

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Διπλωματική εργασία

Τίτλος: «Διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης»

Του Μπούρα Μιχαήλ

Επιβλέπων καθηγητής: Μπέτσας Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής, ΠΔΜ

Εξεταστές:

Γρίβα Έλενα , Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΠΔΜ.

Ιορδανίδης Γεώργιος , Αναπληρωτής Καθηγητής, ΠΔΜ

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2018

Copyright © Μπούρας Μιχαήλ, 2018.

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Μπούρας Μιχαήλ

A.E.M.: 647

Ηλεκτρονική διεύθυνση: mihailbouras@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2016

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «Διερεύνηση των απόψεων διευθυντών σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης».

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το συγγραφέα.

Φλώρινα, 2018

Ο δηλών

Μπούρας Μιχαήλ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	6-7
Περίληψη	8
Abstract	9

ΜΕΡΟΣ Α.: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	10-12
1.2 Ο σκοπός και οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας	12-15
1.3 Η δομή της εργασίας	15-16
1.4 Οι εννοιολογικές οριοθετήσεις	16-20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2.1 Ο Διευθυντής-Ηγέτης	21-24
2.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα	25-27
2.3 Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη σχολικής μονάδας	27-33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

3.1 Η επιλογή διευθυντικών στελεχών	34-37
3.2 Η επισκόπηση των κριτηρίων επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο	37-39
3.3 Παρουσίαση και σύγκριση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων	39-43
3.4 Ευρήματα άλλων ερευνών για την επιλογή στελεχών	44-45

ΜΕΡΟΣ Β. : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ο σκοπός και η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας	46-49
4.2 Πίνακες των συνεντευξιαζόμενων διευθυντών/ντριών	50-56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Παρουσίαση των δεδομένων	57-87
5.2 Σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας	87-89
5.3 Συζήτηση	90-93

ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

6.1 Ελληνόγλωσση	94-99
6.2 Ξενόγλωσση	99-101
6.3 Πρωτόκολλο Συνεντεύξεως	102-107
6.4 Απομαγνητοφωνήσεις Συνεντεύξεων	108-156

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα σχολεία, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα υπουργεία αποτελούν ευρέως διαδεδομένα, χαρακτηριστικά είδη οργανισμών, η δομή των οποίων προσδιορίζει τις γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας με την ανάληψη αντίστοιχου ρόλου από τα μέλη τους. Η εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών και αίσιων αποτελεσμάτων.

Η καθημερινή λειτουργική ροή της σχολικής μονάδας αρκετά συχνά διαταράσσεται από προβλήματα που παρουσιάζονται και έχουν σχέση είτε με την παιδαγωγική μάθηση είτε με διοικητικά ζητήματα. Την επίλυση των προβλημάτων αυτών καθώς και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου καλείται να αναλάβει βέβαια όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά ο συντονισμός όλων των δυνάμεων που ενεργούν στη σχολική μονάδα πιστώνεται στον διευθυντή του σχολείου.

Η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος αντανακλάται και στηρίζεται σε ένα σχολείο δημοκρατικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία, με στόχο τη βελτίωση της δομής, οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Σε αυτήν την κατεύθυνση ήταν και οι δύο τελευταίοι Νόμοι 4327/2015 και 4473/2017, οι οποίοι αφορούσαν στην δικαιότερη και αντικειμενικότερη επιλογή στελεχών εκπαίδευσης. Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εντοπίσουμε στο θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο, με γνώμονα την εκπαιδευτική πολιτική και τις αντιλήψεις για τα κριτήρια επιλογής διευθυντών των σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας.

Αρωγός και πραγματικός συμπαραστάτης στην συγκεκριμένη μελέτη ήταν ο επίκουρος καθηγητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας Τμήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Παιδαγωγικού Τμήματος Φλώρινας κύριος Μπέτσας Ιωάννης, ο οποίος ως επόπτης της εργασίας με καθοδηγούσε και συντόνιζε τα βήματα μου από το ξεκίνημα μέχρι την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας με πολύτιμες επιστημονικές συμβουλές και οδηγίες.

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών “Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης- Εκπαιδευτική Ηγεσία” του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Φλώρινας για τη σημαντική συμβολή τους στην εμβάθυνση και κατάρτισή μου στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης της εκπαίδευσης. Θα ήθελα

να ευχαριστήσω όλους συναδέλφους μου διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ημαθίας, οι οποίοι αφιέρωσαν μέρος από τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο τους, για την παραχώρηση των πολύτιμων συνεντεύξεων στη διεξαγωγή του ερευνητικού μέρους της παρούσας εργασίας.

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2018

Περίληψη

«Διερεύνηση των απόψεων διευθυντών σχολικών μονάδων στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για τα συστήματα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης».

Η επιλογή των διευθυντικών/ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης αποτελεί βασική παράμετρο για τη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού συστήματος. Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και το προφίλ των στελεχών κρίνονται ως μεγίστης σημασίας, για την οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων σχολικών μονάδων, αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα.

Ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να διερευνήσει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εν ενεργεία διευθυντών/ντριών για τα κριτήρια επιλογής των Νόμων 4327/2015 και 4473/2017, το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής με τα οποία κρίθηκαν στις δύο τελευταίες κρίσεις ως κατάλληλοι για τη διευθυντική θέση. Χρησιμοποιείται η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας με την ημιδομημένη συνέντευξη και την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Κατά την ερμηνεία των ευρημάτων καταγράφονται ως ένεστι οι απόψεις - προτάσεις των Διευθυντών/ντριών για την αλλαγή με στόχο τη δημιουργία ενός αξιοκρατικού, αποτελεσματικού και δικαιότερου αντικειμενικά συστήματος επιλογής διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά: Διευθυντής και Διοίκηση σχολικής μονάδας, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Σύλλογος Διδασκόντων, Σύστημα Επιλογής Στελεχών Εκπαίδευσης.

Abstract

“Exploring the views of head teachers serving in the regional unit of Emathia as regards school managers selection systems”

The selection of school managers/leaders constitutes a parameter that is instrumental in improving the function of schools and the educational system. High level training and the profile of managers are deemed to be of utmost importance when it comes to the organisation and operation of modern schools and the education system in general. This study aims to explore the viewpoints and perceptions of head teachers currently serving in Emathia, Greece, with reference to the criteria for school managers selection stipulated by Acts 4327/2015 and 4473/2017 as well as the role played by the teaching staff in the process of picking the new head teachers followed in the two recent promotions in Greek schools. The method of qualitative research based on semi-structured interviews and qualitative content analysis is employed. Findings are interpreted as the relevant opinions and suggestions of head teachers are recorded with a view to creating a meritocratic, valid, objective, fairer system for choosing/promoting teachers for/to the post of head teacher/school manager.

Key words: Head teachers and School Administration, Primary Education, Teaching Staff, School Managers Selection System.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΡΟΣ Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1 Η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Σε κάθε ενσυνείδητη προσπάθεια δύο ή περισσότερων ανθρώπων που στοχεύουν στην πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου εμφανίζονται οι αρχές της διοίκησης. Ένας οργανισμός για να πετύχει τους σκοπούς του χρειάζεται ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Η διοίκηση είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, αφού μέσω αυτής, δηλαδή της διοικητικής λειτουργίας, εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου (Σαΐτης, 2005). Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο «διοίκηση» (management)¹, χωρίς την ύπαρξη ομοφωνίας ανάμεσα στους ειδήμονες της διοικητικής επιστήμης για τον προσδιορισμό του παραπάνω όρου. Ωστόσο κατά γενική παραδοχή, διοίκηση είναι «η εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων) για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Scanlan, 1974: 4). Στη χώρα μας η οργανωτική δομή του Υπουργείου Παιδείας, σε επίπεδο σχολικής μονάδας προβλέπει τη θέση του διευθυντή ως ιεραρχικά υπεύθυνου για την ορθή οργάνωση και διοίκηση κάθε σχολείου (Ν. 1566/1985, άρθρο 11). Στην εκπαίδευση όλες οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στη βελτίωση της δομής, οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων, στην εξασφάλιση ποιοτικής διδασκαλίας, για ένα πιο αποτελεσματικό σχολείο. Τον κύριο λόγο στην επιτυχία των παραπάνω επιδιώξεων έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματική και δικαιότερη αντικειμενικά επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων συνεχίζει να αποτελεί μία από τις δυσκολότερες λειτουργίες της διοίκησης (Pounder & Young, 1996), όπως και μια λειτουργία αποφασιστικής σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των

¹ Για την αποσαφήνιση των όρων “διοίκηση” και “management”, (ενδεικτικά βλέπε Koontz κ.ά., 1982:54, Dean, 1995, ch. 8, Σαΐτης, 2005:27, Σαΐτης, 2008:31).

σχολικών μονάδων (Ν. 1566/1985) και την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που συντελείται σ' αυτές (Σαΐτης, 2005). Οι διευθυντές των σχολείων καθημερινά ασκούν διάφορα και πολυποίκιλα καθήκοντα τα οποία άπτονται της διδασκαλίας και της μάθησης, αλλά και της διαχείρισης ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση είναι πρώτιστης σημασίας και πρέπει να συνεκτιμώνται ουκ ολίγα, αντικειμενικά κριτήρια επιλογής. Σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχουν κανονισμοί οι οποίοι προβλέπουν τις επίσημες απαιτήσεις για τη διεκδίκηση θέσης διευθυντή σχολείου, όπως: 1ο) Εκτός από την επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας, για τη θέση του διευθυντή σχολείου, απαιτείται ειδική επιμόρφωση στις περισσότερες χώρες. 2ο) Ελάχιστη προϋπηρεσία 5 (πέντε) έτη εμπειρίας διδασκαλίας. 3ο) Οι περισσότερες χώρες παρέχουν ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης για τη θέση του διευθυντή σχολείου, αλλά η διάρκεια, το περιεχόμενο και οι πάροχοι ποικίλλουν (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013). Αποτελεί κοινή παραδοχή στις διεθνείς έρευνες και μελέτες ότι η επιτυχής διοίκηση σε επίπεδο σχολικής μονάδας σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του σχολείου, γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας (Berry, 1997, Bush, 2008, Bush et al., 2010, Chapman, 2005, Deming, 1986, Harris, 2005, Hargreaves and Fink, 2008, Powell, 1995, Winter and Melloy, 2005, Yukl, 2002).

Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες πολλές είναι οι έρευνες που εστίασαν στα ζητήματα της διοίκησης σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όπως τα προσόντα, τα καθήκοντα και ο ρόλος των διευθυντών (Ζ. Παπαναούμ, 1995, Σαΐτη, Τσιαμάση, Χατζή, 1997, Στραβάκου, 2003, Πασιαρδής, 1995). Οι έρευνες αυτές έφεραν στο φως ιδιαίτερα προβλήματα, όπως η απουσία διοικητικής κατάρτισης των διευθυντών, η προβληματική του τρόπου επιλογής τους, η εμμονή στη αρχαιότητα, κ.ά. Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας αναγνωρίζεται ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος και απαιτητικός στο σύγχρονο εκπαιδευτικό πλαίσιο, και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων (Pasiardis, 1998. Tschannen-Moran, 2004), όπως δεν αμφισβητείται ότι το έργο τους απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα και δεξιότητες.

Σχετικά με τη θέση των γυναικών στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης υποστηρίζεται ότι «οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στη χώρα μας αποτελούν το 54,4% του συνόλου του κλάδου των δασκάλων», εντούτοις μόνο το 13,2% κατέχει διευθυντική θέση (Σαΐτης, 2001: 68). Ακόμη και πρόσφατες ερευνητικές μελέτες (Σαΐτη και

Μιχόπουλος, 2005, - Αλεξίου, 2006, - Γουρναρόπουλος, 2006) έδειξαν ότι η κατάληψη των διευθυντικών θέσεων στη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης εξακολουθεί να αποτελεί εν πολλοίς προπύργιο των ανδρών.

Η επιλογή των διευθυντικών/ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης αποτελεί βασική παράμετρο για τη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού συστήματος. Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και το προφίλ των στελεχών κρίνονται ως μέγιστης σημασίας, για την οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων σχολικών μονάδων, αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα.

Κατά την κριτική ανάγνωση των προηγθέντων και του ισχύοντος νόμου που ορίζουν τα της επιλογής στελεχών εκπαίδευσης διαπιστώνουμε ότι ο τρόπος επιλογής διευθυντών στη χώρα μας δεν είναι σταθερός, καθώς κάθε επιλογή έγινε με διαφορετικό νόμο (ν. 2043/1992, ν. 2188/1994, ν. 2986/2002, ν. 3467/2006, ν. 3848/2010, ν. 4327/2015 και ν. 4473/2017). Κάθε αλλαγή νόμου, για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης συνέπιπτε με την ύπαρξη διαφορετικών κυβερνήσεων (Σαΐτης, 2005).

1.2 Ο σκοπός και οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας

Λίγες είναι οι έρευνες που κατά την ανάθεση της συγκεκριμένης εργασίας, είχαν δημοσιευτεί αναφορικά με την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης στη βάση των δύο νομοθετικών πλαισίων, το 2015 και το 2017, με τα οποία στην επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης εισήχθη η ψηφοφορία και η συμπλήρωση φύλλων αποτίμησης από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για τους διευθυντές τους. Με την παρούσα έρευνα επιδιώκουμε να συνεισφέρουμε μια ποιοτική διερεύνηση των απόψεων διευθυντών και διευθυντριών που είχαν την εμπειρία επιλογής βάσει των πρόσφατων νομοθετικών πλαισίων. Προσδοκία μας είναι η συγκεκριμένη έρευνα να αποτελέσει την εναρκτήρια συζήτηση και μετέπειτα ενασχόληση και άλλων ερευνητών με περαιτέρω έρευνες για το συγκεκριμένο θέμα .

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εστιάσουμε την προσοχή μας στο θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο, το οποίο αφορά τις απόψεις των εν ενεργεία διευθυντών σχολείων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών διοίκησης της συγκεκριμένης

εκπαιδευτικής βαθμίδας σύμφωνα με τους δύο τελευταίους νόμους (4327/2015² και 4473/2017), με σκοπό την καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των διευθυντών, αλλά και να παρουσιαστούν οι προτάσεις τους σχετικά με αλλαγές που θα προτείνουν σχετικά με το ισχύον πλαίσιο και για ένα νέο σύστημα επιλογής ηγετικών στελεχών σχολικών μονάδων.

Οι ειδικότεροι στόχοι της έρευνας είναι:

- α) Να διερευνηθεί η άποψή τους για το σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης σε σχέση με το συμβούλιο επιλογής και το ρόλο του.
- β) Να εκφραστεί η άποψη των διευθυντών/ντριών για τη μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας.
- γ) Να εξεταστεί η άποψη τους σχετικά με την ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

Τα στάδια στα οποία θα κινηθεί η έρευνα μας είναι τρία:

Δημογραφικά στοιχεία του διευθυντή/ντριας -Το προφίλ της σχολικής μονάδας.

Τις εκτιμήσεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με τα θεσμοθετημένα κριτήρια επιλογής τους σύμφωνα με τα δύο τελευταία συστήματα (2015 και 2017).

Τις απόψεις τους για έναν επιστημονικά καταρτισμένο διευθυντή και τις προτάσεις για ένα αξιοκρατικό, δικαιότερο και αποτελεσματικό σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα:

- α) Πώς οι υποψήφιοι διευθυντές νοηματοδοτούν τα ζητήματα που τους αποσχολούν στην εκπαίδευση (είδος και αίτια) σε σχέση με το ισχύον σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;
- β) Πώς αξιολογούν το παλαιότερο και το ισχύον σύστημα επιλογής τους;

² «Αντισυνταγματικό έκρινε τον τρόπο επιλογής των διευθυντών των σχολείων, όπως αυτός ορίζεται το νόμο 4327/2015 η Ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας (Αριθμός 865/2016).

Οι Σύμβουλοι της Επικρατείας έκριναν ότι ο νέος τρόπος επιλογής είναι αντίθετος στις συνταγματικές αρχές «της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης προσβάσεως και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά τον λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας» και αυτό γιατί ανατίθεται «η αρμοδιότητα επιλογής στο Σύλλογο Διδασκόντων στον οποίο μετέχουν (αδιακρίτως) όλοι οι υπηρετούντες στην οικεία σχολική μονάδα μόνιμοι και αναπληρωματικοί εκπαιδευτικοί και με την διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας». Σημειώνουν επίσης, ότι με την προβλεπόμενη διαδικασία επιλογής, μέσω του Συλλόγου Διδασκόντων, οι υποψήφιοι «δεν αξιολογούνται με αιτιολογία» και η έλλειψη της αιτιολογίας καθιστά την όλη διαδικασία «αντίθετη στις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης προσβάσεως και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας». Παράλληλα δεν καθίσταται γνωστή στους υποψηφίους διευθυντές και ελέγξιμη από τους δικαστές, εν όψει των άρθρων 20 και 95 του Συντάγματος (δικαίωμα παροχής έννομης προστασίας, κ.λπ.)» <http://tvxs.gr/news/ellada/ste-antisyntagmatikos-o-tropos-epilogis-ton-sxolikon-dieythnton>.

γ) Πώς νοηματοδοτούν και τεκμηριώνουν την αποτελεσματικότητα για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό και ανοικτό στην κοινωνία;

δ) Ποιες αλλαγές προτείνουν για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Στα παραπάνω ερευνητικά μας ερωτήματα θα εξετάσουμε τις απόψεις και τις αντιλήψεις των διευθυντών/ντριων, από τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις της συνεντεύξης, με ορισμένες από τις βασικότερες που είναι οι ακόλουθες:

α) Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη σημαντικότητα του έργου τους;

β) Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

γ) Ποιες είναι οι απόψεις τους σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

δ) Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επιλογής;

ε) Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών για το νέο τρόπο επιλογής τους;

στ) Ποιες είναι οι απόψεις τους σχετικά με την ψηφοφορία και τη συμπλήρωση φύλλων αποτίμησης από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων για τους υποψήφιους διευθυντές;

ζ) Ποιες είναι οι αντιλήψεις των διευθυντών ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

η) Ποιες είναι οι προτάσεις τους που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Το θεωρητικό μέρος στηρίζεται στην βιβλιογραφική επισκόπηση για τη διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος και την εξέταση του νομοθετικού πλαισίου για τις μεθόδους επιλογής διευθυντών διαχρονικά, στην προσπάθεια κατανόησης του φαινομένου που σχετίζεται με την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Πρόκειται για την ενότητα που θα μας παράσχει τα εργαλεία για τη μελέτη σε βάθος και την ανάδειξη των πολλών διαφορετικών διαστάσεων και των φαινομένων σχετικά με την

ηγεσία. Στο ερευνητικό μέρος επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα, με την ποιοτική ανάλυση σε τρία επίπεδα : α) αναγωγή των δεδομένων, β) έκθεση των δεδομένων και γ) παρουσίαση και ερμηνεία των δεδομένων. Ως τεχνική έρευνας θα χρησιμοποιήσουμε την ημιδομημένη συνέντευξη, εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, καθώς και λόγω της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται ο συνεντευξιαζόμενος (King, 1999). Με την επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης ως εργαλείου συλλογής δεδομένων και της ποιοτικής ανάλυσης, η εργασία αποσκοπεί στην «αντικειμενική, περιγραφή του φανερού περιεχομένου της επικοινωνίας γραπτού ή προφορικού λόγου», με τελική επιδίωξη την ποιοτική του ερμηνεία (Berelson, 1948). Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, είναι μία ερευνητική τεχνική που εφαρμόστηκε εκτενώς για τη διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία, τις διάφορες όψεις και χαρακτηριστικά του έργου του διευθυντή σχολικής μονάδας. Η επιλογή των δέκα συμμετεχόντων έγινε με βάση την προσωπική και συναδελφική γνωριμία με τους συναδέλφους, εν ενεργεία διευθυντών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση Ημαθίας, με κριτήριο να καλύπτει την αστική όσο και τη μη αστική περιοχή του δήμου Βέροιας. Ο χρόνος των συνεντεύξεων που επιλέχθηκε είναι οι μήνες Σεπτέμβριος και Οκτώβριος 2017, ήτοι το χρονικό διάστημα αμέσως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής διευθυντών με βάση τον πρόσφατο εν ισχύει Νόμο 4473/2017. Με τη σύμφωνη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων τα δεδομένα θα καταγραφούν και θα αναλυθούν με βάση της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου, τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στη συζήτηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν και τη διατύπωση προτάσεων για νέα μελλοντική έρευνα.

1.3 Η δομή της εργασίας

Ειδικότερα, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη:

Το πρώτο μέρος (θεωρητικό) αναδεικνύει το γενικότερο προβληματισμό για το θέμα της διοίκησης και περιλαμβάνει τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο έχει τον τίτλο: «Το πρόβλημα της έρευνας» διατυπώνεται το ερευνητικό πρόβλημα, η αποτύπωση του σκοπού και οι εννοιολογικές οριοθετήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο έχει τον τίτλο: «Ο αποτελεσματικός διευθυντής σχολικής μονάδας» παρουσιάζεται η αξία της αποτελεσματικής ηγεσίας και ο ρόλος του διευθυντή στην επιτυχή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στο τρίτο κεφάλαιο, το οποίο έχει τον

τίτλο: «Σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων» περιέχει την διαχρονική παρουσίαση των μεθόδων επιλογής των διευθυντών στις σχολικές μονάδες της χώρας μας με εκτενή αναφορά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της επιλογής τους, με μία ιστορική αναδρομή στην εκπαιδευτική νομοθεσία και με ειδικότερο ενδελεχή έλεγχο των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής του 2015 και 2017.

Το δεύτερο μέρος (ερευνητικό) περιλαμβάνει ένα κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα. Το κεφάλαιο του δεύτερου μέρους με τίτλο: «Η έρευνα, τα αποτελέσματα και οι προτάσεις βελτίωσης του συστήματος επιλογής» αποτυπώνεται ο σκοπός, οι στόχοι και η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, παρουσιάζονται οι πίνακες με παραθέματα από τα δεδομένα των προσωπικών συνεντεύξεων των διευθυντών/ντριών, πραγματοποιείται η ποιοτική ανάλυση του περιεχομένου, και στη συζήτηση γίνεται η παρουσίαση των συμπερασμάτων και η διατύπωση των προτάσεων για μια μελλοντική έρευνα .

Το τελευταίο τρίτο μέρος περιέχει τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε και το παράρτημα με τις απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων των διευθυντών/ντριών από την περιφερειακή ενότητα Ημαθίας.

1.4 Οι εννοιολογικές οριοθετήσεις

Κρίνεται απαραίτητο πριν εξετάσουμε το ζήτημά μας να μας απασχολήσει η εννοιολογική οριοθέτηση των εννοιών εκείνων που μας αφορούν ώστε να καταστεί η χρήση αυτών πιο εύκολη. Οι όροι αυτοί είναι: «διοίκηση», «εκπαιδευτική ηγεσία» , «σχολικό κλίμα», «σχολική κουλτούρα».

Διοίκηση

Η διοίκηση (ή management) είναι από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, διότι με αυτή οργανώνονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των εργαζομένων που οδηγούν στην επίτευξη του κοινού στόχου (ή στόχων). Στο χώρο της εκπαίδευσης η χρήση του όρου management είναι σχετικά νέα με την εμφάνισή της στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος της Διοικητικής Επιστήμης και της Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής τα τελευταία εξήντα χρόνια. Όπως αναφέρει ο Κατσαρός (2008), δύο είναι οι σημασίες που συναντούμε στον όρο “management”: α) ως επιστήμη, όταν τον χρησιμοποιούν προσδίδοντάς του το περιεχόμενο της επιστήμης, και β) εναλλακτικά με τον όρο «διοίκηση», ως η εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία αποτελεί αντικείμενο της διοικητικής

επιστήμης³. Σε ό,τι αφορά τη σχολική διοίκηση ο πρωταρχικός σκοπός πραγματώνεται με την αναβάθμιση της διδασκαλίας και της μάθησης και συνεπώς οι διοικητικές δραστηριότητες πρέπει να έχουν αυτήν την κατεύθυνση (Σαΐτης, 2000). Ο όρος «διοίκηση» είναι ο τρόπος με τον οποίο διοικείται κάτι, ετυμολογικά προέρχεται από το ρήμα «διοικώ» το οποίο σημαίνει αυτός που διαχειρίζεται και ρυθμίζει συλλογικές υποθέσεις (Μπαμπινιώτης, 1998). Κατά τον H. Fayol η “διοίκηση” ορίζεται ως μια “λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες που είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Bradie, 1967: 9-12). Στη σχολική διοίκηση, ο διευθυντής πρέπει να είναι καταρτισμένος πάνω στο πώς πρέπει να συντονίζει τις δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό που διοικεί, πώς να κατανοεί ή να συλλαμβάνει και να επηρεάζει στόχους και «οδικούς χάρτες» επιτεύξεώς των, μεθόδους, προγράμματα και τρόπους εφαρμογής τους, και πώς να διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους (υλικούς και ανθρώπινους), έτσι ώστε να πετυχαίνει τους βασικούς σκοπούς της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2000). Ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης όπως διαγράφεται στο άρθρο 16 του ισχύοντος συντάγματος (1975/1986/2001/2008) ορίζει ότι “Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων. Σχετικά με τον ρόλο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ο νόμος 1566/85 (άρθρο 1) ορίζει ότι “σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών...”. Η διοικητική λειτουργία στο επίπεδο της σχολικής μονάδας εξυπηρετεί επικουρικά αυτόν τον σκοπό (Κατσαρός, 2008).

Εκπαιδευτική ηγεσία

Οι θεωρητικές και ερευνητικές αναλύσεις που έγιναν για τα αποτελεσματικά σχολεία κατέληξαν πως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλει στη βελτίωση του σχολείου είναι η εκπαιδευτική ηγεσία. Σχεδόν περισσότερο από μισό αιώνα η “ηγεσία” (leadership) μελετήθηκε από κοινωνικούς επιστήμονες από διαφορετικές σκοπιές (Παπαναούμ, 1995)⁴. Ιδιαίτερα από τη μεριά της βιομηχανικής

³ Στη διοίκηση με την έννοια του αντικειμένου της διοικητικής επιστήμης γίνεται συχνή αναφορά με τον όρο διοικητικό φαινόμενο.

⁴ Βλ. αναλυτικά M. Hughes, Leadership in professionally staffed organisations, 1987, σσ. 262-290.

ψυχολογίας, στόχος των ερευνητών ήταν η βελτίωση των διαδικασιών επιλογής των ατόμων για διευθυντικές θέσεις.

Σύμφωνα με τις Hallinger & Murphy (Hallinger, Murphy, 1986: 179-203), τρεις είναι οι εκφάνσεις της επιτυχούς εκπαιδευτικής ηγεσίας οι οποίες επαληθεύτηκε εμπειρικά ότι αναβαθμίζουν τα μετρήσιμα επιτεύγματα των μαθητών: α) ο ορισμός της αποστολής του σχολείου, β) η διαχείριση και η εφαρμογή του αναλυτικού προγράμματος και γ) η βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2000), η άσκηση πολυσχιδούς ηγετικού ρόλου είναι από τους βασικούς συντελεστές ενός αποτελεσματικού σχολείου. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι το πρόσωπο - κλειδί στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων ενός σχολείου. Ο διευθυντής διαδραματίζει ενεργό, πρωταγωνιστικό ρόλο στον προγραμματισμό. Αυτός πρέπει να φροντίζει για την εφαρμογή των νόμων και την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, να προωθεί τα καινοτόμα προγράμματα (λ.χ. Erasmus+, Kids Save Lives, ρομποτική, κ.ά.), να επιλύει προβλήματα, να έρχεται με επιτυχία σε επικοινωνία και να συνεργάζεται με όλους τους φορείς για λογαριασμό του σχολείου. Οι δε προσπάθειες και γενικά το όραμα του διευθυντή εκάστου σχολείου είναι παράγοντες αλληλένδετοι με την επιτυχία ή μη της σχολικής μονάδας.

Επί πλέον, ο διευθυντής δέον να αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις διαθέσιμες πηγές του σχολείου, γνωρίζοντας τις ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτει κάθε μέλος του διδακτικού του προσωπικού, έτσι ώστε να μπορεί να προχωρήσει σε ακριβοδίκαιη και κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη κατανομή υποχρεώσεων και ευθυνών. Ο διευθυντής δεν αρκεί να είναι πολύπλευρα καλλιεργημένος, να είναι καλά καταρτισμένος στη νομοθεσία και στη διοίκηση, αλλά η δική του στάση να αποτελεί το πρότυπο δράσης και συμπεριφοράς. Με τη σωστή επικοινωνία και τη συνεργασία, θα δημιουργήσει ένα ευνοϊκό εργασιακό κλίμα αγαστής συμπνοίας, άμιλλας και συνεργασίας, που από τη μία θα ευνοεί την προώθηση των στόχων της σχολικής μονάδας και από την άλλη θα ωθεί τους συναδέλφους του να μεγιστοποιήσουν τις προσπάθειές τους. Προς τούτους, ο ιδανικός διευθυντής καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, καθοδηγεί τον συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί τρόπων τινά το εκπαιδευτικό προσωπικό -στη χώρα μας όχι ακόμη με την ακριβή σημασία του όρου αξιολόγηση- φροντίζει δε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για τη σωστή κατά το καλύτερο λειτουργία του σχολείου, και γενικά

προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου του (Pashiardis,1998).

Σχολικό κλίμα

Το σχολικό κλίμα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία του σχολείου ως χώρου μάθησης και αγωγής. Αναφέρεται στην ατμόσφαιρα που επικρατεί στη σχολική μονάδα και σχετίζεται άμεσα με όλους όσους εμπλέκονται σ' αυτήν. Ορίζεται ως βασικός παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου με ένα σύνολο δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών διαστάσεων του σχολικού περιβάλλοντος. Οίκοθεν νοείται ότι σε ένα σχολείο με θετικό σχολικό κλίμα, κατ' αρχάς ωφελούνται και γίνονται καλύτεροι οι εκπαιδευτικοί από την ανοιχτή επικοινωνία που έχουν μεταξύ τους και την αρμονική, συλλογική προσπάθεια που καταβάλλουν σε όλες τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες (προγράμματα, ενδοσχολικές ή εξωσχολικές δράσεις, κ.ά.) με στόχευση πάντοτε την πνευματική και μαθησιακή πρόοδο των μαθητών τους. Εξαρτάται από τον διευθυντή η διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος ώστε να επικρατεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και του ίδιου, για να πετύχουν τους διακηρυγμένους στόχους τους (Sergionanni , 1990), και οπότε, συνεργάζονται όλοι στον προγραμματισμό και το συντονισμό της σχολικής εργασίας, στην εισαγωγή καινοτομιών και νέων μεθόδων διδασκαλίας. Προέχει η οποιαδήποτε παροχή βοήθειας μεταξύ μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού να μην έχει πρόσημο κρίσεως/αξιολογήσεως. Αυτό βοηθάει στην διατήρηση καλού κλίματος και κρίνεται ως καθοριστικός παράγων στο μοντέλο της επιμερισμένης ηγεσίας (Harris, 2005: 205).

Εύστοχα η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε μία σχολική μονάδα παραλληλίζεται με την προσωπικότητα του ανθρώπου. Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας αποτελεσματικότητας ενός σχολείου, που δίνει το στίγμα, τη φυσιογνωμία και την ταυτότητα της ίδιας της ύπαρξής του (Πασιαρδής, 2000).

Σχολική κουλτούρα

Είναι το βαθύτερο επίπεδο των παραδοχών και απόψεων, τις οποίες μοιράζονται τα μέλη της σχολικής μονάδας, το οποίο αντανακλάται θετικά ή αρνητικά σε όλες τις

δράσεις τους. Η σχολική κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, και τις πεποιθήσεις τις οποίες ασπάζονται τα μέλη και εκδηλώνονται μέσω όλων των φάσεων της σχολικής ζωής. Ο Edgar Schein αναφέρει στον ορισμό της σχολικής κουλτούρας τις συνήθειες και αναμενόμενες αντιδράσεις στη συμπεριφορά καθώς και τη νοοτροπία που παρατηρούνται κατά την αλληλεπίδραση των εκπαιδευτικών, δηλαδή, το όραμα, τις κυρίαρχες αξίες, τους στόχους, τη φιλοσοφία του σχολείου και τους κανόνες, τους οποίους θα πρέπει να υιοθετήσουν οι νέοι εκπαιδευτικοί (Schein, 1985). Αποτελεί ένα σύστημα αξιών και αντιλήψεων οι οποίες χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων συμπεριφέρεται μέσα στο σχολείο (Hopkins, Ainscow, West, 1994) και με αυτήν ως πυξίδα κατευθύνονται οι άνθρωποι σε μια κοινή κατεύθυνση, ώστε να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2.1 Ο διευθυντής – ηγέτης

Ἄρχεσθαι μαθῶν, ἄρχειν ἐπιστήσει. Θα μάθεις να διοικείς αφού μάθεις να διοικείσαι.
Σόλων (630-580 π.Χ.)

Οι περισσότεροι επιστημονικοί ερευνητές στον τομέα της διοικητικής επιστήμης στην εκπαίδευση συμφωνούν με τη σπουδαιότητα που έχει η διεύθυνση-ηγεσία στο σχολείο για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωσή του. Η σπουδαιότητα αυτή σχετίζεται με τη θεωρητικά τεκμηριωμένη αντίληψη ότι η ηγεσία εμπλέκεται τόσο στη δομική όσο και στην πολιτισμική διάσταση του σχολείου (Παπαναούμ,1995). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι επιφορτισμένος με τον καθορισμό των στόχων του σχολείου, τη συνεργασία με τους συναδέλφους του και να εφαρμόσει το σχολικό πρόγραμμα σύμφωνα με τις εγκυκλίους και ισχύουσες νομικές διατάξεις. Για να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα πρέπει να ενεργοποιήσει τους όποιους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς και εμπλέκεται σε πολλές ενέργειες που σχετίζονται με τις διδακτικές, μαθησιακές και άλλες πολλές διοικητικές δραστηριότητες. Μέσω της συνεργασίας τόσο με τους συναδέλφους του, με την τοπική κοινωνία και τους αρμόδιους φορείς, οφείλει να σχεδιάσει, να οργανώσει και να συντονίσει όλες τις δραστηριότητες της σχολικής κοινότητας, ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του (Σαϊτής, 2005). Το αίτημα για βελτιστοποίηση της εκπαίδευσης δεν είναι καινούργιο, αφού αυτό βρίσκεται στο προσκήνιο από τις αρχές του 20ού αιώνα και συνιστά ανέκαθεν διαρκές μέλημα κάθε κοινωνίας. Επίκεντρο του συγκεκριμένου προβληματισμού αποτελεί η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και συνάμα η ενίσχυση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Για να ευοδωθεί η απαίτηση για αποτελεσματικά σχολεία είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων διευθυντών-ηγετών, οι οποίοι δε θα ασκούν απλώς διοικητικό, αλλά ηγετικό έργο, το οποίο θα στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, στον περίπλοκο και πολυεπίπεδο κόσμο μας, η ιδέα του μεγάλου διευθυντή- ηγέτη ως του μοναδικού παράγοντα επίτευξης διαρκούς βελτίωσης στο σχολείο κρίνεται ως υπερβολική.

Όπως αναφέρει η Harris (2003), ο μελλοντικός αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης, θα είναι αυτός που μοιράζει την ευθύνη, δημιουργεί θετικές σχέσεις και προσφέρει στους ενδιαφερόμενους -εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές- την ευκαιρία να συνεργαστούν για τη βελτίωση του σχολείου τους. Ο όρος “ηγεσία” χρησιμοποιείται για να περιγράψει έναν συγκεκριμένο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών, “μία στάση ζωής”, που ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Τα περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα τεχνικής στην επιστήμη της διοίκησης (Γεωργιάδου και Καμπουρίδης, 2005).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διευθυντή-ηγέτη σύμφωνα με την έρευνα του Morgan (1996), είναι τα εξής:

Βοηθά τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους.

Λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σ’ αυτόν, όταν απαιτείται.

Δημιουργεί το όραμα του σχολείου.

Δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη στόχων.

Εξασκεί επιτυχώς τις “ικανότητες επιρροής”, όπως επίλυση διαφορών και διαπραγματεύσεις.

Αναπτύσσει “ομάδες εργασίας”, όπως και κάθε συμμετοχική και συναδελφική δραστηριότητα.

Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.

Αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας και πολλαπλών επιλογών.

Παραμένει “ανοιχτός και ευέλικτος”, ενώ ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται.

Παρακινεί, εμπνυχώνει, ενεργοποιεί τους συνεργάτες και αποφεύγει να τους αδρανοποιεί.

Κάνει προσωπικές επαφές και συνδέει στενά τους συνεργάτες του.

Διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

Ηγείται και συμμετέχει με το παράδειγμά του, διαμορφώνει τις κατευθύνσεις, ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων.

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2002), η διοίκηση σχολικών μονάδων είναι η «συνεχής και δυναμική διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια, ώστε οι αποφάσεις, οι ενέργειες και τα προϊόντα της γνώσης να είναι αποτελεσματικά» (σελ. 56). Ο ρόλος του Διευθυντή είναι πολυδιάστατος και

απαιτητικός στο σύγχρονο εκπαιδευτικό και κοινωνικό πλαίσιο. Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας αναγνωρίζεται η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων (Pashiardis, 1998. Tschannen-Moran, 2004) και, γενικά, δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι το έργο των διευθυντών απαιτεί να κατέχουν ιδιαίτερα προσόντα, προσωπικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες, ενώ καταλαμβάνει ευρύ πεδίο, το οποίο μπορεί να διακριθεί σε τομείς ευθύνης που σχετίζονται με:

- τη δημιουργία κοινού οράματος και στόχων για το εκπαιδευτικό έργο στη σχολική μονάδα μέσα από συλλογικές διαδικασίες και με την καθοδήγηση των μελών της από τον ίδιο (Ιορδανίδης 2002· Λαϊνάς, 2004· Luyten, Bruggencate, Scheerens, & Slegers, 2012. Σαΐτης, 2005) ,
- τη δημιουργία και διατήρηση υγιούς κουλτούρας στη σχολική μονάδα (Pashiardis, 2006),
- τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου και την συμμετοχική λήψη αποφάσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2000· Πετρίδου 2002),
- την ικανότητα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα, όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία, η παρακίνηση των εκπαιδευτικών και η φροντίδα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη (Day, 2003· Παπασταμάτης, 2002· Σαΐτης, 2002· Ξωχέλης, 2005),
- την σφύρα, λελογισμένη αξιοποίηση των πόρων της σχολικής μονάδας, όπως τη χρηστή διαχείριση των χρημάτων της σχολικής επιτροπής και την εξεύρεση πρόσθετων πηγών χρηματοδότησης και εξοπλισμού, την επίβλεψη και συντήρηση της κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής άμα δε και τη διαχείριση του επαγγελματικού τους χρόνου (Αργυρίου & Ανδρεάδου, 2011· Ζωγόπουλος, 2012· Μλεκάνη, 2003· Tomlinson, 2004),
- τη μάθηση και διαπαιδαγώγηση των μαθητών σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τις ιδιαιτερότητες, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους καθώς και τη διαδικασία της αξιολόγησης για κάθε μαθητή ή για κάθε ομάδα μαθητών χωριστά (Fullan, 2003. Noddings, 2005. Παμουτσόγλου, 2001. Pashiardi, 2000),
- την επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος της σχολικής μονάδας, όπως η ανάπτυξη δικτύου καλών σχέσεων με τους γονείς, την τοπική κοινωνία και άλλες σχολικές μονάδες σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο (Epstein & Sanders, 2006. Hoy & Miskel, 2007. Khalifa, 2012. Saiti, 2007).

Ακόμη στις μέρες μας, η επιλογή των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων εξακολουθεί να αποτελεί ένα από τα πλέον απαιτητικά ζητούμενα που καλείται να

επιτύχει η διοίκηση (Pounder & Young, 1996). Οι κρίσεις των διευθυντών δεν παύουν ποτέ να είναι αποφασιστικής σημασίας για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων (Ν.1566/1985) και την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που συντελείται σε αυτές (Σαΐτης, 2005). Επιτυχημένα χαρακτηρίζονται τα στελέχη που κάνουν συχνά αλλαγές (Ιορδανίδης, 2006). Σύμφωνα με όσα αναφέρει η Κουλουμπαρίτση (2008), ο τρόπος επιλογής των Διευθυντών/τριών πρέπει να είναι σταθερός όσον αφορά τη διαδικασία και τα κριτήρια.

Ήδη από τη δεκαετία του '90, οι μελετητές προχώρησαν στην έρευνα των χαρακτηριστικών των ηγετών και στην κατάταξή τους σε δύο κατηγορίες: τη διεκπεραιωτική (transactional), και τη μετασχηματιστική (transformational). Στην πρώτη κατηγορία ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται ώστε να πετύχουν ανεξάρτητους στόχους, χωρίς αυτοί να έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Η συνεργασία αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως ανταλλαγή, καθώς η «καλή» εργασία ανταμείβεται με θετική ενίσχυση, όπως αναφέρει ο Sergiovanni (1998). Αντιθέτως, στη μετασχηματιστική (transformational) κατηγορία, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται για την επίτευξη υψηλών στόχων οι οποίοι είναι κοινοί και ανεξάρτητοι από τις επιδιώξεις και τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Αυτή η μορφή ηγεσίας αναφέρεται σε έναν κόσμο οργανωμένο πολιτισμικά, για αυτό και θεωρείται η πιο κατάλληλη για το σχολείο και την εισαγωγή καινοτομιών. Αναλυτικότερα, διευθυντής-ηγέτης ο οποίος ακολουθεί ένα διεκπεραιωτικό στιλ διοίκησης είναι εξαιρετικά ορθολογιστής και θέτει εφικτούς στόχους προκειμένου να εξεύρει τις απαραίτητες λύσεις. Η σημασία του ρόλου του πηγάζει από τη θέση του και την ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, για αυτό και είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένος με τις απαιτήσεις της κεντρικής διοίκησης. Σε αντιδιαστολή, ο μετασχηματιστικός ηγέτης σκέφτεται μακροπρόθεσμα, αντιμετωπίζει το σχολείο σε σχέση με την ευρύτερη τοπική κοινωνία, λύνει προβλήματα με ευελιξία, δίνει έμφαση σε οράματα και αξίες, χειρίζεται αντικρουόμενες απαιτήσεις και αποζητά την ανανέωση μέσω των καινοτομιών και των αλλαγών (Sergiovanni, 1989).

2.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολικών μονάδων στην

Ελλάδα

Σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών (Υ.Α.353/1/324/105657/Δ1/16-10-2002) και το Π.Δ. 201/1998 “Οργάνωση και λειτουργία των Δημοτικών Σχολείων” καθορίζονται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Με γνώμονα τα παραπάνω ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ορίζεται ως προϊσταμένη αρχή στο σχολικό χώρο. Ανάμεσα σε άλλα, έργο του είναι να “καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία” (Υ.Α.353/1/105657/Δ1/16-10-2002, άρθρο 27,παρ. 1). Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών καθορίζονται πιο συγκεκριμένα με την υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ.1340/16-10-2002, τ.Β’), όπου στο άρθρο 27, παρ. 1 αναφέρεται ότι: “Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός - παιδαγωγός υπεύθυνος στο χώρο αυτό”. Η αναφορά στους βασικούς άξονες του εκπαιδευτικού έργου των Διευθυντών των σχολικών μονάδων περιλαμβάνει την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας και ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών, την ανάληψη πρωτοβουλιών εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών και την παροχή θετικών κινήτρων, το συντονισμό του έργου των εκπαιδευτικών, τον έλεγχο της πορείας των εκπαιδευτικών, τη διατήρηση και ενίσχυση της συνοχής του Συλλόγου Διδασκόντων (άρθρο 27,παρ. 2). Με το Ν. 1566/1985, άρθ. 11, κεφ. Δ’, παρ. 1, ορίζεται ότι “ ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους”. Η γνώση του νομοθετικού πλαισίου της εκπαίδευση είναι απαραίτητη όχι μόνο για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, αλλά για το σύνολο των εκπαιδευτικών και για τον επιπλέον λόγο ότι τους καθιστά αποδοτικότερους και ισχυρότερους ως επαγγελματίες και εργαζόμενους, αλλά και ικανότερους ως αυριανά στελέχη της εκπαίδευσης (Ανδρέου,1999).

Όπως υποστηρίζουν οι Day & Sammons (2016), οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σχολικοί ηγέτες περιλαμβάνουν:

- εξασφάλιση σταθερά καλής διδασκαλίας και μάθησης
- ενσωμάτωση μιας σωστής αντίληψης των βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων σε ένα ευρύ και ισορροπημένο πρόγραμμα σπουδών
- διαχείριση της συμπεριφοράς και της παρουσίας
- διαχείριση στρατηγικών πόρων και περιβάλλοντος
- οικοδόμηση του σχολείου ως επαγγελματική κοινότητα μάθησης
- ανάπτυξη συνεργασιών πέρα από το σχολείο για την ενθάρρυνση της γονικής υποστήριξης μάθησης και νέων ευκαιριών μάθησης.

Οι βασικές διαστάσεις της επιτυχημένης ηγεσίας προσδιορίζονται ως:

- σαφής περιγραφή και ορισμός του οράματος, των αξιών και των στόχων

Βελτίωση των συνθηκών διδασκαλίας και μάθησης.

- Επανασχεδιασμός της οργάνωσης: ευθυγράμμιση ρόλων και ευθυνών
- Ενίσχυση της διδασκαλίας και της μάθησης.
- Επανασχεδιασμός και εμπλουτισμός του προγράμματος σπουδών με καινοτόμες δράσεις.
- Βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών με παρότρυνση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων (συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού διαδοχής).
- Οικοδόμηση σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας.
- Οικοδόμηση σχέσεων εκτός σχολικής κοινότητας.
- Έμφαση στις κοινές αξίες.

Τα διεθνή ερευνητικά προγράμματα παρέχουν συνεπή στοιχεία που αποδεικνύουν τον αντίκτυπο της ηγεσίας στη σχολική μονάδα, τον πολιτισμό και την εργασία των εκπαιδευτικών. Πρόσφατες αξιολογήσεις χωρών του Ο.Ο.Σ.Α.⁵ έχουν επίσης τονίσει την σημασία της ηγεσίας για την υποστήριξη της σχολικής βελτίωσης.

⁵ Οι ισχυρισμοί αυτοί διαλαμβάνονται στην ενδιάμεση έκθεση του ΟΟΣΑ 2/2017, ερείδονται δε στην αποτυχία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος στον διαγωνισμό PISA και στο αντίστοιχο πρόγραμμα για τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού (PIAAC), στην ανυπαρξία μηχανισμών λογοδοσίας/ανταποδοτικότητας και στον υπερβολικά συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Τον Φεβρουάριο του 2017, η επικαιροποιημένη Έκθεση του ΟΟΣΑ για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων αναφέρει και προτείνει τα εξής:

1. Η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων για τους διευθυντές πρέπει να είναι πιο συστηματική και υποχρεωτική.

2. Οι νέοι διευθυντές των σχολικών μονάδων, με την ανάληψη των καθηκόντων τους, χρειάζονται στοχοθετημένη υποστήριξη κι αυτό γιατί είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται επαγγελματικά και να αναβαθμίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους. Η αρχική κατάρτιση και η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες.

Η έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD 2017: 46) προβάλλει την απόκτηση ηγετικών δεξιοτήτων μέσω της συνεργασίας και του διαμοιρασμού εμπειριών μεταξύ εν ενεργεία διευθυντών, δια της συμμετοχής τους σε συνέδρια και της προβολής των προβλημάτων, των εμπειριών και των επιτυχιών τους σε κλειστό διαδικτυακό ιστοχώρο. Η πρακτική συνεργατικής μαθήσεως (collaborative learning) αυτή εφαρμόζεται στο Οντάριο του Καναδά ήδη από το 2007.

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές το τυπικό μοντέλο διευθυντή - γραφειοκράτη έχει χρεοκοπήσει. Βεβαίως ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει καλά το νομοθετικό πλαίσιο και τις υπουργικές αποφάσεις, όταν όμως συζητάμε για το διευθυντή- ηγέτη όπως αναφέρουν οι Γεωργιάδου και Καμπουρίδης (2005) ερευνώντας στην πρόσφατη βιβλιογραφία σε θέματα ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς τείνει να κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του διευθυντή με την γραφειοκρατική αντίληψη του όρου και του διευθυντή-ηγέτη. Ακόμη η διάκριση μεταξύ της ηγεσίας και των διευθυντικών καθηκόντων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσέγγιση του θέματος “ηγεσία” στη σχολική μονάδα. Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να αναπτύξει τις βέλτιστες πρακτικές και δεξιότητες, ώστε να ανταποκριθεί δημιουργικά και αποτελεσματικά στις σύγχρονες εκπαιδευτικές προκλήσεις ((Duiquan, 1994).

2.3 Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη σχολικής μονάδας

Ὅς ἐὰν θέλῃ γενέσθαι μέγας ἐν ὑμῖν, ἔσται ὑμῶν διάκονος, καὶ ὃς ἐὰν θέλῃ ὑμῶν γενέσθαι πρῶτος, ἔσται πάντων δοῦλος· καὶ γὰρ ὁ υἱὸς τοῦ ἀνθρώπου οὐκ ἦλθε διακονηθῆναι, ἀλλὰ διακονῆσαι. Ὁ Κύριος (Μάρκ. Ι' 43-45)

3. Τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να είναι εφικτή η κατανόηση των συγκεκριμένων περιστάσεων των σχολείων και η δυνατότητα ανταπόκρισης σε αυτές.

4. Η κατανομή του διοικητικού φόρτου και του όγκου των εργασιών των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι δυνατόν να απελευθερώσει τον χρόνο τους έτσι ώστε να επικεντρώνεται κατά προτεραιότητα σε θέματα που έχουν σχέση με τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και την ενίσχυση της παιδαγωγικής λειτουργίας του σχολείου.

5. Στην Ελλάδα η κατάσταση που επικρατεί σε ότι αφορά τη δυνατότητα των σχολικών μονάδων να λαμβάνουν κρίσιμες και σοβαρές αποφάσεις είναι υπερβολική σε σχέση με πολλές άλλες χώρες αφού είναι μικρό το ποσοστό των αποφάσεων που λαμβάνονται στο σχολείο και σε τοπικό επίπεδο.

Οι απαιτήσεις του ρόλου του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι συνεχώς αυξανόμενες, όπως και οι απαιτήσεις της κοινωνίας από το σχολείο. Ο διευθυντής - ηγέτης για να επιτύχει στο έργο του δεν αρκεί να είναι πολύπλευρα καλλιεργημένος και καταρτισμένος στη νομοθεσία και στη διοίκηση, οφείλει να είναι επικοινωνιακός, δίκαιος, αμερόληπτος, αλλά πρέπει να επιμορφώνεται συνεχώς σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Από το διευθυντή εξαρτάται κατά κύριο λόγο η πραγματοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της.

Όπως αναφέρει ο Baruk, “για να μπορεί ένας ηγέτης να εκπληρώνει σωστά τον προορισμό του, πρέπει από μέσα του να κινείται από κάποιο ιδεώδες και να είναι πεπεισμένος πως υπάρχει τεράστια διαφορά συνεπειών μεταξύ μιας δίκαιης απόφασης και μιας άδικης, επειδή η τελευταία μπορεί να δημιουργήσει πολυάριθμα θύματα”. Θα πρέπει να διαπνέεται και να ασκεί την εξουσία έχοντας κατά νου αυτό που λέει ο Maurice Marsal: “Διοίκηση χωρίς αυτοθαυμασμό, υποταγή και δουλοπρέπεια”. Μπορείς να σέβεσαι την εξουσία χωρίς να την θεοποιείς. Πρέπει να διορθώνεις πρώτα τον ίδιο σου τον εαυτό, γιατί, αν δεν μπορέσεις να διορθώσεις τον εαυτό σου, πώς θα μπορέσεις να διορθώσεις τον άλλο, όπως αναφέρει ο Κουμφούκιος, αυτή τη σοφία πρέπει να έχουν οι διοικούντες. Όπως αναφέρεται στη διατριβή του Τέγα (2011), ο Walker (1987) επισημαίνει πως ο διευθυντής στη σημερινή εποχή οφείλει, για να πετύχει στο έργο του να έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, να θέτει στόχους από κοινού με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς) ώστε να κατευθύνει τη σχολική κοινότητα σε κοινό όραμα. Ο διευθυντής με τη συμπεριφορά του πρέπει να καθοδηγεί όλη την κοινότητα, ώστε να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις στην επίτευξη των στόχων, για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία. Είναι η προϊστάμενη αρχή του σχολείου, όμως συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς του ισότιμα, συντονίζει το έργο τους, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες τους στο διδακτικό ή επιμορφωτικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Ιορδανίδη (2005), σίγουρα η επιτυχία ενός σχολείου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η υποστήριξη των γονέων και των άλλων μελών της σχολικής κοινότητας, η ικανότητα και η προσήλωση των εκπαιδευτικών στο έργο τους, όμως ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η προσωπική σφραγίδα της ηγεσίας που ασκεί ο διευθυντής στη καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Συνοψίζοντας τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με το σύλλογο διδασκόντων και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης, όπως αναφέρει ο Παπαευαγγέλου (2016), είναι τα εξής:

Ο Διευθυντής του σχολείου

- Προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου διδασκόντων στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει.
- Έχει την ευθύνη σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
- Ενημερώνει για το έργο της Σχολικής Επιτροπής.
- Μεριμνά, μαζί με το Σύλλογο Διδασκόντων, για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων, την προμήθεια εποπτικών μέσων διδασκαλίας, την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
- Ενημερώνει για την εκπαιδευτική νομοθεσία.
- Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς διδασκόντων και μαθητών.
- Προωθεί επιμορφωτικά προγράμματα.
- Είναι υπεύθυνος για τη διοικητική λειτουργία του σχολείου.
- Συνεργάζεται με τους γονείς και κηδεμόνες και την ευρύτερη εκπαιδευτική και τοπική κοινότητα.

Η διοίκηση των σχολικών μονάδων ασκείται από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων (ν. 1566/1985, άρθρο 11). Ενώ στο άρθρο 11 του ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167, τ. Α΄) ορίζεται “ότι ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων...” Ακόμη, στο άρθρο της υπ’ αριθμ. 105657/2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄) υπουργικής απόφασης, ορίζεται ότι ο διευθυντής σχολικής μονάδας:

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.

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

■Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους.

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

■Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει. Ας σημειωθεί ότι ο νόμος περί αξιολόγησης, δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι τώρα.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης,σε καθημερινή βάση φέρει σε πέρας κάποιες δραστηριότητες, όπως:

▪κάλεσα τον τεχνικό να επισκευάσει π.χ. τα πόμολα στις πόρτες των αιθουσών ή να ελέγξει τη λειτουργία του λέβητα θέρμανσης,

▪ενημέρωσα τους γονείς για τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και της επικοινωνίας τους με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου,

▪έστειλα τα στατιστικά στοιχεία στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης,

▪ενημέρωσα την Περιφερειακή Διεύθυνση και τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης για ένα ένα ατύχημα που συνέβη στην αυλή του σχολείου,

▪έστειλα στη σχολική επιτροπή τα τιμολόγια αγορών,

▪άκουσα παράπονα από γονέα για τη συμπεριφορά κάποιου εκπαιδευτικού,

▪συμμετείχα στη συνεδρίαση του σχολικού συμβουλίου,

▪έκλεισα λεωφορεία, για την εκπαιδευτική επίσκεψη των μαθητών, κ.ά.

Οι δραστηριότητες που αναφέραμε ενδεικτικά (Σαϊτης κ.ά., 1997, Μλεκάνης, 2005), μας δηλώνουν διάφορους τομείς από την πολυδιάστατη δράση του διευθυντή σχολικής μονάδας. Σαφώς μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολύ σημαντικός. Αν και η θέση του βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης, ο ρόλος του είναι κεφαλαιώδης στην αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία του σχολείου, αφού αυτός είναι εκείνος ο οποίος με τις ικανότητές του θα υλοποιήσει κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που χαράσσεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας (Σαϊτης, 2008).

Με όσα έχουμε αναφέρει και παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ο διευθυντής κατέχει μία θέση κλειδί με ευδιάκριτη ποιοτική και ποσοτική απόσταση ανάμεσα στην επιτέλεση του ρόλου του εκπαιδευτικού και του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας. Στην πρώτη περίπτωση σχετίζεται με τη διδασκαλία και την μαθησιακή αναβάθμιση των μαθητών του ενώ στη δεύτερη ορίζεται από την προσπάθεια διεύθυνσης και επαγρύπνησης για όλο το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την επίτευξη των στόχων

της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με την Παπαναούμ (1995), η διεύθυνση του σχολείου είναι καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα της εκπαίδευσης, αυτό αποτελεί παραδοχή κεντρικής διαπίστωσης της παιδαγωγικής έρευνας. Μπορούμε να αναλύσουμε το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε δύο επίπεδα: α) το δομικό-οργανωτικό, το οποίο είναι προδιαγεγραμμένο από την πολιτεία και β) το ατομικό-διαπροσωπικό επίπεδο, το οποίο σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε διευθυντής αντιλαμβάνεται το ρόλο του και το έργο του και το πραγματώνει μέσα στο συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής, ένεκα της εξέχουσας θέσης την οποία κατέχει καθώς αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, ορίζει το κομβικό σημείο της συγκέντρωσης, της επεξεργασίας και της διάδοσης των πληροφοριών. Ο διευθυντής, λοιπόν, του σχολείου καλείται να ενημερώνει δύο ομάδες ανθρώπων, τους ανωτέρους του, οι οποίοι προϊστάται ή ασκούν εποπτεία στο σχολείο του οποίου είναι επικεφαλής και τους υπόλοιπους διδάσκοντες, τους μαθητές τους γονείς και κηδεμόνες αυτών. Για το λόγο αυτό, εναπόκειται στον διευθυντή να εναρμονίσει και να συνθέσει δημιουργικά τις προσωπικές ανάγκες και επιδιώξεις των εκπαιδευτικών και όλα των υπόλοιπων μελών της σχολικής κοινότητας τόσο προς επίτευξη των επιμέρους στόχων όσο και για να γίνει πράξη το όραμα του σχολείου ως εκπαιδευτικού ιδρύματος. Ο διευθυντής θα πρέπει, λοιπόν, να διακρίνεται για την άψογη διεκπεραιωτική του συμπεριφορά, η οποία είναι συνάρτηση αφ' ενός της εξουσίας που του παρέχει η διευθυντική θέση και αφ' ετέρου της ωριμότητας των διδασκόντων και των ικανοτήτων που διαθέτει.

Οι Χ. Θεοφιλίδης και Μ. Στυλιανίδης (2000: 16-23) διατυπώνοντας τα χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν στον ηγετικό ρόλο των διευθυντών και συντελούν στην αποτελεσματικότητά τους θεωρούν ότι είναι τα κάτωθι:

1. Η από πλευράς του διευθυντή διαμόρφωση του οράματος ως προς τους στόχους και τις προτεραιότητες του σχολείου του οποίου προϊστάται.
2. Η ευελιξία, δηλαδή, η ικανότητα του διευθυντή να παράγει συγκεκριμένο έργο, τροποποιώντας και μεταβάλλοντας τόσο τους στόχους όσο και τους εκάστοτε απαιτούμενους πόρους.
3. Η ενίσχυση των εκπαιδευτικών μέσα από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, ώστε να αποκτήσουν την ενθάρρυνση που χρειάζονται για να καταστούν περισσότερο ενεργοί.

4. Η σταθερότητα και η συνειδητή δράση, οι οποίες απορρέουν από την ικανότητα του διευθυντή να επιφέρει αλλαγές που θα ωφελήσουν την πορεία της σχολικής μονάδας.

5. Η δημιουργικότητα, που σχετίζεται με την επινόηση και την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων και πρωτότυπων λύσεων για την επίλυση προβλημάτων, την θεραπεία τυχόν ελλείψεων και την αντιμετώπιση σύνθετων καταστάσεων.

6. Η ευαισθησία, που εκδηλώνεται μέσα από την κατανόηση που δείχνει στα συναισθήματα, τις φιλοδοξίες, αλλά και τις ανάγκες των υφισταμένων του.

7. Ο επαγγελματισμός, δηλαδή η ικανότητα του διευθυντή να ασκεί σημαντική επίδραση στην εν γένει απόδοση του σχολείου.

Μέσα από ενδελεχή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, συνάγεται ότι τα γνωρίσματα του επιτυχημένου διευθυντή-ηγέτη, όπως έχουν διαφανεί σε πλείστες όσες έρευνες (Green, 2001· Leithwood & Riehl, 2003· Mc Ewan, 2003· Day, 2005 κ.ά.), δύνανται να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

-Δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος⁶.

-Πρώθηση κατανεμημένης ηγεσίας.

-Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας.

- Κατανόηση και ανάπτυξη προσωπικού (δημιουργία μαθησιακής κοινότητας).

-Προσωπικότητα.

- Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα.

Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να προωθεί τη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου, ρεαλιστικού οράματος (Noonan,2003) και να διευκολύνει την εφαρμογή του (Alvin & Robbins, 1998) πάντοτε μέσα από συλλογικές διαδικασίες. Ο ρόλος του είναι πολυδιάστατος και πάρα πολύ απαιτητικός στο πλαίσιο του σύγχρονου σχολείου. Ο Ματσαγγούρας (2003:177-183) επισημαίνει ότι οι ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό διευθυντή είναι: η ενστάλαξη ενός τρόπου σκέπτεσθαι και δραση (modusoperandi) που να περικλείει συλλογικά οράματα και στόχους για το σχολείο, να ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών καθ' ομάδας και να τείνει ευήκοον ους στις προτάσεις των διαφωνούντων. Αυτό λογικώς θα συμβαίνει εφ' όσον οι τελευταίοι (οι έχοντες αντιρρήσεις) διακατέχονται από ανταγωνιστική διάθεση κατά την

⁶ Το όραμα ορίζεται ως “η προσδοκία μιας ποθητής, ιδανικής κατάστασης, που αναφέρεται στο απώτερο μέλλον (βλ. Μπαμπινιώτης, 1998) και ως “μια συνολική αντίληψη των εκπαιδευτικών για το πώς θα ήθελαν το σχολείο τους...καθορίζοντας, έτσι, ακριβέστερα την αποστολή του”(Θεοφιλίδης, 1999,σ.122).

παρουσίαση των εναλλακτικών λύσεων που θα προτείνουν, διότι δε θα επιθυμούν απλώς να πείσουν τους άλλους για τις προτάσεις τους, αλλά θα θέλουν αυτές να υιοθετηθούν (Ιορδανίδης, 2014). Η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με σκοπό την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων συμπεριφοράς και τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο, η άμβλυνση των ιεραρχικών, λόγω αρχαιότητας, διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού, ο εμποτισμός των μαθητών με την βεβαιότητα ότι βρίσκονται στο δικό τους σχολείο το οποίο τους αγκαλιάζει, η οργάνωση των πειθαρχικών διαδικασιών και η διατύπωση των κανονισμών εις τρόπον ώστε να προάγονται η συνειδητή πειθαρχία, η αγαστή επικοινωνία με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς και η βελτίωση της όψεως των διδακτηρίων, του προαυλίου και των λοιπών σχολικών χώρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

3.1 Η επιλογή διευθυντικών στελεχών

Ο τρόπος επιλογής των Διευθυντών/ντριών για μία εκάστη σχολική μονάδα είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι δι' αυτού διακυβεύεται η τοποθέτηση ικανών στελεχών-ηγετών, στα οποία ανατίθεται η βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας και πρέπει να είναι εις θέσιν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο που να διέπεται από δημοκρατικό πνεύμα λειτουργίας, αποτελεσματικότητα και να βρίσκεται σε επαφή με την κοινωνία. Γίνεται όθεν αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης ενός κατά το δυνατόν αδιάβλητου, αντικειμενικού συστήματος επιλογής των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης. Τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών για τη θέση Διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας θα πρέπει να απορρέουν από την ίδια τη θέση, τις ανάγκες και τους στόχους, που καλείται ο ίδιος να πετύχει. Στην επιλογή των καταλλήλων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση καλό είναι να συνεκτιμώνται διάφορα κριτήρια επιλογής. Σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, υπάρχουν κανονισμοί οι οποίοι καθορίζουν τα τυπικά προσόντα για τη διεκδίκηση θέσης Διευθυντή/ντριας σχολείου (Ευρυδίκη, 2013). Σύμφωνα με τα πορίσματα της έκθεσης, σε ορισμένες χώρες γίνεται διαγωνισμός, σε άλλες χώρες ανοιχτή διαδικασία πρόσληψης και σε κάποιες συντάσσονται κατάλογοι υποψηφίων. Σε τέσσερις χώρες – Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα), Λεττονία, Ολλανδία και Νορβηγία – η νομοθεσία ορίζει ότι τα προσόντα διδασκαλίας αποτελούν τη μοναδική επίσημη προϋπόθεση τοποθέτησης στη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας. Ούτως ή άλλως, όσοι καταλαμβάνουν διευθυντική θέση διαθέτουν προτέρα εμπειρία διδασκαλίας.

Στην Ολλανδία, οι εκπαιδευτικοί που ενδιαφέρονται να καταλάβουν διευθυντική θέση μπορούν, εφ' όσον προταθούν από τους διευθυντές τους, να παρακολουθήσουν ένα 2/ήμερο σεμινάριο και να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο, για να διαπιστώσουν αν είναι κατάλληλοι για τον σκοπό αυτό. Κατόπιν, συμπληρώνουν ένα προσωπικό σχέδιο αναπτύξεως επί τη βάσει των ικανοτήτων και των ταλέντων τους και, αν κριθούν επαρκείς, παρακολουθούν περαιτέρω επιμόρφωση στην διοίκηση σχολικών μονάδων. Το σεμινάριο και το ερωτηματολόγιο καθώς και η απόφαση για συνέχιση ή μη σε περαιτέρω επιμόρφωση για διευθυντική θέση διενεργούνται από τον Σύλλογο Σχολικών Διευθυντών και τον Οργανισμό για την Αγορά Εργασίας στον τομέα της⁷ Εκπαίδευσης, ένα φορέα εργοδοτών και εργαζομένων στην Εκπαίδευση. Σημειωτέον ότι εκατοντάδες δημοτικά σχολεία, 1 στα 10 γυμνάσια/λύκεια και 1 στα 3 επαγγελματικά λύκεια της Ολλανδίας είναι ιδιωτικά (OECD, 2017: 48). Στην ίδια έκθεση (OECD, 2017: 48) τεκμαίρεται ότι η υπολογίσιμη μισθολογική διαφορά μεταξύ διευθυντών και λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού θα συντελέσει στην προσέλκυση των ικανότερων σε διευθυντικές θέσεις. Προτείνεται δε η μείωση της βαρύτητας στην αρχαιότητα, ώστε να γίνουν διευθυντές νέοι άνθρωποι με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας αλλά καλύτερο υπόβαθρο (richer background). Στη Νορβηγία, οι τοπικές αρχές έχουν την αρμοδιότητα να καθορίζουν όλες τις πέραν των τυπικών προσόντων προϋποθέσεις, συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής εμπειρίας και της σχετικής επιμόρφωσης. Κατά τα άλλα, σχεδόν παντού, η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη συγκεκριμένη θέση, παρά το γεγονός ότι τα προβλεπόμενα έτη εμπειρίας στη διδασκαλία μπορεί να ποικίλλουν ενώ στις περισσότερες χώρες προβλέπεται και κάποια ή κάποιες συμπληρωματικές προϋποθέσεις. Στην Ελλάδα, στην Κύπρο, στη Λιθουανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο (Βόρεια Ιρλανδία) και στην Τουρκία, οι διευθυντές σχολικών μονάδων οφείλουν να διαθέτουν όχι μόνο διδακτική αλλά και διοικητική εμπειρία. Στη Λιθουανία, τα ηγετικά προσόντα και η εμπειρία διοίκησης αποτελούν ρητή προϋπόθεση για τους διεκδικούντες ανάλογη θέση εργασίας. Όπως αναφέρουν οι Huber&Pashiardis, (2008: 180-182) φαίνεται ότι από το 2009 και εξής, για να διεκδικήσουν την θέση διευθυντή στην Βρετανία οι υποψήφιοι πρέπει οπωσδήποτε να είναι κάτοχοι του Εθνικού Επαγγελματικού Προσόντος για Διεύθυνση - National Professional Qualification for

⁷ Πηγή: OECD (2018). Education Policy in Greece – A Preliminary Assessment.

Headship (NPQH), το οποίο αποκτάται κατόπιν φοιτήσεως σε 2 τρίμηνα ή έως 18 μήνες (ανάλογα με το πόσο εντατικές/πυκνές είναι οι σπουδές) σε αναγνωρισμένους από το υπουργείο Παιδείας φορείς, οι οποίοι χρεώνουν δίδακτρα. Από την κατάσταση των αναγνωρισμένων φορέων προκύπτει ότι είναι πανεπιστήμια, ιδιωτικοί οργανισμοί, μέχρι και η “Church of England” (αγγλικανική «εκκλησία»). Τα μαθήματα /θεματικές περιοχές είναι: α) στρατηγική και βελτίωση, β) αριστεία στην διδασκαλία και τα αναλυτικά προγράμματα, γ) ηγεσία με αποτέλεσμα, δ) από κοινού εργασία, ε) διαχείριση πόρων και κινδύνων και στ) αύξηση των ικανοτήτων, καθώς και μαθητεία σε θέση διευθυντή διάρκειας 9 ημερών. Η αξιολόγηση για την απόκτηση του εν λόγω Πιστοποιητικού-«Προσόντος» προκύπτει κατόπιν γραπτών εξετάσεων στις 6 προειρημένες θεματικές περιοχές και αξιολόγησης της 9/ήμερης θητείας. Η επιλογή γίνεται αφού ελεγχθούν οι αιτήσεις, κυρίως (κατά 80-90%) κατόπιν συνεντεύξεως / παρουσιάσεως ενώπιον επιτροπής η οποία απαρτίζεται από μέλη της Αρχής Τοπικής Αυτοδιοικήσεως για την Παιδεία (Local Education Authority). Σπανιότατα, σε ποσοστό περί το 5% διεξάγονται ψυχομετρικά τεστ ή στην συνέντευξη παρίστανται και εκπρόσωποι του Συλλόγου Γονέων. Η συνέντευξη περιλαμβάνει την διερεύνηση των διοικητικών, οργανωτικών, διαπροσωπικών και ακαδημαϊκών/επικοινωνιακών προσόντων του υποψηφίου. Δίδονται ένα ή περισσότερα πιθανά σενάρια/καταστάσεις και καλείται να περιγράψει πώς θα τα αντιμετώπιζε ως διευθυντής. Επίσης, πολλάκις του δείχνουν βιντεοσκοπημένη διδασκαλία και καλείται να σχολιάσει τα δυνατά και τα αδύνατά της σημεία, καθώς και το τι θα έπραττε αν ο εκπαιδευτικός που παρακολούθησε ήταν στο σχολείο του. Στην Ελλάδα, με τον Ν. 4142/2013 (OECD, 2017: 57) ιδρύθηκε η Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.), με αρμοδιότητες την εποπτεία, μελέτη και αξιολόγηση εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Για την επιλογή των υποψηφίων διευθυντών/ντριών σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην χώρα μας εφαρμόζονται οι διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας Ν. 4473/2017 (ΦΕΚ 78/30-5-2017,τ. Α'), όπως αυτές ισχύουν.

Οι διευθυντές εκπαίδευσης των Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε. κοινοποιούν στις σχολικές μονάδες την προκήρυξη και καλούν τους ενδιαφερόμενους να υποβάλλουν αίτηση εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (5 έως 15 ημερών). Έπειτα από

τη λήξη της προθεσμίας και τη λήψη των φακέλων τα αρμόδια Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε. καταρτίζουν πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων με βάση τα μοριοδοτούμενα κριτήρια: α) υπηρεσιακή κατάσταση, β) επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και εμπειρία και γ) διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία. Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο - εδώ λαμβάνεται υπόψη και η άποψη των μελών του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας με τη συμπλήρωση των φύλλων αποτίμησης του υποψηφίου διευθυντή- και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότησή του αποτιμώνται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον των οικείων περιφερειακών υπηρεσιακών συμβουλίων. Κατόπιν το συμβούλιο προβαίνει σε αξιολογική κατάταξη των υποψηφίων με βάση το σύνολο των μορίων που προκύπτουν από την αποτίμηση όλων των κριτηρίων. Μετά και τον έλεγχο των πιθανών ενστάσεων οι αξιολογικοί πίνακες υποβάλλονται προς κύρωση στον οικείο Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, καλούνται οι υποψήφιοι να δηλώσουν τα σχολεία προτίμησης με σειρά προτίμησης και έπειτα ακολουθεί η τοποθέτηση των υποψηφίων στις κενές θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και στη συνέχεια, το οικείο Π.Υ.Σ.Π.Ε. ή Π.Υ.Σ.Δ.Ε. προτείνει στον αρμόδιο Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης την τοποθέτηση των υποψηφίων στις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων ανάλογα με τη σειρά εγγραφής στον τελικό αξιολογικό πίνακα και τις δηλωθείσες προτιμήσεις.

3.2 Η επισκόπηση των κριτηρίων επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο

Μελετώντας τη διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή δημοτικού σχολείου διαπιστώνουμε ότι καθιερώθηκε νομοθετικά με το νόμο ΒΤΜΘ'/1895 (ΦΕΚ 37,τ. Α'), αναφέρεται “περί της στοιχειώδους ή δημοτικής εκπαίδευσεως” όπου το άρθρο 8 του νόμου αυτού όριζε ότι το δημοτικό σχολείο “διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ των ισοβαθμιών...”. Το βασικότερο κριτήριο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν η αρχαιότητα (Σαΐτης, 1992, Κανελλόπουλος, 1995), χωρίς να ελέγχεται ο συνδυασμός τυπικών προσόντων. Αυτό ίσχυσε με κάποιες τροποποιήσεις και συμπληρώσεις (ν. 4370/29,

ν.δ. 651/70, ν. 309/76) μέχρι το 1985, χρονιά κατά την οποία ψηφίστηκε ο νόμος 1566/85, για τη “δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης”, ο οποίος αποτέλεσε ένα εξαιρετο μεταρρυθμιστικό εργαλείο για τη χάραξη μιας νέας εποχής στην εκπαίδευση. Μοναδική εξαίρεση και άξια αναφοράς ο α.ν. 2517/40, που όριζε πως αν ο εκπαιδευτικός κατείχε πτυχίο πανεπιστημιακής μετεκπαίδευσης αναλάμβανε δικαιωματικά τη διεύθυνση του σχολείου, ανεξάρτητα από τα χρόνια προϋπηρεσίας, έδινε προβάδισμα στην επιστημονική κατάρτιση του εκπαιδευτικού (Σαΐτης, 2008).

Με το νόμο 1566/85, άρθρο 11, η διαδικασία εκλογής και τοποθέτησης διευθυντών μπήκε σε νέα βάση, αφού μετατράπηκαν όλες οι θέσεις τους αυτοδίκαια σε θέσεις με θητεία και για πρώτη φορά εκτός της προϋπηρεσίας ορίστηκαν μια σειρά από κριτήρια αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών, όπως: α) η κοινωνική προσφορά, β) το εκπαιδευτικό έργο, γ) η υπηρεσιακή κατάσταση, δ) οι μεταπτυχιακές σπουδές κ.ά. Η επιλογή των διευθυντών και των υποδιευθυντών ανατέθηκε στα Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε.

Με τους νόμους 2043/1992 και 2188/1994 οι οποίοι ρύθμιζαν μεταξύ άλλων και την επιλογή διευθυντικών στελεχών, βασίστηκε το προεδρικό διάταγμα 398/1995 το όριζε τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών -οι οποίοι έχουν δωδεκαετή προϋπηρεσία εκ των οποίων δέκα έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού μοριοδοτούμενα ως εξής:

Α) η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (35 μονάδες),

Β) η υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία (25 μονάδες) και συνεκτιμώμενα

Γ) η ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου (40 μονάδες). Η αυξημένη μοριοδότηση των συνεκτιμώμενων κριτηρίων μας δείχνει ότι η επιλογή των διευθυντών στηρίχθηκε κυρίως στην υποκειμενικότητα του συμβουλίου επιλογής, ενώ αποκλείονται από τη διαδικασία οι νεότεροι εκπαιδευτικοί και ως διέθεταν αυξημένα επιστημονικά προσόντα.

Η πρώτη προσπάθεια αποκέντρωσης των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας υλοποιείται με το νόμο 2986/2002 όπου δίνονται περισσότερες αρμοδιότητες στις περιφερειακές υπηρεσίες. Σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα 25/2002 φαίνεται ότι αξιολογούνται καλύτερα τα επιστημονικά κριτήρια, όμως ρεαλιστικά η συνέντευξη των Π.Υ.Σ.Π.Ε.- Π.Υ.Σ.Δ.Ε. είναι καταλυτική (εκτιμάται 50/100 μονάδες). Με το νόμο 3476/2010 έχουμε μία υποβάθμιση των επιστημονικών προσόντων και την υπερεκτίμηση των ετών υπηρεσίας, δηλαδή της αρχαιότητας των

υποψηφίων. Το νομοθετικό πλαίσιο 3848/2010 αναφέρεται στην “αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού και στην καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση” εισάγεται ο “κανονισμός λειτουργίας της σχολικής μονάδας” με το διευθυντή υπεύθυνο για την επίτευξη υψηλού επιπέδου επίδοσης και καλής συμπεριφοράς των μαθητών και αρμόδιο για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Τα κριτήρια αναφέρονται στη γνώση του αντικειμένου του έργου που πρόκειται να ασκήσει ο διευθυντής, στην προσωπικότητα και τη γενική συγκρότησή του, όπως και της συμβολής του στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις όπου υπηρέτησε με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις. Γενικά με το νόμο 3848/2010 βλέπουμε ότι έχουν μια βελτίωση τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων, καλύπτουν το 37% στη συνολική μοριοδότηση, η διδακτική προϋπηρεσία είναι το 21,5%, η συνέντευξη το 23% και το υπόλοιπο 18,5% αποδίδεται στο έργο που προσφέρει ο εκπαιδευτικός.

3.3 Παρουσίαση και σύγκριση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής Διευθυντών/ντριών Σχολικών Μονάδων

Ο νόμος 4327/2015 (ΦΕΚ 50Α\14-5-2015): “Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις”, που εφαρμόστηκε για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη διετία 2015-2017, χαρακτηρίστηκε από πολλούς ως βεβιασμένη η εισαγωγή και η υλοποίηση του. Προκάλεσαν δικαστικές προσφυγές από υποψηφίους διευθυντές, αρκετά σχόλια, ικανά να προκαλέσουν την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση του νέου συστήματος. καταργήθηκε η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής και η μοριοδότηση των αξιολογικών εκθέσεων. Εισάγεται για πρώτη φορά η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στην διαδικασία της αποτίμησης του κριτηρίου “συμβολής του στο εκπαιδευτικό έργο -προσωπικότητας-γενικής συγκρότησης” στην επιλογή διευθυντών με τη μέθοδο της μυστικής ψηφοφορίας⁸. Βασική προϋπόθεση ώστε να μπορέσει

⁸ Η απόφαση του ΣτΕ 711/2017 που λόγω της Υ.Α. Φ.361.22/26/79840/Ε3/19.5.2015 που περιελάμβανε τη διαδικασία μυστικής ψηφοφορίας ακύρωσε το Νόμο (Ν. 4327/2015). Παράλληλα, οι σύμβουλοι Επικρατείας υπογραμμίζουν ότι η διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας για την επιλογή των υποψηφίων διευθυντών που προβλέπεται «δεν διασφαλίζει την έγκυρη αξιολόγηση με αντικειμενικά και αξιοκρατική διαδικασία, δηλαδή κατά τρόπο που καθίσταται ελέγξιμη η ουσιαστική αποτίμηση και άρα δεν είναι πρόσφορη για αξιοκρατική επιλογή των ικανότερων». Η Ολομέλεια του ΣτΕ αποφάνθηκε ότι η επίμαχη προβαλλόμενη υπουργική απόφαση είναι παράνομη, αφού η έκδοση

κάποιος να είναι υποψήφιος για τη θέση του διευθυντή μίας σχολικής μονάδας ήταν η συγκέντρωση του 20% τουλάχιστον των ψήφων από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων (εξαιρέθηκαν από τη διαδικασία οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί). Ακόμη πρέπει να έχει δεκαετή (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία και διδακτικά καθήκοντα για 8 (οκτώ) τουλάχιστον έτη στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση..

Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται σε τριάντα πέντε (35). Τα κριτήρια επιλογής έχουν ως εξής:

α) Το κριτήριο της λεγόμενης επιστημονικής - παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αποτιμάται με 9 μονάδες (μόρια) κατ' ανώτατο όριο, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου εκάστου υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία, ήτοι: i) 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. Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπροσθέτως. ii) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης (μόνο για στελέχη της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης): 2 μονάδες. iii) Δεύτερο πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.: 2 μονάδες, εάν δεν ήταν αναγκαίο προσόν για τον διορισμό. iv) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών: 0,5 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για τον διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προαναφερόμενης περίπτωσης ii, v) 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 τον διορισμό: 0,5 μονάδες. vi) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 0,5 μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ 19 και ΠΕ 20 (Πληροφορικής) δεν μοριοδοτούνται. vii) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 0,5 μονάδα. viii) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2: 1 μονάδα.

β) Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται με 14 μονάδες το μέγιστο. i) Υπηρεσιακή κατάσταση: 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση τη διδακτική

της στηρίχθηκε στις αντισυνταγματικές διατάξεις του νόμου 4327/2015 και κατά συνέπεια δεν μπορεί να εφαρμοστεί.

υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής (τα 8 έτη). ii) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: έως 3 μονάδες για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων.

γ) Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση: 12 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος θα επιλέξει. Υποψήφιο στέλεχος το οποίο δεν συγκεντρώνει κατά τη μυστική ψηφοφορία τουλάχιστον το 20% των έγκυρων ψήφων, αποκλείεται από την περαιτέρω διαδικασία επιλογής.

Τα κριτήρια διακρίνονται σε μετρήσιμα (χρόνια υπηρεσίας, σπουδές, επιστημονική κατάρτιση) και σε συνεκτιμώμενα (προσωπικότητα). Τα τελευταία, σημειωτέον, αποφασίζονται από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο Επιλογής διευθυντών με τη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης. Το Συμβούλιο Επιλογής συνιστά μια θεσπισμένη από την πολιτεία επιτροπή, υπεύθυνη για την «άρτια και αξιοκρατική επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων (sic) και την αντικειμενική διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας». Τα μέλη της επιτροπής είναι επτά στον αριθμό, εκ των οποίων τα τρία προέρχονται από τους άμεσους προϊσταμένους των υποψηφίων και τους αιρετούς εκπροσώπους τους. Στις τελευταίες κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης με υπουργική απόφαση (Φ.350/40/83818/Ε3/19-5-2017) έγινε ορισμός επιπλέον μελών (πέντε από τα επτά – τα δύο ήταν οι αιρετοί εκπρόσωποι) στα Περιφερειακά Συμβούλια Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε., συμπληρώνοντας τις αποφάσεις συγκρότησης των περιφερειακών συμβουλίων και ορίζοντας επιπλέον τακτικά και αναπληρωματικά μέλη στα εν λόγω Συμβούλια για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, με μοναδικό κριτήριο τη 15ετή εκπαιδευτική υπηρεσία και προϋπηρεσία. Έτσι οι υποψήφιοι οποίοι καλύπτουν τα ανωτέρω προαπαιτούμενα προσόντα και άρα εκπληρώνουν σε σημαντικό βαθμό τις προσδοκίες της πολιτείας αναμένεται να διοικήσουν αποτελεσματικά τα ελληνικά σχολεία.

Βασικότερη, προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτού του μοντέλου επιλογής των διευθυντών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η ύπαρξη της σταθερότητας και της αξιοκρατίας του θεσμού αυτού, ο οποίος θα στηρίζεται σε όρους γνώσεων και δεξιοτήτων των υποψηφίων (Σαϊτής, 1990). Η πολιτεία, λοιπόν, οφείλει να δείξει συνέπεια ανάμεσα στον τύπο του διευθυντή, τον οποίο επιθυμεί για τα δημόσια σχολεία και στον τρόπο με τον οποίο τον επιλέγει για να τα διοικήσει.

Με μια κριτική θεώρηση του τρόπου επιλογής των διευθυντών, διαπιστώνουμε ότι στα κριτήρια απουσιάζει ως ζητούμενο η επιστημονική κατάρτιση του υποψηφίου σε θέματα διοίκησης σχολείου με αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη να στερούνται αντίστοιχων ειδικών γνώσεων. Επίσης στον εκπαιδευτικό κόσμο εγείρονται αμφιβολίες σχετικά με τη συνέντευξη, τη σύνθεση και το ρόλο του Συμβουλίου Επιλογής. Τέλος ως προς το ερώτημα, εάν οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν μόνιμη θέση ή με θητεία, οι απόψεις δίστανται.

Ο ν. 4327/2015 εισάγει τέσσερις μεγάλες αλλαγές στην αξιολογική διαδικασία των υποψηφίων: α) ορίζει ως αρμόδιο για την αποτίμηση της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων τον σύλλογο διδασκόντων του σχολείου το οποίο έχει επιλέξει ο υποψήφιος, β) εισάγει ως μέσο αποτίμησης για το προηγούμενο κριτήριο την μυστική ψηφοφορία⁹, γ) δεν συμπεριλαμβάνει το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων και δ) επιτρέπει τη δυνατότητα εκδήλωσης προτίμησης σε τρεις μόνο σχολικές μονάδες.

Το σύστημα επιλογής διευθυντών με το ισχύον νομικό πλαίσιο ν. 4473/2017 (ΦΕΚ 78/30-5-2017): “Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης” αναφέρει ότι ρυθμίζεται ο τρόπος επιλογής των διευθυντών, ώστε να συμμορφώνεται με την απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας, υπ’ αριθμ. 711/2017, και ουσιαστικά το μόνο που αλλάζει σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα

⁹ Δεύτερη προσφυγή για τις επιλογές Διευθυντών Εκπαίδευσης κατατέθηκε στην Κομισιόν.

Ειδικότερα, σύμφωνα με πληροφορίες μας 10 περίπου υποψήφιοι Διευθυντές μεγάλης Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, απέστειλαν επώνυμη καταγγελία στις Βρυξέλες στον Γενικό Γραμματέα της Κομισιόν.

Η καταγγελία τους έχει θέμα τις αυθαιρεσίες που πιθανόν έγιναν στις διαδικασίες των κρίσεων Διευθυντών Εκπαίδευσης του Γενάρη 2016, σύμφωνα με το Νόμο Ν 4327/2015 (Μπαλτά - Κουράκου).

Τα κύρια σημεία της καταγγελίας τους είναι :

1. Η σύνθεση των συμβουλίων επιλογής διευθυντών εκπαίδευσης (διορισμός μελών).

2. Η μυστική ψηφοφορία για την ανάδειξη Διευθυντών Εκπαίδευσης.

Η απόφαση του ΣτΕ 711/2017 που λόγω της Υ.Α. Φ.361.22/26/79840/Ε3/19.5.2015 που περιελάμβανε τη διαδικασία μυστικής ψηφοφορίας ακύρωσε το Νόμο Μπαλτά Κουράκου (Ν. 4327/2015). Οι καταγγέλλοντες αναφέρονται λεπτομερώς, στην προσφυγή τους προς τον Γενικό Γραμματέα της Κομισιόν, στην απόφαση του ΣτΕ.

Ερωτούν πως είναι δυνατόν να έχει ακυρωθεί η νομοθεσία για τους διευθυντές σχολείων και όχι για τους διευθυντές εκπαίδευσης οι οποίοι υπηρετούν κανονικά στη θέση τους.

Οι υποψήφιοι που προσφεύγουν στην Ευρωπαϊκή επιτροπή για δικαίωσή τους αναφέρουν ότι απαιτείται διερεύνηση αν έχουν γίνει αυθαιρεσίες στις επιλογές των συγκεκριμένων στελεχών. Οι υποψήφιοι Διευθυντές στην προσφυγή επισυνάπτουν πίνακες με τα αντικειμενικά κριτήρια και σημαντικά έγγραφα όπως η ανακήρυξη υποψηφίων στα ψηφοδέλτια των ΠΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΚΥΣΔΕ κ.λπ.

<https://www.esos.gr/arthra/54368/nea-prosfygi-ypopsifion-dieythnton-stin-komision>

επιλογής, είναι ο τρόπος μοριοδότησης των υποψηφίων και η κατάργηση της μυστικής ψηφοφορίας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων. Η μοριοδότηση λαμβάνει πλέον υπ' όψιν: α) την επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση (όπως προκύπτει από πτυχία, μεταπτυχιακές σπουδές, επιμορφώσεις κ.ά.) των υποψηφίων, β) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία (διδασκτική υπηρεσία, καθοδηγητική, διοικητική εμπειρία κ.ά.). Έπειτα, προβλέπεται συνέντευξη ενώπιον του αρμοδίου Υπηρεσιακού Συμβουλίου Επιλογής της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, του οποίου η σύνθεση είναι επταμελής και για τη μοριοδότηση της συνέντευξης (8 μονάδες), συνεκτιμούν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, όπως και τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητάς τους. Η καλουμένη «αποτίμηση» των ικανοτήτων των υποψηφίων από τα μόνιμα εκπαιδευτικά μέλη του συλλόγου διδασκόντων, η οποία διενεργείται δια της βαθμολογίας των ανωνύμων «φύλλων αποτίμησης» πάλι εν είδει μυστικής ψηφοφορίας δεν μοριοδοτείται, αλλά λαμβάνεται υπόψιν από το συμβούλιο επιλογής στη διαμόρφωση μίας συνολικής εικόνας των προσόντων του υποψηφίου που προορίζεται ως κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή σχολικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο, όπως αναφέρει το υπουργείο, διασφαλίζεται η τήρηση των συνταγματικών αρχών της ισότητας και της αξιοκρατίας και «η ανάδειξη των πλέον ικανών από συλλογικό όργανο που συγκροτείται και λειτουργεί με εχέγγυα αξιοκρατίας, αμεροληψίας και αντικειμενικότητας».

Από τη σύγκριση των δύο τελευταίων συστημάτων επιλογής διαπιστώνουμε ότι: α) ως βασικό όργανο επιλογής των Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι το αρμόδιο Περιφερειακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.), με μοναδική εξαίρεση το 2015 όπου βασικό ρόλο οργάνου επιλογής είχε και ο Σύλλογος Διδασκόντων με την ψηφοφορία του το 2015 ενώ το 2017 με τη συμπλήρωση των φύλλων αποτίμησης λειτούργησε απλά επικουρικά, β) αλλάζει η δήλωση προτίμησης σχολείων και από τρία που ήταν το 2015, δεν υπάρχει περιορισμός, είναι ελεύθερη δήλωση προτίμησης όλων των σχολείων το 2017, έπειτα από την ανακοίνωση του τελικού αξιολογικού πίνακα συνολικών μορίων των υποψηφίων και δ) η προφορική συνέντευξη αντικαταστάθηκε το 2015 από τη μυστική ψηφοφορία των μελών του Συλλόγου διδασκόντων, αλλά επανήλθε η συνέντευξη των υποψηφίων από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια στο σύστημα επιλογής διευθυντών του 2017.

3.4 Ευρήματα άλλων ερευνών για την επιλογή στελεχών

Οι έρευνες των τελευταίων δεκαετιών που εστίασαν στα ζητήματα της διοίκησης σε επίπεδο σχολικής μονάδας, όπως τα προσόντα, τα καθήκοντα και ο ρόλος των διευθυντών (Ζ. Παπαναούμ, 1995, Σαΐτη, Τσιαμάση, Χατζή, 1997, Στραβάκου, 2003, Πασιαρδής, 1995) έφεραν στο φως ιδιαίτερα προβλήματα με σημαντικότερα την απουσία διοικητικής κατάρτισης των διευθυντών, την προβληματική του τρόπου επιλογής τους, την εμμονή στη μοριοδότηση της προϋπηρεσίας (αρχαιότητα) κ.ά.

Οι πιο πρόσφατες έρευνες (εμπειρικές ή μεταπτυχιακές εργασίες) σχετικά με τις απόψεις των διευθυντών για τα συστήματα επιλογής αυτών στις σχολικές μονάδες (Κωστάκη 2017, Λαζάρη 2017, Μαρκουλάκης 2017, Μπακάλμπαση, Δημητρίου 2016, Μπινίσκου 2017, Ουζούνης 2018, , Παγκαλίδης 2017, Παλαιοδήμος 2017, Ράπτη 2017, Ρεντίφης, 2016, Σχοινάς 2017, Φούλιας 2016) ανέδειξαν τις σημαντικότερες στάσεις και αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με τα τελευταία συστήματα επιλογής διευθυντικών στελεχών από το 2010 έως 2017. Οι περισσότερες έρευνες επεσήμαναν την σημαντικότητα της συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία επιλογής με τη μυστική ψηφοφορία και την επαναφορά της προσωπικής συνεντεύξεως με το νόμο 4327/2015. Σύμφωνα όμως με τα ευρήματα των ερευνών ενώ ορισμένοι θεωρούν γενικά ότι είναι ένα αντικειμενικό σύστημα, οι περισσότεροι ωστόσο επισημαίνουν ότι δημιούργησε πολλά προβλήματα στις σχολικές μονάδες, προκάλεσε συγκρούσεις στο εσωτερικό τους με ρήγματα στην ενότητα του συλλόγου και ένα διαταραγμένο σχολικό κλίμα. Θεωρούν αρνητικό την υποβάθμιση στη μοριοδότηση των κριτηρίων των επιπλέον προσόντων όπως οι μεταπτυχιακές σπουδές, επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. Β' επιπέδου του ΥΠ.Π.Ε.Θ., οι ξένες γλώσσες, κ.ά. Αρνητικά επέδρασε η υπερβολική πριμοδότηση της προϋπηρεσίας σε σχέση με τα πτυχία. Προτείνουν ότι η αποτίμηση της προσωπικότητας και του εκπαιδευτικού έργου των υποψήφιων διευθυντών πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό μέσω της άποψης του συλλόγου με αξιολογικές εκθέσεις και της συνέντευξης από ένα συμβούλιο επιλογής αξιόπιστο και αμερόληπτο, το οποίο

όπως θεωρούν ότι δεν υφίσταται στη μορφή στελέχωσης των ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ, το οποίο χαρακτηρίζουν αναξίопιστο και μεροληπτικό.

Τα γενικά ευρήματα των ερευνών επισημαίνουν την μέτρια ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τη διαδικασία, τονίζουν την ανάγκη επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και καταλήγουν στην ανάγκη μια νέας αναμόρφωσης του συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Η μεθοδολογική προσέγγιση

Οι νέες τάσεις που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση στη δυναμική της εξέλιξη δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των αρχών του μοντέλου διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά και των αρχών της διοίκησης στην υπηρεσία του πολίτη στην εκπαίδευση (Κατσαρός, 2008). Απαιτούν ένα σχολείο δημοκρατικό, αποτελεσματικό, ανοιχτό στην κοινωνία, ευέλικτο και ευπροσάρμοστο στις αλλαγές και με τη δυνατότητα να βελτιώνει αδιαλείπτως το ποιοτικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Προκειμένου να αντεπεξέλθει το σχολείο στις απαιτήσεις της εποχής και να διατηρήσει το ρόλο του ως φορέα παιδείας και κοινωνικοποίησης, επιβάλλεται η παρουσία ικανών διευθυντικών στελεχών οι οποίοι θα διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πολύπλοκη σχολική πραγματικότητα. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, ήγουν την εύρεση των ικανότερων διευθυντικών στελεχών οι οποίοι θα επανδρώσουν τα σχολεία και θα αναλάβουν το δύσκολο έργο της διεύθυνσης, η πολιτεία θέσπισε τα κριτήρια επιλογής. Τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα δεν είναι άλλα από την εμπειρία, τα τυπικά προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες, τις οποίες θα πρέπει να διαθέτει ο εκπαιδευτικός ο οποίος, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, θα δικαιούται να διεκδικήσει τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας και θα κληθεί ακολούθως να υπηρετήσει ευδοκίμως και αποτελεσματικά σε αυτήν.

Στην ποιοτική κοινωνική έρευνα πολλές φορές εξετάζουμε μεμονωμένες περιπτώσεις -στην εργασία μας 10 διευθυντές/ντριες-, οι οποίες απαιτούν διερεύνηση σε βάθος και χαρακτηρίζονται από ορισμένες κοινωνικο-πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, που δεν γενικεύονται σ' έναν γενικό πληθυσμό αναφοράς. Ασφαλώς αυτό δεν σημαίνει ότι στην ποιοτική έρευνα δεν κάνουμε γενικεύσεις, οι γενικεύσεις

είναι συνήθως αναλυτικές ή θεωρητικές γενικεύσεις. Ακόμη, στην ποιοτική έρευνα ή έννοια της αντιπροσωπευτικότητας δεν έχει νόημα, γιατί ο στόχος είναι η σε βάθος μελέτη κοινωνικών φαινομένων μέσα από τις εμπειρίες των κοινωνικών υποκειμένων, ώστε να διατυπωθούν θεωρητικές θέσεις που να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση του θέματος που εξετάζουμε (Ιωσηφίδης, 2008).

Η ερμηνευτική μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία στηρίζεται στην ποιοτική έρευνα με την ανάλυση περιεχομένου, όπου το έργο συνίσταται στην προσπάθεια να εξετάσουμε, να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις καθημερινές δράσεις που αναπτύσσουν οι διευθυντές/ντρίες, ειδικά τις “πρακτικές που αναπτύσσουν οι άνθρωποι ανάλογα με τις συνθήκες, τον κόσμο της δικής τους εμπειρίας...” (Λυδάκη, 2007, σελ. 72).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δέκα διευθυντές σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας. Προσεγγίσαμε το θέμα επιχειρώντας να ρίξουμε μία διεισδυτική ματιά στην υποκειμενικότητα της καθ' όλου διαγωγής των προσώπων, όπως αυτή σηματοδοτείται από τα δρώντα πρόσωπα καθ' εαυτά. Η θεώρηση αυτή έχει ως στόχο να ερμηνεύσει την πραγματικότητα σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο μέσα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Λάζος, 1998). Συναφώς, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξήγηση και όχι στη συχνότητα εμφάνισης των απόψεων και επί πλέον δεν ολισθαίνουμε σε αυθαίρετη γενίκευση των συμπερασμάτων. Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη. Για τις ανάγκες της έρευνας, καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο με βάση το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, ύστερα από προεπισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και της ελληνικής νομοθεσίας.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο της συνεντεύξεως (βλ. Παράρτημα), το οποίο αποτελεί ερευνητικό εργαλείο στη διεξαγωγή της παρούσας εργασίας οργανώθηκε σε: Α' μέρος, δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας, ειδικότητα, σπουδές), τα οποία αποσκοπούσαν στον προσδιορισμό του προφίλ των συνεντευξιζόμενων (βλ. Πίνακας Συνεντευξιζόμενων), το Β' μέρος εξέταση του συστήματος επιλογής, το Γ' μέρος, εξέταση των αντιλήψεων των διευθυντών για το εκπαιδευτικό τους έργο και το Δ' μέρος τα κριτήρια επιλογής τους και οι προτάσεις τους για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής. Χρησιμοποιήθηκαν είκοσι τρεις (23) ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Η συνέντευξη κλείνει με μια ερώτηση, στην οποία δίνεται

η δυνατότητα στους συνεντευξιαζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και να διατυπώσουν τις προτάσεις τους ως προς τον τρόπο επιλογής τους.

Ο σχεδιασμός και η προπαρασκευή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Ιούλιος 2017 έως τον Αύγουστο 2017, ενώ οι συνεντεύξεις έγιναν από τον Σεπτέμβριο μέχρι τον Οκτώβριο 2017. Οι συνεντεύξεις έγιναν με επιτόπια επίσκεψη στις σχολικές μονάδες. Σε κάθε περίπτωση, ο κάθε διευθυντής/ντρια συμμετείχαν κατά βούληση, χωρίς καμία σκόπιμη παρέμβαση, προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας και ταυτόχρονα να διατηρηθεί η ανωνυμία του κάθε συνεντευξιαζόμενου. Ο χρόνος της συνέντευξης ήταν περίπου από τριάντα έως πενήντα λεπτά.

Το επόμενο στάδιο της έρευνας ήταν η ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων. Έπειτα από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, έχοντας τα γραπτά τεκμήρια της λεκτικής επικοινωνίας, για την επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου (content analysis), η οποία έχει καθιερωθεί ως μία από τις καλύτερες τεχνικές έρευνας στο χώρο των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών του ανθρώπου, όπως αναφέρει ο Berleson (1948 στον Landsheere , 1979: 7) εφόσον αυτή στοχεύει στην «αντικειμενική, συστηματική περιγραφή του φανερού περιεχομένου της επικοινωνίας γραπτού ή προφορικού λόγου» με τελική επιδίωξη την ποιοτική της ερμηνεία. Προκειμένου να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις στάσεις και αντιλήψεις κάθε συνεντευξιαζόμενου προχωρήσαμε σε τρεις διακριτές φάσεις: α) στη συλλογή των συνεντεύξεων και την απομαγνητοφώνησή τους, β) στην κωδικοποίηση και ανάλυση των στοιχείων, γ) στην παρουσίαση της ανάλυσης και δημιουργήσαμε ένα σύστημα κατηγοριών¹⁰. Η παρουσίαση του υπό έρευνα υλικού χωρίστηκε σε τέσσερις (4) πίνακες με θεματικούς άξονες και κατηγορίες και από τις συσχετίσεις των απαντήσεων των διευθυντικών στελεχών δημιουργήθηκαν οι κωδικοί-λειτουργικοί ορισμοί με αντίστοιχα παραδείγματα παραθέματος.

Η ανάλυση περιεχομένου περιγράφεται ως η επιστημονική μελέτη του περιεχομένου της επικοινωνίας είναι η μελέτη του περιεχομένου με αναφορά στις έννοιες, τα πλαίσια και τις προθέσεις που περιέχονται στα μηνύματα. Ο όρος ανάλυση περιεχομένου είναι 75 ετών και ο Webster στο λεξικό της αγγλικής γλώσσας το απαριθμεί από το 1961.

¹⁰ Με τον όρο κατηγορία δηλώνεται η μονάδα αντικειμένων, καταστάσεων που έχουν έναν ορισμένο αριθμό κοινών χαρακτηριστικών.

Το 1952, ο Bernard Berelson δημοσίευσε την ανάλυση περιεχομένου στην έρευνα επικοινωνίας, η οποία οδήγησε στην αναγνώριση της τεχνικής ως ευέλικτου εργαλείου για την κοινωνική επιστήμη και την κοινωνία στους ερευνητές των μέσων ενημέρωσης. Μερικοί μελετητές το υιοθέτησαν και για ιστορική και πολιτική έρευνα (Holsti, 1968). Ωστόσο, η μέθοδος επέτυχε μεγαλύτερη δημοτικότητα μεταξύ μελετητών των κοινωνικών επιστημών, καθώς και ως μια μέθοδο επικοινωνιακής έρευνας (Wimmer and Dominick, 1994: 163).

Σύμφωνα με την Stone (1996), η ανάλυση περιεχομένου αναφέρεται σε οποιαδήποτε διαδικασία αξιολογώντας τη σχετική έκταση στην οποία συγκεκριμένες αναφορές, συμπεριφορές ή θέματα διαπερνούν ένα δεδομένο μήνυμα. Η μέθοδος ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), δίνει έμφαση σε πτυχές, όπως το σύστημα, η αντικειμενικότητα, η ποσοτικοποίηση, το πλαίσιο και η εγκυρότητα, με αναφορά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Ορίζεται ως “μια ερευνητική μέθοδος για την υποκειμενική ερμηνεία του περιεχομένου των στοιχείων κειμένων, μέσω της συστηματικής διαδικασίας ταξινόμησης και αναγνώρισης παρόμοιων θεμάτων ή μοτίβων λόγου”.

Η ποιοτική έρευνα είναι μια καθορισμένη διαδικασία η οποία τοποθετεί τον ερευνητή μέσα στον κόσμο, (Denzin & Lincoln, 2005:σελ. 3). Οι διάφορες ερμηνευτικού τύπου πρακτικές μας κάνουν τον κόσμο ορατό και τον παρουσιάζουν με παραστάσεις. Έτσι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα φαινόμενα μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον -στην έρευνά μας στο σχολείο που εργάζεται ο/η Διευθυντής/ντρια- προσπαθώντας να ερμηνεύσουν μέσα από τις αντιλήψεις που οι άνθρωποι αποδίδουν σε αυτά.

Η τεχνική έρευνας που χρησιμοποιήσαμε ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη, εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, καθώς και λόγω της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται ο συνεντευξιαζόμενος (King, 1999). Επίσης, είναι μία ερευνητική τεχνική που εφαρμόστηκε εκτενώς για τη διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία, τις διάφορες όψεις και χαρακτηριστικά του έργου του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δέκα διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων της περιφερειακής ενότητας Ημαθίας, καλύπτοντας γεωγραφικά τις αγροτικές, ημιαστικές και αστικές περιοχές της. Οι συνεντεύξεις έγιναν στο χρονικό διάστημα των μηνών Σεπτεμβρίου, Οκτωβρίου 2017, στον προσωπικό χώρο των σχολείων των διευθυντών/ντριών, μετά το πέρας του διδακτικού ωραρίου.

4.2 Πίνακες των συνεντευξιαζόμενων διευθυντών/ντριών

Ακολουθούν οι πίνακες με στοιχεία των διευθυντών/ντριών (εκπαιδευτικοί του κλάδου Π.Ε. 70).

Πίνακας 1
Δημογραφικά στοιχεία Διευθυντών/ντριών

α/α	Φύλο	Ηλικία	Προϋπηρεσία εκπ/κού- Δ/ντή	Περιοχή Σχολικής Μονάδας	Προσόντα
1.	Θήλυ	51	28-6	Αστική	Διδακτορικό και Μεταπτυχιακό στις επιστήμες της Αγωγής. Δεύτερο πτυχίο Διδασκαλείο Αγγλικά (επ. άριστο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1 & 2)
2.	Άρρεν	51	23-3	Αστική	Μεταπτυχιακό στις επ. της Αγωγής. Διδασκαλείο Αγγλικά (επ. μέτριο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1)

3.	Άρρεν	50	23-3	Αστική	Μεταπτυχιακό στις επ. της Αγωγής. Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Δεύτερο πτυχίο Διδασκαλείο Αγγλικά (επ. άριστο) Γαλλικά (επ. άριστο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1 & 2)
4.	Θήλυ	54	29-6	Ημιαστική	Δεύτερο πτυχίο Διδασκαλείο Αγγλικά (επ. άριστο) Γαλλικά (επ. μέτριο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1)
5.	Άρρεν	53	29-10	Ημιαστική	Διδασκαλείο Αγγλικά (επ. καλό) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 2)
6.	Άρρεν	50	27-7	Αστική	Μεταπτυχιακό στις επ. της Αγωγής. Δεύτερο πτυχίο Αγγλικά (επ. καλό) Επιμορφωτής Τ.Π.Ε. Β2 Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 2)
7.	Θήλυ	50 20-6	Αστική	Μεταπτυχιακό στις επ. της Αγωγής. Δεύτερο πτυχίο Αγγλικά (επ. άριστο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1)	

8.	Άρρεν	52	27-6	Αγροτική	Μεταπτυχιακό στις επ. της Αγωγής. Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αγγλικά (επ. καλό) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1 & 2)
9.	Άρρεν	54	33-6	Αγροτική	Αγγλικά (επ. μέτριο) Γαλλικά (επ. καλό) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1)
10.	Άρρεν	50	22-6	Αστική	Διδακτορικό στις επ. της Αγωγής. Δεύτερο πτυχίο Αγγλικά (επ. μέτριο) Πιστοποίηση Η/Υ (επ. 1)

Πίνακας 2
Διευθυντές/ντριες κατά φύλο

Άντρες	7
Γυναίκες	3
Σύνολο	10

Από τους 10 διευθυντές οι 3 είναι γυναίκες, με ποσοστό 30%.

Πίνακας 3
Ηλικιακή διαμόρφωση Διευθυντών/ντριών

Διευθυντές	50 -51 χρόνων	51 και άνω
Γυναίκες	2	1
Άντρες	4	3

Από τους δέκα διευθυντές του δείγματος, οι έξι έχουν ηλικία 50-51 χρόνων και οι τέσσερις 51 και άνω. Από το σύνολο των γυναικών του δείγματος (3 διευθύντριες) οι δύο έχουν ηλικία 50-51 χρόνια και η μία 51 και άνω χρόνια. Από τους επτά άντρες διευθυντές οι τέσσερις έχουν ηλικία 50-51 χρόνων και οι τρεις 51 και άνω χρόνων.

Πίνακας 4

Κατανομή των διευθυντών/ντριών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση

Διευθυντές/ντριες	20-25 χρόνια	26 χρόνια & άνω
Άντρες	3	4
Γυναίκες	1	2
Σύνολο	4	6

Από τους 10 διευθυντές του δείγματος οι 4 έχουν 20-25 χρόνια υπηρεσίας και οι 6 έχουν 26 & άνω χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Από τους επτά άντρες του δείγματος οι τρεις έχουν 20-25 χρόνια υπηρεσίας και οι τέσσερις έχουν άνω των 26 χρόνων υπηρεσίας. Από τις τρεις γυναίκες του δείγματος η μία έχει 20-25 χρόνια υπηρεσίας και οι δύο άνω των 26 χρόνων εκπαιδευτικής υπηρεσίας.

Πίνακας 5

Κατανομή των διευθυντών/ντριών σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή

Διευθυντές/ντριες	0-3 χρόνια	4-8 χρόνια	9 χρόνια & άνω
Γυναίκες	-	3	-
Άντρες	2	4	1
Σύνολο	2	7	1

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι 2 από τους 10 διευθυντές έχουν 0-3 χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, οι 7 έχουν 4-8 χρόνια στη θέση του διευθυντή και ο 1 έχει άνω των 9 χρόνων υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή. Το σύνολο των γυναικών του δείγματος (3 διευθύντριες) διαθέτουν 4-8 χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, δηλαδή διαθέτουν μέτρια εμπειρία στη θέση αυτή. Αντίθετα από τους 7 άντρες του δείγματος μόνο οι 2 βρίσκονται στην πρώτη τετραετία, δηλαδή διαθέτουν μικρή εμπειρία, οι 7 έχουν από 4-8 χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, δηλαδή διαθέτουν αρκετή εμπειρία, ενώ ο 1 από τους 7 άντρες του δείγματος έχει άνω των 9 χρόνων στη θέση του διευθυντή, δηλαδή διαθέτει μεγάλη εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση.

Όπως διαπιστώνουμε με τα στοιχεία από τους πίνακες 4 και 5, οι γυναίκες διευθύντριες αν και διαθέτουν τον ίδιο ή και – αναλογικά- περισσότερο συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο επάγγελμα, έχουν – σε σχέση με τους άντρες- μικρότερο χρόνο κατοχής εμπειριών στη θέση του διευθυντή και μεγαλύτερο στη θέση του απλού εκπαιδευτικού. Αντίθετα, οι άντρες διευθυντές, αν και διαθέτουν μικρότερο, τον ίδιο ή και μεγαλύτερο– αναλογικά – συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο επάγγελμα, έχουν σε σχέση με τις γυναίκες, μεγαλύτερο χρόνο κατοχής εμπειριών στη θέση του διευθυντή και μικρότερο στη θέση του απλού εκπαιδευτικού.

Ως προς το ζήτημα των σπουδών όλοι οι ερωτώμενοι πληρούν επαρκώς το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης έχοντας στο ενεργητικό τους επιπλέον σπουδές , ενώ αρκετοί έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές στις επιστήμες της αγωγής ή διετή επιμόρφωση στο Διδασκαλείο, μεταπτυχιακό- διδακτορικό-β΄πτυχίο. Επιπλέον σε ολόκληρο το δείγμα υπάρχει η κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων είτε με την μορφή σεμιναρίων είτε με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επίσης όλοι έχουν γνώσεις τουλάχιστον μίας ξένης γλώσσας (Αγγλικά) και έχουν πιστοποίηση δεξιοτήτων και γνώσεων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας Α΄ επιπέδου ή Β΄ επιπέδου του ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Να τονίσουμε ότι όλοι διανύουν τη δεύτερη θητεία τους στη θέση αυτή, κάτι το οποίο ήταν ένα βασικό κριτήριο επιλογής τους για την έρευνά μας, ώστε να εξετάσουμε τις απόψεις τους σχετικά με τις κρίσεις διευθυντών με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής (2015-2017). Είναι φανερό ότι η πολιτεία προωθεί στις διευθυντικές θέσεις των σχολείων τους κατόχους αυξημένων τυπικών προσόντων και έτσι δεν αποφεύγει να δώσει έμφαση για περισσότερο καταρτισμένους επιστημονικά Διευθυντές/ντριες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 Παρουσίαση των δεδομένων

Κατηγορίες-Θεματικοί άξονες-Κωδικοί

Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των δεδομένων με τους θεματικούς άξονες/κατηγορίες και τους κωδικούς λειτουργικούς ορισμούς που προέκυψαν με την ποιοτική ανάλυση περιεχομένου από τις συνεντεύξεις με παραθέματα, με το σχολιασμό και με τις παρατηρήσεις. Σύμφωνα με τους Coffey και Atkinson (1996), η κωδικοποίηση (coding) των ποιοτικών δεδομένων είναι από τα πιο σημαντικά στάδια στη διαδικασία της ποιοτικής ανάλυσης. Οι διεργασίες της κωδικοποίησης σημαίνουν την προσπάθεια απόδοσης νοήματος ή πληροφορίας σε τμήματα των δεδομένων (data segmentation). Η κωδικοποίηση των δεδομένων δεν είναι μια μηχανιστική διαδικασία αλλά αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέρη και τη βάση της ανάλυσης. Αφού με αυτήν προχωρήσαμε στην κατηγοριοποίηση των ποιοτικών δεδομένων και στην ομαδοποίηση των τμημάτων τους, ώστε να μπορέσουμε να οδηγηθούμε στη θεωρητικοποίηση, στην ερμηνεία και στην ανάλυση των δεδομένων, εστιάζοντας στα τμήματα του κειμένου των συνεντεύξεων που παρουσιάζουν αυξημένο ερμηνευτικό ενδιαφέρον και συμβάλλουν στην ερευνητική μας προσπάθεια (Ιωσηφίδης, 2008).

Πίνακας 1

Ζητήματα που προέκυψαν από τα νέα συστήματα επιλογής στελεχών στο εκπαιδευτικό έργο και στη σχέση τους με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.

Θεματικοί Άξονες/ Κατηγορίες	Κωδικοί- Λειτουργικοί ορισμοί	Παράδειγμα παραθέματος
A. Νοηματοδότηση της σχέσης ανάμεσα στο παλαιότερο και το ισχύον σύστημα επιλογής και ζητήματα στο εκπαιδευτικό τους έργο και στη σχέση τους με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων.		

<p>A.1. Εντοπισμός ζητημάτων απόρροιά της.</p>	<p>ΕΠΕΚΕΡ= ως Επηρεασμός εκπαιδευτικού έργου από την επιλογή στελεχών.</p>	<p>“...ειλικρινά το εκπαιδευτικό έργο προσπαθώ να το φέρω σε πέρας με βάση τις ανάγκες των παιδιών, όχι με βάση την επιλογή στελεχών. Δεν ξεκινάω με τους μαθητές κάτι αν δεν πιστεύω ότι θα έχει εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό όφελος για τους ίδιους τους μαθητές. Αν θα σκοντάψει, γιατί δεν θα έχω την υποστήριξη που χρειάζομαι από την διεύθυνση ή για οικονομικούς ή για υλικοτεχνικούς λόγους, αυτό δεν έχει σχέση με τον τρόπο επιλογής στελεχών.”</p> <p>(6ος Δ/ντής)</p> <p>“Δεν νομίζω ότι επηρεάζεται το εκπαιδευτικό έργο από τον τρόπο επιλογής στελεχών. Ίσως μόνο στον τομέα της επιμόρφωσης. Δηλαδή μπαίνω στην διαδικασία να σκεφτώ αν θα ήθελα περισσότερο να κάνω ένα μεταπτυχιακό στην διοίκηση παρά σε κάτι που να έχει σχέση με τα παιδαγωγικά ή τη διδακτική πράξη.”</p> <p>(7η Δ/ντρια)</p>
--	--	--

	<p>ΠΡΟΚΑΡΧ= Πρόκριση της αρχαιότητας.</p>	<p>“...προκρίθηκε η αρχαιότητα σε σχέση με τα τυπικά προσόντα, δηλαδή υπήρξαν τυπικά προσόντα πολύ σημαντικά τα οποία πολλοί συνάδελφοι κουράστηκαν να τα αποκτήσουν, αλλά όχι μόνο τυπικά, ήταν και ουσιαστικά προσόντα, τα οποία δεν προσμετρήθηκαν καθόλου σαν μόρια...”(3ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΤΑΚΤΕΚΠΠΡΟΣ= Τακτοποίηση εκπαιδευτικού προσωπικού.</p>	<p>“..για μένα είναι η τακτοποίηση των εκπαιδευτικών στα σχολεία, αυτό που μας ταλανίζει χρόνια. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα πρέπει από τον Ιούνιο, μόλις κλείνει η προηγούμενη χρονιά να ξέρει ποια τάξη θα πάρει την επόμενη χρονιά”. (1η Δ/ντρια)</p>

	<p>ΨΗΦΣΥΛΥΠΑΞ= Η αναιτιολόγητη ψηφοφορία του συλλόγου υπονομεύει την αξιοκρατία.</p>	<p>“...σίγουρα θα υπάρχουν και προστριβές και ένα άλλο που με ενοχλεί πάρα πολύ για την αποτίμηση και για την ψηφοφορία, θα τη λέω ψηφοφορία από εδώ και πέρα, είναι ότι ήταν αναιτιολόγητη... Ας ήταν ανώνυμη αλλά να είναι αιτιολογημένη και επίσης είναι το μαύρο-άσπρο, έτσι είναι καλός ναι, είναι κακός,δεν έχει κάτι ενδιάμεσο, ναι ή όχι... όχι.” (4η Δ/ντρια)</p> <p>“Πιστεύω πως η ψηφοφορία του συλλόγου μπορεί να υπονομεύσει την αξιοκρατία μιας επιλογής.”</p>
	<p>ΕΞΑΝΑΠΛΣΥΝΨΗΦ= Εξαίρεση των αναπληρωτών συναδέλφων από την ψηφοφορία.</p>	<p>“...από τα μέλη του συλλόγου εξαιρέθηκαν οι αναπληρωτές συνάδελφοι, αυτοί δεν είναι συνάδελφοι, δηλαδή έπρεπε να ψηφίσουν μόνο οι μόνιμοι...δεν είναι μέλος του συλλόγου; Ποιος είναι σύλλογος; (4η Δ/ντρια)</p>

	<p>ΣΗΜΕΠΕΚΠΜ= Σημαντικές επιπτώσεις στην εκπαίδευση των μαθητών.</p>	<p>“..δεν μου μένει χρόνος για να ασχοληθώ με αυτό που λένε παιδαγωγικό έργο”(2ος Δ/ντής)</p>

	<p>ΕΠΠΟΙΤΦΥΣΥΠ=</p> <p>Επάρκεια ποιότητας υλικών σχολικό περιβάλλον, δηλαδή υποδομών.</p>	<p>“...έχουμε ένα πολύ καλό σχολικό περιβάλλον, δηλαδή το αισθάνομαι εγώ και αισθάνομαι περήφανη γι’ αυτό μπορώ να σου πω. Έχουν ηρεμήσει τα παιδιά, έχουν ηρεμήσει και οι εξωσχολικοί που κάνανε εδώ το απόγευμα πολλές φασαρίες. Αυτό έγινε με κουβέντα στα παιδιά, με φιλικότητα, ποτέ δεν τους μάλωνα, τονίζοντας πάντα τα θετικά τους στοιχεία και προσπάθησα...έτσι να αγαπήσουν το σχολείο, την καθαριότητα...(4η Δ/ντρια)</p> <p>“Βέβαια και η ικανοποιητική ύπαρξη των βασικών υποδομών. Να υπάρχει βάση των υποδομών τέτοια, που να μπορεί να λειτουργεί το σχολείο με αξιοπρέπεια, χωρίς να φτάνει στο σημείο ν’ αντιμετωπίζει ανέχεια ή επαιτεία προς τον κάθε δημοτικό φορέα· να μη φτάνουμε στο σημείο να παρακαλάμε για να μας δώσουν αυτά που δικαιούμαστε.”</p> <p>(6ος Δ/ντής)</p>
--	---	--

<p>A.2. Αίτια ζητημάτων στα συστήματα επιλογής</p>	<p>ΚΟΜΔΙΑΠΡΣΧ=Κομματικές και διαπροσωπικές σχέσεις.</p>	<p>“Παλαιότερα ήταν φανερά κομματικά, τώρα υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις περισσότερο και τα κομματικά εν μέρει, αλλά το θέμα είναι ότι πάλι δεν είμαστε στον ίδιο παρανομαστή, είμαστε καλύτερα σε θετικό δρόμο, αυτό είναι αντικειμενικό, όσο και αν ο καθένας προσωπικά από εμάς να νιώθει αδικημένος... αλλά αντικειμενικά έχει μια θετική κατεύθυνση, ένα θετικό πρόσημο.”(9ος Δ/ντής)</p>
--	---	---

<p>ΦΟΡΓΡΑΦΟΡΓ= Φόρτος γραφειοκρατικής οργάνωσης.</p>	<p>“...η επιλογή στελεχών εκπαίδευσης να μη λέγεται επιλογή στελεχών εκπαίδευσης να είναι επιλογή διαχειριστών και αν θέλουν πραγματικά στελέχη εκπαίδευσης να κάτσουν κάτω να το σκεφτούν σοβαρά και να επιλέξουν πραγματικά στελέχη. Δηλαδή από τη μια μεριά ζητάνε όλα όσα χρειάζεται ένα στέλεχος εκπαίδευσης και από την άλλη στιγμή του φορτώνουν τόσες λεπτομέρειες, που το μόνο πράγμα που δεν προλαβαίνει να χρησιμοποιήσει είναι αυτό ακριβώς το οποίο ζητάνε...” (2ος Δ/ντής)</p>
<p>ΣΥΝΔΑΝΤΩΝ= Συνέντευξη διευθυντών.</p>	<p>“Για μένα ένα πολύ μελανό σημείο είναι η συνέντευξη.” (3ος Δ/ντής)</p>
<p>ΑΞΣΥΕΠ= Αξιοκρατία στα συστήματα επιλογής.</p>	<p>“Πιστεύω πως η ψηφοφορία του συλλόγου μπορεί να υπονομεύσει την αξιοκρατία μιας επιλογής.” (10ος Δ/ντής)</p>

	<p>ΔΙΑΦΔΙΕΥΡΣΕΠ= Διαφάνεια με διευρυμένα συμβούλια επιλογής.</p>	<p>Πιστεύω πως ο σημαντικότερος παράγοντας είναι μια διευρυμένη σύνθεση του συμβουλίου πιο αντικειμενική φυσικά, όσο είναι δυνατόν, γιατί πάντα υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, αλλά η διευρυμένη σύνθεση μπορεί να το κάνει πιο δημοκρατικό...” (10ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΙΕΡΣΖΗ=Ιεραρχική σειρά ζητημάτων</p>	<p>“η επιμόρφωση και η επαγγελματική κατάρτιση είναι πολύ σημαντική κατά την άποψή μου, αλλά ταυτόχρονα και η εμπειρία του διευθυντή είναι πολύ σημαντική. Θα έπρεπε λοιπόν να υπάρχει ένα σύστημα εκλογής στελεχών το οποίο να είναι... να ζυγίζει αυτές τις δύο παραμέτρους και να δίνει ένα πιο δίκαιο αποτέλεσμα.”(8ος Δ/ντής)</p>

Πίνακας 2

Αξιολόγηση των συστημάτων επιλογής στελεχών εκπαίδευσης

Θεματικοί Άξονες/ Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί	Παράδειγμα παραθέματος
B. Σχέσεις- συνδέσεις ανάμεσα σε διαφορετικά ζητήματα με το παλιό και το νέο σύστημα επιλογής.		

<p>B.1 Σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το σύστημα επιλογής.</p>	<p>ΣΥΣΤΑΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ= Σύσταση συμβουλίου επιλογής.</p>	<p>“Θεωρώ ότι η ύπαρξη αντικειμενικών και ξένων προς τον αξιολογούμενο συμβουλίων είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, δηλαδή ίσως κληρωτών ανθρώπων...” (5ος Δ/ντής)</p> <p>“Πιο διευρυμένη επιτροπή κρίσης για να διασφαλιστούν τυχόν στοιχεία διαφθοράς και αξιοκρατίας..” (Δ/ντρια 1η)</p> <p>«...το συμβούλιο να αποτελείται από περισσότερα μέλη να είναι διευρυμένο, να αποτελείται από άτομα κύρους, και αυτοί εδώ να επιλέγουν..»(4η Δ/ντρια)</p> <p>«...τοποθέτηση των μελών του συμβουλίου επιλογής με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με τοποθέτηση κάποιων επειδή είναι αρεστοί στη εκάστοτε κυβέρνηση.»</p> <p>(5ος Δ/ντής)</p>
--	---	---

	<p>ΔΟΜΣΥΝ= Δομημένη συνέντευξη.</p>	<p>“...να υπάρχει αυτή η τράπεζα θεμάτων, και ως προς την επιλογή από το σύλλογο καλό είναι να υπάρχει αλλά κάπως να διασφαλιστεί.” (1η Δ/ντρια) «Αντικειμενικότερη συνέντευξη σίγουρα...»(3ος Δ/ντής) «... και να βαθμολογούν το διευθυντή με δομημένη συνέντευξη.» (7η Δ/ντρια)</p>
--	--	--

	<p>ΠΡΑΡΧΤΥΠΠΡΟΣ=Πρόκριση της αρχαιότητας έναντι των τυπικών προσόντων.</p>	<p>“... στο σύστημα επιλογής του τωρινό προκρίθηκε η αρχαιότητα σε σχέση με τα τυπικά προσόντα, δηλαδή υπήρξαν τυπικά προσόντα πολύ σημαντικά τα οποία πολλοί συνάδελφοι κουράστηκαν να τα αποκτήσουν, αλλά όχι μόνο τυπικά, ήταν και ουσιαστικά προσόντα, τα οποία δεν προσμετρήθηκαν καθόλου σαν μόρια, όπως ας πούμε το δεύτερο επίπεδο Τ.Π.Ε. , όπως μειώθηκε η μοριοδότηση του δεύτερου πτυχίου για όσους το έχουν, δεν προσμετρήθηκε καθόλου το δεύτερο μεταπτυχιακό και παρόμοια προσόντα τα οποία έπρεπε κατά την άποψή μου να προσμετρηθούν και οι επιμορφώσεις που κάνανε κάποιοι συνάδελφοι στο Ε.Κ.Δ.Α. , δηλαδή στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αλλά και σε άλλους φορείς, τα οποία δεν προσμετρήθηκαν καθόλου. (Δ/ντής 7ος)</p>
--	--	---

	<p>ΚΑΛΜΟΡΑΝΤΚΡΙΤ= Καλύτερη μοριοδότηση αντικειμενικών κριτηρίων.</p>	<p>“...φυσικά η λεπτομερής εξέταση των τυπικών προσόντων όπου εκεί δεν χωράει αμφιβολία για τα προσόντα κάποιου.” “...σημαντικότερος παράγοντας είναι ο φάκελος των προσόντων του διευθυντή...” (Δ/ντής 10ος)</p>
<p>B.2 Αξιολόγηση του παλαιότερου με το ισχύον σύστημα επιλογής τους;</p>	<p>ΔΥΝΣΥΛΔΙΔ=Η δύναμη του συλλόγου διδασκόντων στην εκλογή διευθυντή.</p>	<p>“Το προηγούμενο που ήταν σχεδόν στην αποκλειστικότητα του συλλόγου διδασκόντων για να εκλέγουν τον διευθυντή τους, να μην ήταν καλό και θα συμφωνούσα μαζί του, αλλά νομίζω ότι η δύναμη που έδινε στο σύλλογο ήταν πολύ μεγάλη, όχι ότι δεν την άξιζε απλά ενδεχομένως την ίδια στιγμή να αισθανόταν όμηρος ο διευθυντής απέναντι σε αυτούς.” (2ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΨΗΦΣΥΛΔ= Ψηφοφορία συλλόγου διδασκόντων.</p>	<p>«Τώρα η ψηφοφορία και η αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, θεωρώ ότι δεν μπορεί να είναι ένα κριτήριο να επιλεγεί ένας διευθυντής, γιατί ο διευθυντής ασκεί διοίκηση και το αν είναι αρεστός ή όχι στα μέλη ας πούμε του συλλόγου, δεν δείχνει αν ο διευθυντής αυτός είναι ο πετυχημένος.» (4η Δ/ντρια)</p>

	<p>ΑΠΑΝΤΗΣΗ=</p> <p>Αποτίμηση διευθυντή από το σύλλογο διδασκόντων.</p>	<p>“...Σε ό,τι αφορά το προσωπικό του σχολείου, είχα την τιμή να ψηφίσουν όλοι οι εκπαιδευτικοί, στην ψηφοφορία είχα την απόλυτη πλειοψηφία των συναδέλφων.”(5ος Δ/ντής)</p> <p>«Ας ήταν ανώνυμη αλλά να είναι αιτιολογημένη και επίσης είναι το μαύρο-άσπρο, έτσι είναι καλός να, είναι κακός, δεν έχει κάτι ενδιάμεσο, ναι ή όχι... όχι. Επίσης ένα πράγμα που με ενόχλησε πάρα πολύ και αυτό εδώ πέρα πιστεύω να μην ξαναγίνει, να μην ξανασυμβεί είναι ότι από τα μέλη του συλλόγου εξαιρέθηκαν οι αναπληρωτές συνάδελφοι, αυτοί δεν είναι συνάδελφοι, δηλαδή έπρεπε να ψηφίσουν μόνο οι μόνιμοι.»</p> <p>(4η Δ/ντρια)</p>

Πίνακας 3

Αποτελεσματικό και δημοκρατικό σχολείο ανοικτό στην κοινωνία

Θεματικοί Άξονες/ Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί	Παράδειγμα παραθέματος
Γ. Νοηματοδότηση αποτελεσματικού και δημοκρατικού σχολείου		
Γ.1 Εντοπισμός αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών στρατηγικών.	ΔΡΣΧΚΟΙΝ= Δράσεις της σχολικής κοινότητας για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, και αποτελεσματικό .	“...η συμμετοχή μας στα ευρωπαϊκά προγράμματα Comenius παλαιότερα και Erasmus τώρα που δίνουν μία άλλη ώθηση στις δραστηριότητες των παιδιών μέσα στο σχολικό χώρο, εκτός των ταξιδιών.”(8ος Δ/ντης) “...η καρδιοπνευμονική αναζωογόνηση (ΚΑΡΠΑ), μαθήματα καρδιοπνευμονικής αναζωογόνησης από ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό kids Save Lives...” (3ος Δ/ντής) “Αποτελεσματικότερες δράσεις και ίσως πρωτότυπες ήταν η συμμετοχή στο teachers for Europe, η επίσκεψη στη Βουλή των Ελλήνων στην Αθήνα, πιστεύω αυτές ήταν από τις σημαντικότερες δράσεις.” (10ος Δ/ντής)

	<p>ΕΝΔΙΕΣΧΜΟΝ=</p> <p>Ενέργειες Διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας.</p>	<p>“...ο διευθυντής φυσικά δίνει το έναυσμα δείχνοντας ότι μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό σε κάθε στιγμή- δίνει στον εκπαιδευτικό την ώθηση να ασχοληθεί με αυτή τη δράση.”</p> <p>(10ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΕΝΑΠΑΝΑΠΙΣΤΡ=Εντοπισμός αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών στρατηγικών .</p>	<p>“Εμείς με δική μας πρωτοβουλία και σε συνεργασία με τις δημοτικές αρχές κατασκευάσαμε ράμπα και πλέον το σχολείο μας είναι προσβάσιμο στα άτομα με αναπηρία, στα άτομα που κινούνται με αναπηρικό αμαξίδιο “</p> <p>(3ος Δ/ντής).</p>

<p>Γ.2 Ο ρόλος και η επίδραση της γεωγραφικής περιοχής της σχολικής μονάδας.</p>	<p>ΕΠΠΕΡΛΕΙΤΣΧΜ=Επίδραση της περιοχής που λειτουργεί η σχολική μονάδα.</p>	<p>“Το σχολείο μας είναι ένα ιδιαίτερο σχολείο με 47% ρομά και 20% αλβανικής καταγωγής μαθητές. Πρόθεσή μας και επιλογή μας είναι μια ανοιχτή γραμμή και στήριξη με την τοπική κοινότητα και αυτό μπορούμε να το καταφέρουμε, να το εξασφαλίσουμε μόνο με διάφορους τρόπους, όπως μία εναλλακτική λειτουργία του σχολείου με πολλές δραστηριότητες εξωσχολικές με πολύ σημαντική εμπλοκή της τοπικής κοινότητας στα δρώμενα και στήριξη ακόμη και οικονομική.” (8ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΣΗΜΡΟΛΓΠΕΡΑΠΣΧΜ=Σημασία και ρόλος της γεωγραφικής περιοχής στην αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας.</p>	<p>“Δηλαδή δεν μπορεί ένα σχολείο του χωριού να πετύχει τα ίδια πράγματα με ένα σχολείο της πόλης, βέβαια έχει ευκαιρία σε άλλα πράγματα να κάνει κάποιες καλύτερες δράσεις. Εμείς οι δράσεις που κάναμε λειτούργησαν κατ’ ευχήν και είχαν αίσιο τέλος.” (9ος Δ/ντής)</p>

<p>Γ.3 Κριτήρια αποτελεσματικότητας των στρατηγικών.</p>	<p>ΠΡΥΠΕΚΠΠΡΣΥ=Προτάσεις υπέρβασης στην εκπαιδευτική πράξη σ' αυτή τη συγκυρία .</p>	<p>Καταφέραμε καταρχήν, μιλώντας πάντα για το δικό μας σχολείο, να μηδενίσουμε τη σχολική διαρροή, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για ένα σχολείο με τα χαρακτηριστικά τα δικά μας. (8ος Δ/ντής)</p>
<p>ΣΗΣΥΝΣΥΛΔΙΔ=Σημασία της συνεργασίας με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων και πόσο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου .</p>	<p>“Τώρα από κει και μετά θα πρέπει να γίνονται κάποιες ενδοσχολικές επιμορφώσεις και αν είναι δυνατόν και στο πρώτο δεκαήμερο του Σεπτεμβρίου και στο τελευταίο δεκαήμερο του Ιουνίου, ώστε μετά από την έκθεση της αυτοαξιολόγησης που παραδίδουμε στο σχολικό σύμβουλο, να προγραμματίζουμε για την επόμενη χρονιά τι ακριβώς θέλουμε να κάνουμε, τις αδυναμίες που έχουμε εντοπίσει με ποιο τρόπο θα τις λύσουμε.” (1η Δ/ντρια)</p>	

	<p>ΡΟΛΣΥΝΣΥΛΓΟΝΚΗΔΦΟΡ=</p> <p>Ο ρόλος της συνεργασίας με τα μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και τους άλλους φορείς.</p>	<p>“Επειδή πολλές φορές ξεκινάμε για να λύσουμε αυτά τα θέματα, τουλάχιστον ως προς τις ανισότητες, όταν υπάρχουν παιδιά που προέρχονται από δύσκολα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα, πρώτη μας δουλειά είναι να έρθουν σε συνεργασία, σε συζήτηση και συνεργασία με τους γονείς. Όταν διαπιστώνουμε ότι δεν μπορούμε να συνεργαστούμε, μετά εστιάζουμε στα παιδιά. Οσες φορές το κάναμε αυτό είχαμε πολύ καλό αποτέλεσμα.” (1η Δ/ντρια)</p> <p>“Με τους γονείς, έχουμε πολύ καλή επικοινωνία, η οποία εδραιώνεται με τη συνεχώς αυξανόμενη συμμετοχή τους στα κοινά, με τη βοήθεια και τη στήριξη του συλλόγου στις αποφάσεις του. Αυτή η αίθουσα είναι αποτέλεσμα μιας κοινής προσπάθειας που κάναμε εκπαιδευτικοί και γονείς μαζί.” (6ος Δ/ντής)</p>
--	--	--

Πίνακας 4

Προτάσεις για την αποτελεσματικότερη επιλογή Διευθυντών/ντριών

Θεματικοί Άξονες/ Κατηγορίες	Κωδικοί-Λειτουργικοί ορισμοί	Παράδειγμα παραθέματος
Δ. Νοηματοδότηση ενός αποτελεσματικότερου τρόπου επιλογής στελεχών εκπαίδευσης		
Δ.1.Κριτήρια επιλογής Διευθυντών/ντριών	ΕΠΠΑΙΔΣΥΚΑΤ=Επιστημονική παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση	“Θεωρώ τα αντικειμενικά προσόντα βασικό κριτήριο, γιατί ένας αποδεικνύει, όχι αυτός είναι ο πιο έξυπνος και όλοι οι άλλο δεν είναι, αλλά αποδεικνύει ότι έχει μία συνεχή βελτίωση, ασχολείται με την επιστήμη του, δεν σπούδασε κάποια φορά και ξανά δεν ενδιαφέρεται, δείχνει μία συνέχεια, δείχνει καταρχήν στην προσωπικότητά του έναν άνθρωπο, που αυτό που λέμε που ψάχνεται, που αναζητάει να βελτιωθεί, θέλει να γίνεται καλύτερος κάθε φορά. Τα αντικειμενικά τα θεωρώ ουσιαστικά προσόντα. Επίσης ουσιαστικό προσόν θα είναι να έχει σχέση και με τη διοίκηση, οι

		<p>επιστημονικές του γνώσεις καλό θα είναι να έχουν σχέση και με τη διοίκηση.”(1η Δ/ντρια)</p> <p>“Πιστεύω πως η μοριοδότηση περισσότερων πτυχίων και δράσεων θα μπορούσε να ήταν πιο αυξημένη έτσι ώστε να γίνει πιο αντικειμενική η στελέχωση.”</p> <p>(10ος Δ/ντής)</p>
--	--	--

<p>Δ.2. Το κριτήριο υπηρεσιακής κατάστασης και σε σχέση με το φύλο.</p>	<p>ΥΠΚΑΤΦΥΛ=Υπηρεσιακή κατάσταση και σε σχέση με το φύλο</p>	<p>“Σε σχέση με το φύλο, δεν ξέρω τι στερεότυπα υπάρχουν, εγώ πάντως, η δική μου άποψη είναι ότι για να παραδεχτούν μία γυναίκα διευθύντρια, πρέπει να είναι πέντε φορές πιο άξια από τον αντίστοιχο του άλλου φύλου, του δεύτερου φύλου εμείς, του πρώτου φύλου.” (3η Δ/ντρια)</p> <p>Υπάρχει ο διαχωρισμός, υπάρχει προκατάληψη. Το βλέπω, το έχω δει και από γονείς, όταν βλέπουν γυναίκα διευθύντρια, και από συναδέλφους, απλώς νομίζω ότι είναι πολύ μικρό το ποσοστό.(6^η Δ/ντρια).</p> <p>“...το σχολείο είναι ένας γυναικοκρατούμενος χώρος, εκτός από τη διοίκηση της εκπαίδευσης όπου σε αντίθεση με τον τεράστιο αριθμό γυναικών, οι άντρες είναι αυτοί που αναλαμβάνουν περισσότερο θέσεις διευθυντικές.” (3ος Δ/ντής)</p>
---	--	---

	<p>ΔΙΟΙΚΕΜΠ=Διοικητική καθοδηγητική εμπειρία</p>	<p>και να λειτουργεί δημοκρατικά, να πο μερικές παραμέτρους, δηλαδή πρέπει να ξέρεις από πού θα το πάρεις το σχολείο, τι έχεις να κάνεις σωστό στον προγραμματισμό σου και να ξέρεις το πού θέλεις να το πας το σχολείο, δηλαδή να έχεις κάνει ένα σχεδιασμό του εκπαιδευτικού σου έργου για τα χρόνια στα οποία είσαι διευθυντής.”(3ος Δ/ντής</p>
--	--	--

<p>Δ.3. Εκπαιδευτικό έργο</p>	<p>ΣΥΜΕΚΠΕΡΓ=Συμβολή εκπαιδευτικό έργο</p>	<p>στο δεδομένα και στην διοίκηση της εκπαίδευσης είναι κάτι πολύ σημαντικό για να μπορέσεις να σταθείς στη θέση του διευθυντή που σήμερα είναι πάρα πολύ απαιτητική.”(3ος Δ/ντής)</p> <p>“...να μετρούν τα αντικειμενικά μόρια, δηλαδή οι σπουδές, η ξένη γλώσσα, το ξαναείπα και η γνώση για τον υπολογιστή, αυτά χρειάζονται, είναι τα εργαλεία.”(7η Δ/ντρια)</p>
	<p>ΠΡΟΣΓΕΝΣΥ=Προσωπικότητα γενική συγκρότηση.</p>	<p>“...ο διευθυντής ηγέτης με την έννοια όχι του αρχηγού, του ανώτερου όλων και τα λοιπά, αλλά είναι ο συντονιστής μιας κατάστασης, και όσο καλύτερα μπορεί να μοιράζει τις αρμοδιότητες στο σύλλογο διδασκόντων, τόσο καλύτερα τους κάνει και κοινωνούς όλους στο έργο του.” (1η Δ/ντρια)</p>

	<p>ΣΥΝΣΥΜΒΕΠ=Συνέντευξη από το συμβούλιο επιλογής.</p>	<p>“Η συνέντευξη λοιπόν είναι ένα εργαλείο το οποίο αν θέλει κάποιος μπορεί να το χρησιμοποιήσει με άσχημο τρόπο, δηλαδή να το χρησιμοποιήσει αρνητικά. Βέβαια η συνέντευξη ή κάποιος τρόπος όπως να μπορεί να γίνεται μια σωστή επιλογή είναι κάτι το οποίο χρειάζεται είναι χρήσιμο...”(3ος Δ/ντής)</p>
<p>Δ.4. Προτάσεις βελτίωσης του συστήματος επιλογής</p>	<p>ΔΙΥΡΣΥΜΒΕΠ= Διευρυμένο συμβούλιο επιλογής.</p>	<p>“...το συμβούλιο να αποτελείται από περισσότερα μέλη να είναι διευρυμένο, να αποτελείται από άτομα κύρους, και αυτοί εδώ να επιλέγουν και να βαθμολογούν το διευθυντή με δομημένη συνέντευξη.”(3η Δ/ντρια)</p> <p>“Η αντικειμενικότερη επιλογή γίνεται όταν ο αξιολογούμενος έχει απέναντί του ανθρώπους που πρώτη φορά βλέπει, αλλά να ισχύει αυτό για όλους τους αξιολογούμενους. Και οι αξιολογητές να</p>

		<p>λαμβάνουν με σοβαρότητα όλο τον φάκελλο του ανθρώπου, όχι μόνο τα μετρήσιμα κριτήρια αλλά και την προσφορά του στον χώρο της εκπαίδευση.” (6ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΑΠΟΤΣΥΛΔΙΔ=Αποτίμηση από το σύλλογο διδασκόντων.</p>	<p>“Αποτίμηση από το σύλλογο διδασκόντων,...” (3ος Δντής)</p> <p>“Την αποτίμηση την θεωρώ απαραίτητη. Όπως θεωρώ απαραίτητο και το ο διευθυντής να μην είναι μονίμως διευθυντής...” (7η Δ/ντρια)</p> <p>«Να αποσυρθούμε όλοι και μετά καινούργιο να καεί το παλιό.»(9ος Δ/ντής)</p>
	<p>ΔΟΜΣΥΝΣΥΜΕΠΙΛ=Δομημένη συνέντευξη από το συμβούλιο επιλογής.</p>	<p>“...δομημένη συνέντευξη από το συμβούλιο επιλογής.” (3ος Δ/ντής)</p> <p>«...ακόμα και μια συνέντευξη θα πρέπει να έχει κάποια μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία κατά τη διαδικασία υλοποίησης της να καταγράφονται, ...»(8ος Δ/ντής)</p>

	<p>ΚΑΛΜΟΡΕΠΙΣΤΚΡΙΤ=Καλύτερη μοριοδότηση επιστημονικών κριτηρίων.</p>	<p>“Τα αντικειμενικά κριτήρια, η διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής κατάρτισης, αυτά πιο πολύ, τίποτε άλλο.” (7η Δ/ντρια)</p> <p>“...στη διαφάνεια μπορεί να συντελέσουν καταρχήν τα αντικειμενικά κριτήρια, πτυχία...”(8ος Δ/ντής)</p>
--	--	--

5.2 Σύνοψη των αποτελεσμάτων της έρευνας

Οι απόψεις των διευθυντών/ντριών σχετικά με τα ζητήματα που προέκυψαν από τα νέα συστήματα επιλογής στελεχών στο εκπαιδευτικό τους έργο και στη σχέση τους με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

α) Ότι δεν συνδέουν το εκπαιδευτικό τους έργο με την επιλογή στελεχών, αλλά όπως επισημαίνουν οι περισσότεροι, η βάση του ενδιαφέροντός τους είναι οι ανάγκες και η πρόοδος των μαθητών.

β) Η πρόκριση του κριτηρίου της αρχαιότητας σε σχέση με τη μοριοδότηση των επιστημονικών προσόντων.

γ) Η συμμετοχή του συλλόγου διδασκόντων στη διαδικασία της επιλογής διευθυντών και με τα δύο συστήματα (2015-2017), δημιούργησε πολλές συγκρούσεις μεταξύ τους και αρκετά προβλήματα στη διατήρηση ενός καλού σχολικού κλίματος. Επισημάνθηκε ότι η αναιτιολόγητη μυστική ψηφοφορία και η αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου υπονομεύει την αξιοκρατία. Ακόμη, τονίστηκε ότι η εξαίρεση των

αναπληρωτών συναδέλφων από τη διαδικασία, διαταράσσει την ενότητα του συλλόγου.

Στην αξιολόγηση των δύο συστημάτων επιλογής επεσήμαναν αρνητικά τη μεγάλη δύναμη που έδινε το παλαιό σύστημα (2015) στο σύλλογο διδασκόντων, με την ψηφοφορία ώστε να αισθάνεται ακόμη και όμηρός τους ο διευθυντής, όπως, επίσης, έκριναν οι περισσότεροι ως αρνητικό κριτήριο και με το νέο σύστημα (2017) τη συμπλήρωση δελτίων αποτίμησης της προσωπικότητας και του εκπαιδευτικού έργου του διευθυντή. Αρνητικές είναι οι απόψεις τους για τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής και στα δύο συστήματα, όπου προκρίνονται κομματικές προτιμήσεις ή προσωπικές σχέσεις, και στο τελευταίο σύστημα με τον ορισμό μελών τους από τη διοίκηση. Προτείνουν τη σύνθεσή του με ανεξάρτητους αξιολογητές, με γνώσεις στην τεχνική της συνεντεύξεως, χωρίς πολιτικές σκοπιμότητες.

Η νοηματοδότηση του αποτελεσματικού δημοκρατικού και ανοιχτού σχολείου στην κοινωνία πραγματώνεται, όπως επισήμαναν, με ποικίλες δραστηριότητες και σχολικά προγράμματα (Erasmus+, KidsSaveLives, TeachersforEurope, ρομπτικής, Βουλής των Ελλήνων, κ.ά.) με τη συνεργασία του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και των τοπικών φορέων. Δεν επηρεάζει όσο θα περιμέναμε ο ρόλος της γεωγραφικής περιοχής της σχολικής μονάδας, αλλά αντίθετα μας εξέπληξε θετικά το εκπαιδευτικό έργο που επιτελούν σε αυτές, οι διευθυντές και ο σύλλογος διδασκόντων, με τη συμμετοχή τους σε πολλά εκπαιδευτικά ευρωπαϊκά προγράμματα, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν και τις δεξιότητες των μαθητών με την παραγωγή θεατρικών παραστάσεων κ.ά. Στα αποτελέσματα του δημοκρατικού σχολείου τονίστηκε και η μείωση της σχολικής διαρροής, κυρίως σε σχολεία με ιδιαίτερο μαθητικό δυναμικό (ρομά, αλλοδαποί).

Στον αποτελεσματικότερο τρόπο επιλογής στελεχών, επισημάνθηκαν από τους διευθυντές/ντριες τα εξής:

- α) Η καλύτερη μοριοδότηση των επιστημονικών κριτηρίων.
- β) Η σύνθεση διευρυμένου συμβουλίου επιλογής.
- γ) Η δομημένη συνέντευξη, με κοινή τράπεζα θεμάτων.

5.3 Συζήτηση

Τα ερμηνευτικά αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με την άποψη των Pounder & Young (1996), ότι “η αποτελεσματική και δικαιότερη αντικειμενικά επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων συνεχίζει να αποτελεί μία από τις δυσκολότερες λειτουργίες της διοίκησης”, όσο και με τις ερευνητικές μελέτες σχετικά με τα προσόντα, τα καθήκοντα και το ρόλο του διευθυντή(Παπαναούμ,1995, Σαΐτη, Τσιαμάση, Χατζή, 1997, Στραβάκου, 2003, Πασιαρδής, 1995) που εντοπίζουν τα ιδιαίτερα προβλήματα. Παρόμοια και εμείς διαπιστώνουμε: α) την απουσία διοικητικής κατάρτισης των διευθυντών (μόνο 2 από τους 10 Διευθυντές/ντριες), β) την προβληματική ως προς τον τρόπο επιλογής τους, όπως ήταν η ψηφοφορία και η υποκειμενικότητα του συλλόγου διδασκόντων στην διαδικασία της επιλογής τους, γ) τον ορισμό μελών συμβουλίου επιλογής χωρίς προκήρυξη εκδήλωσης ενδιαφέροντος συμμετοχής, δ) την εμμονή στη αρχαιότητα, και ε) την έλλειψη έμφασης των επιστημονικών και αντικειμενικών προσόντων των υποψηφίων.

Όπως προειπώθηκε, η βαρυσήμαντη αξία του ρόλου των διευθυντών σχολικών μονάδων υπαγορεύει ένα σύστημα επιλογής που να εξασφαλίζει την αξιοκρατία μέσα από την οποία θα αναδεικνύονται οι καλύτεροι μεταξύ των υποψηφίων (Σαΐτης, 2000) με την ελπίδα της ανανέωσης των διευθυντικών στελεχών με ειδικευση σπουδών στη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, λοιπόν, η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης κινείται ακόμα σε συντηρητικά επίπεδα ,μόλις δύο στους δέκα έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Επίσης, η πραγματικότητα δεν αντιστοιχεί με τη διακηρυγμένη θέση της πολιτείας να ενθαρρυνθούν οι νεότεροι εκπαιδευτικοί στις διευθυντικές θέσεις και αυτό είναι προφανές από τις ελάχιστες νέες υποψηφιότητες για τις διευθυντικές θέσεις της περιφερειακής ενότητας Ημαθίας (20 σε σύνολο 92 υποψηφιοτήτων). Ενώ, για τη θέση των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν με προηγούμενες μελέτες (Σαΐτης, 2001: 68) όπως και άλλες αντίστοιχες (Σαΐτη και Μιχόπουλος, 2005, Αλεξίου, 2006, Γουρναρόπουλος, 2006), ότι, δηλαδή, παρά το μεγάλο ποσοστό των γυναικών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, υστερούν στην στελέχωση των

διευθυντικών θέσεων. Συγκεκριμένα στην περιφερειακή ενότητα Ημαθίας είναι μόλις στο 26,38%.

Το πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα ήταν: “πώς οι υποψήφιοι διευθυντές νοηματοδοτούν τα ζητήματα που τους απασχολούν στην εκπαίδευση (είδος και αίτια) σε σχέση με το ισχύον σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;”.

Διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές πιστεύουν πως επηρεάζεται το εκπαιδευτικό τους έργο από το σύστημα επιλογής τους, εντοπίζοντας ως σημαντικότερα σημεία το πόσο επηρεάστηκε η σχέση τους με τα μέλη του συλλόγου και την υπονόμηση της διαδικασίας της εκλογής τους με την ψηφοφορία και την αποτίμησή τους, όπου συνέβησαν τραγελαφικές καταστάσεις, δηλαδή δεν προκρίθηκαν στην προτίμησή τους, γιατί επιλέχθηκαν με προσωπικά κριτήρια-κουμπάροι, ξάδελφος, γνωστοί, φίλοι κ.ά.- και όχι αν ο συνάδελφος ήταν επιστημονικά καταρτισμένος και ικανός να αναλάβει τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Αξίζει να σημειωθεί πως από τα στοιχεία που συλλέξαμε στο Eurydice 2013, σε καμία Ευρωπαϊκή χώρα δεν αναφέρεται το κριτήριο της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων ως απαραίτητο στοιχείο επιλογής Διευθυντών/ντριών.

Ακόμη επισημάνθηκαν τα εξής: α) η μη επάρκεια των υλικών υποδομών των σχολικών μονάδων, β) η μη έγκαιρη τακτοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και γ) η έλλειψη χρόνου για το παιδαγωγικό έργο λόγω των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων (βλ. πίνακα 1).

Στο δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα: “πώς αξιολογούν το παλαιότερο και το ισχύον σύστημα επιλογής τους;”, ανέκυψαν τα σημαντικά ζητήματα για τη διαφάνεια στο σύστημα επιλογής τα οποία για να επιλυθούν θα έπρεπε κατά την άποψή τους να ακολουθούν τις παρακάτω κατευθύνσεις: α) η διευρυμένη- και μη κομματική - σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, β) η δομημένη συνέντευξη, γ) η αιτιολογημένη αποτίμηση από όλα τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων (μόνιμοι και αναπληρωτές), δ) η έμφαση στα επιστημονικά και αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων και ε) (βλ. πίνακα 2).

Πράγματι στις επιλογές του συμβουλίου επιλογής δεν μπορεί να αποφευχθεί το στοιχείο της υποκειμενικότητας, ιδίως σε μία μικρή περιφερειακή ενότητα όπως αυτή

της Ημαθίας (μόλις 94 υποψήφιοι για τις 72 διευθυντικές θέσεις στην Π.Ε. Ημαθίας). Πάντως πιστεύουμε πως με μια διευρυμένη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής και με εξεταστές που κατέχουν τις τεχνικές της συνέντευξης -που θεωρούμε ότι είναι απαραίτητη για την εξέταση της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης των υποψηφίων-, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα επιστημονικά και τα αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων, θα λειτουργούσαν ως ασφαλιστικές δικλείδες αξιοκρατίας και αντικειμενικότητας. Ακόμη θεωρούμε ότι είναι σωστό, όπως γίνεται, η δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων να λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων.

Το τρίτο μας ερευνητικό μας ερώτημα ήταν: “πώς νοηματοδοτούν και τεκμηριώνουν την αποτελεσματικότητα για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό και ανοικτό στην κοινωνία;”.

Δηλώθηκαν ότι οι σημαντικότερες στρατηγικές που ακολουθήθηκαν για ένα αποτελεσματικό και δημοκρατικό σχολείο ανοικτό στην κοινωνία με κριτήριο την βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας ήταν: α) η συμμετοχή του σχολείου σε ευρωπαϊκά προγράμματα (Comenius, Erasmus+, e-Twinning κ.ά.), β) η αγαστή συνεργασία με επιστημονικούς επισκέπτες (συγγραφείς, ιατροί, κ.ά.), τους γονείς και τους τοπικούς φορείς είτε για υλικοτεχνικά θέματα, είτε για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Βουλή των Ελλήνων, Δημοτικό Συμβούλιο Παίδων Βέροιας, κ.ά.). Όπως σημαντικός είναι και ο ρόλος της γεωγραφικής περιοχής του σχολείου στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, λόγω της απόστασης από σημαντικές ευκαιρίες που έχουν αυτά των αστικών περιοχών, όμως παρά τις όποιες δύσκολες συνθήκες και ιδιαιτερότητες που έχουν δεν τους εμποδίζει να κάνουν αξιόλογες και αξιέπαινες προσπάθειες (συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus+, ρομποτικής, παραγωγή θεατρικών παραστάσεων, συμμετοχή σε μαθητικούς διαγωνισμούς κ.ά.), που οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο επιτυχίας αναλογεί στους διευθυντές/ντριες και στους εκπαιδευτικούς των σχολικών αυτών μονάδων και πιστεύουμε πως σίγουρα για τα αποτελέσματα αυτά θα ζήτησαν πολλοί συνάδελφοι τους με σχολικές μονάδες σε αστική περιοχή. Ακόμη παρατηρώντας τα προσόντα των διευθυντών/ντριών, διαπιστώνουμε το μεγάλο προσωπικό αγώνα που κάνουν στον τομέα της προσωπικής τους επιμόρφωσης

(μεταπτυχιακές σπουδές, επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης κ.ά.), στους δύσκολους οικονομικά καιρούς που ζούμε, με στόχο να αντεπεξέλθουν καλύτερα ως μια αποτελεσματική σχολική ηγεσία στο δύσκολο διοικητικό τους έργο και που τους έχει αναθέσει η πολιτεία (βλ. πίνακα 3).

Τέλος το τελευταίο μας ερευνητικό ερώτημα ήταν: “ποιες αλλαγές προτείνουν για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;”.

Με μια κριτική θεώρηση του τρόπου επιλογής των διευθυντών, διαπιστώνουμε ότι στα κριτήρια απουσιάζει ως ζητούμενο η επιστημονική κατάρτιση του υποψηφίου σε θέματα διοίκησης σχολείου με αποτέλεσμα τα διευθυντικά στελέχη να στερούνται αντίστοιχων ειδικών γνώσεων. Επίσης στον εκπαιδευτικό κόσμο εγείρονται αμφιβολίες σχετικά με τη συνέντευξη, η οποία δεν είναι δομημένη και παρουσιάζει μειονεκτήματα σε συνάρτηση και με τη σύνθεση και το ρόλο του Συμβουλίου Επιλογής (π.χ. γνωστοί, διαπροσωπικές, φιλικές, ή κομματικές σχέσεις, κ.ά.). Τέλος ως προς το ερώτημα, εάν οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν μόνιμη θέση ή με θητεία, οι απόψεις δίστανται, αρκετοί πιστεύουν ότι η τριετής θητεία δεν είναι ικανός χρόνος απόδοσης του διοικητικού τους έργου, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι είναι ικανοποιητικό χρονικό διάστημα για την ανάδειξη της προσπάθειάς τους. Από τις απαντήσεις των διευθυντών/ντριών, για τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την διοικητική τους προϋπηρεσία και σε σχέση με το φύλο, συμπεραίνουμε ότι για τη διεκδίκηση της διευθυντικής θέσης είναι απαραίτητη τουλάχιστον μία δεκαετής εκπαιδευτική υπηρεσία και ότι θα πρέπει να ανέβει και άλλο το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις σε σύγκριση με αυτό των αντρών (στο νομό Ημαθίας έχουμε 19 γυναίκες διευθύντριες από τις 72 συνολικά διευθυντικές θέσεις, δηλαδή το ποσοστό τους είναι 26,38%). Έχει διαπιστωθεί και με προγενέστερες έρευνες ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με τη σχολική διοίκηση. Η βιβλιογραφία επίσης υποστηρίζει την ερευνητική μας υπόθεση σύμφωνα με την οποία: «Η παρουσία της γυναίκας εκπαιδευτικού σε διοικητικές θέσεις της εκπαίδευσης είναι σημαντικά περιορισμένη» (Σουλάνη, 2008, Τραχανοπούλου & Τραχανοπούλου 2008, Kyriakoyssis & Saiti, 2006).

Το καινούριο που κατέληξε η έρευνα μας σχετικά με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, αντικατοπτρίζεται στην σταχυολόγηση των ενστάσεων αλλά και των προτάσεων των διευθυντών/ντριών του δείγματός μας για τη βελτίωση των κριτηρίων στην αντικειμενικότερη επιλογή των διευθυντών/ντριών καταλήγοντας στα εξής σημεία:

- α) διευρυμένη συγκρότηση συμβουλίου επιλογής ακόμη και με “εξωτερικούς” αξιολογητές,
- β) αξιολόγηση της συμβολής του/της στο εκπαιδευτικό έργο,
- γ) μεγαλύτερη έμφαση στα επιστημονικά προσόντα και αντικειμενικά κριτήρια, όπως και του εκπαιδευτικού έργου των διευθυντών/διευθυντριών στη σχολική τους μονάδα,
- δ) καλύτερη μοριοδότηση της διοικητικής εμπειρίας και
- ε) δομημένη συνέντευξη από εξεταστές ακόμη και “εξωτερικούς” ώστε να είναι αμερόληπτη και πιο αξιοκρατική (βλ. πίνακας 4, σελ. 69-76).

Εν κατακλείδι, η ερευνητική μας προσπάθεια έρχεται ευελπιστούμε να προσθέσει ένα λιθαράκι, με την ποιοτική ανάδειξη πιο δίκαιων, δημοκρατικών, αξιοκρατικών και αντικειμενικών βασικών κριτηρίων στην επιλογή των διευθυντικών/ηγητικών στελεχών της εκπαίδευσης, ώστε να αποτελεί ρεαλιστικά την βασική παράμετρο για την αποτελεσματική βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Με την επανεξέταση και τη θέσπιση ενός νέου σταθερού νομοθετικού πλαισίου συστήματος επιλογής Διευθυντών/ντριών, που να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις του ρόλου τους και με το σχεδιασμό παρακολούθησης προγραμμάτων σπουδών όλων των υποψηφίων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης με στόχο την δική τους διοικητική επάρκεια και ανάπτυξη.

Η έρευνα πιστεύουμε ότι θα άξιζε να συνεχιστεί και να επεκταθεί ερευνώντας με περισσότερα δείγματα διευθυντών/ντριών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από άλλες περιφερειακές ενότητες της χώρας μας, ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις τους σχετικά με το κομβικό σημείο στη λειτουργία των σχολικών μονάδων του συστήματος επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης.

ΜΕΡΟΣ Γ. : ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Βιβλιογραφία

6.1 Ελληνόγλωσση

Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Ανδρέου, Α. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα :[Νέα Σύνορα](#) .

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα :Βιβλιονομία.

Αριστοτέλους, Φ. & Αγγελίδη, Π. (2008) "Ο επιτυχημένος σχολικός ηγέτης: Μια μελέτη περίπτωσης". *10ο Συνέδριο παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*.http://www.pek.org.cy/Proceedings_2008/pdf/g2.pdf

Βάμβουκας, Μ. (1984). *Ψυχοπαιδαγωγική θεώρηση της κατανόησης των αναγνωσμάτων*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Βάμβουκας, Μ. (2002). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρη

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*. Τεύχος 10. Αθήνα:Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. <http://www.pi-schools.gr> 121-129.

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

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EACEA, Eurydice, 2013. *Αριθμοί Κλειδιά για Εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Σχολείων στην Ευρώπη*. Έκδοση 2013. Έκθεση Ευρυδική. Λουξεμβούργο: Γραφείο Δημοσιεύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.). *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1995). *Μάνατζμεντ, αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα: International Puplishing Co.

Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1991). *Διοίκηση προσωπικού. Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες)*. Θεωρία και πράξη. Αυτοέκδοση.

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

Καψάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Τομ. Α. Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κωστάκη, Σ. (2017). *Η υφιστάμενη στρατηγική επιλογής των Διευθυντών σχολείου στην πρωτοβάθμια Εκπαίδευση μέσω των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Πηγή: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/3150>

Λαζάρη, Β. (2017). *Η συμβολή του νέου τρόπου επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και από το σύλλογο διδασκόντων στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας και στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος. Απόψεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Ηρακλείου Αττικής*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/34748>

Μαρκουλάκης, Α. (2017). *Το θεσμικό πλαίσιο επιλογής των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως αυτό ορίζεται από τον Ν. 4327/2015, στη Διευθύνση Γ' Αθήνας: συγκριτική μελέτη*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35541>

Μλεκάνης, Μ. (2005). *Οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γ. Δαρδάνος.

Μπακάμπαση, Ε. , Δημητρίου, Ι. (2016). Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος. *Επιστημονικό Περιοδικό «Εκπαιδευτικός Κύκλος»*. Τόμος 4, Τεύχος1, 2016.

Μπινίσκου, Ε. (2017). *Γυναίκες στη διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και νέο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής (Ν. 4327/2015) διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή:<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35536>

Ουζούνης, Δ. (2018). *Η συνέντευξη στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο (από το 1992 μέχρι το 2017): το παράδειγμα του Ν. Έβρου*. Μεταπτυχιακή εργασία. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο.

Πηγή:<https://repo.lib.duth.gr/jspui/handle/123456789/10796>

Παγκαλίδης, Α. (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015: Απόψεις εκπαιδευτικών*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή:<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35964>

Παλαιοδήμος, Γ. (2017). *Επιλογή ηγεσίας σχολικών μονάδων: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή:<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35964>

Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία : από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή* . Αθήνα: Μεταίχμιο .

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ.(2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία :Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω

Παπανασούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου : Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη:Αδελφοί Κυριακίδη.

Ράπτη, Μ. (2017). *Εκπαιδευτική ηγεσία και γυναικείο φύλο: Αντιλήψεις των γυναικών εκπαιδευτικών και διερεύνηση της νέας πραγματικότητας που διαμορφώθηκε με την*

εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου 4327/2015 επιλογής στελεχών στην ηγεσία των σχολικών μονάδων. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35530>

Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους*. Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας. ΠΜΣ Εκπαίδευση & Πολιτισμός. Αθήνα: 2012. Πηγή: <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10314/theFile>

Σαΐτης, Χ., Φέγγαρη, Μ., και Βούλγαρης, Δ. (1997). Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. Στο *περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 7, σσ. 87-108.

Σαΐτης, Χ. (2001). *Η λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων*. Αθήνα: Ατραπός

Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σουλάνη, Α. Ε. (2008). Η συνεχιζόμενη υποαντιπροσώπευση των γυναικών στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Ανασκόπηση των αιτιών και τρόποι αντιμετώπισης. Στο *Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠ. ΕΠ. Θ – Αξιολόγηση και Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Άρτα.

Σχοινιάς, Χ. (2017). *Το νέο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια εμπειρική έρευνα σε σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ηλείας*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή:<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/35542>

Τέγας, Χ. (2011). *Αποτελεσματική διοίκηση συγκρούσεων στο πλαίσιο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πατρών. on-line: στις 22-11-2016

<http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/handle/10889/4463>

Τραχανοπούλου, Θ. & Τραχανιπούλου Ι. (2008). Η παρουσία των δύο φύλων στη διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις κρίσεις του 2007. Στο *Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠ. ΕΠ. Θ – Αξιολόγηση και Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Άρτα.

Φούλιας, Χ. (2016). *Αναζητώντας το βέλτιστο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων: οι απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται σε σχολεία του δήμου Καλαμάτας*. Μεταπτυχιακή εργασία. ΕΑΠ.

Πηγή:<https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32265>

II. Ξενόγλωσση

Alvy, H. & Robbins, P. (1998). *If I Only Knew: Success and strategies for navigating the principalship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press

Bandura, A. (1993). *Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning*. *Educational Psychologist*, 28 (2), pp.117-148.

Day, C. & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*, Nottingham: Educational Development Trust.

Denzin K. N., & Lincoln, S. Y. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. N. K. Denzin. Y. S. Lincoln (eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage publications.

Duignan, P. (2007). *Educational Leadership: Key Challenges and Ethical Tensions*. Cambridge University Press.

Hallinger, P. (2005.) *Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away*, *Leadership and Policy in Schools*. Vol 4:3,221-239.

Harris, A. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. Routledge Falmer.

Harris, Alma (2005). Teacher Leadership: More than Just a Feel-Good Factor? "In" *Leadership and Policy in Schools*, 4:3, 201-219.

Huber, S. G. & Pashiardis, P. (2008). The recruitment and selection of school leaders, in J. Lumby, G. Crow & P. Pashiardis (Eds) *International handbook on the preparation and development of school leaders* . New York, Routledge, (176–202).

Kyriakoussis, A., Saiti, A. (2006). Underrepresentation of Woman in Public Primary School Administration: The experience of Greece. In *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, Vol. 10 (5), January 30.

McCormick, M.J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), pp.22-33.

Morgan, J. (1996). A Defence of Autonomy as an Educational Ideal. *The Journal of Philosophy at Education of Great Britain*. Vol. 30, No 2.

OECD. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness. Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. April, 2003.OECD

Pasiardis, P. (1998). Researching the Characteristics of effective Primary School Principals in Cyprus: A *Qualitative Approach*. *Educational Management and Administration*, 26(2), pp.117-130.

Stone, P.J., Dunphy, D.C., Smith, M.S. and Olive, D.M. (1996). *The General Inquirer: A computer approach to content analysis*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Tschannen Moran, M., & Gareis, C. (2004). *Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct*. *Journal of Educational Administration*, 42(5), pp.573-585.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

6.3 Πρωτόκολλο συνεντεύξεως

Ερευνητικά ερωτήματα	Θεματικοί άξονες	Ερωτήσεις συνέντευξης
		<p>Ερωτήσεις στην αρχή της συνέντευξης.</p> <p>Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής σχολείου; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;</p>
<p>A. Πώς οι υποψήφιοι διευθυντές νοηματοδοτούν τα ζητήματα που τους απασχολούν στην εκπαίδευση (είδος και αίτια) σε σχέση με το ισχύον σύστημα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης ;</p>	<p>Νοηματοδότηση της σχέσης ανάμεσα στα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης με την ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων (ν.4327/2015) και με την συμπλήρωση φύλλων αποτίμησης για το διευθυντή (ν. 4473/2017) στα ζητήματα που εντοπίζουν ως απόρροιά τους.</p> <p>Αίτια ζητημάτων</p>	<p>1.1 Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;</p> <p>1.2 Πού ακριβώς νομίζετε ότι οφείλονται; Μπορείτε να μου φέρετε ένα παράδειγμα;</p> <p>1.3 Θα μπορούσατε να τοποθετήσετε τα ζητήματα στα οποία αναφερθήκατε σε ιεραρχική σειρά σε σχέση με τις επιπτώσεις που έχουν στην εκπαίδευση; Τι είναι πιο επείγον ή</p>

		<p>επιτακτικό και τι σας απασχολεί λιγότερο; (Γιατί επιλέξατε ως πιο σημαντικό το...)</p> <p>1.4 Θεωρείτε ότι τα ζητήματα που αναφέρατε συνδέονται με κάποιον τρόπο μεταξύ τους;</p>
<p>B. Πώς αξιολογούν το παλαιότερο και το ισχύον σύστημα επιλογής τους;</p>	<p>Σχέσεις-συνδέσεις ανάμεσα σε διαφορετικά ζητήματα με το παλιό και το νέο σύστημα επιλογής.</p>	<p>2.1 Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);</p>
	<p>Σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το σύστημα επιλογής.</p>	<p>2.2 Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής; (Αναφερόμαστε ως ερευνητές σε καθένα από τα ζητήματα για να τα θυμίσουμε και να ζητήσουμε συγκεκριμένες προτάσεις, π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ο σύλλογος διδασκόντων κ.ά.)</p> <p>2.3 Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια</p>

<p>Γ. Πώς νοηματοδοτούν και τεκμηριώνουν την αποτελεσματικότητα για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό και ανοικτό στην κοινωνία;</p>	<p>Εντοπισμός αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών στρατηγικών. Κριτήρια αποτελεσματικότητας των στρατηγικών. Ο ρόλος και η συμβολή της γεωγραφικής περιοχής στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.</p>	<p>του συστήματος επιλογής;</p> <p>3.1 Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;</p> <p>3.2 Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;</p> <p>3.3 Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;</p> <p>3.4 Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;</p>
---	---	--

		<p>3.5 Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;</p> <p>3.6 Πώς εξηγείτε την αποτελεσματικότητά τους;</p> <p>3.7 Πόσο σημαντική θεωρείτε την επίδραση της γεωγραφικής περιοχής στην αποτελεσματικότητα της σχολικής σας μονάδα;</p>
<p>Δ. Ποιες αλλαγές προτείνουν για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;</p>	<p>Αντικειμενικότητα και διαφάνεια στην επιλογή στελεχών.</p> <p>Εγκυρη αξιολογική κρίση των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.</p> <p>Προτάσεις και απόψεις για τα κριτήρια που θεωρούν ότι θα βελτιώσουν το ισχύον σύστημα επιλογής.</p>	<p>4.1 Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;</p> <p>4.2 Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;</p> <p>4.3 Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη</p>

		<p>διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;</p> <p>4.4 Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;</p> <p>4.5 Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;</p> <p>4.6 Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του; (αναφερόμαστε ως ερευνητές σε καθένα από τα ζητήματα για να τα θυμίσουμε και να ζητήσουμε συγκεκριμένες προτάσεις, π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.).</p> <p>4.7 Ποιες αλλαγές θα προτείνατε για μια έγκυρη αξιολογική κρίση των διευθυντών/ντριών;</p> <p>4.8 Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου</p>
--	--	---

		αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;
--	--	---

6.4 Απομαγνητοφωνήσεις Συνεντεύξεων

1^η Διευθύντρια (Σχολική μονάδα αστικής περιοχής-Βέροια)

Ερ: Πόσο χρόνο εργάζεστε ως εκπαιδευτικός και διευθύντρια στο σχολείο;
 Απ:Είκοσι οκτώ χρόνια διδακτική προϋπηρεσία και έξι χρόνια διευθύντρια.

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Απ: Όταν λέμε με απασχολούν πάνω στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, ή πάνω στις κρίσεις και στην επιλογή όπως έγινε;

Ερ: Σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο.

Απ: Με το εκπαιδευτικό έργο, καταρχήν η έγνοια μου είναι να λειτουργεί όσο πιο καλά γίνεται το σχολείο. Επίσης έχουμε σαν όραμα του σχολείου το οποίο το συζητήσαμε και με το σύλλογο διδασκόντων να είναι η ευτυχία των παιδιών, είναι μια γενική λέξη, αλλά ευτυχία των παιδιών σημαίνει επαγγελματική και υπεύθυνη δουλειά από μέρος των εκπαιδευτικών, συνεργασία με το σύλλογο γονέων, την τοπική κοινωνία. Εναλλακτικές μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να γίνεται ενδιαφέρουσα η μάθηση, να κερδίζουμε τα παιδιά και να είναι ευτυχισμένα. Περιλαμβάνει όλο το πακέτο.

Ερ: Θα μπορούσατε να τοποθετήσετε τα ζητήματα στα οποία αναφερθήκατε σε ιεραρχική σειρά σε σχέση με τις επιπτώσεις που έχουν στην εκπαίδευση; Τι είναι πιο επείγον ή επιτακτικό και τι σας απασχολεί λιγότερο;

Απ: Μάλιστα, επείγον θεωρώ ότι... τουλάχιστον έτσι όπως το αντιμετωπίζουμε κάθε χρονιά, για μένα είναι η τακτοποίηση των εκπαιδευτικών στα σχολεία, αυτό που μας ταλανίζει χρόνια. Ο κάθε εκπαιδευτικός θα πρέπει από τον Ιούνιο, μόλις κλείνει η προηγούμενη χρονιά να ξέρει ποια τάξη θα πάρει την επόμενη χρονιά, ώστε να προετοιμαστεί σχετικά και όλο το καλοκαίρι. Αυτό φέρνει κάποια δυσλειτουργία και πολλές φορές χάνονται και ώρες διδακτικές πάνω σε αυτό το θέμα, γιατί αποφασίζουμε συνήθως τον Σεπτέμβρη ποια τάξη θα πάρει, αυτό ως προς τη λειτουργία. Είναι πολύ σημαντικό να έχουμε μία καλή σχέση με τους γονείς. Επίσης από την αρχή και αυτό πρέπει να το βάλουμε ως στόχο, τον Σεπτέμβρη πρέπει ήδη να καλλιεργήσουμε ένα κλίμα. Τώρα από κει και μετά θα πρέπει να γίνονται κάποιες ενδοσχολικές επιμορφώσεις και αν είναι δυνατόν και στο πρώτο δεκαήμερο του Σεπτεμβρίου και στο τελευταίο δεκαήμερο του Ιουνίου, ώστε μετά από την έκθεση της αυτοαξιολόγησης που παραδίδουμε στο σχολικό σύμβουλο, να προγραμματίζουμε για την επόμενη χρονιά τι ακριβώς θέλουμε να κάνουμε, τις αδυναμίες που έχουμε εντοπίσει με ποιο τρόπο θα τις λύσουμε.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Μάλιστα. Είναι κοινό μυστικό, ένα πελατειακό κράτος που έχουμε στην Ελλάδα, θεωρώ ότι τα τελευταία χρόνια ότι μπήκε το αντικειμενικό. οι μονάδες... οι αντικειμενικές μονάδες, τα κριτήρια. Θεωρώ το πιο αντικειμενικό σύστημα, αποδεικνύονται αυτά τα πράγματα σε όλους, κανένας δεν μπορεί να τα αμφισβητήσει και ίσως πια η συνέντευξη στο σύστημα επιλογής, η συνέντευξη θα πρέπει να περιοριστεί και να είναι μόνο ως προς το αν είναι κάποιος υγιείς, ψυχολογικά υγιείς. Από κει και μετά θα πρέπει να παίζει ρόλο οι εκθέσεις που παραδίδουμε κάθε χρόνο, πώς λειτούργησαν τα σχολεία και τα λοιπά. Ίσως και κάποιες εκθέσεις από το σχολικό σύμβουλο, αν είναι επαρκής σαν εκπαιδευτικός, δηλαδή πιο αντικειμενικά κριτήρια τα οποία να αποδεικνύονται και να μην αμφιβάλλει κανένας γι' αυτά.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη , ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Μάλιστα. τα τελευταία χρόνια ζήσαμε αυτό με την ψηφοφορία, έχει τα θετικά του, φαίνεται πιο δημοκρατικό, δεν αποφασίζει μια αυθεντία από πάνω που πολλές φορές την είδαμε και δοτή αυτήν η εξουσία και τα λοιπά. Όπως κάθε δημοκρατία έχει τα μειονεκτήματά του και το σύστημα αυτό, γιατί σε ένα σύλλογο μέσα -αναφέρομαι στην ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων- δημιουργούνται συμπάθειες, αντιπάθειες προσωπικές έχθρες, όχι έχθρες αντιπάθειες τέλος πάντων. Υπάρχει αυτό το θέμα. Δημιούργησε το μειονέκτημα είναι ότι είναι λίγο δύσκολο, είναι υφιστάμενος και προϊστάμενος, είναι λίγο δύσκολες οι σχέσεις, για το πώς θα πρέπει να φερθεί ο προϊστάμενος σε έναν υφιστάμενο που θα τον ψηφίζει. Έχει στοιχεία δημοκρατίας αλλά κάπως αλλιώς θα πρέπει να διασφαλιστεί Τώρα από κει και μετά ίσως θα πρέπει, συμφωνώ με ... να έχουμε ένα αρχείο θεμάτων ώστε όλοι να περνάνε από την ίδια διαδικασία, ώστε να μην κάνουν στους άλλους που θέλουνε πιο εύκολες ερωτήσεις και σε άλλους πιο δύσκολες και τα λοιπά. Πιο διευρυμένο, διευρυμένη επιτροπή κρίσης για να διασφαλιστούν τυχόν στοιχεία διαφθοράς και αξιοκρατίας και τα λοιπά, όλα αυτά τα στοιχεία. Τώρα αν είναι για να προτείνω κάτι, θεωρώ ότι μια όπως είπα διευρυμένη επιτροπή, θέματα συγκεκριμένα για όλους, να υπάρχει αυτή η τράπεζα θεμάτων, και ως προς την επιλογή από το σύλλογο καλό είναι να υπάρχει αλλά κάπως να διασφαλιστεί.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Ναι. Λίγο θα επαναληφθώ τώρα σ' αυτό το θέμα. Διευρυμένη επιτροπή, τα μέλη της επιτροπής, θέματα συγκεκριμένα για όλους, η τράπεζα αυτή θεμάτων, και επίσης πιστεύω ότι και ο σύλλογος και οι υφιστάμενοι πρέπει να έχουν λόγο για τον προϊστάμενό τους και νομίζω είναι αυτοί που ξέρουν καλύτερα από τον καθένα τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματά του. Παρ' όλα αυτά κάπως να διασφαλιστεί καλύτερα, όχι τόσο ελεύθερα. Όπως είναι σήμερα πρέπει να μουν τουλάχιστον και άλλες φόρμες δικλείδες ασφαλείας.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Μεγάλο το θέμα εδώ. Είναι ο διευθυντής ηγέτης, το ακούει κανείς και νομίζει ότι είναι πάνω σε άλογο, ας πούμε, αλλά ναι ο διευθυντής ηγέτης με την έννοια όχι του αρχηγού, του ανώτερου όλων και τα λοιπά, αλλά είναι ο συντονιστής μιας κατάστασης, και όσο καλύτερα μπορεί να μοιράζει τις αρμοδιότητες στο σύλλογο διδασκόντων, τόσο καλύτερα τους κάνει και κοινωνούς όλους στο έργο του. Είναι αυτός που θα εμπνεύσει, το πιο δύσκολο θεωρώ του πράγματος αυτό να εμπνεύσει τους ανθρώπους να εργάζονται, να κάνουν την υπέρβαση, πέρα από το απλό δημοσιοϋπαλληλίκι, γιατί η δουλειά μας δεν είναι απλά είμαι δημόσιος υπάλληλος, τελειώνω τη δουλειά μου, την εργασία μου και φεύγω. Αυτό το πράγμα είναι να εμπνεύσεις, να θέλει το παιδί να έρχεται μαζί σου. Να τους εμπνεύσει να συνεργάζονται μεταξύ τους, να διατηρεί ένα καλό σχολικό κλίμα. Έχει σχέση με το

συναισθηματικό κομμάτι , το ψυχολογικό των ανθρώπων, δεν είναι μόνο η δουλειά που είναι πάρα πολύ δύσκολος ο ρόλος του, αλλά η κατεύθυνση νομίζω πρέπει να είναι προς τα εκεί.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Ναι υπάρχουν και τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων όπως τα λέμε, στην ώρα της ευέλικτης ζώνης και διαθεματικά που γίνονται στα μαθήματα, που καλούμε ανθρώπους στο σχολείο, βγαίνουμε εμείς προς τα έξω. Προσπαθούμε τώρα τελευταία να αρχίσουμε να εφαρμόζουμε ως ένα σημείο από δασκάλους έτσι με πιο πολύ όρεξη τη διαφοροποιημένη διδασκαλία, ώστε έχουμε παιδιά με μεγάλες ανισότητες κοινωνικοοικονομικές, να τα εντάξουμε όλα. Σε όλους να αρέσει να έρχονται στο σχολείο να μην νοιώθουν ότι είναι στην άκρη και τα λοιπά. Έχουμε προγράμματα ενισχυτικής διδασκαλίας για να βοηθήσουμε αυτά τα παιδιά. Στο σχολείο μας λειτουργεί και τμήμα ένταξης για γνωστοποιημένες με γνωμοδότηση από το ΚΕΔΔΥ.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθύντρια της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Αν είχαμε αποτέλεσμα εννοείται, ύστερα από αυτές τις δράσεις;

-Ναι.

Απ: Να σας πω. Επειδή πολλές φορές ξεκινάμε για να λύσουμε αυτά τα θέματα, τουλάχιστον ως προς τις ανισότητες, όταν υπάρχουν παιδιά που προέρχονται από δύσκολα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα, πρώτη μας δουλειά είναι να έρθουν σε συνεργασία, σε συζήτηση και συνεργασία με τους γονείς. Όταν διαπιστώνουμε ότι δεν μπορούμε να συνεργαστούμε, μετά εστιάζουμε στα παιδιά. Όσες φορές το κάναμε αυτό είχαμε πολύ καλό αποτέλεσμα. Πιστεύω ότι τα παιδιά δε νιώθουν ότι είναι πολίτες δεύτερης κατηγορίας. Τα εντάσσουμε όλα. Δουλεύουμε με ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μπαίνουν σε ομάδες όλα, ότι μπορεί το καθένα προσφέρει και δε λέμε ότι όλα τα παιδιά είναι καλοί μαθητές, αλλά όλα τα παιδιά προσπαθούν και βλέπουμε βελτίωση, και μάλιστα γι' αυτό θα μου επιτρέψετε να πω, έχουμε πολλούς γονείς που έρχονται να βοηθήσουν και οικονομικά και σε εθελοντική εργασία για το σχολείο. Νομίζω ότι είχαμε και την ανταπόκριση τη θετική του κόσμου.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Μάλιστα. Πιστεύω στην επιμόρφωση και στην επιπλέον μόρφωση, όπως το πούμε και τα λοιπά. Πιστεύω πάρα πολύ. Ο κόσμος προχωράει. Η επιστήμη προχωράει. Θα πρέπει για μένα, τους διευθυντές κάθε χρόνο να έχουνε προγράμματα επιμορφωτικά, σεμιναριακά και τα λοιπά. Επίσης στην επιμόρφωση όπως σας είπα πιστεύω πάρα πολύ. Από εκεί και μετά το δεύτερο σκέλος, κάτι με ρωτήσατε.

Ερ: Για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων.

Απ: Μάλιστα. Δεν πιστεύω στους υπαλλήλους που είναι ισόβιοι. Δεν είναι σωστό. Υπάρχει φθορά, υπάρχει... πολλές φορές επαναπαυόμαστε στις θέσεις μας και τα λοιπά. Τα στελέχη ειδικά, θα το πω πρέπει να αξιολογούνται, τα στελέχη πρέπει να αξιολογούνται, και να έχουν ορισμένη θητεία. Ειδικά για το σχολείο θα σας έλεγα αν είναι δυνατό όσο περισσότεροι άνθρωποι να περάσουν από τη θέση του διευθυντή του σχολείου, τόσο καλύτερα θα είναι. Ήδη, θα μου επιτρέψετε να μιλήσω για το σχολείο μας, έχω εδώ δυο, τρεις, τέσσερις διευθυντές. Διετέλεσαν διευθυντές και τώρα ήρθαν στο σχολείο ως δάσκαλοι. Λοιπόν, υπάρχει αναγνώριση και για το δικό μου το έργο και εκτίμηση, γιατί ξέρουν αυτή η θέση τι δυσκολίες έχει, και είναι καλύτερα γιατί έτσι το σχολείο είναι υπόθεση ολονών. Ξέρει ο άλλος τι δυσκολίες, γιατί δεν είμαστε δημόσιοι υπάλληλοι, να έχω έναν ορισμένο τομέα και να ασχοληθώ με αυτόν. Ένας διευθυντής πρέπει να τα κάνει όλα. Να μην πω και ένας δάσκαλος πρέπει να τα κάνει όλα, αλλά κυρίως ο διευθυντής, πρέπει να ξέρει τα πάντα, να ασχολείται με τα πάντα. Αν η καρέκλα εμποδίζει εκεί, δε θα πω θα έρθει η καθαρίστρια, ο φύλακας και τα λοιπά, να την πάρει. Μέχρι να έρθει ο φύλακας και να την πάρει, θα σκοτωθούν πέντε, έξι παιδιά εκεί. Πρέπει να κάνεις όλες τις δουλειές και να τρέχεις, να επαγρυπνείς για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Μάλιστα. Είχα κάνει... πετύχατε στην περίπτωση τώρα, γιατί είχα κάνει στο διδασκαλείο μία εργασία... οι δάσκαλοι... “οι δασκάλες πλειοψηφούν, οι διευθύντριες μειοψηφούν”, κάπως έτσι ήταν ο τίτλος. Γιατί παρ’ όλο που ο κλάδος γυναικοκρατείται, μου βγαίνει και το φεμινιστικό συγγνώμη, λοιπόν στις θέσεις στελεχών, είναι μικρότερος ο αριθμός. Βέβαια τα τελευταία χρόνια με τα αντικειμενικά προσόντα και τα λοιπά, άλλαξε λίγο το πράγμα.

-Αν θυμάμαι καλά στις τελευταίες... είναι είκοσι στους εβδομήντα δύο.

Απ: Μάλιστα. Παρόλα αυτά μέχρι διευθυντές σχολείων, άμα πάτε παραπάνω στην ιεραρχία είναι άντρες, η πλειοψηφία. Παρόλο που οι γυναίκες είναι κατά εξήντα τοις εκατό, πλειοψηφούν στον κλάδο. Αυτό είναι ένα θέμα γι’ αυτούς που λένε ότι ήρθε η ισότητα, δεν ήρθε ακριβώς.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Εννοείτε με τη συνέντευξη του συλλόγου;

- Ναι την ψηφοφορία και την αποτίμηση.

Απ: Μάλιστα. Λοιπόν, θεωρώ ότι ήταν το απαύγασμα μιας συνεργασίας των τελευταίων χρόνων. Δηλαδή δεν ήρθα με ομόφωνη απόφαση, οι συνάδελφοι δεν έκριναν ομόφωνα την... δεν με υποστήριξαν ομόφωνα, παρόλα αυτά το θεωρώ υγιές, ήταν κατά το μεγαλύτερο μέρος με υποστήριξαν και πιστεύω ότι εκτίμησαν μια κατάσταση όσο το δυνατόν δίκαιη, όσο το δυνατόν αμερόληπτη, συνεργατική και

αυτό εκτίμησαν και αξιολόγησαν. Υπήρξαν και περιπτώσεις όχι τώρα, αλλά παλαιότερα που οι σύλλογοι ήταν τελείως απορριπτικοί για τους διευθυντές τους. Τουλάχιστον εδώ επειδή γνωρίζομαστε μεταξύ τους, δεν είχα πέσει πολύ έξω.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Όχι απόλυτα, κατά μεγάλο μέρος, αλλά όχι απόλυτα, νομίζω ότι μπορεί να βελτιωθεί ακόμη καλύτερα.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Θεωρώ τα αντικειμενικά προσόντα βασικό κριτήριο, γιατί ένας αποδεικνύει, όχι αυτός είναι ο πιο έξυπνος και όλοι οι άλλοι δεν είναι, αλλά αποδεικνύει ότι έχει μία συνεχή βελτίωση, ασχολείται με την επιστήμη του, δεν σπούδασε κάποια φορά και ξανά δεν ενδιαφέρεται, δείχνει μία συνέχεια, δείχνει καταρχήν στην προσωπικότητά του έναν άνθρωπο, που αυτό που λέμε που ψάχνεται, που αναζητάει να βελτιωθεί, θέλει να γίνεται καλύτερος κάθε φορά. Τα αντικειμενικά τα θεωρώ ουσιαστικά προσόντα. Επίσης ουσιαστικό προσόν θα είναι να έχει σχέση και με τη διοίκηση, οι επιστημονικές του γνώσεις καλό θα είναι να έχουν σχέση και με τη διοίκηση. Επίσης να ξέρεις τι σημαίνει δημόσιο έγγραφο, και τα λοιπά, να εκτιμάς την αξία του. τώρα από εκεί και μετά, επίσης μια άλφα συνέντευξη, αλλά όπως σας είπα στο μέρος κατά πόσο αυτός ο άνθρωπος στέκει ψυχολογικά, γιατί ακόμη και πτυχία να έχει και τα λοιπά, χτες ήταν υγιής, σήμερα μπορεί όμως μπορεί να μην είναι. και βλέπουμε από τα μέσα ενημέρωσης και τα λοιπά καταστάσεις πολύ δύσκολες, δεν μπορείς αυτόν τον άνθρωπο να του δώσεις εξουσία. Αυτό το πράγμα θα πρέπει να το ελέγχει κάποιος, να διασφαλίζεται, γιατί είναι πολύ σημαντικό πρόκειται για ανήλικους ανθρώπους θα διαχειριστεί και σε ένα κτίριο με ανήλικα παιδιά. Τώρα από εκεί και μετά ως προς την αντικειμενικότητα, είναι είπαμε η συνέντευξη χρειάζεται, είπαμε τα αντικειμενικά κριτήρια, η μόρφωση έστω σεμινεριακή πρέπει να έχει σχέση με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του; (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.).

Απ: Είναι όλα αυτά που είναι τώρα, αλλά όπως είπαμε διευρυμένη επιτροπή, η συνέντευξη με τράπεζα θεμάτων, η οποια τράπεζα θεμάτων να πω ότι σε γουστάρει κιάλας και το και πιστεύετε στη δημοκρατική συμμετοχή του συλλόγου να έχει άποψη αλλά σας είπα όμως και πριν. Κάπως πρέπει να διασφαλιστεί λίγο καλύτερα, γιατί σας το λέω αυτό, υπήρξε εκπαιδευτικός που μου είπε εντάξει δεν έχω παράπονο, αλλά κάνουμε παρέα μαζί, δηλαδή πρέπει να ωριμάσει λίγο και η δημοκρατική συνείδηση αυτών που ψηφίζουν και όχι επιπόλαιη ψήφος. Να ξέρουνε γιατί ψηφίζουν, δεν μπορείς να ψηφίσεις για την κουμπάρα είναι οι φίλοι, είναι τέτοια του διευθυντή του σχολείου σου. Θα πρέπει δημοκρατικά να ξέρουν, θα ψηφίσουμε τον πιο κατάλληλο, θα ψηφίσουμε αυτός που έχει κάποια στάνταρ που πρέπει να

υπάρχουν για να λειτουργήσει καλά το σχολείο, δηλαδή λίγο θα πρέπει να δουλέψουμε και πάνω σε αυτό. Αυτοί που ψηφίζουν να ξέρουν τι και πώς, θα πρέπει να γίνει μια επιμόρφωση, σεμινάρια για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα ώστε η ψήφος να δίνει μια δημοκρατικότητα, να δίνει μια αξιοκρατία, τουλάχιστο για το στόχο που μπήκε κιόλας, να εκπληρώνει το στόχο που μπήκε.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Απ: Μάλιστα. Αυτό θέλει σκέψη, για να πω την αλήθεια, λοιπόν δεν μπορώ να σας πω, γιατί δεν έχω κάτσει κάτω για να το σκεφτώ. Με βάση αυτά που έχουμε σήμερα, έτσι όπως λειτουργούν, νομίζω και επειδή πέρασα τη διαδικασία, θα καταλήξω να σας πω πάλι αυτά: “επιτροπή, αξιοκρατική επιτροπή, αμερόληπτη όσο το δυνατόν, δομημένη η συνέντευξη με θέματα, να ψηφίζει ο σύλλογος αλλά να προετοιμαστεί και να ξέρει γιατί ψηφίζει και πώς και δεν έχω να προτείνω κάτι άλλο έξω από αυτό, αυτό που γνώρισα είναι. Δεν σκέφτηκα να πω κάτι καινούργιο σύστημα, δεν είναι προβληματίστηκα να σας πω την αλήθεια.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

-Να είστε καλά!

2ος Διευθυντής (Σχολική μονάδα αστικής περιοχής - Βέροια)

Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Είκοσι τρία χρόνια ως εκπαιδευτικός σε σχολεία, τρία χρόνια διευθυντής και τρία χρόνια που εργάστηκα σε τμήμα ένταξης.

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Απ: Σίγουρα τα θέματα που με απασχολούν έχουν σχέση με τα συστήματα επιλογής, ίσως το βασικότερο να μην έχει άμεση σχέση. Ας πούμε εμένα ένα θέμα που βλέπω εδώ στο σχολείο μου που είναι απαιτητικό, είναι που δεν μου μένει χρόνος για να ασχοληθώ με αυτό που λένε παιδαγωγικό έργο. Ξοδεύω το χρόνο μου, τις 24 ώρες που είμαι εδώ πέρα τις 30 ώρες, σε θέματα διαχειριστικά, κάνε τη μία βλάβη κάνε το άλλο, αισθάνομαι όλο και λιγότερο δάσκαλος. Δεν είμαι δάσκαλος είμαι διαχειριστής τρέχω πολλές φορές με ένα κατσαβίδι, παίρνω τηλέφωνα, δεν αισθάνομαι ως διευθυντής σε αυτό το σχολείο δεν αισθάνομαι παιδαγωγός. Οπότε με την έννοια αυτή, αν πάμε στον τρόπο επιλογής στελεχών, νομίζω ότι η επιλογή στελεχών να πρέπει να αλλάξει όνομα και να μην είναι επιλογή στελεχών, θα έπρεπε να είναι επιλογή διαχειριστών, έτσι όπως είμαστε. Εκτός, αν είχα και εγώ την άνεση και την πολυτέλεια όπως την έχουν κάποιοι άλλοι συνάδελφοι εδώ μέσα στη Βέροια, ας πούμε εμένα μου περισσεύει μία ώρα και κάνω έντεκα ώρες και κάποιοι συνάδελφοί μου δεν κάνουν καμιά ώρα δεν ξέρω για ποιους λόγους και έχουν την άνεση και το κάνουν. Εάν πραγματικά μπορούσα να μην είμαι υποχρεωμένος να είμαι δώδεκα ώρες μέσα στην τάξη και τη στιγμή που παίρνω εδώ ένα τηλέφωνο, να τρέξω αμέσως να κάνω ένα μάθημα και τη στιγμή που είμαι στο μάθημα να τρέξω να παραλάβω το πετρέλαιο, δύο πράγματα που δεν ξέρω πόσο καλά τα συνδυάζω. Θα έπρεπε λοιπόν η επιλογή στελεχών εκπαίδευσης να μη λέγεται επιλογή στελεχών εκπαίδευσης να είναι επιλογή διαχειριστών και αν θέλουν πραγματικά στελέχη εκπαίδευσης να κάτσουν κάτω να το σκεφτούν σοβαρά και να επιλέξουν πραγματικά στελέχη. Δηλαδή από τη μια μεριά ζητάνε όλα όσα χρειάζεται ένα στέλεχος εκπαίδευσης και από την άλλη στιγμή του φορτώνουν τόσες λεπτομέρειες, που το μόνο πράγμα που δεν προλαβαίνει να χρησιμοποιήσει είναι αυτό ακριβώς το οποίο ζητάνε, και για να το κλείσω το θέμα, αν πάρουμε το καθηκοντολόγιο ενός διευθυντή έτσι όπως είναι γραμμένο, πρώτο, δεύτερο, τρίτο, τέταρτο, πέμπτο, έκτο, και καθίσουμε να το αναλύσουμε λίγο πιο βαθιά, θα δούμε ότι αυτά που ζητάνε από τον διευθυντή είναι αδύνατον να τα κάνει, είναι αδύνατον να ανταποκριθεί σε όλα αυτά. Οπότε φαντάζομαι το αφήνουν στην τύχη, στη καλή του πρόθεση ή πιστεύουν ότι ο διευθυντής έχει ένα μαγικό ραβδάκι και να αλλάζει καταστάσεις από τη μια στιγμή στην άλλη και αν καταφέρνει στο βαθμό που τα καταφέρνει, πιστεύω ότι τα καταφέρνει από την καλή του ψυχική πρόθεση, από τη διάθεση που έχει και εν πάση περιπτώσει είκοσι χρόνια το είχε πάρει απόφαση ότι είναι δάσκαλος με σκοπό να προσφέρει, οπότε είτε προσφέρει στην τάξη είτε προσφέρει εδώ. Η επιλογή στελεχών με αφήνει τόσο παγερά αδιάφορο πως ένα γραφειοκρατικό κομμάτι που καμιά σχέση δεν έχει με αυτό που αντιμετωπίζουμε εμείς. Είμαι επί της αρχής εναντίον οποιασδήποτε αξιολόγησης στην εκπαίδευση που έχει σκοπό να μετρήσει με ποια στοιχεία, πόσο αποδοτικός είμαι, πόση υπομονή έχω όταν έρχεται ο δάσκαλος εδώ και με βρίζει, πως να το μετρήσω αυτό το πράγμα ή πώς να μετρήσεις ένα πράγμα που θέλει ένας να πάρει άδεια και εγώ πρέπει να του τη δώσω γιατί δεν καταλαβαίνει και πρέπει την ίδια στιγμή να φτιάξω τρία τμήματα μαζί. Είναι πάρα πολλά, οπότε δεν την θεωρώ επιλογή έτσι όπως διατυπώθηκε, μπορεί μεν αυτοί που το σχεδίασαν να το θεωρούν επιλογή στελεχών, αλλά αν θέλουμε πραγματικά στελέχη, θα πρέπει τα στελέχη τους να τα έχουν όπως στελέχη και όχι ως χαμάληδες και όχι ως οτιδήποτε άλλο..

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Θεωρώ τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής ως τα πιο αξιοκρατικά που έχω γνωρίσει. Το προηγούμενο που ήταν σχεδόν στην αποκλειστικότητα του συλλόγου διδασκόντων για να εκλέγουν τον διευθυντή τους, ναι μεν ήταν καλό και θα συμφωνούσα μαζί του, αλλά νομίζω ότι η δύναμη που έδινε στο σύλλογο ήταν πολύ μεγάλη, όχι ότι δεν την άξιζε αλλά ενδεχομένως την ίδια στιγμή να αισθανόταν όμηρος ο διευθυντής απέναντι σε αυτούς. Το τελευταίο σύστημα στο οποίο η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων λαμβανόταν υπόψη της, αλλά όχι καθοριστικά και αυτό είχε την χάρη του, ίσως να είναι καλύτερο, το θεωρώ καλύτερο από το προηγούμενο, γιατί αυτή η επιτροπή αν έβλεπε ότι δέκα από τα δώδεκα είναι εναντίον άρα θα έπρεπε να πάρει το μήνυμα. Δηλαδή δεν μπορεί ο σύλλογος να επιβάλλει τον διευθυντή που θέλει ωστόσο μπορεί να μην του βάλουν αυτόν που δεν θέλει. Το ποιος θα μπει είναι άλλη υπόθεση. Σε σχέση δηλαδή με όλα τα συστήματα που έχω δει μέχρι τώρα το τελευταίο το θεωρώ πιο αντικειμενικό και αξιοκρατικό, δεν είναι καθαρά αξιοκρατικό και το προηγούμενο λιγότερο καλό, αλλά σε σχέση με τα προηγούμενα ακόμη πιο καλά.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Πιστεύω ότι όλα αυτά το πως θα γίνουν είναι αποτέλεσμα κεντρικής πολιτικής επιλογής. Αν αποφασίσουν να βάλουν έναν διευθυντή που να αξιολογεί, τα κριτήρια πρέπει να είναι λίγο διαφορετικά. Αν αποφασίσουν να δώσουν ελευθερία στις σχολικές μονάδες και η ευθύνη να συνοδεύεται και από άμεση (είσαι ειδικός), είναι διαφορετική. Δεν μπορώ να τοποθετηθώ, γιατί αυτό το ζήτημα το θεωρώ λίγο φλου και αν έρθει μια άλλη πρόταση που είναι πιο ξεκάθαρη θα τη δω. Επί της αρχής δεν με πείθει ότι πραγματικός σκοπός της επιλογής των στελεχών ή και της αξιολόγησης που έρχεται μετά, γιατί και αυτή είναι μια ματιά αξιολόγησης είναι η καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων. Νομίζω ότι ο πρώτος ρόλος είναι ο έλεγχος -ο ιεραρχικός έλεγχος από πάνω προς τα κάτω-, δεν πιστεύω ότι αυτός είναι ο σκοπός τους. Τα προβλήματα είναι πολλά.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Πρώτα από όλα πρέπει να ξέρει το σχολείο, πρέπει να ξέρει πώς λειτουργεί ένα σχολείο. Δεύτερο θα πρέπει να έχει μια κοινή λογική. Τρίτον θα πρέπει να έχει ένα άλφα επίπεδο κοινωνικότητας. Τώρα όσο επικοινωνιακός είναι τόσο καλύτερα, όσο ευέλικτος είναι τόσο καλύτερα, όσο διπλωμάτης είναι τόσο καλύτερα. Νομίζω ότι ο διευθυντής θα πρέπει να είναι δάσκαλος όσο πρέπει, παιδαγωγός όσο πρέπει, να έχει μια κοινή λογική να τα έχει σε μια αναλογία και από εκεί και πέρα η ευελιξία είναι απαραίτητη, η πειστικότητα είναι απαραίτητη. Το να διαθέτεις αρχηγική ικανότητα και προσόντα αυτό είναι καλό, αλλά ή το έχεις ή δεν το έχεις, δεν ξέρω κατά πόσο μπορείς να αποκαλυφθείς. Το να προσπαθείς να εφαρμόσεις τους νόμους, τα διατάγματα, έτσι όπως έρχονται απαρέγκλιτα -ενώ στην αρχή το εφάρμοζα- το θεωρώ ότι είναι μια λάθος τακτική αυτή η πιστή εφαρμογή. Δηλαδή στην ουσία και ο ίδιος ο

νομοθέτης βγάζει ένα διάταγμα βλέπει ότι χάνει ένα μέρος ευελιξίας και μετά το αναδιαμορφώνει. Οπότε τον διευθυντή θα πρέπει να του αφήσουν μια ελευθερία, όσο περισσότερη ελευθερία και ευελιξία του αφήσουν -αλλά να συνοδεύεται από πράγματα, δηλαδή το να μπορώ να αλλάξω το σχολείο μου και όχι να παρακαλώ τη σχολική επιτροπή και να μου λέει περίμενε ένα μήνα, αν πάρω πράγματα και να μου λέει δεν έχουμε λεφτά κ.τ.λ.- δηλαδή από ένα διευθυντή τα ζητάνε όλα και δεν του δίνουνε τίποτα.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Όχι, δεν έμενε καθόλου χρόνος. Δηλαδή, ο χρόνος ο δικός μου ήταν να κάνω το μάθημά μου και να λειτουργήσω τη σχολική μονάδα. Κάναμε δύο τρία πραγματάκια. Δουλέψαμε δύο προγράμματα, καλέσαμε κάποιους επιστήμονες, δεν κάναμε κάτι ιδιαίτερο.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Εκείνο που ζετίναζα, στην προηγούμενη φορά που έγιναν επιλογές, -δεν θα πω ότι δεν ήθελα να γίνω διευθυντής, ήθελα δεν ήθελα τότε, βρέθηκα σε μια κατάσταση για την οποία δεν είχα προετοιμαστεί, το είχα στο μυαλό μου αλλά δεν το δούλεψα-είναι το βιβλίο του Σαΐτη για τη διοίκηση το ξεπατίκωσα, μια χαρά, δεν έλεγε ο άνθρωπος κάτι καινούργιο απλά τα είχε μαζέψει όλα και τα είχε παρουσιάσει με ένα επιστημονικό τρόπο, και αυτό που διαπιστώνει ότι αυτά τα σεμινάρια και αυτές οι ενημερώσεις λειτουργούν όπως λειτουργεί η παιδαγωγική ακαδημία. Έρχονται και σου δίνουν πάρε μια γενική μόρφωση, είναι απαραίτητη να την έχεις, αλλά όταν θα βγεις εκεί έξω εσύ θα αποφασίσεις τι θα χρησιμοποιήσεις, πώς θα το χρησιμοποιήσεις, τι θα πετάξεις και τι θα κρατήσεις. Κάπως έτσι λειτουργούν και αυτά, ή τα βιβλία που θα διαβάσεις ή τα επιμορφωτικά σεμινάρια που θα πας, πρέπει να πας, πρέπει να διαβάσεις κάτι, γιατί κάτι καινούργιο βγαίνει, αλλά πάλι στην κρίση σου είναι τι θα εφαρμόσεις, δηλαδή πάλι κάποια πρέπει να τα αφήσεις, για παράδειγμα στο σχολείο μας πολλές φορές, που υποτίθεται θα έπρεπε να είσαι μπροστά ή πίσω σε αυτό το σχολείο, μέσος όρος ηλικίας 53, ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, οπότε εγώ δεν μπαίνω μπροστά για να τους προκαλώ. Προσαρμόζεσαι στις ανάγκες του σχολείου. Βέβαια ο άλλος θα πει ο διευθυντής πρέπει να μπορεί να έχει τη δύναμη να αλλάζει, να αλλάζει για ποιο λόγο, το αποτέλεσμα φαίνεται εκ των πραγμάτων δεν θα είναι καλύτερο, θα είναι χειρότερο. Οπότε προσαρμόζεσαι, καλά είναι όλα αυτά πρέπει να τα έχεις, αλλά να έχεις και την ικανότητα να τα προσαρμόζεις ακόμη και να τα απορρίπτεις.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Νομίζω ένας από τους βασικούς λόγους που οι γυναίκες δεν ασχολούνται με αυτό είναι η οικογένειά τους. Δεν νομίζω ότι υπάρχει κάποιος άλλος λόγος. Πιστεύω ότι εξίσου μπορούν να τα καταφέρουν οι άντρες και οι γυναίκες. Εκεί που μπορεί εγώ

να τα καταφέρω εκείνη μπορεί όχι και εκεί που μπορεί αυτή να μην μπορώ εγώ, αυτό έχω δει στην πράξη, εξίσου τα καταφέρνουν και οι μεν και οι δε.

Ερ: Πόσο επαρκής αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Ανεπαρκής δεν αισθάνομαι καθόλου, γιατί αν χρειαστεί να αξιολογήσω δεν θα αξιολογήσω με τα κριτήρια αυτά που μου λένε, θα αξιολογήσω με τα κριτήρια που βλέπω εγώ και αν είναι αξιολογήσω αυτούς εδώ πέρα -γνωρίζοντας πως η αξιολόγηση αυτή έτσι όπως μας τη ζητάνε είναι αποσπασματική, ζητάνε από εμένα να αξιολογήσω αυτό το πράγμα, το κομμάτι ενώ όλο το άλλο το αφήνουν από έξω-εγώ όμως θα το βάλω μέσα στη σκέψη μου και θα αξιολογήσω αυτούς τους ανθρώπους, από την πρόθεση τους από την ψυχή που διαθέτουν καθημερινά και φυσικά η δική μου αξιολόγηση δεν έχει καμία σχέση με αυτήν που περιμένουν αυτοί, θα είναι δίκαιη. Οπότε αυτό το σύστημα το θεωρώ πονηρό, δηλαδή θεωρώ ότι είναι ένα προστάδιο για να φτάσουμε στο σημείο της αξιολόγησης που έχουν εφαρμόσει στην Αγγλία που οι εκπαιδευτικοί από τον τρίτο χρόνο εξαφανίζονται και τα παρατάνε και φεύγουν. Δεν μπορείς να έχεις εκπαίδευση με πίεση με καμουτσίκι με έλεγχο και να απαιτείς μετά να σου διαμορφώσουν προσωπικότητες ελεύθερες. Το σύστημα αυτό δεν στέκει σε τίποτα, πρέπει να σκεφτούμε σοβαρά. Την προηγούμενη φορά που γινότανε, κάθισα και διάβασα πώς θα αξιολογούσα, οποιοσδήποτε τομέας έτσι όπως διατυπώνονταν ήταν τόσο ρευστός και τόσο φλου που θα μπορούσες σε έναν συνάδελφό σου να βάλεις άριστα, να βάλεις τη βάση και να είσαι καλυμμένος σε κάθε περίπτωση. Αν θέλουν αξιολόγηση πρέπει να δώσουν λεφτά, δηλαδή πρέπει να πληρώσουν, έτσι νομίζω.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Όλα αυτά παίζουν ρόλο, όλα έχουν την βαρύτητά τους, ωστόσο θα πρέπει να έχει και ένα πτυχίο παραπάνω καλό είναι, όχι ότι είναι απαραίτητο, απλά να φανεί ότι έχει συνέχεια και ενδιαφέρεται. Θα πρέπει να έχει και την αποδοχή των συναδέλφων και ηεπιτροπή επιλογή που θα καθίσει να το δει, θα πρέπει να μπορεί να σταθεί. Όλα αυτά παίζουν το ρόλο τους. Τώρα το ποιο είναι το ποιο βαρύ ή ποιο θα πρέπει να παίζει μεγαλύτερο ρόλο δεν μπορώ να το ξέρω. Όλα αυτά όμως είναι καλά.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Αν θέλουν πραγματικά να το βελτιώσουν, θα πρέπει να καταφέρουν να φτάσουν στο σημείο να μην αισθάνεται ο διευθυντής όπως εγώ αισθάνομαι τις περισσότερες φορές χαμάλης. Να μου δώσουν την αίσθηση, ότι κοίταξε να δεις ως διευθυντής του σχολείου έχεις την ευθύνη την παιδαγωγική και την διοικητική και στην αναγνωρίζουμε όχι στα λόγια στην πράξη. Μία πρόταση μόνο, αυτοί που προτείνουν την αξιολόγηση να εφαρμόσουν την αξιολόγηση πρώτα στον εαυτό τους ή τέλος

πάντων με έναν τρόπο που να τους αφορά άμεσα και μετά ας έρθουν να την εφαρμόσουν ή εν πάση περιπτώσει ή αυτοί που την προτείνουν να είναι υποχρεωμένοι να στείλουν τα παιδιά τους στα ίδια τα σχολεία. Δέσμευση εγώ που κάνω την πρόταση μου για αυτές τις αλλαγές, το παιδί που είναι για τα επόμενα οχτώ χρόνια θα είναι εδώ στο ίδιο σχολείο, γιατί αποδείχτηκε ότι η αποποίηση των ευθυνών έχει γίνει μόδα. Να καταλαβαίνει ο άλλος ότι η επιλογή που θα κάνει θα έχει και επιπτώσεις και σε αυτόν τον ίδιο. Αν δεν έχει επιπτώσεις και σε αυτόν τον ίδιο.

- Σας ευχαριστώ πολύ!

- Να είστε καλά!

3^{ος} Διευθυντής (Σχολική μονάδα αστικής περιοχής -Βέροια)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Ως εκπαιδευτικός εργάζομαι περίπου είκοσι τέσσερα έτη και ως διευθυντής του σχολείου εργάζομαι τρία χρόνια, είμαι στον τρίτο χρόνο, αλλά έχω ένα χρόνο ως προϊστάμενος δημοτικού σχολείου σε μικρότερο σχολείο, σε διθέσιο.

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Απ: Εκείνο που με απασχόλησε ιδιαίτερα κατά την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης, είναι το γεγονός ότι περισσότερο στο σύστημα επιλογής το τωρινό προκρίθηκε η αρχαιότητα σε σχέση με τα τυπικά προσόντα, δηλαδή υπήρξαν τυπικά προσόντα πολύ σημαντικά τα οποία πολλοί συνάδελφοι κουράστηκαν να τα αποκτήσουν, αλλά όχι μόνο τυπικά, ήταν και ουσιαστικά προσόντα, τα οποία δεν προσμετρήθηκαν καθόλου σαν μόρια, όπως ας πούμε το δεύτερο επίπεδο Τ.Π.Ε. , όπως μειώθηκε η μοριοδότηση του δεύτερου πτυχίου για όσους το έχουν, δεν προσμετρήθηκε καθόλου το δεύτερο μεταπτυχιακό και παρόμοια προσόντα τα οποία έπρεπε κατά την άποψή μου να προσμετρηθούν και οι επιμορφώσεις που κάνανε κάποιοι συνάδελφοι στο Ε.Κ.Δ.Α. , δηλαδή στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, αλλά και σε άλλους φορείς, τα οποία δεν προσμετρήθηκαν καθόλου.

Ερ: Θα μπορούσατε να τοποθετήσετε τα ζητήματα στα οποία αναφερθήκατε σε ιεραρχική σειρά σε σχέση με τις επιπτώσεις που έχουν στην εκπαίδευση, τι είναι πιο επείγον ή επιτακτικό και τι σας απασχολεί λιγότερο;

Απ: Κατά την άποψή μου πιο επιτακτικό είναι να λειτουργήσει σωστά το δημόσιο σχολείο. Τώρα το γεγονός ότι σίγουρα οι κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων επηρεάζουν τη λειτουργία του δημόσιου σχολείου. Σήμερα είναι η θέση του διευθυντή, ειδικά στα μεγάλα σχολεία της πόλης , ιδιαίτερα απαιτητική. Άρα λοιπόν η επιμόρφωση και η επαγγελματική κατάρτιση είναι πολύ σημαντική κατά την άποψή μου, αλλά ταυτόχρονα και η εμπειρία του διευθυντή είναι πολύ σημαντική. Θα έπρεπε λοιπόν να υπάρχει ένα σύστημα εκλογής στελεχών το οποίο να είναι... να ζυγίζει αυτές τις δύο παραμέτρους και να δίνει ένα πιο δίκαιο αποτέλεσμα.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα παλαιότερο και ισχύων;

Απ: Για μένα ένα πολύ μελανό σημείο είναι η συνέντευξη. Η συνέντευξη λοιπόν είναι ένα εργαλείο το οποίο αν θέλει κάποιος μπορεί να το χρησιμοποιήσει με άσχημο τρόπο, δηλαδή να το χρησιμοποιήσει αρνητικά. Βέβαια η συνέντευξη ή κάποιος τρόπος όπως να μπορεί να γίνεται μια σωστή επιλογή είναι κάτι το οποίο χρειάζεται είναι χρήσιμο, αλλά πρέπει να βρεθεί μια φόρμουλα, που να μπορεί να ξεχωρίζει... μία φόρμουλα σωστή.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ψηφοφορία ή αποτίμηση διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Εγώ θεωρώ ότι η ψηφοφορία, η οποία έγινε με τον προηγούμενο νόμο, υπήρχε αντικειμενικότητα στην ψηφοφορία το λέω γιατί η συλλογική νοημοσύνη, κατά την άποψή μου όταν έχω ένα σύλλογο διδασκόντων είκοσι-τριάντα ατόμων, δύσκολα

κάνει λάθος, άρα νομίζω ότι η ψηφοφορία είναι ένα κριτήριο που θα έπρεπε να υπάρχει, με τον τρόπο που υπήρχε, γιατί με τον τρόπο που έγινε φέτος σε αυτές τις κρίσεις δεν πήρε καθόλου μέρος, δεν την έλαβαν καθόλου υπόψη τους στην ουσία τα διάφορα συμβούλια επιλογής. Τώρα η σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, εφόσον πρόκειται να υπάρξει συνέντευξη, επίσης είναι πολύ σημαντική και στη συνέχεια το τρίτο κριτήριο είναι τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει να έχουν οι συνάδελφοι και μετά πρέπει να μπει η αρχαιότητα.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Πρώτα από όλα ένας διευθυντής σε ένα δημοτικό σχολείο πρέπει να έχει όραμα. Πρέπει να λειτουργεί δημοκρατικά, να πω μερικές παραμέτρους, δηλαδή πρέπει να ξέρεις από που θα το πάρεις το σχολείο, τι έχεις να κάνεις σωστό στον προγραμματισμό σου και να ξέρεις το που θέλεις να το πας το σχολείο, δηλαδή να έχεις κάνει ένα σχεδιασμό του εκπαιδευτικού σου έργου για τα χρόνια στα οποία είσαι διευθυντής. Επίσης πρέπει να έχει ικανότητες να δημιουργεί ένα καλό σχολικό κλίμα, ένα εργασιακό κλίμα για τους συναδέλφους, έτσι ώστε έχει αποδειχτεί ότι το καλό σχολικό κλίμα είναι από τους κυριότερους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας. Άρα λοιπόν είναι πολύ σημαντικό να μπορεί ο διευθυντής να δημιουργήσει ένα καλό σχολικό κλίμα. Να είναι δημοκρατικό, να λειτουργεί δημοκρατικά, αλλά ταυτόχρονα μαζί με όλα αυτά θα πρέπει να τηρεί και τους νόμους και τις διατάξεις όπως προβλέπονται από τη δημοκρατία μας, από το κράτος.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Εδώ στο δικό μας το σχολείο η συνεργασία με το σύλλογο γονέων είναι άριστη, είναι πάρα πολύ καλή, έχουμε κάνει πάρα πολλές δράσεις, μέσα σε αυτές είναι εκδηλώσεις και σε διάφορους περιόδους εορταστικές και λοιπά. Έχουμε καλέσει αθλητές, έχουμε καλέσει το μητροπολίτη, έχουν έρθει στο σχολείο αθλητές, πρωταθλητές και λοιπά. Όλα αυτά γίνονται πάντα με σκοπό το σχολείο μας να είναι ανοικτό στην κοινωνία, όπως επίσης και ο σύλλογος γονέων κατόπιν δικής μας άδειας και σε συνεργασία με το δήμο διεξάγει μαθήματα σκακιού, μαθήματα χορού τα απογεύματα και λοιπά. Όλα αυτά γίνονται μέσα σε αυτά τα πλαίσια στο σχολείο μας.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Εγώ δεν ξέρω αν ο ίδιος μπορώ να τα διαπιστώσω, θεωρώ όμως ότι αυτό έχει διαπιστωθεί από άλλους που βλέπουν εξωτερικά και τα θετικά σχόλια που ακούμε για το σχολείο. Ας πούμε που ακούγονται από άλλους συναδέλφους ότι το σχολείο σας λειτουργεί καλά, έτσι άτυπα το εγώ έχω αντιληφθεί, αλλά όχι ας πούμε μέσω κάποιας έρευνας.

Ερ: Μπορείτε να αντιμετωπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Στο σχολείο μας μια πάρα πολύ σημαντική δράση η οποία έγινε πέρυσι, ήταν η καρδιοπνευμονική αναζωογόνηση (ΚΑΡΠΑ), μαθήματα καρδιοπνευμονικής

αναζωογόνησης από ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό kids Save Lives, εμείς δηλαδή στο σχολείο μας αυτή τη στιγμή οι μαθητές των μεγάλων τάξεων πλην αυτών που φύγανε στο γυμνάσιο, γνωρίζουν να δώσουν καρδιοπνευμονική αναζωογόνηση σε κάποιον συνάνθρωπό τους, έχουν λάβει τέτοια μαθήματα. Αυτό είναι μια πολύ σημαντική δράση για τους μαθητές μας. Αισιοδοξούμε ότι υπάρχει η πιθανότητα να βάλουμε και έναν απινιδωτή στο χώρο του σχολείου, και θα ήμασταν το μοναδικό σχολείο το οποίο θα διαθέτει απινιδωτή. Επίσης μία από τις δράσεις, είμαστε το μοναδικό σχολείο στην Ημαθία αυτή τη στιγμή είναι η ράμπα για αναπηρικά αμαξίδια που έγινε, διότι δεν υπήρχε στο σχολείο μας σχεδιασμός από το Ο.Σ.Κ., για να δημιουργηθεί τέτοια ράμπα, ούτε σε κάποιο άλλο σχολείο γενικής αγωγής στην Ημαθία, εκτός από τα ειδικά σχολεία και τα σχολεία που συστεγάζονται, και από τα καινούρια όπως είναι το δικό σας. Εμείς με δική μας πρωτοβουλία και σε συνεργασία με τις δημοτικές αρχές κατασκευάσαμε ράμπα και πλέον το σχολείο μας είναι προσβάσιμο στα άτομα με αναπηρία, στα άτομα που κινούνται με αναπηρικό αμαξίδιο.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Νομίζω ότι πρέπει να γίνονται επιμορφώσεις στους συναδέλφους, όχι μόνο στους διευθυντές και στους δασκάλους και στους εκπαιδευτικούς ενός σχολείου. Η γνώση σήμερα είναι κάτι που τρέχει με πάρα πολύ γοργούς ρυθμούς, άρα λοιπόν και η επιμόρφωση στα νέα δεδομένα και στην διοίκηση της εκπαίδευσης είναι κάτι πολύ σημαντικό για να μπορέσεις να σταθείς στη θέση του διευθυντή που σήμερα είναι πάρα πολύ απαιτητική.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Βλέπω γενικά ότι το σχολείο είναι ένας γυναικοκρατούμενος χώρος, εκτός από τη διοίκηση της εκπαίδευσης όπου σε αντίθεση με τον τεράστιο αριθμό γυναικών, οι άντρες είναι αυτοί που αναλαμβάνουν περισσότερο θέσεις διευθυντικές. Αυτό πιστεύω ότι κάποια στιγμή θα αλλάξει γιατί και τώρα οι γυναίκες οι νεώτερες αναλαμβάνουν θέσεις. Σίγουρα ισότητα και ισότιμη, ας πούμε πρόσβαση και στην εκπαίδευση αλλά και στις θέσεις πρέπει να είναι κανόνας σε μια δημοκρατία.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Γενικά αν μιλήσω αισθάνομαι επαρκής για τη θέση του διευθυντή και με το νέο τρόπο επιλογής. Δυσκολεύτηκα μπορώ να πω στη διαδικασία της συνέντευξης, δυσκολεύτηκα, γιατί ήταν μια συνέντευξη ας το πούμε φλου κατά κάποιο τρόπο, η οποία δεν ήταν σταθμισμένη συνέντευξη, οπότε δεν ήξερες το τι να περιμένεις από το συμβούλιο επιλογής. εκεί εντοπίζω τη δυσκολία.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Εξαρτάται, εξαρτάται από το συμβούλιο επιλογής, μπορεί να υπάρχουν συμβούλια επιλογής να διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια, και άλλα συμβούλια επιλογής τα οποία δε διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια. Άρα έχουμε στην ίδια χώρα, δύο επιλογές, δύο μέτρα και δύο σταθμά, δηλαδή σε κάποιους νομούς έχουν πιο αξιοκρατικά οι κρίσεις, ενώ σε κάποιους άλλους λιγότερο αξιοκρατικά. Μάλιστα έχω ακούσει εκφράσεις του στιλ σε εκείνο το ΠΥΣΠΕ έπεσε χειρουργείο, που σημαίνει ότι έγιναν παρεμβάσεις οι οποίες κατά την άποψή μου σε μια συνέντευξη είναι ανεπίτρεπτες προκειμένου να βγαίνουν οι συσχετισμοί και να καταλάβουν τις θέσεις ορισμένοι συνάδελφοι.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Κατά την άποψή μου τα κριτήρια της προσωπικότητας έπρεπε να είναι μόνο δύο και να μην υπάρχει μοριοδότηση. Δηλαδή έπρεπε να είναι ικανός μη ικανός, και από εκεί και πέρα εφόσον κάποιος κριθεί ικανός, να μπει στη διαδικασία με τα αντικειμενικά κριτήρια τα μετρήσιμα που έχει ο καθένας επιμορφώσεις και τα λοιπά και να καταλάβει τη θέση που πρέπει. Εκεί στο ικανός και μη ικανός, εκεί πέρα έπρεπε να πάρει θέση το συμβούλιο επιλογής, να κρίνει αν είσαι ικανός ή αν δεν είσαι ικανός για τη θέση του διευθυντή, και μετά από εκεί και πέρα ας γίνει η υπόλοιπη διαδικασία με τα αντικειμενικά μόρια και την προϋπηρεσία και την προϋπηρεσία του καθενός.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Τα κριτήρια, αυτό είναι μια πολύ δύσκολη ερώτηση, ποια κριτήρια, γιατί πρώτα από όλα στην εκπαίδευση δεν υπάρχει συνέχεια. Αυτό σημαίνει ότι κάθε κυβέρνηση που αλλάζει και κάθε υπουργός κάνει τα δικά του μαγικά, αλλάζει το σύστημα επιλογής, δεν υπάρχει μια σταθερότητα και μια συνέχεια. Δεν μπορώ να σας απαντήσω παραπάνω σε αυτήν την ερώτηση για τα κριτήρια, είναι κάτι το οποίο δυσκολεύομαι να το συλλάβω και να πω έτσι σε μια συνέντευξη ποια είναι τα κριτήρια.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Αποτίμηση από το σύλλογο διδασκόντων, πρώτο, δεύτερο, δομημένη συνέντευξη από το συμβούλιο της επιλογής. Τρίτο η σύνθεση του συμβουλίου επιλογής. Τέταρτο επιστημονικά κριτήρια, αντικειμενικά κριτήρια, χρόνια υπηρεσίας και τα λοιπά.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριάων σχολικών μονάδων;

Απ: Το σύστημα επιλογής για να είναι αποδεκτό, πρώτα από τους συναδέλφους οι οποίοι θα λάβουν μέρος θα πρέπει να γίνει συζήτηση μαζί τους. Δηλαδή πρέπει να προϋπάρξει συζήτηση και να δούμε τις παραμέτρους, να δούμε τα κριτήρια, να δούμε

όλο το νόμο από την αρχή. Αυτό πιστεύω και στη συνέχεια με δημοκρατικότητα να αποφασίσουμε ένα σύστημα επιλογής το οποίο να είναι αποδεκτό από τους περισσότερους συναδέλφους οι οποίοι θα είναι υποψήφιοι στις επόμενες κρίσεις.

- Σας ευχαριστώ πολύ.

4^η Διευθύντρια (Σχολική μονάδα ημιαστικής περιοχής)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/διευθύντρια στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Ως εκπαιδευτικός εργάζομαι 29 έτη. Ως διευθύντρια εργάζομαι έξι χρόνια, διανύω τον έβδομο.

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Πιστεύω ότι με η ψηφοφορία από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων στην διαδικασία των προηγούμενων κρίσεων διευθυντών επηρέασε αρνητικά το εκπαιδευτικό μας έργο.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Θα μπορούσε κάποιος να πει, ότι θα μπορεί να μεροληπτεί, τα άτομα μπορούν να μεροληπτούν, τα άτομα, κάποια από τα άτομα εκεί πέρα, που είναι στο συμβούλιο, αλλά επειδή είναι πολυμελές, εάν είναι ένα ή δύο από αυτά, οι οποίοι έχουν κάτι διαφορετικό μαζί σου, νομίζω ότι θα χαθεί μέσα στο σύνολο της βαθμολογίας. Αν πούμε ότι λειτουργεί αντικειμενικά και όπως θα έπρεπε να λειτουργεί, μεμονωμένες βαθμολογίες, μειώνεται η ισχύ τους έτσι. Μετά είναι και τα αντικειμενικά κριτήρια όπου μετρούν, οπότε εκεί πέρα δεν μπορούμε να κάτι για αυτό, για τα αντικειμενικά κριτήρια. Βέβαια πολλοί θεωρούν ότι η βαθμολογία που δίνεται στα αντικειμενικά κριτήρια, δεν είναι σωστή, άλλοι θα ήθελαν περισσότερα μόρια να παίρνουν κάποιο μεταπτυχιακό, άλλοι θα ήθελαν λιγότερα. Κάθε κριτήριο έχει και τις αδυναμίες του και σε κάποιον δε βολεύει.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής; (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/τριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.).

Απ: Να τα πάρουμε ένα, ένα. Εγώ νομίζω ότι θα έπρεπε να κατευθυνθούμε σε αυτό εδώ το αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής. Πιστεύω ότι πρέπει να υπάρχει ένα συμβούλιο να επιλέγει το διευθυντή και να δουλέψουμε περισσότερο σε αυτή την κατεύθυνση. Δηλαδή το συμβούλιο να αποτελείται από περισσότερα μέλη να είναι διευρυμένο, να αποτελείται από άτομα κύρους, και αυτοί εδώ να επιλέγουν και να βαθμολογούν το διευθυντή με δομημένη συνέντευξη. Τώρα η ψηφοφορία και η αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, θεωρώ ότι δεν μπορεί να είναι ένα κριτήριο να επιλεγεί ένας διευθυντής, γιατί ο διευθυντής ασκεί διοίκηση και το αν είναι αρεστός ή όχι στα μέλη ας πούμε του συλλόγου, δεν δείχνει αν ο διευθυντής αυτός είναι ο πετυχημένος. Θα μπορούσα να πω ότι εάν ένας διευθυντής δεν είναι αρεστός, μπορεί να είναι και καλός στο ρόλο του, γιατί σίγουρα θα υπάρχουν και προστριβές και ένα άλλο που με ενοχλεί πάρα πολύ για την αποτίμηση και για την ψηφοφορία, θα τη λέω ψηφοφορία από εδώ και πέρα, είναι ότι ήταν ανατιολόγητη. Δηλαδή αυτό σημαίνει ότι εγώ ρίχνω την ψήφο μου, δεν έχω καμία υποχρέωση να αιτιολογήσω γιατί ...ναι ή όχι. Επίσης είναι είναι ανώνυμη και ανατιολόγητη . Ας ήταν ανώνυμη αλλά να είναι αιτιολογημένη και επίσης είναι το μαύρο-άσπρο, έτσι είναι καλός ναι, είναι κακός, δεν έχει κάτι ενδιάμεσο, ναι ή όχι...

όχι. Επίσης ένα πράγμα που με ενόχλησε πάρα πολύ και αυτό εδώ πέρα πιστεύω να μην ξαναγίνει, να μην ξανασυμβεί είναι ότι από τα μέλη του συλλόγου εξαιρέθηκαν οι αναπληρωτές συνάδελφοι, αυτοί δεν είναι συνάδελφοι, δηλαδή έπρεπε να ψηφίσουν μόνο οι μόνιμοι. Και κάτι άλλο, εγώ είμαι μόνιμος και αύριο φεύγω από το σχολείο, ρίχνω ας πούμε την ψήφο μου, θετική, αρνητική και δεν έχει επιπτώσεις σε μένα, αλλά γιατί να εξαιρεθεί ο αναπληρωτής συνάδελφος, δεν είναι μέλος του συλλόγου; Ποιος είναι σύλλογος; Από αυτά τα πράγματα ενοχλήθηκα εγώ. Πιστεύω δηλαδή ότι εάν παλεύαμε σε μια κατεύθυνση αντικειμενικότερης σύνθεσης του συμβουλίου της επιλογής, θα ήταν πολύ καλά.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Αυτό που το είπατε το τονίζω και το πιστεύω και πριν το διαβάσω, δηλαδή να παλέψουμε σε αυτήν την κατεύθυνση, πολυμελές συμβούλιο από άτομα κύρους, οι οποίοι να μας κρίνουν, και να κρίνουν και τα προσόντα μας, τα πτυχία τέλος πάντων.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Υπομονή απόλυτη. Λοιπόν, εγώ πιστεύω ότι πρέπει να έχουν και γνώσεις, γνώσεις πάνω στο αντικείμενο οπωσδήποτε, να μην πω για την τεχνολογία, να μην πω και ξένη γλώσσα, να έχουν και κάποια πτυχία, και από εκεί και μετά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Να είναι αντικειμενικοί, να δουλεύουν με όλα τα άτομα, όχι να επιβαρύνουμε κάποιους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι και πάμε τους φορτώνουμε δουλειά και κάποιοι όχι. Αντικειμενικοί να είναι, δίκαιοι να είναι, φιλικοί να είναι σε όλους τους συναδέλφους. Να έχουν συναίσθηση, να καταλαβαίνουν που πονάει ο κάθε συνάδελφος, να του συμπαραστέκονται, τα κάνουμε αυτά ή τα παρακάνουμε δηλαδή.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Κάναμε κάποιες δραστηριότητες, κάναμε εδώ πέρα κάποια...κάποιες ημερίδες για ενημέρωση των γονέων κυρίως, από τις μητέρες που θέλανε, να μάθουν να φέρονται καλά στα παιδιά τους, να τους βοηθάνε στο διάβασμα, για τα όρια. Πιστεύω αυτά, κάτι άλλο καλύτερο, και κάποιες εθελοντικές δράσεις με το σύλλογο: καθαριότητα, κούρεμα, βάψιμο,αυτά. Αυτά κάναμε.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθνή/τρια της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Αυτό που καταλαβαίνω στο σχολείο μετά από έξι χρόνια, είναι ότι έχουμε ένα πολύ καλό σχολικό περιβάλλον, δηλαδή το αισθάνομαι εγώ και αισθάνομαι περήφανη γι' αυτό μπορώ να σου πω. Έχουν ηρεμήσει τα παιδιά, έχουν ηρεμήσει και οι εξωσχολικοί που κάνανε εδώ το απόγευμα πολλές φασαρίες. Αυτό έγινε με κουβέντα στα παιδιά, με φιλικότητα, ποτέ δεν τους μάλωνα, τονίζοντας πάντα τα θετικά τους στοιχεία και προσπάθησα...έτσι να αγαπήσουν το σχολείο, την καθαριότητα, αλλά και με μια αυστηρότητα, να πω. Δηλαδή αυτό εδώ πέρα τώρα που κάνουμε που βγαίνουν όλοι μαζί, οι συνάδελφοι που τα οδηγούν, χτυπάει το κουδούνι, κάνουν

γραμμές μπαίνουν μέσα ... προσπαθώντας με αυτά εδώ πέρα να μπούμε σε μία σειρά, πιστεύω τα παιδιά είναι πιο ήρεμα και περνάμε και καλύτερα. Έχουμε ένα καλό σχολικό περιβάλλον και καθαρό. Αυτό θεωρώ ότι κέρδισα.

Ερ: Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Θα μπορούσα, αλλά θέλει και συνεργασία, θέλει χρήματα, δεν τα έχουμε αυτά.

Ερ: Πώς εξηγείτε την αποτελεσματικότητά τους;

Απ: Βοηθάει τώρα...αυτές οι δράσεις, με το σύλλογο, τη σχολική κοινότητα, πρώτα πρώτα ανοίγει το σχολείο στο χωριό. Τους αρέσει αυτό λίγο, λίγο να κάνουν πράγματα. Μετά τα παιδιά αγαπούν το σχολείο.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Τώρα έχω άλλα τρία χρόνια στη διάθεσή μου, νομίζω ότι είναι αρκετά σε σύνολο εννιά. Πρέπει να είναι τέσσερα χρόνια πάντως η άσκηση καθηκόντων, γιατί στην αρχή έχεις ένα, δύο χρόνια..., η προσαρμογή..., μαθαίνεις. Μετά από αυτά τα χρόνια αισθάνεσαι ότι πατάς καλά στα πόδια σου και μπορείς να προσφέρεις, γιατί γνωρίζεις το σχολείο, γνωρίζεις τους γονείς, γνωρίζεις τους συναδέλφους. Τα διοικητικά εντάξει, τα μαθαίνεις και πιο γρήγορα, αλλά αισθάνεσαι μια σιγουριά στις κινήσεις σου και μπορείς να προσφέρεις περισσότερο. Θέλει, θέλει μια διάρκεια.

Ερ: Η προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης;

Απ: Όχι μόνο στη διοίκηση, οτιδήποτε έχει, γίνεται εδώ σε εμάς, στην δική μας την περιοχή θα ήθελα να το παρακολουθήσω και στη διοίκηση ακόμη περισσότερο. το πτυχίο μου εμένα είναι στη διοίκηση, οπότε... βέβαια έχουν αλλάξει πολλά από τότε, αλλά χρειάζεται.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Δε θεωρώ ότι είναι απαραίτητο να έχουν περάσει πολλά χρόνια για να γίνει κάποιος διευθυντής. Δηλαδή μία δεκαετία, θεωρώ ότι είναι καλή, για να μπορείς να καταλάβεις. Από εκεί και μετά μπαίνει σε καλούπια, δηλαδή ένας νεαρός διευθυντής, φαντάζομαι ότι θα έχει άλλες ιδέες πιο φρέσκες, γιατί όχι. Δεν μπορούμε να τον αποκλείσουμε. Δε θεωρώ ότι τα έτη προϋπηρεσίας είναι κώλυμα. Σε σχέση με το φύλο, δεν ξέρω τι στερεότυπα υπάρχουν, εγώ πάντως, η δική μου άποψη είναι ότι για να παραδεχτούν μία γυναίκα διευθύντρια, πρέπει να είναι πέντε φορές πιο άξια από τον αντίστοιχο του άλλου φύλου, του δεύτερου φύλου εμείς, του πρώτου φύλου. Να πω γιατί, λοιπόν, και από τις γυναίκες, και από τους άντρες, και από τους συναδέλφους, και από τους γονείς, και από τους ανωτέρους μας (προϊσταμένους, συμβούλους και τα λοιπά), εγώ αισθάνομαι... δεν το αισθάνθηκα άμεσα, αλλά το καταλαβαίνω, ότι για να παραδεχτεί κάποιος μια γυναίκα διευθύντρια είναι πιο δύσκολο να το κάνει, και υπάρχει και το στερεότυπο, είναι γυναίκα ίσον είναι υστερική, ίσον σεξουαλικά υπονοούμενα, πάρα πολλά έχω ακούσει. Φαντάζομαι λένε

και για μένα δεν τα ακούω αυτά, αλλά ακούω για τις υπόλοιπες συναδέλφους μου γυναίκες. Ναι, υπάρχει μεγάλη προκατάληψη. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια έχει πάρα πολλές γυναίκες διευθύντριες, όχι πάρα πολλές τέλος πάντων, βλέπω ότι υπάρχουν αλλά αρκετές, γιατί τώρα μου στέλνουν τα χαρτιά, διευθυντής/τρια και ο έμφυλος λόγος στο κείμενο είναι διαφορετικός, αλλά το πιστεύω αυτό.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Δεν μου άρεσε ποτέ αυτό το πράγμα, γιατί δε θεώρησα ότι είναι μία θέση η οποία πρέπει να αξιολογείται με αυτόν τον τρόπο. Να γίνεται αυτό ξαναλέω, να αξιολογήσω εγώ το συνάδελφο μου, να με αξιολογήσει και αυτός, αυτή η μονόπλευρη αξιολόγηση...δεν το κατάλαβα, και οπωσδήποτε αιτιολογημένο, όχι αναιτιολόγητο.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Ναι. Ναι. Δεν ξέρω αν έχουν λάβει υπόψιν τους από το διευρυμένο ΠΥΣΠΕ και τις ψηφοφορίες, πάντως δεν ήταν μετρήσιμες.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Ναι. Εγώ πιστεύω πρέπει να μετρούν τα αντικειμενικά μόρια, δηλαδή οι σπουδές, η ξένη γλώσσα, το ξαναείπα και η γνώση για τον υπολογιστή, αυτά χρειάζονται, είναι τα εργαλεία. Οποιοδήποτε, ξέρω εγώ πτυχία έχει κάποιος ή αντικειμενικά προσόντα, αλλά επειδή έχουμε δει και διευθυντές, παρόλο που έχουνε πληθώρα προσόντων, δεν είναι επικοινωνιακοί, ή δεν μπορούν να σταθούν εύκολα, πρέπει να γίνεται και αξιολόγηση προσωπικότητας και αυτό, θέλουμε δε θέλουμε, θα το κάνει κάποιο άτομο. Δεν μπορούμε να πούμε ότι όχι μόνο τα πτυχία. Πιστεύω ότι χρειάζεται συνδυασμός, να δει ο άλλος, μπορείς να μιλήσεις σε ένα άτομο, έχεις γνώσεις, είσαι επικοινωνιακός, είσαι ευέλικτος; Τα θέλει και αυτά η θέση.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Να υπάρχει ένα διευρυμένο συμβούλιο αξιολόγησης, αυτό, εγώ είμαι υπέρ αυτού και όχι να ψάχνουμε κάτι άλλο, και μπορεί να αξιολογεί και το έργο που έχεις κάνει στο σχολείο. Δηλαδή, αφού είμαι εγώ εδώ στο σχολείο και έχω επιτύχει και έκανα δέκα πράγματα, γιατί να πάω σε ένα άλλο σχολείο; Έτσι αξιολογούμε αυτό δεν είσαι καλός, φύγε θα έρθει ένας άλλος, είσαι καλός συνέχισε.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Αυτό που είπα προ ολίγου, και ότι έχει σχέση με το σύλλογο διδασκόντων να είναι αιτιολογημένο.

Ερ: Ποιες αλλαγές θα προτείνατε για μια έγκυρη αξιολογική κρίση των Διευθυντών/ντριών;

Απ: Να συνυπολογίζεται και το έργο που έχει κάνει κάποιος στο σχολείο.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Απ: Νομίζω ήταν αυτά που είπα.

-Σας ευχαριστώ πολύ!

- Και εγώ ευχαριστώ!

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Στα τριάντα χρόνια υπηρεσίας . Διευθυντής δέκα χρόνια και σε αυτό το σχολείο είναι η πρώτη χρονιά.

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Απ: Θα έλεγα ότι η συνέντευξη πολλές φορές περιέχει υποκειμενικό χαρακτήρα, μπορεί να είναι η διαστρέβλωση των μορίων, όπως και η μοριοδότηση των αντικειμενικών κριτηρίων, πολλές φορές δεν είναι, αρχικά το τρίπτυχο ενός για να μπορέσει να γίνει ένας διευθυντής. Θα μπορούσε να βρεθεί μια μέση οδός με περισσότερη αξιοκρατία και η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων φυσικά να συμμετέχει και αυτός στη διατύπωση γνώμης και ίσως να μοριοδοτείται .

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής; (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη , ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Αντικειμενικότερη συνέντευξη σίγουρα, και σίγουρα τοποθέτηση των μελών του συμβουλίου επιλογής με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με τοποθέτηση κάποιων επειδή είναι αρεστοί στη εκάστοτε κυβέρνηση. Όσον αφορά και τα μετρήσιμα και αυτό το αναφέραμε δεν σημαίνει ότι κάποιος που έχει πολλά μόρια μπορεί να γίνει και καλός διευθυντής.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Τα αντικειμενικά κριτήρια αντικατοπτρίζουν και δεν μπορεί να είναι αδιάβλητα. με το θέμα της συνέντευξης υπάρχει ένα μικρό προβληματάκι όσον αφορά τη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, ίσως αν ήταν μια επιτροπή, μια σύνθεση διαφορετική του συμβουλίου επιλογής να ήταν μόνιμη και να είχε γίνει με διαφανή κριτήρια, θα ήταν καλύτερα τα πράγματα.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Καταρχήν δεν πρέπει διευθυντής, αλλά πρέπει να είναι ηγέτης να είναι αυτός που βάζει το προσωπικό του στίγμα και να κατορθώνει να κάνει το όραμά του να γίνει κτήμα και του διδακτικού προσωπικού και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων και των παιδιών, για να μπορέσει να οδηγήσει τη σχολική μονάδα έτσι όπως την οραματίζεται και όπως την φαντάζεται.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Οι δράσεις, σίγουρα χρειάζεται συμμετοχή να έχει δημιουργηθεί μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και του συλλόγου και κηδεμόνων, της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας γενικά του σχολείου, για να μπορούν να συμμετέχουν, να είναι και αυτοί κοινωνοί σε οτιδήποτε γίνεται στο σχολείο, οι πολιτιστικές δράσεις είναι αυτές ή επιμορφωτικές, όπως για παράδειγμα ήταν η επίσκεψη στη Βουλή των Ελλήνων. Γενικά να τους δώσει το δικαίωμα να συμμετέχουν και αυτοί στα δρώμενα του σχολείου ούτως ώστε και αυτοί να έχουν καλύτερη εικόνα, αλλά και η βοήθειά του θα είναι μεγαλύτερη και σημαντικότερη.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα όπου τώρα ανέλαβα δεν μπορώ να μιλήσω, στις προηγούμενες σχολικές μονάδες, αυτό που προσπάθησα και πέτυχα ήταν να έχω καλή συνεργασία και με το σύλλογο διδασκόντων και με τους γονείς και με τους μαθητές, οπότε όλοι μαζί πετύχαμε κάποια πράγματα.

Ερ: Μπορείτε να αντιμετωπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Καταρχήν ήταν αυτή η εκδήλωση που έγινε στο τέλος της χρονιάς η οποία ήταν η παρουσίαση προγραμμάτων και στην οποία είχε ενεργή συμμετοχή και ο σύλλογος διδασκόντων. Ήταν εκδηλώσεις που γινότανε κατά διαστήματα σε εορτές, απόκριες και οτιδήποτε άλλο χρειαζότανε. Με τη συμμετοχή των γονέων στα προγράμματα που υλοποιούσαν οι συνάδελφοι κατά διαστήματα.

Ερ: Πώς εξηγείτε την αποτελεσματικότητά τους;

Απ: Με τα αποτελέσματα στο τέλος της χρονιάς, όταν γίνεται αποτίμηση τι έχει γίνει όλη τη χρονιά, τους στόχους που είχαμε βάλει στην αρχή της χρονιάς και ότι έχουμε πετύχει στο τέλος, εκεί φαίνεται αν έχει επιτυχία ή δεν έχει κάτι από αυτό που έχει γίνει.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Σίγουρα, ξέρεις ότι εγώ είμαι στο τέλος. Οι επιμορφώσεις χρειάζονται, όχι μόνο για τους διευθυντές αλλά και για όλο το διδακτικό προσωπικό. Κατά διαστήματα αλλάζουν τα δεδομένα καινούργια πράγματα εμφανίζονται και χρειάζεται διαρκή συνεχή επιμόρφωση. Όσον αφορά για τη θητεία, γιατί έγινε πολύς μεγάλος λόγος γι' αυτά, γνώμη μου είναι ότι αν κάποιος είναι επιτυχημένος σε μία θέση, δεν κάνεις πειράματα αλλάζοντας τον να βάλεις κάποιον άλλον. Φυσικά και πρέπει να δίνεται βήμα στους νεώτερους για να προσφέρουν σε μια θέση ευθύνης, αλλά από εκεί και πέρα, δεν νομίζω ότι πρέπει να υπάρχει χρονική διάρκεια στην άσκηση καθηκόντων ενός διευθυντή.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Αυτό που ακούγεται συνήθως είναι ότι οι γυναίκες διευθύντριες έχουν ένα θεματάκι σε ότι αφορά τη διεύθυνση των σχολείων. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν

υπάρχουν και γυναίκες που είναι πολύ πιο άξιες από τους άντρες ή οτιδήποτε άλλο. Γενικά επικρατεί η τάση η οποία, βέβαια εγώ δεν το έχω διαπιστώσει, αλλά ακούγεται ότι μπορεί να επηρεάσει στην άσκηση καθηκόντων το φύλλο.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Η διαφορά με την προηγούμενη επιλογή ήταν η συνέντευξη και η αποτίμηση του συλλόγου διδασκόντων. Τώρα το επιπλέον ήταν ότι υπήρχε πάλι η διατύπωση γνώμης από το σύλλογο διδασκόντων η οποία, κατά την γνώμη μου δε λήφθηκε καν υπόψιν από το συμβούλιο επιλογής. επειδή είμαι χρόνια διευθυντής θεωρώ ότι δεν υπήρχε καμία δυσκολία.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Θα ξαναμείνω λίγο στο θέμα της συνέντευξης και της βαθμολογίας, έτυχαν και νομίζω ότι υπήρχαν διαβλητά σημεία τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Όπως είπα δεν σημαίνει ότι αν κάποιος έχει τρία μεταπτυχιακά ή δύο διδακτορικά, σημαίνει ότι μπορεί να γίνει καλός διευθυντής ή το ανάποδο κάποιος που δεν έχει πάρει διδακτορικό ή μεταπτυχιακό δεν μπορεί να γίνει διευθυντής. Πιστεύω ότι πιο πολύ παίζει ρόλο ο άνθρωπος, οι ηγετικές ικανότητες που έχει, οι οποίες καμιά φορά και συνήθως δεν συνδυάζονται με την απόκτηση τεσσάρων και πέντε διαφορετικών χαρτιών. Από την άλλη πρέπει όμως σίγουρα να μοριοδοτούνται οι προσπάθειες για την απόκτηση κάποιων δεξιοτήτων και θα έλεγα να υπάρχει πάντα συνάφεια όσον αφορά τους τίτλους οι οποίοι και μοριοδοτούνται. Παράδειγμα απλό εντάξει, μεταπτυχιακό για τη ζωή του τζιτζικιού ή της μέλισσας και μετά αυτό να μετράει ότι μπορείς να γίνεις καλός διευθυντής, νομίζω δεν ισχύει.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Βασικά για μένα, ίσως θα έπρεπε να μοριοδοτηθεί η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων, όπως επίσης το συμβούλιο επιλογής να είναι καθορισμένο και να μην αλλάζει με την κάθε αλλαγή διεύθυνσης /διοίκησης και κυβέρνησης. Να είναι ένα στάνταρ συμβούλιο επιλογής, το οποίο να έχει άποψη, να γνωρίζει, ειδικά σε περιοχές όπως είναι η δικιά μας, που λίγο πολύ είναι μικρή περιοχή, γνωρίζομαστε όλοι μεταξύ μας, ξέρουμε για τον καθένα μας. Νομίζω ότι αν ήταν ένα μόνιμο συμβούλιο επιλογής, το οποίο θα δρούσε απερίσπαστα και τελείως ακομμάτιστα, θα ήταν πάρα πολύ καλό για τη διαδικασία.

Ερ: Ποιες αλλαγές θα προτεινάτε για μια έγκυρη αξιολογική κρίση των Διευθυντών/ντριών;

Απ: Το συμβούλιο επιλογής, να ήταν πιο αντικειμενική η σύνθεσή του και με διαφορετικά κριτήρια που δεν θα ήταν εκ των προτέρων γνωστά και όχι τελευταία στιγμή να ανακοινώνονται κάποια ονόματα τα οποία συμμετέχουν και θα έλεγα γενικά για το χώρο της παιδείας, το να υπάρχει μια μόνιμη επιτροπή και να μην αλλάζει με τις ορέξεις της κάθε κυβέρνησης, θα ήταν και όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής, αλλά και γενικότερα την παιδεία.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντρίων σχολικών μονάδων;

Απ: Αυτά νομίζω καλύφθηκαν με τα προηγούμενα με το συμβούλιο επιλογής, ακόμη τη μοριοδότηση της έκφρασης γνώμης και άποψης του συλλόγου διδασκόντων και ίσως μια αναθεώρηση όσον αφορά την μοριοδότηση κριτηρίων. Ξαναλέω και τονίζω ότι τα πτυχία καλά θα είναι να μετρούν μονάχα αυτά τα οποία έχουν μια συνάφεια με την άσκηση διοίκησης.

- Σας ευχαριστώ πολύ.

6^{ος} Διευθυντής (Σχολική μονάδα αστικής περιοχής-Βέροια)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

26 χρόνια ως εκπαιδευτικός και 7^{ος} χρόνος ως διευθυντής.

Απ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης; Δεν αισθάνομαι καλά να περιαιτολογώ και να παινεύομαι κιόλας. Αλλά ειλικρινά το εκπαιδευτικό έργο προσπαθώ να το φέρω σε πέρας με βάση τις ανάγκες των παιδιών, όχι με βάση την επιλογή στελεχών. Δεν ξεκινάω με τους μαθητές κάτι αν δεν πιστεύω ότι θα έχει εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό όφελος για τους ίδιους τους μαθητές. Αν θα σκοντάψει, γιατί δεν θα έχω την υποστήριξη που χρειάζομαι από την διεύθυνση ή για οικονομικούς ή για υλικοτεχνικούς λόγους, αυτό δεν έχει σχέση με τον τρόπο επιλογής στελεχών. Για να είμαι ειλικρινής, έχω την αίσθηση ότι πολλοί διευθυντές είναι ή δεν είναι συνεργάσιμοι και υποστηρικτικοί, άσχετα από το πώς επελέγησαν.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Το κακό είναι ότι δεν υπάρχει ποτέ ένα σταθερό σύστημα. Βασικά έχει να κάνει με τη νοοτροπία, δεν είναι μόνο το σύστημα. Το σύστημα από μόνο του μπορεί να διασφαλίσει ορισμένα πράγματα όταν λειτουργούν όλα τα υπόλοιπα. Δυστυχώς, το κακό στη χώρα μας είναι ότι η νοοτροπία είναι στραβή, με αποτέλεσμα κανένα σύστημα να μη γίνεται αποδεκτό, γιατί έχει χαθεί η εμπιστοσύνη των από κάτω προς τους από πάνω και των από πάνω προς τους από κάτω. Εκεί είναι βασικά το πρόβλημα. Σε κάθε σύστημα υπάρχει κάποιος δείκτης ασφαλείας, κάποια μετρήσιμα κριτήρια. Σε άλλο σύστημα λειτουργούν περισσότερο αυτά, αλλά χάνεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Σε άλλα, πάλι, συστήματα, μετράει ο ανθρώπινος παράγοντας, αλλά εκεί μπαίνουν τα διάφορα, οι γνωστοί, ο γνωστός, του γνωστού, με αποτέλεσμα να απομακρύνονται τα κριτήρια της ικανότητας μέσα από πανεπιστημιακούς τίτλους κ.τ.λ.. Θεωρώ ότι η αλληλεπίδραση των 2 κριτηρίων είναι σημαντική όταν υπάρχει όμως πρώτα απ' όλα η σωστή νοοτροπία.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Θεωρώ ότι η ύπαρξη αντικειμενικών και ξένων προς τον αξιολογούμενο συμβουλίων είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, δηλαδή ίσως κληρωτών ανθρώπων, οι οποίοι θα επιλέγονται για να υπηρετήσουν κάποια στιγμή τη διαδικασία της αξιολόγησης και στη συνέχεια και οι ίδιοι κάποια στιγμή να είναι αξιολογούμενοι από κάποιους άλλους, που κληρωτοί θα είναι κι αυτοί και ταυτόχρονα να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν και η άποψη όλων των μελών του σχολικού συστήματος, και γονείς, και εκπαιδευτικοί, και φυσικά να λαμβάνονται υπ' όψιν και οι ευκαιρίες μάθησης που

έχουν οι μαθητές ανάλογα με την περιοχή που ζούνε σε σχέση με την ατομική τους επίδοση την επόμενη χρονιά, δηλαδή ο βαθμός βελτίωσης της προσωπικής τους επίδοσης. Ένα σημαντικό ρόλο παίζει κι αυτό.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Για μένα, η αποξένωση των αξιολογούμενων από τους αξιολογητές είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι. Δηλαδή ο αξιολογούμενος δεν πρέπει να γνωρίζει ποιος θα τον αξιολογήσει, κι αυτός που θα αξιολογήσει πρέπει να είναι κληρωτός και όχι επιλεγμένος από κάποια κυβέρνηση, που να ανήκει σε κάποιο κόμμα κ.τ.τ., διότι από αυτό εδώ πέρα έχει πονέσει πάρα πολύ ο τόπος μας.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Για μένα, πρώτα από όλα πρέπει να διαχειρίζονται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό – είναι το πιο σημαντικό κομμάτι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Γιατί το σχολείο είναι «οικοσύστημα». Η κακή σχέση με τους συναδέλφους μεταφέρεται άμεσα και στο παιδί. Η κακή σχέση με τους γονείς μεταφέρεται άμεσα και στους συναδέλφους και στα παιδιά. Οπότε, είναι σημαντικό κομμάτι να υπάρχει σωστό management στο ανθρώπινο δυναμικό. Βέβαια και η ικανοποιητική ύπαρξη των βασικών υποδομών. Να υπάρχει βάση των υποδομών τέτοια, που να μπορεί να λειτουργεί το σχολείο με αξιοπρέπεια, χωρίς να φτάνει στο σημείο ν' αντιμετωπίζει ανέχεια ή επαιτεία προς τον κάθε δημοτικό φορέα: να μη φτάνουμε στο σημείο να παρακαλάμε για να μας δώσουν αυτά που δικαιούμαστε. Φυσικά, ένα σημαντικό κομμάτι είναι το να μπορεί να δώσει την ταυτότητά του ένα σχολείο. Να μπορέσει να γίνει ένας πόλος έλξης και της τοπικής κοινωνίας γύρω από το σχολείο, ν' αγκαλιάσουν οι άνθρωποι το σχολείο και το σχολείο την κοινωνία, για να μπορέσουν να συνυπάρξουν αυτοί οι δύο παράγοντες.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Υπήρξαν προσπάθειες για επιμόρφωση των γονέων. Στην αρχή ήταν πολύ μικρή η συμμετοχή. Σιγά – σιγά άρχισαν ν' αγαπούν το σχολείο. Συνεχώς έρχονται και το αγκαλιάζουν με την συμμετοχή τους στις διάφορες εκδηλώσεις, με την συμμετοχή τους σε διάφορα δρώμενα που κάνουμε, με την συμμετοχή μας στο να διοργανώσουμε δραστηριότητες οι οποίες θα φέρουν και χρήματα και ενδιαφέρον θα δώσουν στους μαθητές του σχολείου. Και θεωρώ ότι είναι σημαντικό να έχει ένας διευθυντής κάποια χρόνια σ' ένα σχολείο για να μπορέσουν αυτές οι σχέσεις και να παγιωθούν και να βελτιωθούν. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η θέση του διευθυντή θα πρέπει να είναι θέσει ες αεί.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής/τρια της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Σε ό,τι αφορά το προσωπικό του σχολείου, είχα την τιμή να με ψηφίσουν όλοι οι εκπαιδευτικοί, στην ψηφοφορία είχα την απόλυτη πλειοψηφία των συναδέλφων. Με

τους γονείς, έχουμε πολλή καλή επικοινωνία, η οποία εδραιώνεται με τη συνεχώς αυξανόμενη συμμετοχή τους στα κοινά, με τη βοήθεια και τη στήριξη του συλλόγου στις αποφάσεις του. Αυτή η αίθουσα είναι αποτέλεσμα μιας κοινής προσπάθειας που κάναμε εκπαιδευτικοί και γονείς μαζί. Προς το παρόν τουλάχιστον, -γιατί στο τέλος κουρεύουν τον γαμπρό!- πάμε καλά.

Ερ: Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Οι αποτελεσματικότερες ήταν η συμμετοχή τους σε σεμινάρια που κάναμε, η συμμετοχή τους σε ημερίδες που κάναμε, των γονέων, το γεγονός ότι είχαν απόλυτη συμμετοχή στην εκλογή για διοικητικό συμβούλιο, σε σύγκριση με την προηγούμενη τριετία, που έπρεπε να γίνει και η τρίτη συνάντηση των γονέων για να μπορέσει να προκύψει κατ' ανάγκη σύλλογος. Ενώ τώρα με την απόλυτη πλειοψηφία και με την πρώτη συνάντηση έχει γίνει αυτό. Αυτή τη στιγμή προβλήματα με τους συναδέλφους δεν υπάρχουνε. Μπορούμε και εφαρμόζουμε αυτά που πρέπει χωρίς να υπάρχουν προβλήματα, τουλάχιστον στον βαθμό που το διευθυντικό αυτό μπορεί να αισθανθεί στον περίγυρό του.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Σε ό,τι αφορά τον χρόνο τον οποίο δαπανώ για την άσκηση των καθηκόντων, θεωρώ ότι είναι πολύ μεγαλύτερος απ' του δασκάλου – πολλές φορές φεύγω αργότερα κι απ' την καθαρίστρια απ' το σχολείο ενώ έρχομαι από τις 7 το πρωί. Όταν όμως λειτουργεί καλά σε σχολείο, αυτό σε ξεκουράζει, παύει αυτό να σ' ενοχλεί. Το ότι τίθεται συχνά σαν προϋπόθεση η παρακολούθηση κάποιων σεμιναρίων είναι σημαντικό ιδιαίτερα στο κομμάτι της νομοθεσίας, των διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν σε καταστάσεις κρίσης του σχολείου, όπως για παράδειγμα σε περίπτωση ατυχήματος, καταστάσεων όπως το bullying, η παρενόχληση παιδιών/μαθητών... Είναι καταστάσεις οι οποίες επειδή δεν είναι και συνήθεις χρήζουν ιδιαίτερης αντιμετώπισης – θα ήταν πολύ σημαντικό να επιμορφωθούμε πάνω σ' αυτά. Κατά της δικιάς μου επιμόρφωσης στο κομμάτι αυτό αποκόμισα πολύ σημαντικά πράγματα.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Το φύλο για μένα – οι σπουδές μου, το μεταπτυχιακό μου είναι και πάνω στο φύλο εν μέρει – είναι σημαντικό να συμμετέχουν και οι γυναίκες, μολονότι όντως υπάρχει θέμα με την πολλαπλότητα των ρόλων τους, το ότι πέρα από το εργασιακό τους ωράριο έχουνε κι αυτό της οικογένειας, τον ρόλο το να καθαρίσει το σπίτι και τα λοιπά, πράγματα για τα οποία η αρχή τους είναι στα πρότυπα με τα οποία ζει μια οικογένεια, στις αντιλήψεις των συζύγων γενικότερα. Θα μπορούσαν να συνυπάρχουν γυναίκες διευθύντριες και διευθυντές, όμως εφ' όσον η ελληνική νοοτροπία παύει να κάνει αυτή την διάκριση. Γιατί πραγματικά μπορεί και μία γυναίκα να έχει όλα τα πλεονεκτήματα, όμως υπάρχει θέμα όταν ο σύζυγός της τής φορτώνει του κόσμου τους ρόλους στο σπίτι. Είναι πρόβλημα αυτό.

Ερ: Πόσο επαρκής αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας

κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Το νέο σύστημα επιλογής κόντνυε τον ψηλό, ψήλωσε λίγο τον κοντό. Από τη μία πλευρά, επειδή έχω τα μετρήσιμα προσόντα θα μπορούσα να έχω παράπονο γι' αυτό, απ' την άλλη πλευρά έχω το γεγονός ότι έβαλε σ' ένα μεγάλο κομμάτι το να ληφθεί υπ' όψιν στην συνέντευξη και η άποψη του συλλόγου – δεν ξέρω αν αυτό έγινε κατά την δική μου επιλογή ή την επιλογή των συναδέλφων. Ήταν σημαντικό, όπως σημαντικό ήταν και το ν' ανακατευτεί και λίγο η τράπουλα. Δηλαδή όταν εγώ σαν διευθυντής επειδή έχω 7 χρόνια παίρνω κάποια μόρια και στην ουσία δημιουργώ μόρια για να είμαι διευθυντής του χρόνου δεν κι αυτό καλύτερο, γιατί εγώ μπορεί να έχω να δώσω κάποια πράγματα αλλά να υπάρχει και κάποιος άλλος που μπορεί να δώσει διαφορετικά πράγματα στο ίδιο σχολείο. Γι' αυτό είμαι υπέρ της άποψης ναί μεν να καθόμαστε μία τριετία, ίσως δύο τριετίες – από κει και πέρα πρέπει ή να πάμε στην τάξη για να δούμε και την άλλη πλευρά ή να πάμε σ' άλλο σχολείο για να 'ρθει κάποιος άλλος που θα δώσει κάτι άλλο στο ίδιο σχολείο.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Όχι, όχι. Δεν παύει η συνέντευξη, με τον τρόπο που γίνεται, από αιρετά μέλη τα οποία επιλέγονται στην ουσία. Όταν σε γνωρίζουνε και έχουν άποψη ή προηγούμενα μαζί σου, θετικά ή αρνητικά, σίγουρα λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησής σου. Αυτό φυσικά βλάπτει αυτούς που έρχονται απ' το πουθενά, είναι δηλαδή ανερχόμενα άτομα που ποτέ δεν υπηρέτησαν δεξιά – αριστερά, σε κάποιους χώρους πολιτικούς ή δεν υπηρέτησαν ως διευθυντές ή δεν είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν κάποιον αιρετό. Αυτοί οι άνθρωποι στην ουσία υπολείπονται των συνυποψηφίων τους και καταδικάζονται στην αφάνεια. Μπορεί να είναι αξιολογότεροι όμως.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Έχω την αίσθηση ότι το κομμάτι της προσωπικότητας των συνυποψηφίων λαμβάνεται υπ' όψιν εφ' όσον αυτός είναι γνωστός. Όταν δεν τον ξέρει κανένας, δεν λαμβάνεται υπ' όψιν. Κι αυτό είναι κακό. Ίσως μόνο μία συνέντευξη από ανθρώπους οι οποίοι δεν γνωρίζουν κανένα από αυτούς που αξιολογούν θα μπορούσε να αντισταθμίσει αυτό το μειονέκτημα που έχουν τα καινούργια άτομα που θέλουν να μπουν στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, τα κριτήρια που έχουν τεθεί σαν μόνιμα θεωρώ ότι στην ουσία προδικάζουν την πορεία. Δηλαδή, όταν σου δίνει την διαδικασία να μοριοδοτείς πολύ τα πτυχία, τα διδακτορικά, τις γλώσσες κ.τ.λ., δημιουργείται μία τάση που ξέρεις από πριν αν θα γίνει(ς) διευθυντής ή όχι. Αυτό γι' αυτούς οι οποίοι έχουν «σώας τας φρένας» είναι καλό. Αλλά το κομμάτι της προσωπικής ταυτότητας του καθενός, του τι μυαλό κουβαλάω, τι νοοτροπία κουβαλάω στον χώρο της διοίκησης και το πώς θ' ασκήσω τα καθήκοντά μου διοικώντας ανθρώπινες ψυχές και τους μαθητές μου φυσικά, διαχειριζόμενος το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να το προδικάσει κανένας. Γι' αυτό θεωρώ ότι

πρέπει οι αξιολογητές να μην έχουν καμία σχέση με τον αξιολογούμενο. Ίσως να είναι το πιο σημαντικό στο κομμάτι της αξιολόγησης, φυσικά, λαμβάνοντας υπ' όψιν και τον προσωπικό φάκελλο του καθενός, τι έχει κάνει στο παρελθόν, αλλά όχι σε σημείο που να με αξιολογεί ο φίλος ή ο ξάδερφός μου ή ένας που πρόσκειται στη δική μου παράταξη.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Το έχουμε καλύψει νομίζω.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Αυτό που είπαμε. Η δομημένη συνέντευξη είναι καλό κριτήριο όταν γίνεται από τρίτους, που δεν τους γνωρίζεις, γιατί θα το λάβουν υπ' όψιν τους αντικειμενικά, λαμβάνοντας υπ' όψιν κάποια πράγματα. Σημαντικό κομμάτι είναι ο φάκελλος του εκπαιδευτικού, που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, να κατατίθεται, και όταν λέω τον φάκελλο, δεν εννοώ τα σταθμισμένα (πτυχία κ.τ.λ.), εννοώ το τι έχει προσφέρει στον χώρο της επιστημονικής γνώσης, της εκπαιδευτικής πραγματικότητας, στα σχολεία, στο τι προβλήματα έχουν δημιουργηθεί στο παρελθόν από τον ίδιο. Και μ' όλα αυτά σε συνδυασμό με μια αντικειμενική αξιολόγηση θα μπορούσαμε να έχουμε τον καλύτερο τρόπο επιλογής διευθυντή.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντρίων σχολικών μονάδων;

Απ: Η αντικειμενικότερη επιλογή γίνεται όταν ο αξιολογούμενος έχει απέναντί του ανθρώπους που πρώτη φορά βλέπει, αλλά να ισχύει αυτό για όλους τους αξιολογούμενους. Και οι αξιολογητές να λαμβάνουν με σοβαρότητα όλο τον φάκελλο του ανθρώπου, όχι μόνο τα μετρήσιμα κριτήρια αλλά και την προσφορά του στον χώρο της εκπαίδευση. Πιστεύω αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για να αξιολογείται ένας διευθυντής. Και, ένα σημαντικό, δεν πρέπει ο διευθυντής να είναι σε μόνιμη βάση. Είναι καλό να επιστρέφει στην τάξη, να βλέπει την πραγματικότητα όπως έχει διαμορφωθεί μετά από 6 χρόνια θητείας διευθυντή και μετά με το καλό, αν έχει το κουράγιο, να μπορέσει να ξαναπάει σ' αυτήν την θέση, για να μπορέσει ν' ασκήσει τα καθήκοντά του για άλλα τρία ή έξι χρόνια ή όσο αυτός αντέξει. _

- Σας ευχαριστώ πολύ. _

7η Διευθύντρια (Σχολική μονάδα αστικής περιοχής-Βέροια)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Διευθύντρια; 6 χρόνια, αυτός είναι ο 7^{ος} χρόνος.

Ερ: «Στο σχολείο που είστε σήμερα;»

Απ: «Δεν έχω χρόνια, τώρα τοποθετήθηκα.»

Ερ: Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;

Απ: Δεν νομίζω ότι επηρεάζεται το εκπαιδευτικό έργο από τον τρόπο επιλογής στελεχών. Ίσως μόνο στον τομέα της επιμόρφωσης. Δηλαδή μπαίνω στην διαδικασία να σκεφτώ αν θα ήθελα περισσότερο να κάνω ένα μεταπτυχιακό στην διοίκηση παρά σε κάτι που να έχει σχέση με τα παιδαγωγικά ή τη διδακτική πράξη.

Ερ: Πού ακριβώς νομίζετε ότι οφείλονται; Μπορείτε να μου φέρετε ένα παράδειγμα;

Απ: Ναι, όπως σας είπα, αν η μοριοδότηση σε μεταπτυχιακό στην διοίκηση σχολικών μονάδων είναι υψηλότερη από ό,τι για ένα κάτοχο μεταπτυχιακού καθαρά εκπαιδευτικού περιεχομένου, μάλλον θα προτιμηθεί το πρώτο. Αυτό όμως επηρεάζει έμμεσα μόνο το εκπαιδευτικό έργο, είναι μία παράμετρος που δεν μπορώ να την θεωρήσω απτή και μετρήσιμη, για μένα τουλάχιστον.

Ερ: Θα μπορούσατε να τοποθετήσετε τα ζητήματα στα οποία αναφερθήκατε σε ιεραρχική σειρά σε σχέση με τις επιπτώσεις που έχουν στην εκπαίδευση; Τι είναι πιο επείγον ή επιτακτικό και τι σας απασχολεί λιγότερο; (Γιατί επιλέξατε ως πιο σημαντικό το...).

Απ: Δεν είναι το παν η μοριοδότηση για υποψήφιους διευθυντές. Ένας άνθρωπος με πείρα και συγκρότηση μπορεί να προσφέρει όμως και από αυτήν την θέση. Πρέπει να δίνεται η ευκαιρία σε πολλούς ανθρώπους που έχουν να υπηρετήσουν και από διευθυντική θέση.

Ερ: Θεωρείτε ότι τα ζητήματα που αναφέρατε συνδέονται με κάποιον τρόπο μεταξύ τους;

Απ: Μπορεί να συνδέονται, μπορεί και όχι. Γενικά όταν μπαίνεις στην θέση του άλλου, καταλαβαίνεις καλλίτερα τα πράγματα. Ο δάσκαλος που γίνεται διευθυντής, όταν ξαναγίνει δάσκαλος τάξης θα καταλαβαίνει καλλίτερα, πιστεύω, τον διευθυντή. Ο διευθυντής που δεν ξέχασε πώς είναι να έχει υπ' ευθύνη του ένα τμήμα, μια τάξη, νοιώθει πώς είναι το να είσαι δάσκαλος.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Η συνέντευξη είναι αυτή που υπονομεύει. Γιατί με την συνέντευξη μπορούν να γίνουν διάφορα μαγειρέματα.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Όλα αυτά, αλλά κατά ένα μικρό ποσοστό από το καθένα, ούτως ώστε να υπάρχει όσο γίνεται καλλίτερη, πιο αντικειμενική αποτίμηση. Να μην έχει ούτε η συνέντευξη πολύ υψηλή βαθμολογία ούτε και ο... αλλά νομίζω και η γνώμη των συναδέλφων παίζει ρόλο, καλό θα ήταν να υπολογίζεται.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Όλοι αυτοί οι παράγοντες, αλλά να έχουνε μοριοδότηση όλοι οι παράγοντες, όχι όπως ήταν φέτος που ο Σύλλογος Διδασκόντων απλά «λαμβάνοταν υπ' όψιν» από κάποια μέλη, αλλά πρέπει να έχει ρόλο. 1-2, δεν ξέρω πόσα μόρια, αλλά να έχει μια βαθμολογία. Σίγουρα και η σύσταση του συμβουλίου.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Υπάρχει ο διαχωρισμός, υπάρχει προκατάληψη. Το βλέπω, το έχω δει και από γονείς, όταν βλέπουν γυναίκα διευθύντρια, και από συναδέλφους, απλώς νομίζω ότι είναι πολύ μικρό το ποσοστό. Εσείς που κάνετε έρευνα νομίζω ότι το είδατε – πολύ μικρό το ποσοστό των γυναικών διευθυντών. «Στο Νομό μας νομίζω ότι...» «Είναι καλό;» «Είναι καλό.» «Γιατί εμείς συζητούσαμε τις προάλλες πόσες γυναίκες ήταν στην άσκηση και είδαμε λίγες. Γενικώς, υπάρχει αυτό. Πρέπει μία γυναίκα να προσπαθήσει πολύ περισσότερο από έναν άνδρα για να εδραιώσει τη θέση της, τον ρόλο της, τον σεβασμό προς το πρόσωπό της. Αυτά για να τα κερδίσει χρειάζεται, πιστεύω, μεγαλύτερη προσπάθεια.

Ερ: Πόσο επαρκής αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Εγώ αισθάνομαι επαρκής, αλλά δεν ήταν το σύστημα επαρκές. Θεωρώ ότι ήταν σαθρό.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Όχι.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Τα αντικειμενικά κριτήρια, η διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής κατάρτισης, αυτά πιο πολύ, τίποτε άλλο.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Δεν ξέρω. Η σύνθεση του συμβουλίου της συνέντευξης. Αυτή, ίσως. Τι άλλο; Και κάποια άλλα, ίσως, κριτήρια που θα έπρεπε να παίζουν ρόλο ως προς την αποτίμηση του έργου των διευθυντών. Τι έκαναν αυτά τα χρόνια. Κάπως να υπάρχει ένα κριτήριο... Δηλαδή αν ένα διευθυντής έκανε κάτι... αυτό είναι πολύ υποκειμενικό τώρα, ποιος θα το κρίνει; Αλλά δεν ξέρω, με κάποιο τρόπο θα πρέπει και κάτι τέτοιο να υπάρχει, να λαμβάνεται υπ' όψιν, όσο γίνεται πιο αντικειμενικά.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Την αποτίμηση την θεωρώ απαραίτητη. Όπως θεωρώ απαραίτητο και το ο διευθυντής να μην είναι μονίμως διευθυντής, δηλαδή να μπαίνει στην τάξη κάποια χρόνια. Να κάνει 1-2 θητείες και μετά να είναι δάσκαλος και μετά ξανά να μπαίνει στην διεύθυνση. Διευθυντής καριέρας δεν θεωρώ ότι είναι κάτι καλό.

Ερ: Ποιες αλλαγές θα προτείνατε για μια έγκυρη αξιολογική κρίση των Διευθυντών/ντριών;

Απ: Αναφέρθηκα και προηγουμένως. Κοιτάνε τα υποκειμενικά με την συνέντευξη πάρα πολύ και δεν ξέρω αν παντού συμβαίνει ή μόνο εδώ. Μάλλον παντού.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Απ: Κατ' αρχήν, όπως είπα, οι διευθυντές να μην είναι για πάνω από κάποια χρόνια διευθυντές. Να μπαίνουν στην τάξη. Και να επανέρχονται, ξανά να είναι υποψήφιοι διευθυντές. Η συνέντευξη: ήταν καλλίτερο αυτό που έγινε φέτος, η συνέντευξη είχε λιγότερα μόρια. Είχε 8 από 15· γιατί ως το 15 υπάρχει πολύ μεγάλο εύρος ώστε κάποιος με πολλά αντικειμενικά κριτήρια να βρεθεί στον πάτο με μια κακή συνέντευξη. Η οποία δεν θεωρώ ότι είναι κάτι, με 2-3 ερωτήσεις που μπορεί ο άλλος να του υποβάλει. Θα μπορούσε να έχει μέσα και το έργο του διευθυντή. Αυτό που είπα πριν, το σχολείο του, τι έγινε εκεί, φυσικά την γνώμη των συναδέλφων, φυσικά την γνώμη των παιδιών, γιατί όχι; Τα παιδιά έχουν πολύ καλή κρίση. Δεν θέλω να βάλω γονείς επειδή μετά μπλεκόμαστε πολύ. Υπάρχουν και διενέξεις, υπάρχουν διάφορα. Αυτά νομίζω.

- Σας ευχαριστώ πολύ.

8ος Διευθυντής (Σχολική μονάδα αγροτικής περιοχής)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Ως εκπαιδευτικός εργάζομαι είκοσι επτά χρόνια και ως διευθυντής στο σχολείο είμαι στον έβδομο χρόνο.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Αυτό που υπονομεύει την διαδικασία επιλογής στελεχών είναι οι ίδιοι δημιουργοί του συστήματος. Αν είναι πρόθεσή τους να υπονομεύσουν, θα γίνει αυτό. Αυτό όμως μπορεί να γίνει και άθελα είτε με την πρόσφατη συμμετοχή των συναδέλφων εκπαιδευτικών στη διαδικασία της αξιολόγησης, που κατά την γνώμη μου δεν μπορεί να σταθεί, γιατί επηρεάζεται από σχέσεις και συγκρούσεις διάρκειας χρόνων και δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητος ο διευθυντής απέναντι στους ψηφοφόρους του, ας το πούμε έτσι.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής; (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη , ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.).

Απ: Οτιδήποτε δηλώνει αξιοκρατία και ισονομία νομίζω είναι δίκαιο, από την άλλη κρίνω πολύ σημαντικό, τουλάχιστον αν δεν δημιουργεί δύο ταχύτητες αυτό οι διευθυντές που ήδη θήτευσαν να μετράει και το έργο τους.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Κοιτάζτε στη διαφάνεια μπορεί να συντελέσουν καταρχήν τα αντικειμενικά κριτήρια, πτυχία, χρόνια προϋπηρεσίας και τα λοιπά. Από εκεί και πέρα μία σε καθαρά επιστημονικό και διοικητικό επίπεδο επιλογή επιτροπής νομίζω μπορεί να εξασφαλίσει την κατάλληλη αξιολόγηση.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Νομίζω πάνω από όλα πρέπει να διατηρούν το ρόλο του δασκάλου, να γνωρίζουν τι γίνεται μέσα στην τάξη, και από εκεί και πέρα πρέπει να γνωρίζουν διοικητικά θέματα, αντιμετώπιση καταστάσεων, συγκρούσεων και φυσικά θα πρέπει να έχουν όραμα, όραμα και στρατηγική.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Το σχολείο μας είναι ένα ιδιαίτερο σχολείο με 47% ρομά και 20% αλβανικής καταγωγής μαθητές. Πρόθεσή μας και επιλογή μας είναι μια ανοιχτή γραμμή και στήριξη με την τοπική κοινότητα και αυτό μπορούμε να το καταφέρουμε, να το

εξασφαλίσουμε μόνο με διάφορους τρόπους, όπως μία εναλλακτική λειτουργία του σχολείου με πολλές δραστηριότητες εξωσχολικές με πολύ σημαντική εμπλοκή της τοπικής κοινότητας στα δρώμενα και στήριξη ακόμη και οικονομική.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Καταφέραμε καταρχήν, μιλώντας πάντα για το δικό μας σχολείο, να μηδενίσουμε τη σχολική διαρροή, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για ένα σχολείο με τα χαρακτηριστικά τα δικά μας. Από εκεί και πέρα καταφέραμε να έχουμε μαθητές χαρούμενους να έρχονται με διάθεση θετική στο σχολείο. Ακόμη και το σχολικό περιβάλλον, ως περιβάλλον στις αίθουσες επηρεάζεται από τα παιδιά. προσπαθούμε να τους προσφέρουμε αυτό που στερούνται από το οικογενειακό τους περιβάλλον, τόσο σε επίπεδο υποδομών, όσο και σε επίπεδο συμπεριφοράς και είναι θετικό αυτό.

Ερ: Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Ναι, νομίζω σημαντικό παράγοντα στην θετική πορεία του σχολείου κατά την γνώμη μου, έπαιξε η ενασχόλησή μας και αναγωγή της σε κυρίαρχη στρατηγική της θεατρικής αγωγής, που εμπνέει και όλα τα παιδιά, είτε έχουν δυνατότητες και ταλέντα να τα αναδείξουν. Καθώς και η συμμετοχή μας στα ευρωπαϊκά προγράμματα Comenius παλαιότερα και Erasmus τώρα που δίνουν μία άλλη ώθηση στις δραστηριότητες των παιδιών μέσα στο σχολικό χώρο, εκτός των ταξιδιών.

Ερ: Πώς εξηγείτε την αποτελεσματικότητά τους;

Απ: Υπάρχει κάποιο πλαίσιο ξεφεύγουμε από το καθημερινό από το σταθερό πλαίσιο των αναλυτικών προγραμμάτων. Δημιουργούμε καταστάσεις και δράσεις που ξέρουμε ότι θα βγάλουν το παιδί έξω από την σχολική τάξη, έξω από τα σχολικά πλαίσια, δημιουργούμε σχέσεις αλληλεπίδρασης, βιωματικές σχέσεις με κάθε αντικείμενο που ασχολούμαστε.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Δεν νομίζω να υπήρξαν διαδικασίες επιμορφωτικές στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Αντίθετα, πιστεύω ότι ο καθένας μας παλεύει μόνος του να δώσει κάποια εφόδια στον εαυτό του μέσα από παρόμοια με τη δική σας προσπάθεια διαδικασία κάποιου μεταπτυχιακού κάποιες γνώσεις πρόσθετες.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: το φύλλο φαντάζομαι δεν παίζει κάποιο ρόλο στην επιλογή των διευθυντών, ούτε τα χρόνια θα έλεγα. Θεωρώ βασικό κριτήριο επιτυχίας ενός διευθυντή, να ξέρει πρώτα από όλα γιατί επιλέγει σε αυτή τη θέση και να έχει στρατηγική και όραμα. Αυτό είναι το βασικό και διάθεση για δουλειά.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Το νέο σύστημα δεν ήταν τόσο απαιτητικό όσον αφορά τη διαδικασία της συνέντευξης, από εκεί και πέρα, ξαναλέω για μένα σημαντικός παράγοντας επιλογής ενός διευθυντή που είναι ήδη σε θητεία, είναι η αξιολόγηση του έργου του, το θεωρώ πολύ σημαντικό.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Δεν ξέρω αν διασφαλίζεται 100% αλλά νομίζω ότι μειώνεται η δυνατότητα να γίνουν αλλοιώσεις και αυτό συμβαίνει με το κατέβασμα του πήχη στο οκτώ όσον αφορά το άριστα σε σχέση με το είκοσι πέντε ή τριάντα που ήταν παλαιότερα διότι μπορεί να κλείσει μια ψαλίδα που διαμορφώνεται με τα αντικειμενικά κριτήρια.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Πέρα από τις γνώσεις και τις σπουδές, που είναι σημαντικό κριτήριο, βασικό κριτήριο είναι να ξέρει κανείς γιατί γίνεται διευθυντής, να ξέρει ότι μεταπηδά από ένα επίπεδο σε άλλο αυτό της διοίκησης, που έχει να κάνει με το χειρισμό πολλών διαφορετικών συνιστωσών, που έχουν να κάνουν με τους συναδέλφους, με τους μαθητές και την τοπική κοινωνία. Αυτό μπορείς να το σηματοδοτήσεις και να το κάνεις πράξη, μόνο αν στηρίζεσαι σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο. Θεωρώ βασικό κριτήριο τη γνώση, το σχεδιασμό και το όραμα.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Κοιτάζτε δεν είναι το σύστημα επιλογής όσο οι προϋποθέσεις που δημιουργούνται συμμετέχοντας στο σύστημα επιλογής και οι προϋποθέσεις μπορεί να έρθουν μέσα από μια διαδικασία επιμορφώσεως και εγώ θα έλεγα πως - για να μπαίνω και στα πεδία της αγοράς πλέον- ότι ένας διευθυντής σχολείου θα πρέπει αν μη τι άλλο να έχει κάποιες σπουδές πιστοποιημένες όσον αφορά τη διοίκηση σχολικών μονάδων.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του; (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Νομίζω όταν δεν είναι διορισμένα και τοποθετημένα τα μέλη του συμβουλίου δημιουργούν μια πιο επιστημονική και έγκυρη ομάδα. Αρκεί να υπάρχουν κάποια κριτήρια και σε αυτούς επιλογής ώστε να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε περισσότερους. Μία άλλη λύση να είναι και η μετακίνηση συμβουλίων από έναν τόπο σε άλλο, δηλαδή να μην είναι γνωστοί. Θα το έκανε εξωτερικός αξιολογητής, ίσως, δεν μου αρέσει η λέξη αυτή “εξωτερικός”, γιατί ίσως παραπέμπει σε εκτός

χώρου της εκπαίδευσης. Να μην είναι άνθρωποι γνωστοί, να μην δημιουργούνται σχέσεις φιλίας ή και το αντίθετο.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Απ: Νομίζω με μια καλή επιλογή επιτροπής να καλύπτουν τους συμμετέχοντες όσον αφορά το επίπεδο γνώσεων τους και όσον το δυνατό λιγότερη συμμετοχή στα μετρήσιμα κριτήρια, δηλαδή ακόμα και μια συνέντευξη θα πρέπει να έχει κάποια μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία κατά τη διαδικασία υλοποίησης της να καταγράφονται, και φυσικά τα αντικειμενικά κριτήρια που ο καθένας παλεύει να τα αποκτήσει.

- Σας ευχαριστώ πολύ.

- Να είστε καλά!

9ος Διευθυντής (Σχολική μονάδα αγροτικής περιοχής)

Ερ: *Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;*

Απ: Σαν εκπαιδευτικός έχω ως τώρα 33 χρόνια και στο σχολείο αυτό είναι η ρώτη χρονιά και άλλα πέντε στο προηγούμενο.

Ερ: *Ποια ζητήματα/θέματα σας απασχολούν σε σχέση με το εκπαιδευτικό σας έργο σε συνδυασμό με τα δύο τελευταία συστήματα επιλογής στελεχών εκπαίδευσης;*

Απ: Τα συστήματα επιλογής είναι ένα μεγάλο κομμάτι, γενικά όπως υλοποιήθηκε το τελευταίο σύστημα ήταν εξαιρετικό. Παρόλο που υπήρχε το μεγάλο πρόβλημα στη διαβάθμιση της βαθμολόγησης, όπου κατά τη γνώμη μου θα έπρεπε να παίζει μεγαλύτερο ρόλο η συνέντευξη. Βέβαια μπαίνουν πάντα οι αστάθμητοι παράγοντες της υποκειμενικότητας, όλα αυτά όμως σταθμίζονται, είναι εύκολο να σταθμιστούν αν υπάρχει διάθεση. Ήταν εξαιρετικό πάντως το συμβούλιο επιλογής, ήταν γεγονός ότι ήταν εξαιρετικό, η διαδικασία ήταν εξαιρετική, η ατμόσφαιρα επίσης θετική. Βλέπω ότι τα τελευταία χρόνια μια τάση ως προς την αντικειμενικοποίηση των διαδικασιών αξιολόγησης. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν τεράστια προβλήματα, παρόλα αυτά είναι προς θετικό δρόμο.

Ερ: *Πού ακριβώς νομίζετε ότι οφείλονται; Μπορείτε να μου φέρετε ένα παράδειγμα;*

Απ: Οφείλονται στο ότι υπάρχουν οι σχέσεις ανθρώπων, που δεν είμαστε απαλλαγμένοι από αυτό, ίσως και καλώς σε μερικές περιπτώσεις, έχουμε προβλήματα όσον αφορά ότι κάποια πάγια τα θέλουμε, φοβάται η κριτική επιτροπή, ας το πούμε έτσι, οι κρίνοντας την έντονη αντίδραση των υπολοίπων, θεμελιωδώς όμως αυτά πρέπει να είναι προαπαιτούμενα και να μην υπάρχει. Δηλαδή το αν αντιδράσει κάποιος αν πάρει μηδέν ή αν δεν καθόλου, ή αν είναι άριστος, θετικά αντιδράσει, όπως και αν το κάνουμε είναι ένα πράγμα που δεν πρέπει να μπαίνει στη ζυγαριά.

Ερ: Θα μπορούσατε να τοποθετήσετε τα ζητήματα στα οποία αναφερθήκατε σε ιεραρχική σειρά σε σχέση με τις επιπτώσεις που έχουν στην εκπαίδευση; Τι είναι πιο επείγον ή επιτακτικό και τι σας απασχολεί λιγότερο;

Απ: Αυτό που με απασχολεί περισσότερο στην εκπαίδευση είναι η τάση των εκπαιδευτικών όπου μπαίνουμε σε ένα άρμα χωρίς να εξετάζουμε από πριν που θέλουμε να πάμε, τι θέλουμε να κάνουμε, τι θέλουμε να δώσουμε, δεν έχουμε βάλει τις γραμμές εμείς οι ίδιοι στον εαυτό μας. Είναι πολύπλοκο θέμα και πολύ απλό, σύνθετο αλλά έχει λύσεις, οι λύσεις όμως προϋποθέτουν καθαρή απόφαση από εμάς τους ίδιους και καθαρή στάση από εμάς τους ίδιους προς τον εαυτό μας πρώτα, να δούμε εμείς που είμαστε, τι θέλουμε, πώς μπορούμε να το κάνουμε αυτό που θέλουμε, να συνεργαστούμε και μετά θα βγάλουμε ένα αποτέλεσμα, αλλά πρέπει πρώτα να είμαστε καθαροί εμείς.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Παλαιότερα ήταν φανερά κομματικά, τώρα υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις περισσότερο και τα κομματικά εν μέρη, αλλά το θέμα είναι ότι πάλι δεν είμαστε στον ίδιο παρανομαστή, είμαστε καλύτερα σε θετικό δρόμο, αυτό είναι αντικειμενικό, όσο και αν ο καθένας προσωπικά από εμάς να νιώθει αδικημένος... αλλά αντικειμενικά έχει μια θετική κατεύθυνση, ένα θετικό πρόσημο.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής(π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη , ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Όλα παίζουν, όλα παίζουν, πάνω από όλα όμως σίγουρα αντικειμενική σύνθεση του συμβουλίου επιλογής είναι προαπαιτούμενο, είναι προϋπόθεση. Αν υπάρχει αυτό, υπάρχει εύκολα υπάρχει η βούληση και το επόμενο βήμα είναι να έχουμε μία καθαρή εξέταση παύλα συνέντευξη του εξεταζόμενου. Αυτό είναι καθαρό, δηλαδή βλέπει απευθείας η κάθε επιτροπή πόσα κιλά ζυγίζει ο καθένας, δηλαδή τι μπορεί να δώσει λύσεις, τι δεν μπορεί να δώσει λύσεις, πώς δεν μπορεί να διαχειριστεί θέματα

ανθρώπινου υλικού, ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικού, οτιδήποτε. Αλλά χρειάζεται περισσότερος χρόνος δεν αρκούν τα δέκα λεπτά, θέλει παραπάνω, βλέπεις πόσο μπορεί ο καθένας να δώσει λύση στα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει και να δώσει ένα αέρα σε κάθε σχολείο. Όλα έχουν την μορφή της σχετικότητας πάντα, αλλά είναι γεγονός ότι αυτό θέλει πιο δομημένη λειτουργία. Όσον αφορά τις ερωτήσεις πρέπει να είναι λογικά, αυτό που εμείς σαν Έλληνες το διώχνουμε από πάνω μας γιατί όταν η συνέντευξη έπαιζε ρόλο μεγάλο γινόταν κακή χρήση αυτής, βάζοντας 25 τον ένα, 1 τον άλλο και τελείωνε το πράγμα. Παρόλα αυτά είναι το σημαντικότερο είναι τι γίνεται με τη λογική αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι οι δυνατότητες του ανθρώπου, το πακέτο του καθενός εκπαιδευτικού. Εννοείται ότι πρέπει να έχει δουλέψει μέσα στην τάξη πολλά χρόνια, να την έχει πάρει τη μυρωδιά της τάξης. Καλά είναι τα μεταπτυχιακά, τα διδακτορικά, αλλά δεν σημαίνει ότι είναι προϋπόθεση, δεν συνεργάζονται αυτά τα δύο.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Η αποτίμηση του συλλόγου διδασκόντων παίζει ρόλο, είναι κάτι το οποίο είναι ένα πάρε δώσε, σχέση αμφίσημη, αλλά οφείλει να υπάρχει, όμως δεν είναι το μοναδικό κριτήριο. Σίγουρα πρέπει να είναι κριτήρια τα οποία, όπως σας είπα έχει σχέση με την συνέντευξη, οποιοσδήποτε άνθρωπος και αν δώσει συνέντευξη σε μια επιτροπή με τουλάχιστον τρία άτομα, πέντε, επτά, ότι και αν είναι βλέπει τι κάνει πώς λειτουργεί. Συγχρόνως αυτό συνδυάζεται, εφόσον υπάρχει κάποιο προηγούμενο με την εμπειρία σαν δάσκαλος. Αν υπάρχουν δεδομένα στην επιτροπή είναι και αυτό ένα κομμάτι, και αυτοί πρέπει να περάσουν από το ίδιο καζάνι. Βέβαια δεν ισχύει αυτό, είναι και περιπτώσεις τύχης πλέον και συγκυρίας.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Να είναι και μάνατζερ και διοικητές, λοιπόν όλα μπορεί να τα κάνει. Βασικά δεν είναι να πούμε ότι είναι έξυπνος, να μπορεί να είναι λειτουργικός κάτω από το πνεύμα πάντα της κοινής λογικής δεν είναι εύκολο αυτό όσο και πολύ δύσκολο. Εκ των πραγμάτων πρέπει να δίνει όραμα στους εκπαιδευτικούς, να τους ενεργοποιεί, να

αποδίδει όπως λέμε στο μπάσκετ αντί 100, 110, να μπορεί να το παίρνει αυτό, όχι γιατί το έχει ο άλλος και δεν είναι εύκολο. Να παίρνει τα μέγιστα από κάθε συνάδελφο και αυτό να μπορεί να το μαζεύει όλο συνολικά μαζί για την κοινή συνισταμένη που είναι η εξέλιξη του σχολείου. Όλα αυτά έχουν πάρα πολλές προϋποθέσεις αλλά εν αρχή να είναι αποφασιστικός, να έχει όραμα ο ίδιος, να είναι γενναιόδωρος, να είναι αυστηρός, να μπορεί να ασκήσει διοίκηση, αν μπορεί να επιβάλλει πράγματα, γιατί πολλές φορές δεν είναι αρεστά σε όλους τους συναδέλφους.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Ναι όλες οι προσπάθειες γίνονταν κατόπιν γενικών συνελεύσεων, όπου η απόφαση ήταν κοινή και της πλειοψηφίας. Αλλά αυτό είναι ένα κομμάτι, όταν υπάρχει σεβασμός απέναντι στην άποψη του καθενός είναι φανερό και στην καθημερινότητα, περισσότερο μέσα στο συμβούλιο. Αυτή είναι η αρχή της δημοκρατικότητας, αλλά εκ των πραγμάτων δεν σημαίνει στη βάση της δημοκρατικότητας, ένας δάσκαλος στις δέκα προτάσεις του συλλόγου οι επτά είναι δικές του, σημαίνει ότι ο άλλος είναι πιο φωτισμένος, πιο ικανός. Αυτός οφείλεται να γίνεται αποδεκτός από όλους, το “προφίλ”, αποδεκτός με παραδοχές, τον παραδεχόμαστε.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Τα πάντα, πήγαν όλα πάρα πολύ καλά. Είχαμε επικοινωνία μαζί με τα μέλη μας μην γίνει κάτι ποτέ μόνο του αυτόματα, λειτουργήσαμε έτσι. Πετύχαμε στους στόχους που βάλαμε εξ αρχής, πολλοί στόχοι προέκυψαν στην πορεία στους οποίους είχαμε επιτυχία με βάση την προσπάθεια που υπήρχε και τη δυνατότητα το σχολείο να πετύχει. Δηλαδή δεν μπορεί ένα σχολείο του χωριού να πετύχει τα ίδια πράγματα με ένα σχολείο της πόλης, βέβαια έχει ευκαιρία σε άλλα πράγματα να κάνει κάποιες καλύτερες δράσεις. Εμείς οι δράσεις που κάναμε λειτούργησαν κατ’ ευχήν και είχαν αίσιο τέλος.

Ερ: Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Αποτελεσματικότερες ήταν οι δράσεις όσον αφορά θέματα οικολογικά, όπου λειτουργήσαμε υποδειγματικά και μάλιστα σε μια περιοχή όπου δεν διαφημιζόταν για την τάση της προς την οικολογία. Είχαμε δράσεις με οικολογικές καλλιέργειες, όπως με βότανα, κάνοντας ακόμη και θεατρικές ομάδες. Ένα άλλο μεγάλο κομμάτι ήταν στη ρομποτική και τις νέες τεχνολογίες, όπου εκεί σε συνάρτηση και σε συνεργασία με φορείς, όπως το σύλλογο γονέων μεγάλο κομμάτι και το Ωνάσειο Ίδρυμα, όπου υπήρξε μια θετική ανταπόκριση. Βέβαια, όταν υπάρχει ενδιαφέρον από έναν πόλο ο άλλος, αργά ή γρήγορα ανταποκρίνεται αμέσως και υπάρχει μια καλή συνεργασία. Στις καινοτόμες δράσεις λοιπόν, στην οικολογία που είναι τεράστιο κομμάτι και σε ανθρώπινο, δεν φτάνει μόνο η ανθρωπιστική βοήθεια, όπως μαζεύουμε τρόφιμα που τα πάμε στην “Πρωτοβουλία” και άλλα, όπου όλα αυτά έγιναν, αλλά είναι η καθημερινή ατμόσφαιρα η οποία μεταφέρθηκε στα παιδιά όσον αφορά την αλληλεγγύη και τη βοήθεια.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Ένα θα πω, απλώς για την καθημερινότητα, ότι οι δώδεκα ώρες που έχουμε μάθημα, δεν γίνεται, είναι τραγικό ουσιαστικά απενεργοποιεί το σύστημα. Σαν διευθυντής δεν μπορείς να κάνεις τίποτα. Κάνεις υπολειπόμενος πάντα. Η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι καλή, έγιναν κάποια, αλλά πιστεύω θέλει και άλλα πολλά σεμινάρια τέτοια. Είναι μία διαρκής καθημερινή συνεχής, αδιάκοπη ενημέρωση. Η γνώση δεν επιτυγχάνεται αλλιώς οτιδήποτε, οφείλουμε να ακολουθήσουμε και να το επιδιώξουμε εμείς.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Έχει χαρακτηριστικά διαφορετικά, τα χρόνια υπηρεσίας παίζουν έναν ρόλο, δεν είναι απαραίτητο, παίζουν όσον αφορά την εμπειρία και την ωριμότητα, αλλά πάντοτε υποκείμενο ότι τι αισθητήρες έχει, πώς τα εκλαμβάνει το κάθετι. Μπορεί να

έχω και σαράντα χρόνια υπηρεσία και να μην ζυγίζω τα πράγματα καλά, να έχω αδυναμία, ούτε να τα φιλτράρω, ούτε να μπορώ να τα αποδώσω μετά. Παίξει έναν ρόλο, χρειάζεται αλλά δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση . Το κομμάτι όσον αφορά το φύλο, εγώ έχω να πω ότι χαρακτηριστικά τα φύλα, γιατί να μην χαρακτηριστούμε ως ρατσιστές, οι γυναίκες έχουν έναν πιο πλήρη εγκέφαλο, δηλαδή λειτουργούν καλύτερα σαν πακέτο της αντίληψης. Δεν έχουν οξείες γωνίες και γρήγορες αποφάσεις έχουν άλλα ελλείμματα, κάνουμε μια γενίκευση που μπορεί να είναι αδόκιμη τώρα, αλλά την κάνουμε και λέμε ότι έχουν άλλα χαρακτηριστικά πολύ δυνατά, πιστεύω ο γυναικείος εγκέφαλος λειτουργεί όπως το είπα πιο πακέτο, από όλες τις πλευρές πιάνει τα θέματα, αλλά έχει πιο αργές αντιδράσεις και αντιδράσεις όχι “καθαρές”, εξαρτώμενες και από άλλα δεδομένα, τα οποία είναι στο θέμα ότι είναι γυναίκες και έχουν μία οι ίδιες μέσα τους μια ανασφάλεια όσον αφορά πράγματα. Τέλος πάντων δεν διαχωρίζω εκ των πραγμάτων πολλές φορές οι γυναίκες είναι δασκάλες οι περισσότερες και από εκεί και πέρα είναι μια χαρά.

Ερ: Πόσο επαρκείς αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Το ίδιο.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Το ίδιο.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Να είναι αποφασιστικός, να είναι έξυπνος, αλλά δεν φτάνει η εξυπνάδα, να είναι συναισθηματικά έξυπνος, να προσαρμόζεται, να δίνει παράδειγμα ο ίδιος, να είναι

γενναιόδωρος, να μπορεί να αντιληφθεί του καθενός το θέμα όσο μπορεί να μπαίνει δηλαδή στη θέση του καθενός και να κάνει διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ενισχύοντας τις δυνατότητες του καθενός, βελτιώνοντας τις αδυναμίες του, καλύπτοντας ορισμένα ευαίσθητα σημεία.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο χαρακτηρισμό της συνέντευξης, πιο δομημένη και να μην είναι εξαρτώμενη από οτιδήποτε.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντρίων σχολικών μονάδων;

Απ: Να αποσυρθούμε όλοι και μετά καινούργιο να καεί το παλιό.

- Σας ευχαριστώ πολύ!

- Να είστε καλά!

10ος Διευθυντής (Σχολική μονάδα σε αστική περιοχή - Βέροια)

Ερ: Πόσα χρόνια εργάζεστε ως εκπαιδευτικός/ διευθυντής στο σχολείο; Πόσα χρόνια εργάζεστε στο σχολείο που είστε σήμερα;

Απ: Ως εκπαιδευτικός εργάζομαι είκοσι πέντε χρόνια. Ως διευθυντής είμαι στον έβδομο χρόνο και αυτός είναι ο πρώτος μου σε αυτή τη σχολική μονάδα.

Ερ: Ποια είναι τα ζητήματα που υπονομεύουν την αξιοκρατία του συστήματος επιλογής στο κάθε σύστημα (παλαιότερο και ισχύον);

Απ: Πιστεύω ότι το παλαιότερο καθεστώς, το οποίο το έζησα, πιστεύω πως η ψηφοφορία του συλλόγου μπορεί να υπονομεύσει την αξιοκρατία μιας επιλογής. Βέβαια η ψηφοφορία του συλλόγου θα μπορούσε να έχει μία έκταση γνωμοδοτικού χαρακτήρα.

Ερ: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες στο σύστημα επιλογής (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη , ψηφοφορία ή αποτίμηση Διευθυντή/ντριας από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων κ.ά.);

Απ: Πιστεύω πως ο σημαντικότερος παράγοντας είναι μια διευρυμένη σύνθεση του συμβουλίου πιο αντικειμενική φυσικά, όσο είναι δυνατόν, γιατί πάντα υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, αλλά η διευρυμένη σύνθεση μπορεί να το κάνει πιο δημοκρατικό και φυσικά η λεπτομερής εξέταση των τυπικών προσόντων όπου εκεί δεν χωράει αμφιβολία για τα προσόντα κάποιου.

Ερ: Μπορείτε να μου εντοπίσετε ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες συντελούν στη διαφάνεια του συστήματος επιλογής;

Απ: Όπως είπα και πριν ο σημαντικότερος παράγοντας είναι ο φάκελος των προσόντων του διευθυντή, αλλά πιστεύω και ένας διευρυμένος φάκελος με δράσεις

που έχει κάνει εντός σχολικού χώρου, είτε ως δάσκαλος είτε ως διευθυντής, πιστεύω θα ήταν καλό να μετράνε.

Ερ: Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να ασκούν με επιτυχία το έργο τους;

Απ: Είναι μεριά γενικά πράγματα, η συνεχή επικοινωνιακή ευχέρεια με τους εκπαιδευτικούς, να υπάρχει όσο το δυνατόν δικαιοσύνη και ισονομία και να δίνει πρώτος το καλό παράδειγμα ο διευθυντής. Πιστεύω αυτά είναι τα βασικότερα για να υπάρχει μια εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Ερ: Υπήρχαν δράσεις με ευθύνη της σχολικής κοινότητας ώστε να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία;

Απ: Ναι! στο προηγούμενο σχολείο που ήμουν έγιναν αρκετές δράσεις που από μόνες τους ευνοούσαν τη δημοκρατικότητα και τη συνεργασία. Έχουν γίνει από κοινού επισκέψεις στις τάξεις με διάφορα καινοτόμα προγράμματα που προήγαγαν τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Υπήρχαν δράσεις στις οποίες είχαν εμπλοκή οι γονείς, γεγονός το οποίο το έκανε το σχολείο να είναι πιο ανοικτό και πιο αποτελεσματικό.

Ερ: Τι καταφέρατε τελικά με τις ενέργειές σας ως Διευθυντής της σχολικής μονάδας; Πώς τα διαπιστώσατε αυτά;

Απ: Πιστεύω αυτό που κατάφερα ήταν η ομαδικότητα και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών με αυτές τις δράσεις και τα καινοτόμα προγράμματα, γεγονός το οποίο έδωσε αφορμή για νέα προγράμματα και περισσότερες δράσεις που έγιναν μετέπειτα.

Ερ: Μπορείτε να εντοπίσετε τις αποτελεσματικότερες από αυτές τις δράσεις;

Απ: Αποτελεσματικότερες δράσεις και ίσως πρωτότυπες ήταν η συμμετοχή στο teachers for Europe, η επίσκεψη στη Βουλή των Ελλήνων στην Αθήνα, πιστεύω αυτές ήταν από τις σημαντικότερες δράσεις.

Ερ: Πώς εξηγείτε την αποτελεσματικότητά τους;

Απ: Κατά βάση πιστεύω ότι παίζει ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας η θέληση του δασκάλου αλλά και του διευθυντή - ο διευθυντής φυσικά δίνει το έναυσμα δείχνοντας ότι μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό σε κάθε στιγμή- δίνει στον εκπαιδευτικό την ώθηση να ασχοληθεί με αυτή τη δράση. Σημαντικό ρόλο έπαιξε και καθοδήγηση από την υπεύθυνη σχολικών δραστηριοτήτων.

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας για τη χρονική διάρκεια άσκησης των καθηκόντων σας, την προϋπόθεση παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση της εκπαίδευσης για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία επιλογής;

Απ: Πιστεύω πως τέσσερα χρόνια είναι αρκετά στο ίδιο σχολείο. Πιστεύω ότι θα πρέπει να υπάρχει ανανέωση, όχι μόνο στο διευθυντή αλλά και στους εκπαιδευτικούς τους ίδιους. Η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση είναι καλό, αλλά όχι αναγκαία προϋπόθεση. Υπάρχουν άλλα επιμορφωτικά προγράμματα και άλλα πτυχία που βοηθάνε στη διοίκηση και στην άσκηση καθηκόντων του διευθυντή.

Ερ: Ποιες είναι οι αντιλήψεις σας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση, την προϋπηρεσία ως διευθυντές και σε σχέση με το φύλο;

Απ: Για τα έτη υπηρεσίας, χρειάζεται ένα διάστημα οκτώ, δέκα χρόνια. Σε σχέση με το φύλο πιστεύω πως δεν παίζει ρόλο, μπορούν κάλλιστα να είναι οι γυναίκες όπως και οι άντρες και αν το πάρουμε με το νόμο των πιθανοτήτων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση οι γυναίκες διευθύντριες είναι το 35% .

Ερ: Πόσο επαρκής αισθανθήκατε και αισθάνεστε στην αντιμετώπιση της νέας κατάστασης που δημιουργήθηκε με το νέο σύστημα επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση;

Απ: Αρκετά επαρκής στο νέο σύστημα στελεχών, όχι τέλεια, αλλά αρκετά.

Ερ: Πιστεύετε ότι διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια με το ισχύον σύστημα επιλογής;

Απ: Ναι, σε αρκετά υψηλό βαθμό πιστεύω, αλλά φυσικά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του συστήματος .

Ερ: Ποιες είναι οι απόψεις σας σχετικά με τα γενικά και ειδικά προσόντα που πρέπει να διαθέτουν, το βαθμό που τα κριτήρια επιλογής διασφαλίζουν τη στελέχωση με τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς, τη διαβάθμιση της μοριοδότησης της επιστημονικής τους κατάρτισης και τα κριτήρια που αξιολογούν την προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση των υποψηφίων;

Απ: Κοιτάζετε, όλα παίζουν ρόλο αλλά πιστεύω τα ειδικά πτυχία και ως δάσκαλος, οι δράσεις μετράνε για να γίνει κάποιος διευθυντής.

Ερ: Ποια είναι τα κριτήρια που θα βελτιώσουν το υπάρχον σύστημα επιλογής;

Απ: Πιστεύω πως η μοριοδότηση περισσότερων πτυχίων και δράσεων θα μπορούσε να ήταν πιο αυξημένη έτσι ώστε να γίνει πιο αντικειμενική η στελέχωση.

Ερ: Ποιες είναι οι προτάσεις βελτίωσής του (π.χ. αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής, δομημένη συνέντευξη, αποτίμηση από τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων, κ.ά.);

Απ: Το πρώτο πιστεύω πως μια αντικειμενικότερη σύνθεση του συμβουλίου επιλογής κατά βάση και κατά δεύτερον να δώσουν περισσότερη βάση στα τυπικά προσόντα που σε αυτά δεν χωράει και πολλές αμφισβητήσεις.

Ερ: Ποιες αλλαγές θα προτεινάτε για μια έγκυρη αξιολογική κρίση των Διευθυντών/ντριών;

Απ: Αυτό που είπα και πριν την αξιολόγηση περισσότερο των τυπικών προσόντων.

Ερ: Έχοντας όλη αυτή την εμπειρία θα ήθελα να μου αναφέρετε πώς θα πετύχουμε ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο σύστημα επιλογής Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων;

Απ: Με την αξιολόγηση όσο περισσότερων παραμέτρων, με πρώτη και με μεγαλύτερο βάρος, όπως ανέφερα την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και τη γενικότερη δράση του ως δάσκαλος και σε δεύτερο επίπεδο την αξιολόγηση της προσωπικότητάς του της κοινωνικότητάς του, της γενικής του προσφοράς στην κοινωνία, τις ασχολίες του γιατί όχι. Όλα αυτά θα μπορούσαν να κάνουν αν μελετηθούν για κάθε περίπτωση, να στελεχώσουν καλύτερα τους διευθυντές των σχολείων.

- Σας ευχαριστώ πολύ!

-Να είστε καλά και εγώ ευχαριστώ!