ανώτατο όριο ο υποψήφιος. Ο αριθμός των μορίων που προκύπτει στρογγυλοποιείται με προσέγγιση εκατοστού.

#### Ψηφοδέλτια

Με ευθύνη των εφορευτικών επιτροπών εκτυπώνονται σε λευκό χαρτί μεγέθους Α4 τα ψηφοδέλτια που αναγράφουν αλφαβητικά το ονοματεπώνυμο και το πατρώνυμο των υποψηφίων. Τα ονοματεπώνυμα των υποψηφίων συμπεριλαμβάνονται στο ίδιο ψηφοδέλτιο. Επίσης, η εφορευτική επιτροπή φροντίζει για την προμήθεια φακέλων λευκού χρώματος και λευκών ψηφοδελτίων.

#### Ψηφοφορία

Κάθε ψηφοφόρος παίρνει από την εφορευτική επιτροπή το λευκό ψηφοδέλτιο, το ψηφοδέλτιο που αναγράφει τα ονοματεπώνυμα των υποψηφίων και αφού σημειώσει το σταυρό προτίμησης ( δεξιά ή αριστερά από το ονοματεπώνυμο του υποψηφίου που επιλέγει ) τοποθετεί το ψηφοδέλτιο στο φάκελο. Ο φάκελος σφραγίζεται και ρίχνεται στην ψηφοδόχο.

Κάθε ψηφοφόρος σημειώνει στο ψηφοδέλτιο μέχρι ένα σταυρό. Λαθεμένη σημείωση ή απουσία σταυρού ακυρώνει το ψηφοδέλτιο.

Η εφορευτική επιτροπή ελέγχει τα στοιχεία αυτών που ψηφίζουν, σημειώνει τα ονόματά τους στον πίνακα των εκλογέων και τους καταγράφει σε ξεχωριστή κατάσταση ψηφισάντων, όπου και υπογράφουν.

Κατά τη διάρκεια της ψηφοφορίας, της διαλογής των ψηφοδελτίων και της έκδοσης των αποτελεσμάτων μπορούν να είναι παρόντες στην εφορευτική επιτροπή οι ίδιοι οι υποψήφιοι ή αντιπρόσωποί τους οι οποίοι υποχρεωτικά έχουν την ιδιότητα του εκπαιδευτικού. Σε καμιά όμως περίπτωση δεν επιτρέπεται να υποκαθιστούν μέλη της εφορευτικής επιτροπής κατά την ψηφοφορία ή να συμμετέχουν στη διαδικασία διαλογής των ψηφοδελτίων και, πολύ περισσότερο, της καταμέτρησης των ψήφων.

Κάθε υποψήφιος έχει δικαίωμα να αποσύρει την υποψηφιότητά του το αργότερο δύο ημέρες πριν την ημέρα της ψηφοφορίας με έγγραφη δήλωσή του την οποία καταθέτει στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Στην περίπτωση

αυτή αποκλείεται από τη διαδικασία και τη συνέχιση της επιλογής στη συγκεκριμένη διεύθυνση, διατηρεί όμως το δικαίωμα υποψηφιότητάς του σε άλλη Διεύθυνση για την οποία έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον.

#### Διαλογή

Η εφορευτική επιτροπή, μετά το τέλος της ψηφοφορίας, συνεδριάζει και κάνει τη διαλογή των ψήφων ως εξής :

α. Αντιπαραβάλλει τον πίνακα των εκλογέων με τον αριθμό των ψηφισάντων, για να διαπιστώσει εάν υπάρχει η προϋπόθεση της αυξημένης συμμετοχής τουλάχιστον κατά 65% των εκλογέων ώστε να προχωρήσει στον υπολογισμό των μορίων που λαμβάνουν οι υποψήφιοι με βάση τον αριθμό ψήφων που έλαβαν. Η καταμέτρηση των ψήφων όπως και η σύνταξη πρακτικών των εκλογών γίνεται είτε συμπληρώνεται το 65% των εκλογέων και υπολογίζονται τα μόρια που αφορούν στη διαδικασία της ψηφοφορίας είτε δε συμπληρώνεται το 65% των εκλογέων και δεν υπολογίζονται τα μόρια αυτά

β. Αποσφραγίζει την ψηφοδόχο, βγάζει τους φακέλους, τους αριθμεί και τους μονογράφει.

γ. Ανοίγει τους φακέλους με τα ψηφοδέλτια και μονογράφει δίπλα από το όνομα του υποψηφίου που έχει σταυρό προτίμησης.

δ. Κρίνει, αμέσως μετά το άνοιγμα κάθε φακέλου, το κύρος των ψηφοδελτίων που περιέχονται σ' αυτόν και αποφασίζει την ακύρωση ψηφοδελτίου, αν συντρέχει νόμιμος λόγος. Τα ψηφοδέλτια είναι άκυρα αν έχουν σημεία τα οποία παραβιάζουν τη μυστικότητα της ψηφοφορίας ή αν βρεθούν στο φάκελο περισσότερα από ένα ψηφοδέλτια. Τα λευκά ψηφοδέλτια καταμετρώνται ως έγκυρα.

ε. Κάνει τη διαλογή των ψηφοδελτίων, προβαίνει στην καταμέτρηση των ψήφων που έλαβε κάθε υποψήφιος και καταγράφει το αποτέλεσμα της στο πρακτικό που συντάσσει για τη διενέργεια της εκλογής.

#### Πρακτικά εκλογής

Η εφορευτική επιτροπή τηρεί με λεπτομέρεια πρακτικά για την εκλογή στα οποία αναφέρονται: ολόκληρη η πορεία της εκλογής, κάθε θέμα που παρουσιάστηκε κατά τη διάρκεια αυτής, καθώς και οι αποφάσεις που αυτή έλαβε, οι οποίες πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένες.

Μετά την καταμέτρηση των ψήφων τα αποτελέσματα της μυστικής ψηφοφορίας θα αποστέλλονται αυθημερόν, με ηλεκτρονικό τρόπο, στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης, με τη φροντίδα και την ευθύνη του προέδρου της εφορευτικής επιτροπής.

Η Εφορευτική Επιτροπή τηρεί με λεπτομέρεια πρακτικό στο οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται και ο υπολογισμός των μορίων που λαμβάνουν οι υποψήφιοι με βάση τον αριθμό των ψήφων που έλαβαν, εφόσον υπάρχει η προϋπόθεση της αυξημένης συμμετοχής τουλάχιστον κατά 65% των εκλογέων.

Το πρακτικό παραμένει στην οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης μαζί με τους φακέλους και τα ψηφοδέλτια της μυστικής ψηφοφορίας. Επικυρωμένο αντίγραφο του πρακτικού θα υποβάλλεται την επόμενη ημέρα στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

#### Ένστασεις

Οι υποψήφιοι μπορούν κατά τη διαδικασία εκλογής να ασκήσουν ένσταση ενώπιον της οικείας εφορευτικής επιτροπής η οποία αποφασίζει άμεσα επ' αυτής. Η εν λόγω απόφαση συμπεριλαμβάνεται στο πρακτικό εκλογής.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μυστικής ψηφοφορίας δεν προβλέπεται δικαίωμα υποβολής ένστασης επ' αυτής.

### **Διαδικασία συνέντευξης**

#### Κλήση των υποψηφίων σε συνέντευξη

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μυστικής ψηφοφορίας, οι υποψήφιοι καλούνται σε συνέντευξη ενώπιον του οικείου συμβουλίου επιλογής από



την Υπηρεσία που έχει την αρμοδιότητα υποστήριξης του έργου του οικείου συμβουλίου επιλογής.

Οι υποψήφιοι ενημερώνονται με ευθύνη των Περιφερειακών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης και των Διευθύνσεων Π.Ε. και Δ.Ε.

Οι ημερομηνίες προσέλευσης των υποψηφίων ορίζονται από το οικείο συμβούλιο επιλογής.

Υποψήφιοι, οι οποίοι δηλώνουν κώλυμα προσέλευσης κατά την καθορισμένη γι' αυτούς ημερομηνία, υποβάλλουν μέσω τηλεομοιοτυπίας (fax) ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), αίτημα αλλαγής ημερομηνίας προς το οικείο συμβούλιο επιλογής.

Το συμβούλιο εξετάζει την αναγκαιότητα, βάσει της τεκμηρίωσης του αιτήματος του υποψηφίου και σε εξαιρετική περίπτωση, δύναται να ορίζει νέα ημερομηνία προσέλευσης, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συνεντεύξεων.

Υποψήφιοι, οι οποίοι δεν προσέρχονται στη συνέντευξη αποκλείονται από την επιλογή.

#### Προετοιμασία και διεξαγωγή της συνέντευξης των υποψηφίων

Η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει δύο (2) φάσεις:

- α) εισήγηση μέλους του συμβουλίου επιλογής.
- β) ερωτήσεις συμβουλίου.

Πριν από την είσοδο του υποψηφίου στην αίθουσα συνεδριάσεων του συμβουλίου, το μέλος του συμβουλίου που είχε αναλάβει τη μελέτη του φακέλου του υποψηφίου, παρουσιάζει την εισήγησή του για τον υποψήφιο.

Στη συνέχεια ο υποψήφιος προσέρχεται στην αίθουσα και τα μέλη του Συμβουλίου υποβάλλουν ερωτήσεις, με σκοπό να μορφώσουν γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρίνεται.

#### Μαγνητοφώνηση της συνέντευξης

Στην αίθουσα συνεδριάσεων εγκαθίσταται και λειτουργεί με ευθύνη του προέδρου του συμβουλίου επιλογής, σύστημα μαγνητοφώνησης. Με την προσέλευση του υποψηφίου στην αίθουσα για την διεξαγωγή της συνέντευξης και την προσφώνηση του ονόματός του, τίθεται σε λειτουργία το σύστημα μαγνητοφώνησης.

Η λειτουργία του συστήματος διαρκεί καθόσον ο υποψήφιος βρίσκεται στην αίθουσα και διακόπτεται με το πέρας της συνέντευξης και πριν την αποχώρηση του υποψηφίου.

Το προϊόν μαγνητοφώνησης τηρείται ως ηχητικό αρχείο από τον πρόεδρο του οικείου συμβουλίου επιλογής.

#### Μοριοδότηση της συνέντευξης

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά και τα παρακάτω στοιχεία:

Τα στοιχεία που ο υποψήφιος αναφέρει στο βιογραφικό του σημείωμα, τα οποία αποδεικνύονται με τα απαραίτητα παραστατικά (αντίγραφα, βεβαιώσεις κ.α.) 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.λ.π.) που αποτελούν υπηρεσιακές υποχρεώσεις δεν μοριοδοτούνται. Το συμβούλιο επιλογής

δύναται να ζητήσει περαιτέρω στοιχεία και ιδίως πρακτικά συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων.

Η βαθμολογία κάθε μέλους του συμβουλίου αποτυπώνεται σε ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης για κάθε υποψήφιο, στο οποίο καταγράφονται οι μονάδες βαθμολόγησής του με τη σχετική αιτιολόγηση.

Τελικές αξιολογικές μονάδες κάθε υποψηφίου για την διαδικασία της συνέντευξης είναι ο μέσος όρος των μονάδων της βαθμολογίας των παρόντων μελών του συμβουλίου.

Ο μέσος όρος στρογγυλοποιείται στο δεύτερο δεκαδικό ψηφίο.

Τα έντυπα αξιολόγησης συγκεντρώνονται από τον πρόεδρο του συμβουλίου κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης και φυλάσσονται σε φάκελο, ο οποίος μονογράφεται από τον πρόεδρο και τα μέλη του συμβουλίου.

### **Τήρηση των πρακτικών της συνέντευξης**

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο γραμματέας του συμβουλίου έχει την ευθύνη της τήρησης των πρακτικών της διαδικασίας, τα οποία περιλαμβάνουν την προσέλευση των υποψηφίων με τη σειρά και την ώρα που έχουν κληθεί, τα έντυπα με την αιτιολογημένη βαθμολογία των μελών και, τέλος, τη λήξη των εργασιών.

### **Τελικός πίνακας μοριοδότησης**

Με ευθύνη του αρμόδιου Περιφερειακού Συμβουλίου Επιλογής καταρτίζεται με αξιολογική σειρά, σύμφωνα με τα κριτήρια του άρθρου 19 του ν. 4327/2015 όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 46 του ν.4351/2015 και τις δηλωθείσες προτιμήσεις, ο τελικός πίνακας υποψηφίων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης που περιλαμβάνει το άθροισμα της μοριοδότησης της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, της υπηρεσιακής κατάστασης διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας, της μοριοδότησης από την μυστική ψηφοφορία καθώς και της μοριοδότησης της συνέντευξης.

Σε περίπτωση που υποψήφιοι συγκεντρώνουν ίσο αριθμό τελικών αξιολογικών μονάδων, προηγείται ο υποψήφιος που συγκεντρώνει περισσότερες μονάδες, κατά σειρά, στα κριτήρια: α) υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας β) επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης, και γ) συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης

Οι ανωτέρω πίνακες αναρτώνται στην ιστοσελίδα των οικείων Περιφερειακών Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και κοινοποιούνται στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αρμοδιότητάς τους, για ενημέρωση των υποψηφίων οι οποίοι δύνανται να υποβάλουν ενστάσεις κατά των πινάκων αυτών εντός αποκλειστικής προθεσμίας τριών ημερών, από την ανάρτησή τους. Μετά την εκδίκαση των ενστάσεων από τα Περιφερειακά Συμβούλια Επιλογής συντάσσονται οι αναμορφωμένοι πίνακες, οι οποίοι υποβάλλονται προς κύρωση στον Υπουργό Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

### **Τοποθέτηση**

Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης τοποθετούνται σε κενές και κενούμενες θέσεις με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων ύστερα από πρόταση του αρμόδιου Περιφερειακού Συμβουλίου Επιλογής.

Τα ανωτέρω συμβούλια διαμορφώνουν την πρότασή τους λαμβάνοντας υπόψη τη σειρά εγγραφής των υποψηφίων στους κυρωμένους πίνακες.

### **Πλήρωση κενών και κενούμενων θέσεων**

Σε περίπτωση που με τη διαδικασία του προηγούμενου άρθρου της παρούσας, δεν συμπληρωθούν οι κενές ή κενούμενες θέσεις Διευθυντών Εκπαίδευσης, εφαρμόζεται η διαδικασία που προβλέπεται από την παρ. 9 του άρθρου 46 του ν.4351/2015 και εφόσον και αυτή η διαδικασία αποβεί άκαρπη η κάλυψη των κενών και κενούμενων θέσεων γίνεται με επανάληψη της διαδικασίας επιλογής η οποία πραγματοποιείται το αργότερο εντός τριών μηνών.

Μέχρις ότου ολοκληρωθεί η επανάληψη της διαδικασίας, οι κενές και κενούμενες θέσεις πληρώνονται με απόφαση του αρμοδίου συμβουλίου επιλογής.

**Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ**

**ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΦΙΛΗΣ**

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ:**

- 1) Γραφείο Υπουργού
- 2) Γραφείο Γενικού Γραμματέα
- 3) Γραφείο Γενικής Διευθύντριας Π.Ε. & Δ.Ε.
- 4) Αυτοτελές Τμήμα Στελεχών Εκπαίδευσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης
- 5) Δ/ση Θρησκευτικής Εκπαίδευσης
- 6) Δ/ση Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης
- 7) Δ/ση Παιδείας Ομογενών, Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης, Ξένων και Μειονοτικών Σχολείων

## **ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Δημιουργήθηκε : 15 Δεκέμβριος 2015 | Δημοσιεύθηκε : 15 Δεκέμβριος  
2015 | Γράφτηκε από τον Δημήτρη Μπράτη

**Έως 15/12/2015** Διαδικασία υποβολής αιτήσεων υποψηφιότητας

**Από 16/12/2015 έως 18/12/2015** Αποστολή των αιτήσεων υποψηφιότητας στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης για την οποία έχει εκδηλωθεί ενδιαφέρον, με υπηρεσία ταχυμεταφοράς και παραλαβή τους

**Από 18/12/2015 έως 22/12/2015** Διαδικασία μοριοδότησης των υποψηφίων – Ορισμός εφορευτικών επιτροπών - Κατάρτιση και ανάρτηση πίνακα εκλογέων - Προετοιμασία εκλογικής διαδικασίας

**23/12/2015** Ανακοίνωση των πινάκων υποψηφίων οι οποίοι πληρούν τα τυπικά προσόντα συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής – Ανακοίνωση πινάκων των αντικειμενικών μορίων κατά φθίνουσα σειρά και ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Επισημαίνεται ότι στους πίνακες των αντικειμενικών μορίων θα συμπεριλαμβάνονται και οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τα τυπικά προσόντα συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής Δίπλα από το όνομα του υποψηφίου θα αναγράφονται οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης που έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον για τοποθέτηση.

**Από 23/12/2015 έως 29/12/2015** Κατάθεση ενστάσεων στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης τόσο για τους πίνακες υποψηφίων οι οποίοι πληρούν τα τυπικά προσόντα συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής όσο και για τους πίνακες των αντικειμενικών μορίων

**Από 30/12/2015 έως 4/1/2016** Εκδίκαση ενστάσεων – Ανακοίνωση τελικών αναμορφωμένων τόσο των πινάκων υποψηφίων οι οποίοι πληρούν τα τυπικά προσόντα συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής όσο και των πινάκων των αντικειμενικών μορίων κατά φθίνουσα σειρά και ανά Διεύθυνση εκπαίδευσης. Δίπλα από το όνομα του υποψηφίου θα αναγράφονται οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης που έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον για τοποθέτηση – Προγραμματισμός συνεντεύξεων – ενημέρωση υποψηφίων Διευθυντών Εκπαίδευσης για τον προγραμματισμό των συνεντεύξεων.

**8/1/2016** Διεξαγωγή της διαδικασίας της μυστικής ψηφοφορίας ( Η διαδικασία της ψηφοφορίας θα ξεκινήσει στις 09:00 και θα ολοκληρωθεί στις 17:00. ) – Σύνταξη πρακτικού εφορευτικής επιτροπής που θα περιλαμβάνει τον υπολογισμό των μορίων που λαμβάνουν οι υποψήφιοι με βάση τον αριθμό ψήφων που έλαβαν – Αποστολή των αποτελεσμάτων της μυστικής ψηφοφορίας στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης με ηλεκτρονικό τρόπο.

**11/1/2016** Αποστολή πρακτικού εφορευτικής επιτροπής στην οικεία Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης – Καταχώρηση βαθμολογίας – Ανάρτηση μοριοδότησης της ψηφοφορίας

**Από 12/1/2016 έως 19/1/2016** Συνεντεύξεις των υποψηφίων ενώπιον του συμβουλίου επιλογής - Ολοκλήρωση και ανάρτηση πινάκων της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων στην ιστοσελίδα της οικείας Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης

**Από 20/1/2016 έως 22/1/2016** Κατάθεση ενστάσεων για τον τελικό πίνακα

**Από 25/1/2016** Εκδίκαση ενστάσεων – κατάρτιση αναμορφωμένων πινάκων και αποστολή τους προς κύρωση στον Υπουργό Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων - Δημοσίευσή τους στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως

**Από 27/1/2016 έως 29/1/2016** Πρόταση τοποθέτησης Διευθυντών Εκπαίδευσης από τα Συμβούλια Επιλογής – Απόφαση τοποθέτησης Διευθυντών Εκπαίδευσης από τον Υπουργό Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

**1/2/2016** Ανάλυση υπηρεσίας Διευθυντών Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

## Περίληψη

Το σύγχρονο σχολείο καλείται να ανταποκριθεί σε πολλαπλούς ρόλους και να εκπληρώσει στόχους απαραίτητους για ένα βιώσιμο μέλλον για τη νέα γενιά. Η ποιότητα της ηγεσίας στην εκπαίδευση έχει άμεσο αντίκτυπο σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Κατά συνέπεια η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση, που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τους Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με οδήγησε στη μελέτη του πλαισίου και της διαδικασίας σύμφωνα με την οποία γίνεται η επιλογή τους.

Η έρευνα στηρίχθηκε στα τρία κριτήρια που καθόρισε το υπουργείο σύμφωνα με τους νόμους 4327/2015 και 4351/2015 και στα μόρια που συγκέντρωσε κάθε ένας από τους υποψηφίους. Η βαρύτητα που αποδίδεται στο κάθε κριτήριο ξεχωριστά, η αξιοπιστία της συνέντευξης, οι συνέπειες της ψηφοφορίας όπως προέκυψαν από τη μοριοδότηση, η διαφάνεια κατά τη διαδικασία, η επιλογή μιας επιτροπής χωρίς πολιτικούς υπαινιγμούς και οι συσχέτιση όλων με την τελική επιλογή των υποψηφίων, ήταν τα σημεία προβληματισμού της εργασίας αυτής.

Όμως καμιά κριτική αποτίμηση δεν έχει νόημα αν δεν προτείνει εναλλακτικές ιδέες και δυνατότητες για το μέλλον, τονίζοντας τις καλές πρακτικές και τα δυνατά σημεία της διαδικασίας της στελέχωσης, εντός και εκτός συνόρων. Παράλληλα είναι καλό να τονίζονται και τα σημεία εκείνα που εγείρουν αμφισβήτηση και αρνητική κριτική.

Η εργασία φιλοδοξεί να προσφέρει στους μελλοντικούς ερευνητές της διοίκησης της εκπαίδευσης και σε όλους τους ενδιαφερόμενους μια αναλυτική αποτύπωση τόσο της διαδικασίας, όσο και των επιμέρους κριτηρίων της για τη συγκέντρωση των μορίων των υποψηφίων. Παράλληλα παρέχει πληροφορίες για τη στελέχωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ολοκληρώνει με συμπεράσματα και προτάσεις για επιτυχημένη επιλογή των ικανότερων στελεχών στην εκπαίδευση.

**Λέξεις κλειδιά:** Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, κριτήρια επιλογής, κριτική αποτίμηση, ψηφοφορία, συνέντευξη.

## Abstract

The main role of the modern school is to fulfill multiple targets and to prepare current students to be resilient for future needs. The quality of leadership in education has a direct effect in the variety of each phase. As a consequence effective management, to a great extent, relies on the quality of headmasters' guidance. This has led me to study the framework and procedures for their recruitment.

My research is based on three criteria the ministry of Education set according to 4327 and 4351/2015 legislation, which are related to the assessment of the candidates. The importance of each criteria, the reliability of the interview that arises the political interest of the selection committee, the consequences of the election as a selection method are points of interest in this research.

On the other hand, it is important this study be able to suggest alternative solutions and strategies which will improve current procedures inside and outside the country overestimating each good practice through the recruitment procedure especially those with negative effect.

This study has intended to help future students in the field of educational management and recruitment and provide other options of the current recruitment procedure. Furthermore, this study gives useful information about recruitment procedures which are derived from international institutions in education.

Finally it addresses the conclusion for the current procedure and gives suggestions concerning the successful selection of the most efficient directors in education.

**Keywords:** Directors of primary education, criteria of recruitment, critical evaluation, procedure of election and interview.