



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ
ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Συστήματα Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**

Κατσίποδα Παναγιώτα

Αθήνα, 2020



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ
ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαρία- Ηλιάνα Πραβίτα

**Λέκτορας, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης,
Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο**

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης,
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**

Βασίλειος Κέφης

**Καθηγητής, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης,
Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**

Η Κατσιώποδα Παναγιώτα

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από την ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Στο γιο μου Πέτρο

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία για τον Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών ήταν μια προσπάθεια που απαίτησε χρόνο, μελέτη και καθοδήγηση. Χρόνο που δεν αφιέρωσα στην οικογένειά μου και στους φίλους μου και τους ευχαριστώ για την κατανόησή τους.

Κυρίως, όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου, Κα Μαρία-Ηλιάνα Πραβίτα που με παρότρυνε να μελετήσω το σύστημα επιλογής διευθυντών, έναν χώρο που υπήρξε οικείος για μένα, λόγω της απασχόλησης μου σε Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, με τον οποίο όμως δεν είχα καταπιαστεί εκ βάθους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνάδελφους εκπαιδευτικούς και τους Διευθυντές μου στις σχολικές μονάδες για τις προτάσεις και τα σχόλιά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη στα Ελληνικά.....	σελ. 8
Περίληψη στα Αγγλικά.....	σελ. 9
Κατάλογος Πινάκων.....	σελ. 10
Κατάλογος Σχημάτων.....	σελ. 11
Συντομογραφίες.....	σελ. 12
Εισαγωγή.....	σελ. 13
Μέρος Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	
Κεφ.1. Οργάνωση και Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας.....	σελ.15
1.1. Οι Θεωρίες της Διοίκησης και η σχολική διοίκηση.....	σελ. 15
1.2. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας.....	σελ. 21
1.3. Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας..σελ.	28
Κεφ.2. Ο Διευθυντής ως εκπρόσωπος της σχολικής διοίκησης...σελ.	32
2.1. Το νομοθετικό πλαίσιο για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθυντή	σελ.32
Μέρος Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	σελ.37
Κεφ. 3 Επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	σελ.39
3.1. Διαδικασία Επιλογής Διευθυντή Σχολικής Μονάδας.....	σελ.40
3.2. Το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής Διευθυντή.....	σελ.43
3.2.1. Ο Ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167 τ. Α΄ / 30-9-1985.....	σελ.43
3.2.2. Ο Ν. 1824/1988, ΦΕΚ 296 τ. Α΄ / 30-12-1988.....	σελ.46
3.2.3. Ο Ν. 2043/1992, ΦΕΚ 79 τ. Α΄ /19-5-1992.....	σελ.47
3.2.4. Π.Δ. 398/1995, ΦΕΚ 223 τ. Α΄ / 31-10-1995.....	σελ.51
3.2.5. Π.Δ.25/2002, ΦΕΚ 20 τ. Α΄/7-2-2002.....	σελ.55
3.2.6. Ο Ν. 3467/2006, ΦΕΚ 128 τ.Α΄/21-6-2006.....	σελ.57
3.2.7. Ο Ν. 3848/2010, ΦΕΚ 71 τ. Α΄ / 19-5-2010.....	σελ.61
3.2.8. Ο Ν. 4327/2015, ΦΕΚ 50 τ. Α΄ / 14-5-2015.....	σελ.67
3.2.9. Ο Ν. 4473/2017, ΦΕΚ 78 τ. Α΄ / 30-5-2017.....	σελ.74
3.2.10. Ο Ν. 4547/2018, ΦΕΚ 102 τ. Α΄ / 12-06-2018.....	σελ.82
Κεφ. 4. Σύγκριση των κριτηρίων του νομοθετικού πλαισίου για την Επιλογή Διευθυντή σχολικής μονάδας	σελ.87
4.1. Ομοιότητες και διαφορές των νόμων από το 1985-2020...σελ.	89
4.2.Σύγκριση επιμέρους κριτηρίων στο σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων.....	σελ.91
4.2.1. Το κριτήριο της αρχαιότητας.....	σελ.
4.2.2. Το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης.....	σελ.94

4.2.3. Το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας.....	σελ.98
4.2.4. Το κριτήριο της γνώσης Πληροφορικής.....	σελ.101
4.2.5. Το κριτήριο της συνέντευξης και της προσωπικότητας	σελ. 105
4.3. Σύγκριση συστήματος επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων με το σύστημα επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης...	σελ.108
Κεφ. 5. Η σύνθεση των Υπηρεσιακών Συμβουλίων στην επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας:.....	σελ. 112
5.1. Ο ρόλος των Υπηρεσιακών Συμβουλίων στη Διοίκηση.....	σελ. 114
5.2. Ο ενεργός και καθοριστικός ρόλος του ΠΥΣΔΕ.....	σελ. 117
5.3. Ο υποβοηθητικός και υποστηρικτικός ρόλος του ΠΥΣΔΕ.....	σελ.123
5.4. Ο ρόλος του ΑΠΥΣΔΕ.....	σελ. 125
5.5. Ο ρόλος του ΚΥΣΔΕ.....	σελ. 129
Κεφ.6. Επισκόπηση ερευνητικής βιβλιογραφίας για το σύστημα επιλογής Διευθυντή σχολικής μονάδας	σελ. 131
Κεφ. 7. Συμπεράσματα	σελ. 133

Περίληψη στα Ελληνικά

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί και να προσεγγιστεί κριτικά το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, από το 1985 έως το 2018, αναδεικνύοντας ομοιότητες και διαφορές. Υπήρξε ο πόθος να συμπεριληφθεί και η επικείμενη νομοθετική αλλαγή του 2020, για την οποία δεν έχει γραφτεί τίποτε, αλλά μας πρόλαβε η πανδημία του κορονοϊού. Οι αλλαγές στους νόμους για την επιλογή Διευθυντών είναι αρκετές, με κορύφωση και έναν αντισυνταγματικό νόμο, τον Ν. 4327/2015. Προσπαθήσαμε να εξετάσουμε πτυχές της σχολικής διοίκησης και χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας για να συμπεράνουμε κατά πόσο τα συστήματα επιλογής που εισήχθησαν αναζητούν αυτόν τον ιδεατό διευθυντή.

Η μεθοδολογία είναι αυτή της ιστορικής συγκριτικής μεθόδου συνδυασμένη με ανάλυση περιεχομένου. Η σύγκριση των συστημάτων επιλογής μάς οδήγησε στο συμπέρασμα ότι το Υπουργείο Παιδείας στην Ελλάδα κινείται στη σωστή κατεύθυνση αλλά ακόμη δεν έχει καταλήξει στο άριστο σύστημα επιλογής, που θα μπορούσε να εδραιωθεί και να παραμείνει ακόμη και μετά την εκλογή ενός διαφορετικού κόμματος. Μέχρι τώρα, η ελληνική πραγματικότητα είναι ότι κάθε νέα εκλεγμένη κυβέρνηση προτείνει ένα διαφορετικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ο καθοριστικός ρόλος των υπηρεσιακών συμβουλίων, τα οποία ενδέχεται να συμβάλουν με τη σειρά τους σε ένα ορθό και εδραιωμένο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, που θα μπορούσε να σταθεί με διάρκεια στο χρόνο.

Λέξεις κλειδιά: σχολική ηγεσία, σχολική διοίκηση, διευθυντές σχολικών μονάδων, συστήματα επιλογής, υπηρεσιακά συμβούλια.

Abstract

This work aims at presenting, analyzing and comparing critically the different systems of choice regarding the school directors in Secondary Education in Greece, in a range of time between 1985 and 2018, surfacing similarities and differences. Our ultimate desire was to include the new system of 2020, on which nothing has been written about, but we were prevented due to the corona virus pandemic. The differences regarding the systems implemented on the choice of school directors are plenty, one of the former being an unconstitutional law, the law 4327/2015. We endeavored to examine aspects of school leadership and traits of the effective school director, in an attempt to conclude whether the systems of choice introduced are in pursuit of the ideal school director.

The methodology applied is that of historical comparative analysis, combined with a content analysis method. The comparison of the systems ended up in similarities and differences, leading us to conclude that the Greek Ministry of Education is in the right direction but has not come up with an optimum system, established in such a way that could remain after the election of a different party. So far, the Greek reality is that every government elected has proposed a new system of school directors. The second conclusion implied is that the role of the service councils is a determining one, which could potentially lead, in their turn, to a right and established system, aspiring to stand the test of time.

Keywords: school leadership, school administration, school directors systems of choice, comparative analysis, service councils.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίν.1: Διαφορά Διοίκησης και Ηγεσίας	σ.29
Πίν.2: Μοριοδότηση ν. 2043/1992.....	σ.49
Πίν.3: Μοριοδότηση ν. 2188/1994.....	σ.52
Πίν.4: Μοριοδότηση ν. 3467/2006.....	σ.58
Πίν.5: Μοριοδότηση ν. 3848/2010.....	σ.62
Πίν.6: Μοριοδότηση ν. 4327/2015.....	σ.69
Πίν.7: Μοριοδότηση ν. 4472/2017.....	σ.75
Πίν.8: Μοριοδότηση ν. 4547/2018.....	σ.83
Πίν. 9: Κατηγορίες Κριτηρίων Μοριοδότησης 1985-2018.....	σ.87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφ.1: Σύγκριση των τριών κριτηρίων στα συστήματα επιλογής Διευθυντών.....σ.90	
Γράφ.2: Η βαρύτητα του κριτηρίου της προϋπηρεσίας διαχρονικά 1985-2018.....σ.93	
Γράφ.3: Η βαρύτητα του κριτηρίου της επιστημονικής συγκρότησης 1985-2018.σ. 96	
Γράφ.4: Σύγκριση μοριοδότησης εντός επιστημονικής συγκρότησης 1985-2018..σ.97	
Γράφ.5: Η βαρύτητα του κριτηρίου της διοικητικής εμπειρίας 1985-2018.....σ.100	
Γράφ.6: Η βαρύτητα του κριτηρίου της πληροφορικής 1985-2018.....σ.103	
Γράφ.7: Η βαρύτητα του κριτηρίου της συνέντευξης 1985-2018.....σ.107	
Γράφ.8: Η βαρύτητα της γνώμης του ΠΥΣΔΕ 1985-2018.....σ.121	

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε.Ι.	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε.	Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε.	Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
ΓΡΑ.Σ.Ε.Π.	Γραφεία Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
Ε.Κ.	Εργαστηριακά Κέντρα
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Φ.Ε.	Εργαστηριακά Κέντρα Φυσικών Επιστημών
Ι.Ε.Π.	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΚΕ.ΠΛΗ.NET.	Κέντρο Πληροφορικής και Τεχνολογιών
ΚΕ.Δ.ΔΥ	Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης Διάγνωσης και Υποστήριξης
Κ.Π.Ε.	Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης
Κ.Υ.Σ.Δ.Ι.Π.	Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Διοικητικού Προσωπικού
Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.	Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Ο.ΕΠ.ΕΚ.	Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών
Π.Ε.Κ.	Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο
Π.Ι.	Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Π.Υ.Σ.Δ.Ε.	Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Π.Υ.Σ.Π.Ε.	Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Σ.Δ.Ε.	Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας
Σ.Ε.Κ.	Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα
Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.	Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Π.	Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός
ΣΜΕΑΕ	Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής Εκπαίδευσης
Σ.Σ.Ν.	Συμβουλευτικός Σταθμός Νέων
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνίας ν

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη χώρα μας η διαδικασία και το σύστημα επιλογής των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων είναι ίδια και στην Πρωτοβάθμια και στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Με απλά λόγια, αν και η εκπαίδευση είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο πεδίο νομοθετικών παρεμβάσεων, η διοίκηση ασκείται ενιαία και με τον ίδιο τρόπο μοριοδοτείται και τελικά τοποθετείται ένας Διευθυντής Γυμνασίου που παραλαμβάνει μαθητές δημοτικού όπως και ένας Διευθυντής Λυκείου που καλείται να χειριστεί εφήβους, αυριανούς φοιτητές, άμεσα μελλοντικούς πολίτες. Αυτό και μόνο είναι μια μεταβλητή που χρήζει περαιτέρω έρευνας, ειδικά αν οι υποψήφιοι Διευθυντές μεταπηδούν από το Γυμνάσιο στο Λύκειο και αντίστροφα, εφόσον αυτά ανήκουν στην ίδια βαθμίδα εκπαίδευσης.

Κάποιος θα μπορούσε να μειώσει την σημασία αυτού αν σκεφτεί ότι και οι εκπαιδευτικοί επίσης μεταπηδούν από την μια βαθμίδα στην άλλη εξαιτίας ενός διορισμού, μιας μετάταξης και μιας αλλαγής οργανικής θέσης. Είναι όμως ο εκπαιδευτικός στην θέση του Διευθυντή ίδιος με έναν εκπαιδευτικό; Έχει ο λόγος του και τα έργα του την ίδια βαρύτητα; Το πιθανότερο είναι όχι. Έτσι ανοίγει και ο δρόμος για πληθώρα ερευνητικών εργασιών ή επεξεργασίας δεδομένων, όπως επίσης ένας διάλογος τόσο μεταξύ ειδικών σε εθνικό επίπεδο με το Υπουργείο Παιδείας και τα επιτελικά του στελέχη, με τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ, αντίστοιχα) όσο και μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτικών. Η εργασία μας αφορά μόνο στην Επιλογή Διευθυντών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, μιας και σε αυτήν την βαθμίδα ανήκω ως εκπαιδευτικός.

Άξιο σχολιασμού είναι επίσης ότι αν και έχει δημιουργηθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων (European School Heads Association- ESHA) από το 1988 για την ανάπτυξη πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), η έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) το 2019 είχε ως

επίκεντρο τον δάσκαλο, τον καθηγητή μια και κάθε χώρα προσεγγίζει το ζήτημα της εκπαίδευσης ξεχωριστά με τις πολιτικές επιλογές.

Πριν προχωρήσουμε στις κοινά αποδεκτές θεωρίες της σχολικής διοίκησης, είναι επίσης σημαντικό να γίνει μνεία ότι όπως και οι νόμοι για την επιλογή των Διευθυντών είναι ήδη δέκα, έτσι και το Υπουργείο Παιδείας έχει αλλάξει έξι ονόματα μόνο από το 2009¹. Αυτό θα μπορούσε να δείχνει ότι η διοίκηση στις σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι περισσότερο πολιτική και κομματική από ποτέ. Είναι όμως, έτσι; Δεν μένει παρά να το ανακαλύψουμε.

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι να διατυπώσει συνοπτικά τις θεωρίες διοίκησης της σχολικής μονάδας και τα ιδεατά χαρακτηριστικά του Διευθυντή, με το ρόλο και τα καθήκοντά του πριν προχωρήσει στην αναλυτική και διεξοδική εξέταση της νομοθεσίας για την Επιλογή Διευθυντών αναδεικνύοντας ομοιότητες και διαφορές για να καταλήξει στην εξέταση των ρόλων των υπηρεσιακών και πειθαρχικών συμβουλίων ΠΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ και ΚΥΣΔΕ και φυσικά στο συμπέρασμα αν και κατά πόσο η επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι μια ορθή επαγγελματική επιλογή σύμφωνη με τα αξιώματα της εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της διοίκησης της σχολικής μονάδας και τα διάφορα στυλ ηγεσίας για τη θέση του Διευθυντή. Το παρόν κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του αποτελεσματικού διευθυντή και τα χαρακτηριστικά αυτού. Με άλλα, λόγια ποιον Διευθυντή θέλουμε στη Διοίκηση σε θεωρητικό πλαίσιο.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως αυτό αποτυπώνεται σε νομοθετικό πλαίσιο. Η θεωρητική, ιδεατή προσέγγιση του διευθυντή σχολικής μονάδας και του έργου του μετουσιώνεται, με

¹ Μεταξύ 1955-2009 λεγόταν Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, το 2009 μετονομάστηκε σε Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, το 2012 σε Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, το 2013 σε Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, το 2015 σε Υπουργείο Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων, και την ίδια χρονιά σε Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Το 2019 μετονομάστηκε σε Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Να σημειωθεί ότι η ιστοσελίδα του Υπουργείου [minedu](http://minedu.gov.gr) από την αγγλική γλώσσα Ministry of Education, δηλαδή Υπουργείο Παιδείας έχει παραμείνει ίδια.

το νομοθέτη να ορίζει ποια είναι ακριβώς το έργο, ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαδικασία επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Πιο αναλυτικά, γίνεται μία ιστορική αναδρομή και κριτική προσέγγιση στους νόμους που θεσπίστηκαν τα τελευταία 35 χρόνια (1985-2020²) και που σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η σύγκριση των κριτηρίων των νόμων για την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων από το 1985 έως το 2018, με περισσότερη εμβάθυνση στην ανάδειξη ομοιοτήτων και διαφορών στα επιμέρους κριτήρια και παραμέτρους μοριοδότησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά ο ρόλος των Υπηρεσιακών Συμβουλίων ως στοιχείου της Διοίκησης και ως παράγοντα επιλογής των Διευθυντών, με τα θετικά και τα αρνητικά σημεία αυτής της παραμέτρου.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της ερευνητικής βιβλιογραφίας μέχρι τώρα για το συγκεκριμένο θέμα, σε μια προσπάθεια τα τελικά μας συμπεράσματα να βασίζονται και σε ερευνητικά αποτελέσματα.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αποτυπώνει τα συμπεράσματά μας και απαντά, ή προσπαθεί να απαντήσει στην ερώτηση αν τελικά αναζητούμε και επιλέγουμε τον αποτελεσματικό διευθυντή και ηγέτη, που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες όλων για τις σχολικές μονάδες του μέλλοντος.

Κεφ.1. Οργάνωση και Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας

1.1. Οι θεωρίες της Διοίκησης και η Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας

Ο όρος «διοίκηση» είναι από μόνος του ένας όρος, για τον οποίο έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί. Ήδη η διοίκηση των οργανώσεων μετρά αρκετούς. Μια πρώτη προσέγγιση είναι οι Θεωρίες της επιστημονικής διαχείρισης

² Είμαστε εν αναμονή του νέου συστήματος επιλογής διευθυντών και αν φιλοδοξήσαμε να το συμπεριλάβουμε η πανδημία του κορονοϊού μας κάνει να πιστεύουμε ότι δεν θα γίνει πριν την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

της εργασίας με τους Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Frederick Winslow Taylor (1856-1915) και Henri Ford (1863-1947), με τον Taylor να θεωρείται ένας από τους θεμελιωτές της οργάνωσης της Διοίκησης καθώς στο βιβλίο του “Principles of Scientific Management”, στα Ελληνικά «Αρχές Επιστημονικού Management», το 1911 διατυπώνονται οι πρώτες κατευθυντήριες γραμμές βασισμένες στην πολύχρονη εμπειρία του στις εταιρίες Enterprise Hydraulic Works, Midvale Steel Company (όπου προσελήφθη το 1878 ως απλός εργάτης), Simonds Rolling Machine και Bethlehem Steel. Οι τέσσερις βασικές αρχές του Taylor ήταν πρώτον ότι η εργασία θα πρέπει παρατηρηθεί και να μελετηθεί με προσοχή, για την συγκέντρωση γνώσης και στην συνέχεια την διατύπωση κανόνων όσον αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης, ανεξάρτητα από το ποιος την πραγματοποιεί και πού την πραγματοποιεί. Στην περίπτωση μας το Υπουργείο Παιδείας εκδίδει τη σχετική νομοθεσία για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Μια δεύτερη αρχή του είναι ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων κάθε εργαζομένου, και στη συνέχεια η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την μέγιστη απόδοση του. Στη διοίκηση της σχολικής μονάδας κάτι τέτοιο εφαρμόζεται μόνο ως προς το πρώτο σκέλος διότι στην επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων προσδιορίζονται τα κριτήρια μοριοδότησης αλλά δεν αναπτύσσονται οι δεξιότητες περαιτέρω.

Η τρίτη αρχή του Taylor μετά την εφαρμογή των πρώτων δυο αρχών είναι η επιλογή του κατάλληλου και η αύξηση κινήτρων με μοναδικό περιορισμό την φυσική κούραση. Στη διοίκηση της σχολικής μονάδας το μόνο κίνητρο θα ήταν το επίδομα της θέσης αλλά όλες οι έρευνες έχουν δείξει ότι το επίδομα δεν είναι τόσο μεγάλο για να προσελκύσει τους πάντες και να επιλεγεί ο πλέον καταλληλότερος. Η τελευταία αρχή είναι ο καταμερισμός εργασίας, με την διοίκηση να είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των βασικών αρχών του «Επιστημονικού Management», και τους εργαζόμενους υπεύθυνους για την εκτέλεση της εργασίας βάσει των αρχών αυτών. Στην σχολική διοίκηση όμως υπάρχει ένα πρόβλημα: ναι μεν οι αρχές καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας με τον διευθυντή να τις εκτελεί αλλά και ο ίδιος ο διευθυντής πρέπει να θέτει σε καθημερινή βάση τις αρχές του για να λειτουργήσει ομαλά η σχολική μονάδα.

Συνοπτικά, το μοντέλο του Taylor για την εφαρμογή της επιστήμης, την εκλογή του καλύτερου, την ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας και τη διαίρεση της εργασίας έχει μια ορθολογική οργάνωση, την οποία προσπαθεί έστω και σε αδρές γραμμές να ακολουθήσει και η σχολική διοίκηση.

Άλλες θεωρίες για την διοίκηση οργανώσεων είναι η Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων ή η Σχολή Προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς με κυριότερους εκπροσώπους τους Elton Mayo (1880-1949), Abraham Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-2000) και Douglas Mac Gregor (1906-1964). Πράγματι υπήρξε η περίοδος, όταν το ενδιαφέρον στράφηκε στους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες και τα μειονεκτήματα της μηχανιστικής κλασικής προσέγγισης να επιλύσει τα προβλήματα της ανθρώπινης συνεργασίας σε επιχειρήσεις που συνεχώς μεγάλωναν, μεγεθύνονταν. Ο Αυστραλιανός Κοινωνιολόγος Mayo, μελετώντας μια βιομηχανία κλωστοϋφαντουργίας κατάλαβε πολύ γρήγορα ότι η απουσία του αισθήματος συμμετοχής σε ομάδα είχε υπονομεύσει τις προσπάθειες του επιστήμονα του management. Ο Abraham Maslow αντίστοιχα, με την γνωστή πλέον πυραμίδα του περί ανθρωπίνων αναγκών, υπογράμμισε τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Στη σχολική διοίκηση το αίσθημα ομάδας θα μπορούσε να καλλιεργηθεί με το Σύλλογο Διδασκόντων και το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων με καίριας σημασίας τη θέση του Διευθυντή. Επειδή ακριβώς η εκπαίδευση είναι κατεξοχήν χώρος που δεν χωρά η «αποπροσωποποίηση» του Τηλορικού μοντέλου, θεωρείται ότι αυτός ο χώρος της διοικητικής σκέψης θα μπορούσε να συμβάλει τα μέγιστα στη σχολική διοίκηση.

Ο γαλλικής καταγωγής Henri Fayol καθορίζει τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Η δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη, γιατί το ίδιο το στέλεχος πρέπει να προγραμματίζει, να οργανώνει, να κατευθύνει και να ελέγχει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012α:28). Στη σχολική διοίκηση, βέβαια και στο συγκεντρωτικό μας σύστημα, φαίνεται ίσως ότι καμιά από αυτές τις δραστηριότητες δεν επιτελείται από τα διοικητικά στελέχη. Στην ουσία όλα

καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας. Όμως, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να κάνει και τα τέσσερα για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Μερικές αρχές του Fayol είναι η αρχή της ενότητας της διεύθυνσεως, η αρχή της ενότητας κατευθύνσεως, η αρχή της ενότητας προσωπικού, η αρχή της εξειδίκευσης των λειτουργιών και η αρχή της απόλυτης σχέσης της εξουσίας με την ευθύνη (ό.π.:35-36, Σαϊτης, 1994:29). Με μερικές εξαιρέσεις, κάποιες από τις αρχές βρίσκουν εφαρμογή στη σχολική διοίκηση. Ο εργαζόμενος εκπαιδευτικός παίρνει εντολές μόνο από το διευθυντή της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μόνο από τον Προϊστάμενο Εκπαιδευτικών θεμάτων για εκπαιδευτικά ζητήματα αλλά από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για όλα τα άλλα. Αντιθέτως, από τη σχολική διοίκηση απουσιάζει η ενότητα κατεύθυνσης με τη συνεχή αλλαγή των νόμων.

Σε αυτές τις αρχές της κλασικής θεωρίας της διοίκησης του Fayol, ο Luther Gulick προσθέτει τις ενέργειες της στελέχωσης, του προϋπολογισμού και της πληροφόρησης. Στην σχολική διοίκηση, όπως και στη διοίκηση εν γένει, θα πρέπει πάντα να αναζητούμε το καλύτερο στέλεχος με το μικρότερο δυνατό κόστος. Δυστυχώς, το ελληνικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων δεν εφαρμόζει τις παραπάνω αρχές. Με την ψήφιση και την αλλαγή δέκα νόμων μέσα σε τριάντα τρία έτη, αντιλαμβάνεται κανείς πόσο κόστος δημιουργείται στη διαδικασία και φυσικά πόσο αναποτελεσματικά αντιλαμβάνεται η υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας τη στελέχωση των διευθυντών. Να σημειωθεί ότι σε κάθε πολιτική αλλαγή κόμματος, υπήρξε και η αντίστοιχη παρέμβαση στο σύστημα επιλογής διευθυντών. Με λίγα λόγια, δεν είναι ότι απλά εφαρμόζουμε ένα νόμο για περίπου τρία έτη. Είναι κάτι ακόμη χειρότερο. Προχωρούμε σε κρίση στελεχών σε κάθε αλλαγή κυβέρνησης.

Φυσικά δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι σε κάθε επίσημη οργάνωση, υπάρχουν δυο κατηγορίες λειτουργιών: οι παραγωγικές που αποβλέπουν στην παραγωγή αγαθών ή στην προσφορά υπηρεσιών και οι βοηθητικές, που εξασφαλίζουν την ύπαρξη των πρώτων (Σαϊτη & Σαϊτης, 2012α:51). Με βάση αυτά, δεν πρέπει να ξεχνάμε δυο πολύ σημαντικές παραμέτρους όταν μελετούμε τη

σχολική διοίκηση, ότι η παραγωγική λειτουργία είναι η μορφωτική ικανότητα των μαθητών και ότι η σχολική διοίκηση προσπαθεί να εξασφαλίζει αυτό ακριβώς, την καλλιέργεια και εκπαίδευση των μαθητών, παίζοντας το ρόλο της βοηθητικής λειτουργίας.

Ένα δεύτερο στοιχείο που μας αφορά άμεσα στη σχολική διοίκηση είναι η διάκριση των οργανώσεων σε τυπικές, ή επίσημες και άτυπες. Οι επίσημες οργανώσεις εστιάζουν στην ύπαρξη ενός στόχου και στη συντονισμένη δράση των μελών τους να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Πράγματι, η έννοια της σχολικής διοίκησης δεν μπορεί να μελετηθεί εκτός της επίσημης δομής της. Η εργασία μας για το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων είναι τμήμα εξέτασης της επίσημης δομής της διοίκησης, καθώς ο διευθυντής έχει ένα επίσημο ρόλο, με απόφαση του Υπουργείου. Το ίδιο επίσημη είναι και η δομή των υπηρεσιακών συμβουλίων. Ταυτόχρονα, και αυτό είναι το ενδιαφέρον, η σχολική διοίκηση έχει στοιχεία και άτυπης οργάνωσης, ορίζοντας την άτυπη μορφή των μικρών ομάδων των εκπαιδευτικών που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες, διαμορφώνοντας αυτό που αποκαλείται σχολικό κλίμα. Έχοντας αυτά κατά νου, η άτυπη οργάνωση των εκπαιδευτικών ως μικρές ομάδες, εντάσσεται μέσα στην επίσημη και τυπική οργάνωση της εκπαίδευσης.

Αρκετοί επιχείρησαν να εντάξουν και να εξετάσουν τη σχολική διοίκηση στη βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με κυριότερο εκπρόσωπο τον W. Edwards Deming, αν και η τελευταία έχει ως θεωρία την αφετηρία της στον κόσμο της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις επιταγές της είναι η ηθική επιταγή, η επαγγελματική επιταγή, η ανταγωνιστική επιταγή και η επιταγή λογοδοσίας (Μαδεμλής, 2014:74-75). Σύμφωνα με κάποιους, μερικά στοιχεία τέτοιας διοίκησης είναι η ύπαρξη οράματος, η δέσμευση της διοίκησης, η ικανοποίηση του πελάτη, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, η συμμετοχή και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, η έμφαση στην πρόληψη λαθών (Σαϊτή και Σαϊτής, 2012^α: 41).

Αν και θα ήταν πολύ ελπιδοφόρο η εκπαίδευση να λειτουργήσει όσο ανταγωνιστικά μια Ιαπωνική επιχείρηση, το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα δεν διαθέτει τέτοια στοιχεία. Λόγω της μονιμότητας των υπαλλήλων, οι σχολικές

μονάδες δεν είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους ούτε οι διευθυντές της σχολικής μονάδας προσπαθούν να ικανοποιήσουν απόλυτα τους πελάτες τους, μαθητές και γονείς. Θα διέκρινα ίσως το στοιχείο της ηθικής φύσης ορισμένων διευθυντών, που δεν διεκπεραιώνουν απλώς αλλά προσπαθούν να εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς που ανήκουν στο σχολείο τους. Μια προσωπική μου εμπειρία ήταν η ύπαρξη ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, ο οποίος προσπαθώντας να μας δεσμεύσει ηθικά για το βέλτιστο, άνοιγε τη σχολική μονάδα στις επτά και μισή, με καφέ και κεράσματα κάθε μέρα και μας καλούσε, προσκαλούσε να πηγαίνουμε νωρίτερα, να συζητούμε για την απόδοση των μαθητών μας και την οργάνωση πολλών εξωδιδασκτικών, πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Το κάθε μέρα ήταν εκείνο που συνέβαλε σε ένα άριστο κλίμα και μια διαρκή προσπάθεια να γίνει η συγκεκριμένη σχολική μονάδα η καλύτερη του νομού. Φυσικά και πέτυχε, γεγονός που μας δίνει το λόγο για συζήτηση περί ηγεσίας και αντίστοιχων μοντέλων σχολικής διοίκησης.

Τέλος, στις μέρες μας βιώσαμε μια πανδημία, την πανδημία του κορονοϊού, που μετέτρεψε την εκπαιδευτική κοινότητα σε μια ηλεκτρονική εικονική κοινότητα και δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί στα πλαίσια αυτού που βιώσαμε το τελευταίο τρίμηνο η περίπτωση του Νέου Δημόσιου Management (NDM), που διαπέρασε, έστω και όχι σε βάθος, όλες τις μορφές της διοίκησης, μην εξαιρώντας την σχολική. Εν συντομία, το Νέο Δημόσιο Management διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης ως προς τον εξωστρεφή προσανατολισμό του στους πολίτες και τη μετάβασή του από την κλασική διοίκηση που δίνει έμφαση στις τυποποιημένες διαδικασίες σε μια πιο αυτόνομη διοίκηση, με σλόγκαν “*do more with less*” (κάνε περισσότερα με τα λιγότερα)³. Πράγματι, η εμπειρία της πανδημίας, όπου οι σχολικές και πανεπιστημιακές μονάδες παρέμειναν κλειστές για τρεις μήνες περίπου, οδήγησε την εκπαιδευτική κοινότητα να οργανωθεί για να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο τους μαθητές.

Συγκεκριμένα, η σχολική διοίκηση αλλά και η διοίκηση γενικότερα εφάρμοσε τις βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Management που είναι η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η οικονομικότητα. Η

³ Kalimullah, N.Z., Alam, K.M.A., & Nour, M.M. (2012). ‘New Public Management: Emergence and Principles, BUP Journal, 1(1), 1-22. Διαθέσιμο στο <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/1-22.pdf>

Καλλιόπη Σπανού τονίζει ότι το ΝΔΜ είναι η αλλαγή όχι απλώς βάσει του Ηράκλειτου, τα πάντα ρει, αλλά επειδή η δημόσια διοίκηση έχει αναγκαστικά προσαρμοστεί στις αλλαγές του ευρύτερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί αντικαθιστώντας την παλαιότερη διοίκηση του δημόσιου τομέα, αλλάζοντας κάποιες πλευρές του ή ακόμη και σαν τάση (Spanou, 2008:150-151). Αναφορικά με τη διοίκηση, αν και το άρθρο αναλύει τις αλλαγές της ελληνικής διοίκησης τα τελευταία είκοσι έτη (λ.χ. τη μείωση του κρατικού ελέγχου στην οικονομία, την απελευθέρωση της αγοράς, την στελέχωση μέσα από τη συμβολή ανεξάρτητων αρχών, τη μείωση των δόμων από 6,000 σε περίπου 1,000), η αναφορά του ΝΔΜ, τώρα εν μέσω πανδημίας σήμαινε και την αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με όλα τα μειονεκτήματα αλλά και τα πλεονεκτήματα που εμπεριέχει. Ποιος θα σκεφτόταν ότι η ελληνική διοίκηση, που χαρακτηρίζεται από ολιγωρία και έλλειψη εκσυγχρονισμού, θα πετύχαινε να εξυπηρετήσει τον πολίτη με μια υπεύθυνη δήλωση στο κινητό του σε ένα λεπτό;⁴

Αντίστοιχα, και η σχολική και εκπαιδευτική διοίκηση έδρασε εξίσου εύστοχα. Πράγματι, οι εκπαιδευτικοί εν μέσω πανδημίας ανταποκρίθηκαν στα μαθήματα μέσω της ηλεκτρονικής τάξης, οι πανεπιστημιακοί καθηγητές χρειάστηκε να κάνουν διαλέξεις σε άδεια αμφιθέατρα και οι διευθυντές σχολικών μονάδων επικοινωνήσαν ακόμη και τηλεφωνικά με τους εκπαιδευτικούς για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των μαθητών και σε άλλες απαιτήσεις της διοίκησης. Η σχολική διοίκηση έδρασε άμεσα, εφαρμόζοντας και τις τέσσερις αρχές του ΝΔΜ, εν προκειμένω την ίδια ποιότητα (τα μαθήματα με χρήση διαδικτύου δεν ήταν χειρότερα από τα συνήθη), την αποτελεσματικότητα (αναζητήθηκαν οι πιο πρόσφορες λύσεις για κάθε μάθημα), την αποδοτικότητα (τα μαθήματα ολοκληρώθηκαν) και οικονομικότητα (τα μαθήματα δεν είχαν κανένα κόστος για τους εκπαιδευόμενους παρά μόνο για τους καθηγητές και εκπαιδευτικούς).

1.2. Διαφορετικά στυλ ηγεσίας

⁴ Πράγματι ο ιστότοπος gov.gr κατάφερε να εκδώσει πολλά έγγραφα όπως εξουσιοδότηση, υπεύθυνη δήλωση, προσωρινή άδεια οδήγησης και άλλες 531 υπηρεσίες, με χρήση των κωδικών taxisnet.

Δεχόμενοι ότι η σχολική διοίκηση και μοιάζει αλλά και διαφέρει από τη Διοίκηση άλλων οργανισμών, σειρά έχει η εξέταση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας⁵ προκειμένου να καταλήξουμε στον Διευθυντή που είναι επιθυμητός για τη διοίκηση στις σχολικές μονάδες. Αν ηγεσία είναι «η επιρροή, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Koontz & O'Donnell, αναφέρεται στο Σαϊτς, 1994:41), τότε ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να τα διαθέτει όλα αυτά.

Η εκπαίδευση έχει εύστοχα τονιστεί ως σύστημα εισόδου, επεξεργασίας και εξόδου (Ζαβλανός, 1998:55, Σαϊτς, 2000:59-60). Επίσης, η ηγεσία έχει μεγαλύτερη σχέση με αυτό που οι άλλοι δεν βλέπουν παρά με αυτό που βλέπουν (Blanchard, K. & Miller, M, 2007:38).

Σε γενικές γραμμές, η έννοια της ηγεσίας αποτελεί τον πυρήνα οποιασδήποτε οργάνωσης για την πραγματοποίηση των στόχων. «Ο σύγχρονος ηγέτης είναι σαν τον έμπειρο κηπουρό, λαμβάνει υπόψη του τις καιρικές συνθήκες πριν φυτέψει τους σπόρους, δεν φυτεύει ποτέ σε λάθος εποχή ή σε απροετοίμαστο έδαφος» (Μαυρουδής, 1999:66). Στην περίπτωση του διευθυντή σχολικής μονάδας, κάποιοι μιλούν για ηγέτη-υπηρετή, ηγέτη-οργανωσιακό αρχιτέκτονα, ηγέτη-επαγγελματία, ηγέτη-ηθικό εκπαιδευτή και ηγέτη-κοινωνικό αρχιτέκτονα (Brown, 1998). Άλλοι κάνουν λόγο για νομοθετικό διευθυντή-ηγέτη με έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου, για ιδιογραφικό διευθυντή-ηγέτη που δίνει έμφαση στα αιτήματα και τις ανάγκες των ατόμων και για διεκπεραιωτικό διευθυντή-ηγέτη που αποτελεί τη συνισταμένη των άλλων δυο εξισορροπώντας τις ανάγκες του σχολείου και τις ανάγκες των μελών του (Σαϊτς & Σαϊτς, 2012^a:45).

Οι Olson & Simerson (2015) αναφέρονται σε τέσσερις τύπους στρατηγικής ηγεσίας, αυτές του οραματιστή, του κατευθυντήριου, του συνεργατικού και του επωαστικού. Θεωρούν ότι η φύση της στρατηγικής ηγεσίας εμπλέκεται με την γνωστική ψυχολογία (cognitive psychology), συστημική θεωρία (system theory) και θεωρία παιχνιδιού (game theory). Η πρώτη σχετίζεται με την αυτοεπίγνωση, τις

⁵ Η έννοια της ηγεσίας στην πλήρη της έκταση δεν είναι δυνατό να αναλυθεί λεπτομερώς στη συγκεκριμένη εργασία. Θα ήταν ίσως μια ξεχωριστή διπλωματική εργασία και για αυτό έχει γίνει επιλογή μερικών πτυχών που αφορούν καθαρά στο Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

προκαταλήψεις και τις ιδέες μας πριν ενταχθούμε σε ένα σύστημα και μας βοηθά να δούμε πώς τα άτομα ερμηνεύουν το περιβάλλον για να αντιδράσουν. Η δεύτερη σχετίζεται με το πώς αλληλεπιδρούν οι παράγοντες σε ένα σύστημα και η τρίτη αναφέρεται στην επιβολή αποφάσεων από ένα ανώτερο στέλεχος που θέτει τους «κανόνες του παιχνιδιού» και την απόφαση των «παιχτών», των υποκειμένων που είναι στην κατώτερη ιεραρχικά κλίμακα και πρέπει να εφαρμόσουν τις αποφάσεις. Σε μια προσπάθεια να διαφοροποιηθούμε από τους συνήθεις τύπους της ελληνικής βιβλιογραφίας για την ηγεσία, θα προσπαθήσουμε να εντάξουμε τα συστήματα σχολικής διοίκησης και την ελληνική βιβλιογραφία σε συνδυασμό με αυτούς τους τέσσερις τύπους ηγεσίας.

Οι κρατούσες απόψεις για τη μορφή ηγεσίας ενός διευθυντής σχολικής μονάδας είναι οι εξής τέσσερις: η αυταρχική ηγεσία, η δημοκρατική ηγεσία, η χαλαρή ηγεσία και η γραφειοκρατική ηγεσία (Ζαβλανός, 1998; Χυτήρης, 2006; Σαϊτής, 2012β, Σαϊτή & Σαϊτής, 2012α). Το μοντέλο της αυταρχικής ηγεσίας υποθέτει ότι τα μέλη-υφιστάμενοι θα συμμορφώνονται στους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Στη δημοκρατική ηγεσία, ο διευθυντής αφήνει πρωτοβουλία στους εκπαιδευτικούς τους οποίους βλέπει σαν συνεργάτες του. Στη χαλαρή ηγεσία, ο διευθυντής είναι συμβολικός και λειτουργεί ως «χορηγός πληροφοριών», μεταβιβάζοντας τον έλεγχο στην ομάδα. Τέλος, στη γραφειοκρατική ηγεσία, ο διευθυντής διοικεί με βάση κανόνες και μάλλον στέκεται περισσότερο στο γράμμα παρά στο πνεύμα της νομοθεσίας.

Ο οραματιστής ηγέτης

Πρόκειται για τύπο ηγεσίας με απεριόριστο όραμα, σε ετοιμότητα να παρακολουθεί τις εξελίξεις, γεμάτο εκπλήξεις και ανανέωση. Η οραματιστική ηγεσία σχεδιάζει λύσεις και πιστεύει στην εσωτερική ανάπτυξη του οργανισμού για την πρόβλεψη των ευκαιριών. Φυσικά επιδιώκεται η υιοθέτηση του οράματος και εμπλέκεται η ομάδα σε αυτό. Η άποψη του «ηγέτη οραματιστή» είναι ανάμεσα στα έξι μοντέλα των στρατηγικών αποφάσεων (Θερίου, 2002: 37).

Στη σχολική μονάδα, ο οραματιστής ηγέτης δημιουργεί όραμα και το επικοινωνεί, δίνοντας στους άλλους τη δυνατότητα να πράξουν. Όπως έχει χαρακτηριστικά ειπωθεί, «δεν επιδιώκει τη διαιώνιση της υπάρχουσας τάξης», «εν μέρει απρόβλεπτος», είναι «ανθρώπινος», «παραβιάζει την ιεραρχία και επικοινωνεί άμεσα με τη βάση όπου χρειάζεται» (Πασιαρδής, 2014:72).

Ο οραματιστής ηγέτης συγκεντρώνει τουλάχιστον τρία γνωρίσματα, της κατανόησης της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, της ικανότητας προσαρμογής στις αλλαγές και φυσικά της ικανότητας για μετασχηματισμούς και μεταρρυθμίσεις. Το όραμα για το μέλλον πρέπει να είναι προκλητικό και επομένως η δημιουργία οράματος αποτελεί μια από τις βασικές συνιστώσες της ηγεσίας. Οι στόχοι και οι στρατηγικές είναι μέρος αυτού του μέλλοντος και όπως έχει εύστοχα τονιστεί υπάρχει μια συνεχής ένταση μεταξύ των δύο στο μυαλό ενός ηγέτη, η πρόκληση «τα κεφάλια ψηλά» σε αντίθεση με τα «κεφάλια μέσα» (Blanchard et al, ό.π: 51).

Το όραμα όμως δεν πρέπει να είναι κάτι γενικό και αφηρημένο. Ούτε κάτι που ο ηγέτης δεν μπορεί να επικοινωνήσει. Αντιθέτως, πολλοί έχουν υποστηρίξει την άποψη να είναι συγκεκριμένο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το όραμα πρέπει να είναι κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό, σαφές, ευέλικτο και μεταδόσιμο (Σπανός, 1993:120-121).

Ο κατευθυντήριος ηγέτης

Πρόκειται για τύπο ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και καθαρότητα. Πιστεύει και οδηγεί στη διχοτομία των κερδισμένων και ηττημένων και είναι απολύτως ξεκάθαρος. Αρέσκεται να ελέγχει καταστάσεις και ίσως αυτό αποτελεί το μοναδικό μειονέκτημα. Ο κατευθυντήριος ηγέτης δίνει κατευθύνσεις, καθορίζει ρόλους και διαδικασίες, παρακινεί τους άλλους, δια μέσου του ελέγχου του, παρακολουθεί την απόδοση του οργανισμού και παρεμβαίνει όπου και όταν χρειάζεται.

Κάποιοι μελετητές διέκριναν ότι αυτός ο τύπος ηγέτη είναι η έννοια του διευθυντή (manager) σε αντίθεση με την έννοια του ηγέτη (Πασιαρδής, 2014: 72). Είναι ο τύπος του διευθυντή που «βλέπει μόνο άσπρα ή μαύρα», «σέβεται το

σύστημα και ακολουθεί κατά γράμμα τους νόμους και τις διαδικασίες», «δίνει σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες» (Πασιαρδής, 2014: 72). Μερικοί πολύ σωστά τόνισαν ότι με κάθε ζευγάρι χεριών που κάποιος προσλαμβάνει, παίρνει και ένα μυαλό δωρεάν. Δυστυχώς, ο τύπος στρατηγικής διοίκησης που σχετίζεται με τον κατευθυντήριο ηγέτη μοιάζει να έχει μια πινακίδα «αφήστε το μυαλό σας στην είσοδο, θα σας επιστραφεί όταν θα φεύγετε από το κτίριο». Δεν δημιουργεί τη δέσμευση του συνεργατικού ή επωαστικού ηγέτη αλλά κατευθύνει ο ίδιος απόλυτα τους υφιστάμενους τους.

Ο κατευθυντήριος ηγέτης είναι ο ηγέτης της «διοικητικής ηγεσίας» του Κατσαρού και της αυταρχικής ηγεσίας του Σαΐτη. Ενδιαφέρεται για την τήρηση του θεσμικού πλαισίου.

Ο συνεργατικός ηγέτης

Είναι ο άνθρωπος που δίνει έμφαση στις σχέσεις και την επικοινωνία και θεωρεί την εμπιστοσύνη βασικό και αναφαίρετο κομμάτι της ηγεσίας. Η συνεργατική ηγεσία δίνει έμφαση στις σχέσεις, στην ικανότητα να ακούν τα μέλη, στην προσπάθεια να βρεθούν κοινά ενδιαφέροντα και φυσικά στο μοίρασμα της εξουσίας. Από τον πρωτεργάτη Chester Barnard, “The Functions of the Executive” (1938), τονίστηκε η σπουδαιότητα μεταξύ επίσημης και ανεπίσημης δομής.

Ο συνεργατικός ηγέτης βασίζεται στην καλή αλληλεπίδραση και τη συνεργασία όλων. Άλλωστε, η ισχύ του manager βασίζεται στην προθυμία του υφιστάμενου να δεχθεί εντολές. Όμως, η ικανότητα για συνεργασία περιλαμβάνει μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Εντοπίζονται μάλιστα πέντε βασικές ικανότητες: ικανότητα να λαμβάνουμε και να στέλνουμε πληροφορίες και συναισθήματα σωστά, ικανότητα να προκαλούμε την έκφραση συναισθημάτων, ικανότητα να επεξεργαζόμαστε πληροφορίες και συναισθήματα δημιουργικά, ικανότητα να εφαρμόζουμε δράση και ικανότητα να μαθαίνουμε τις προηγούμενες τέσσερις ικανότητες (Tomlinson, 2004: 107).

Ο συνεργατικός ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στην ομάδα και διανέμει ρόλους. Σε αυτό η συνεργατική ηγεσία δανείζεται και εμπεριέχει στοιχεία της

κατανεμημένης ηγεσίας (Bush, et al. 2010:56). Ο συνεργατικός ηγέτης είναι αυτός που επικοινωνεί. Η επικοινωνία (Δέγλερης, 1995) είναι μια διαδικασία όχι ομιλίας, αλλά η διαδικασία μέσα από την οποία οι άνθρωποι καταλαβαίνουν τους άλλους, προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους, αξιολογούν την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους πάνω στους άλλους, βελτιώνουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (στο Δέγλερης, 1995:45). Παράλληλα δημιουργούνται δίκτυα που συμβαίνουν όταν οργανισμοί και άτομα αγκαλιάζουν μια συνεργατική διαδικασία και εμπλέκονται σε «joint decisions» ή «από κοινού αποφάσεις» (Ο'Toole, 1997:443). Επομένως, ο συνεργατικός ηγέτης βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους του.

Ο συνεργατικός ηγέτης εντάσσεται στη «συμμετοχική ηγεσία» του Κατσαρού, που θέτει ως προτεραιότητα τη συνεργατική λήψη αποφάσεων. Ο συνεργατικός ηγέτης καλεί το Σύλλογο Διδασκόντων συχνά και περιμένει τη γνώμη τους.

Ο επωαστικός ηγέτης – μετασχηματιστική ηγεσία

Είναι τύπος ηγεσίας που επικεντρώνεται στην επιτυχία των άλλων. Ο επωαστικός ηγέτης χτίζει δίκτυα και αξιολογεί τις ευκαιρίες. Αυτό σημαίνει ότι οι επωαστικοί ηγέτες διαφοροποιούν τις καταστάσεις και αναλύουν στοιχεία ή πηγές ειδικά όταν βλέπουν ευκαιρίες. Στην προσπάθειά τους να συμβάλλουν στην επιτυχία των άλλων, δημιουργούν υποστηρικτικά συστήματα. Οι μεγάλοι ηγέτες υπηρετούν (Blanchard et al, 40). Επιπλέον, αυτός ο τύπος στρατηγικής ηγεσίας εξομαλύνει τα χάσματα που μπορεί να εμποδίσουν τα άτομα, προετοιμάζοντάς τα για μελλοντικές ευκαιρίες.

Ο επωαστικός ηγέτης μοιάζει να έχει υιοθετήσει τις αρχές της επονομαζόμενης διαχείρισης της απόδοσης (project management). Πρόκειται για μια προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού εστιάζοντας στην απόδοση των εργαζομένων (Tomlinson, 2004:129). Το πρόβλημα με τη σχολική διοίκηση είναι ότι η διαχείριση της απόδοσης βασίζεται και σε ένα σύστημα ανταπόδοσης και ανταμοιβής, το οποίο απουσιάζει στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Ο επωαστικός ηγέτης πρέπει όπως και ο συνεργατικός να ακούει. Η διαφορά είναι ότι ο πρώτος διαθέτει αυτό που χαρακτηρίστηκε το «τρίτο αυτί»: καταλαβαίνει όχι μόνο τα λόγια αλλά και τις προθέσεις και τα συναισθήματα του άλλου ατόμου (Μαυρουδής, 1999: 102).

Όμως, όπως έχει παρατηρηθεί οι βασικές προϋποθέσεις του όρου «ηγεσία» είναι τρεις: η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος πρέπει να κατέχει μια καίρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης με επίσημη και ουσιαστική εξουσία, η ύπαρξη μελών ομάδας και η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης (Σαϊτής, 1994:41). Δυστυχώς, οι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν έχουν ουσιαστική εξουσία αλλά σίγουρα ο τρόπος που διοικούν μια σχολική μονάδα διαφέρει αναλόγως της προσωπικότητάς τους και του συστήματος της σχολικής διοίκησης που εφαρμόζουν. Να σημειωθεί ότι αυτή η ανεπίσημη φαινομενικά άσκηση της διοίκησης είναι εκείνη που μοριοδοτείται με αριθμούς και αξιολογικές μονάδες, όπως θα φανεί στη συνέχεια με τα συστήματα επιλογής διευθυντών.

Η ξένη βιβλιογραφία είναι πλούσια σε μελέτες για την αποτελεσματικότητα ενός στελέχους και την ηγεσία στις σχολικές μονάδες. Κάποιοι έφτασαν να μιλήσουν και για ένα χαρακτηριστικό της ηγεσίας, στη βάση του Αριστοτέλη που πίστευε ότι κάποιοι έχουν γεννηθεί για να κυβερνούν και κάποιοι για να υπακούν. Ο Bass (2008) κατέληξε ότι τα άτομα που κυβερνούν έχουν χαρακτηριστικά που διαφέρουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Στο παρελθόν ο R.M. Stogdill (1948) μελέτησε εκατόν είκοσι τέσσερις μελέτες μεταξύ του 1904 και 1947. Οι πέντε κατηγορίες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ήταν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διακρίνονταν για: την ικανότητά τους (εξυπνάδα, ευχέρεια λόγου), τα κατορθώματά τους (υποτροφίες ή αθλητικές επιδόσεις), την υπευθυνότητά τους (πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση, επιθυμία να αριστεύσουν), τη συμμετοχικότητά τους (κοινωνικότητα, προσαρμοστικότητα, χιούμορ) και τη θέση τους (κοινωνικοοικονομική)⁶. Φυσικά, δεν αποδείχτηκε ότι όντως υπάρχει κάτι εκ γενετής για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

⁶ Αναφέρεται στο Hoy & Miskel, 2013, σελ. 429.

Γενικά, οι θεωρίες της ηγεσίας είναι τόσες όσες και οι ορισμοί, όπως εύστοχα παρατήρησε ο Fiedler το 1971 αλλά αν έπρεπε να συμπεριλάβουμε όλες τις θεωρίες, θα καταλήγαμε στις εξής σχολές (Starratt, 2017:24-29)⁷:

α) στη σχολή των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, στηριζόμενη στην παραδοχή ότι υπάρχουν ορισμένα εγγενή χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη-ηγέτες, με εκπροσώπους τους Mann (1959), Stodgill (1948) και Zaccaro (2007).

β) στη συμπεριφορική σχολή, εστιάζοντας στις ποικιλίες ύφους της συμπεριφοράς των ηγετών, με εκπροσώπους τους Kaatz (1951), και Blake & Mouton (1964).

γ) στην ενδεχομενική σχολή, με κύριο εκπρόσωπο τον Fiedler (1971), Vroom (1973).

δ) στη σχολή των σχέσεων, η οποία υποστηρίζει ότι όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-υποστηρικτών, τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα της ηγεσίας, με εκπροσώπους τους Nahrgang & Morgenson (2007) και Gardner (2010).

ε) στη σχολή των σκεπτικιστών, η οποία αμφισβητεί την αξιοπιστία των μετρήσεων της ηγεσίας με ερωτηματολόγια και εισάγει πιο κεφαλαιώδη ζητήματα όπως η διάκριση ηγεσίας σε υψηλά και χαμηλά επίπεδα, με κυριότερους εκπρόσωπους τους Eden & Leviathan (1975) και Lord & Day (1977,1978,1984).

στ) στη σχολή της νέας ηγεσίας με την παρακαταθήκη του έργου του Bass, που εστιάζει στα αποτελέσματα της ηγεσίας στους άλλους παρά στους ίδιους, υπερβαίνοντας το προσωπικό συμφέρον υπέρ του δημοσίου.

ζ) στη συγκειμενική σχολή ηγεσίας, η οποία συνδέεται με την ενδεχομενική θεωρία και υποστηρίζει ότι ορισμένοι παράγοντες (ιεραρχικό επίπεδο, φύλο ηγέτη, τοπική κουλτούρα, κ.τ.λ) προωθούν ή εμποδίζουν ηγετικές συμπεριφορές.

Οι θεωρίες της ηγεσίας θα μας οδηγήσουν στον ιδεατά αποτελεσματικό διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Με άλλα λόγια, πριν εξεταστεί η ορθότητα ή μη του συστήματος επιλογής, πρέπει τα επιτελικά στελέχη, το Υπουργείο Παιδείας

⁷ Ο Κατσαρός (2008) διακρίνει αντίστοιχα την «εκπαιδευτική ηγεσία», τη «διοικητική ηγεσία», τη «μετασχηματιστική ηγεσία», την «ηθική ηγεσία», την «συμμετοχική ηγεσία» και την «ενδεχομενική ηγεσία».

αλλά και όλη η εκπαιδευτική κοινότητα να καταλήξει για το ποιος είναι ο αποτελεσματικός διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, γεγονός που μας οδηγεί αυτομάτως στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3. Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας

Ποιος είναι τελικά ο αποτελεσματικός Διευθυντής μιας Σχολικής μονάδας; Αρχικά είναι αυτός που συνδυάζει την διοίκηση με την ηγεσία. Και οι δυο έννοιες είναι σημαντικές για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2005:201, Bush and Middlewood, 2005:4). Ο Δ. Ν. Καλογιάννης έχει σχηματίσει τον παρακάτω πίνακα για να αναδείξει τις διαφορές διοίκησης και ηγεσίας (Καλογιάννης, 2014:46)

Πίνακας 1

Διαφορές Διοίκησης και Ηγεσίας

	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
Ιδιότητα	Απτή	Άυλη
Σκοπός	Συντήρηση οργανωσιακής δομής	Μετασχηματισμός της οργάνωσης
Προσανατολισμός	Επίτευξη οργανωσιακών στόχων	Διατύπωση και επικοινωνία οράματος
Λειτουργία	Εκτελεστική (οργάνωση, προγραμματισμός, έλεγχος, λήψη αποφάσεων)	Στρατηγική (χάραξη πολιτικής)
Αξιακό σύστημα	Συστημικές – οργανωσιακές αξίες	Δημοκρατικές και ανθρωπιστικές αξίες
Εξουσία	Διαβίβαση εντολών	Άσκηση επιρροής
Προοπτική	Παρόν	Μέλλον
Ικανότητα	Να κάνει τα πράγματα σωστά	Να κάνει τα σωστά πράγματα

Πίν.1:. Διαφορές Διοίκησης και Ηγεσίας (Πηγή: Καλογιάννης, 2014:46)

Ο αποτελεσματικός Διευθυντής είναι εκείνος που συνδυάζει τις παραπάνω αρχές της διοίκησης και της ηγεσίας. Και τα δύο στοιχεία διαφοροποιούνται στο ότι

η ηγεσία σχεδιάζει και η διοίκηση εφαρμόζει. Βασικές προϋποθέσεις της ηγεσίας είναι «η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος πρέπει να κατέχει μια «καίρια» θέση στην ιεραρχική κλίμακα, η ύπαρξη ομάδας που θα υλοποιήσει τους στόχους του, η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης και η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων» (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012α:261).

Κατά δεύτερον, ο αποτελεσματικός διευθυντής συνδυάζει τα χαρακτηριστικά και των τεσσάρων προαναφερθέντων τύπων ηγεσίας. Στο παρόν οφείλει να είναι και συνεργατικός για τη δημιουργία υγιούς κλίματος σε μια σχολική μονάδα, αλλά και κατευθυντήριο, δίνοντας σαφείς οδηγίες και όσο το δυνατόν οραματιστής και επωαστικός για το μέλλον. Ο αποτελεσματικός διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, αλλά και ένα στέλεχος της διοίκησης γενικότερα είναι σε θέση να εκτελεί τις αποφάσεις του παρόντος αλλά να δημιουργεί και να προτείνει προτάσεις για το μέλλον. Στο πνεύμα του νόμου, αυτό συχνά αποκαλείται 'διακριτική ευχέρεια'. Δεν έχει βέβαια ελευθερία δράσης αλλά αν υιοθετήσει ορισμένα χαρακτηριστικά του Starratt για την ηθική ηγεσία, νομίζω μπορεί να παράγει καλύτερο έργο ακόμη και στο ίδιο νομικό πλαίσιο. Για τον Starratt, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας *«μπορεί όχι μόνο να λάβει ηθικές αποφάσεις σε συγκεκριμένα ζητήματα αλλά και να μετατρέψει τη σχολική μονάδα σε ένα ηθικό οργανισμό, στον οποίο η εκπαίδευση θα παρέχεται με ηθικό τρόπο»* (Starratt, 2017:60).

Παρομοίως, ο Πιερ Μπουρντιέ στο βιβλίο του «Για την Εκπαίδευση του Μέλλοντος» αναφέρεται σε ορισμένες αρχές που μπορούν και πρέπει να αλλάξουν. Μερικές από αυτές είναι η ενότητα της επιστήμης και του πλουραλισμού των πολιτισμών-καταπολεμώντας το φανατισμό και τον ανορθολογισμό, η διαφοροποίηση των μορφών αριστείας, ο πολλαπλασιασμός των ευκαιριών και η χρήση σύγχρονων τεχνικών διάδοσης (Παναγιωτόπουλος, 2004:90-114). Στη δική μας ελληνική πραγματικότητα, ο διευθυντής δεν μπορεί να επέμβει στα αναλυτικά προγράμματα ή να μην εφαρμόσει τα οριζόμενα από το Υπουργείο Παιδείας. Ο αποτελεσματικός διευθυντής όμως μπορεί να ενώσει την επιστήμη με τον πλουραλισμό με την επιλογή του περιπάτου για τους μαθητές. Δεν μπορεί να δρα ίδια ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας που αποφασίζει ένα περίπατο στο πάρκο

με τον διευθυντή που αποφασίζει εκδρομές σε μουσεία. Παρομοίως, στην περίπτωση της αριστείας, ο διευθυντής μπορεί να επιβραβεύει όχι μόνο τον άριστο μαθητή αλλά και το καλό παιδί μαθητή, που βοηθά στο σχολείο. Η προσωπική εργασιακή μου εμπειρία, και έχοντας εργαστεί σε περίπου δέκα σχολικές μονάδες, συνηγορεί σε αυτό. Ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν μπορεί να εισάγει νέα μαθήματα, αλλά μπορεί να οργανώνει εξωδιδακτικές δραστηριότητες και να παρακινεί μαθητές και εκπαιδευτικούς να συμβάλλουν σε αυτό. Την ίδια στιγμή που κάποιες σχολικές μονάδες ωθούν τους μαθητές τους σε μια στείρα αποστήθιση και τους μέτριους ή κακούς μαθητές απλώς να περνούν την ώρα τους, κάποιες άλλες σχολικές μονάδες τους μαθαίνουν σκάκι, θέατρο, ή παραδοσιακούς χορούς. Είναι θέμα νομοθεσίας; Όχι. Είναι θέμα διοίκησης; Ούτε. Είναι θέμα καθαρά αποτελεσματικού διευθυντή.

Αρκετοί συνάδελφοι και ερευνητές προσθέτουν στον αποτελεσματικό διευθυντή την επικοινωνία και το θετικό σχολικό κλίμα. Πράγματι και τα δυο αυτά στοιχεία είναι θεμελιώδη. Ξεκινώντας από την επικοινωνία, το βιβλίο των Josien, Βαγιάτη και Γιαννουλέα «Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο», πλην των άλλων που αναλύονται σε αυτό, καταλήγει σε ένα συμπέρασμα: είναι δυνατό να μάθουμε⁸ να επικοινωνούμε αποτελεσματικά (Δέγλερης, 1995:15). Αυτό που εξηγεί το βιβλίο είναι ότι η επικοινωνία δεν είναι πλέον το κλασικό τρίπτυχο, πομπός, μήνυμα, δέκτης. Ο τρόπος που θα πούμε κάτι, το ύφος, οι λέξεις όλα έχουν τη δική τους σημασία. Επομένως, και ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν ανακοινώνει στο Σύλλογο Διδασκόντων κάτι. Δημιουργεί τις συνθήκες, ώστε να περάσει το μήνυμα και να κάνει τους άλλους να το ακούσουν και να το επεξεργαστούν πραγματικά.

Στο ίδιο σκεπτικό, η Χαρίση στο βιβλίο της⁹ πέραν της ανάλυσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τονίζει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής μιας σχολικής μονάδας αντιμετωπίζει τα ενδογενή και εξωγενή εμπόδια που είναι ανασταλτικοί παράγοντες μετατροπής του εκπαιδευτικού οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, και ένα πρώτο ενδογενές εμπόδιο είναι – μεταφέροντας την άποψη του

⁸ Στο πρωτότυπο η λέξη μάθουμε είναι με έντονα γράμματα.

⁹ Βλ. Χαρίση, Δ. (2019). *Ηγεσία και Οργανισμός Μάθησης: η συμβολή του ηγετικού προφίλ του διευθυντή στον μετασχηματισμό του Σχολείου ως Οργανισμό Μάθησης*, σελ. 67-70.

Senge (1990) – η αντίληψη «είμαι αυτό που κάνω» (I am my position). Είναι η «τάση να εστιάζουμε μόνο στα ζητήματα αποκλειστικής ευθύνης μας, επιδεικνύοντας ελάχιστη ενσυναίσθηση για τα άλλα άτομα του εργασιακού μας περιβάλλοντος». Ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν ξεχνά λοιπόν την ενσυναίσθηση του Carl Rogers. Ή αλλιώς την εξέλιξη της τελευταίας, στο πρόσωπο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, σε τριπλή εστίαση, εστίαση στον εαυτό μας (αυτεπίγνωση), εστίαση στον άλλο (ενσυναίσθηση) και εστίαση στον έξω κόσμο (Goleman & Senge, 2015)¹⁰.

Τέλος, ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι ανθρώπινος. Σέβεται και καταλαβαίνει. Τους πάντες, τον εκπαιδευτικό, τον μαθητή, τον γονέα, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης. Σε ένα εκπληκτικό βιβλίο ενός σχολικού συμβούλου, αποδεικνύεται ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δεν είναι αριθμοί, είναι πρόσωπα.

Κεφ.2. Ο Διευθυντής ως εκπρόσωπος της Σχολικής Διοίκησης

Η διοικητική διάρθρωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος περιλαμβάνει το Εθνικό επίπεδο (Υπουργείο Παιδείας και βοηθητικοί οργανισμοί), το Περιφερειακό (Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια), το Νομαρχιακό επίπεδο (Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Περιφερειακά Συμβούλια) και το επίπεδο σχολικής μονάδας (Διευθυντής, Υποδιευθυντής και Σύλλογος Διδασκόντων) (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012α:281). Διοικητικά, για κάποιους τα επίπεδα δεν είναι τέσσερα αλλά τρία (Ιορδανίδης, 2002:4).

Επομένως, ο διευθυντής ανήκει ταυτόχρονα στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας της σχολικής μονάδας και στην κατώτερη στην ιεραρχία της εκπαιδευτικής διοίκησης, αποτελώντας τρόπον τινά τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα ανώτερα κλιμάκια της εκπαίδευσης και τους εκπαιδευτικούς

¹⁰ Στο παράδειγμα που είχαμε δώσει πριν για τις εξωσχολικές δραστηριότητες, οι ίδιοι κάνοντας ένα πείραμα προωθούσαν το δικό τους πρόγραμμα σε σχολεία της Αμερικής, πρόγραμμα της κοινωνικοσυναισθηματικής μάθησης και είδαν 10% βελτίωση της κοινωνικής συμπεριφοράς, 10% μείωση της αντικοινωνικότητας και 11% αύξηση των σχολικών επιδόσεων των μαθητών.

(Αναστασίου, 2014:53). Επιπλέον, ο διευθυντής είναι από τη μια «διορισμένος ηγέτης, που ενεργεί για λογαριασμό των ανωτέρων και από την άλλη ο δάσκαλος-ηγέτης της σχολικής κοινότητας και πρέπει να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των δασκάλων και των μαθητών που ηγείται» (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012α:282).

Γενικά θα λέγαμε ότι η σχολική διοίκηση φέρνει στο μυαλό τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και η εκπαιδευτική διοίκηση το Υπουργείο Παιδείας και τα Περιφερειακά Συμβούλια.

2.1. Νομοθετικό πλαίσιο για τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του Διευθυντή

Ο Ν. 1566/1985 «Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις» είναι ο κατεξοχήν νόμος της εκπαίδευσης με 68 σελίδες και όλοι οι μεταγενέστεροι νόμοι τον αναφέρουν. Στο άρθρο 11 του Δ' κεφαλαίου παράγραφος 1, του ν.1566/1985 (ΦΕΚ Α'167) αναφέρεται 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, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους...».

Στην Υπουργική Απόφαση Αριθ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/2002, ΦΕΚ 1340/16-10-2002 «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων» προσδιορίζονται επακριβώς τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τους εμπλεκόμενους της σχολικής κοινότητας, όπως με το Σύλλογο των Διδασκόντων, τους Σχολικούς Συμβούλους, το

Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

Ειδικότερα, τα παρακάτω άρθρα 27 και 28 ορίζουν τα εξής¹¹:

Άρθρο 27 «Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων»

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

2.Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

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

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

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

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

ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

Άρθρο 28 «Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων»

¹¹ Οι υπογραμμίσεις είναι δικές μας για τον καλύτερο σχολιασμό στη συνέχεια.

1.Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

2.Ειδικότερα:

α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.

δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

η) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο Διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και, σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.

θ) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση είναι εκκαθαριστής αποδοχών του προσωπικού του σχολείου του και βοηθείται στο έργο του αυτό από εκπαιδευτικό που ορίζει ο σύλλογος διδασκόντων.

ι) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

ιβ) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

ιγ) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

ιδ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Με λίγα λόγια, ο Διευθυντής

- Καθοδηγεί
- Αξιολογεί
- Συνεργάζεται
- Εφαρμόζει τη νομοθεσία

- Εκπροσωπεί το σχολείο
- Ενημερώνει

Άλλωστε ρητά αναφέρεται ότι ο Διευθυντής είναι διοικητικός και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η θέση του διευθυντή ακόμη και σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα εκπαίδευσης, όπου όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται εκ των άνω, είναι ζωτικής σημασίας για μια σχολική μονάδα αφού σε πρακτικό, καθημερινό επίπεδο όλα τα θέματα μαθητών και καθηγητών περνούν από τα χέρια του. Εύστοχα τονίστηκε ότι ο διευθυντής «κατανοεί, διαχειρίζεται, επικοινωνεί, ασκεί εποπτεία και συνεργάζεται» (Σαΐτης, 2014:45).

Στο πέρασμα των ετών, το μόνο που δεν κάνει πλέον ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας είναι οι αξιολογικές εκθέσεις των εκπαιδευτικών και επίσης δεν ορίζει τον αναπληρωτή υποδιευθυντή του, ο οποίος ορίζεται πλέον με απόφαση του ΑΠΥΣΔΕ.

ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Τα συστήματα επιλογής διευθυντών έχουν κατά κόρον εξεταστεί μέσω έρευνας, και συγκεκριμένα μέσω ερωτηματολογίων τυχαίας δειγματοληψίας, κυρίως ως σύγκριση των διάφορων συστημάτων επιλογής. Παρατηρείται δε μια αύξηση σε έρευνες ανά νομό. Τα ευρήματα είναι σημαντικά και καταγράφονται στο έκτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Παρομοίως, έχουν διεξαχθεί και αρκετές ποιοτικές έρευνες, αποτυπώνοντας τις γνώμες των διευθυντών αλλά και τις προτάσεις τους για τα μελλοντικά συστήματα επιλογής. Ο υπερκορεσμός σε ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες με τη χρήση της στατιστικής είναι εμφανής. Αντιθέτως, έχει παραγκωνιστεί αρκετά η μέθοδος της ιστορικής και συγκριτικής διάστασης. Αυτό δεν είναι εξαίρεση της χώρας μας ούτε εξαίρεση γενικά. Όπως εύστοχα παρατηρεί η Νότα Κυριαζή, «σπάνια συναντά κανείς αναφορές στη σημασία της ιστορικής ανάλυσης» (2011:302). Η ίδια την αποδίδει ενδεχομένως στο

γεγονός ότι «η ιστορική κοινωνιολογική διάσταση αποτελεί προνόμιο της ακαδημαϊκής ελίτ» (ό.π.:302).

Η δική μας μέθοδος είναι λοιπόν η μέθοδος της συγκριτικής και ιστορικής διάστασης της κοινωνικής έρευνας, για δύο κυρίως λόγους. Ο πιο βασικός είναι η ίδια η σημασία της ιστορικής ανάλυσης. Δεχόμενοι ότι αναζητούμε το μελλοντικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, κρίνεται σκόπιμο να κάνουμε ένα βήμα πίσω για να πάμε ένα βήμα μπρος. Ο δεύτερος λόγος είναι η προσπάθεια διαφοροποίησης και καινοτομίας, σε μια προσπάθεια να προσφέρουμε υλικό για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η αλληλένδετη σχέση ιστορίας και κοινωνιολογίας. Η επανασύνδεση της ιστορίας με την κοινωνιολογία άνθισε στις αρχές του 20^{ού} αιώνα στις ΗΠΑ με έντονη τη διαμάχη μεταξύ Parsons, ο οποίος εστίασε σε «ευρείες εννοιολογικές κατηγορίες αγνοώντας το χώρο και το χρόνο» και C.Wright Mills, ο οποίος υποστήριξε ότι «η ως δια μαγείας εξαφάνιση των συγκρούσεων και η θαυματουργή επίτευξη αρμονίας αφαιρούν από τη συστηματική και γενική θεωρία κάθε δυνατότητα να ασχοληθεί με την κοινωνική αλλαγή, με την ιστορία» (ό.π.:305).

Το σημαντικό της μεθόδου της ιστορικής και συγκριτικής έρευνας είναι να ποσοτικοποιήσει τις κοινωνικές αλλαγές. Με λίγα λόγια συμβάλλει τα μέγιστα στο να μελετήσουμε τα συστήματα επιλογής των διευθυντών αρχικά ιστορικά και μέσα στο χρόνο αλλά επιπλέον και συγκριτικά, αναδεικνύοντας ομοιότητες και διαφορές.

Στην ερευνητική προσέγγιση ακολουθήθηκε επίσης η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου, η οποία αναζητά έγγραφα για τα συστήματα επιλογής. Η ανάλυση περιεχομένου έχει «ως μικρότερη μονάδα καταγραφής τη λέξη, και μεγαλύτερη τη μονάδα συμφραζομένων» (Κυριαζή, 2011:287). Επομένως, αναζητήσαμε όσο το δυνατόν περισσότερα με την λέξη συστήματα επιλογής διευθυντών και συμπεριελάβαμε μόνο όσα ήταν απολύτως αναγκαία και σχετικά για τις τελικές παρατηρήσεις μας. Πράγματι, πηγές που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι Νόμοι, τα Προεδρικά Διατάγματα, οι Υπουργικές Αποφάσεις και οι Εισηγητικές- Αιτιολογικές

Εκθέσεις. Στην παρούσα εργασία για τα συστήματα επιλογής διευθυντών μελετήθηκαν δέκα νόμοι και τα αντίστοιχα προεδρικά διατάγματα, αρκετές αιτιολογικές εκθέσεις και αρκετές Υπουργικές Αποφάσεις.

Κεφ.3. Επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Οι Νόμοι, τα Προεδρικά Διατάγματα και οι Υπουργικές Αποφάσεις που αφορούν στα συστήματα επιλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων από το 1985 έως σήμερα δεν είναι λίγοι. Συνήθως σε κάθε κυβερνητική αλλαγή προέκυπτε και κάποια αλλαγή στα κριτήρια μοριοδότησης. Αυτό έχει δύο πιθανές διαστάσεις, την πολιτική και κομματική ή τη διόρθωση προηγούμενων αδικιών.

Σε γενικές γραμμές και σε μια πρόταση διατυπωμένη η επιλογή Διευθυντή διήνυσε μια διαδρομή από τη μονιμότητα στη θητεία, επέστρεψε για λίγο και πάλι στη μονιμότητα και κατέληξε οριστικά στη θητεία. Επίσης, διήνυσε μια διαδρομή με τη σύνταξη δυο πινάκων, ενός από όσους είχαν θέσει υποψηφιότητα και ενός αξιολογικού πίνακα σύμφωνα με τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια ΠΥΣΔΕ ή ΠΥΣΠΕ αντίστοιχα, σε μια προσπάθεια ποτέ και καμιά σχολική μονάδα να μην ξεκινήσει τη σχολική χρονιά χωρίς διευθυντή.

Επίσης, σε αδρές γραμμές η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας διήνυσε μια διαδρομή από επιλογή στους νομούς, όπου ο εκπαιδευτικός διέθετε την οργανική του θέση, έκανε ένα διάλειμμα το 2015 με τη δυνατότητα να γίνει κάποιος διευθυντής σχολικής μονάδας και σε άλλο νομό και επέστρεψε με τη δυνατότητα να θέσει κάποιος υποψηφιότητα για διευθυντής στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης της οργανικής του θέσης.

Σημαντικό δεν είναι μόνο η εξέλιξη της διαδικασίας επιλογής διευθυντή από τη μονιμότητα στη θητεία αλλά και η εξέλιξη από την άρση του περιορισμού σε κλάδους στην καθολικότητα. Η επιλογή διευθυντών αρχικά ήταν περιορισμένη σε κάποιους κλάδους, όπως το 1976 όπου Διευθυντές Σχολικών Μονάδων

Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μπορούσαν να γίνουν μόνο εκπαιδευτικοί των κλάδων Α1 ως Α6, δηλαδή Θεολόγοι, Φιλολόγοι, Μαθηματικοί, Φυσικοί, Γαλλικής και Αγγλικής Φιλολογίας. Τελικά, η θέση του διευθυντή έμελλε να γίνει και να παραμείνει διεκδικίσιμη από όλους τους εκπαιδευτικούς.

Να σημειωθεί ότι μια ακόμη εξέλιξη στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικής μονάδας ήταν το μοναδικό κριτήριο της αρχαιότητας και της προϋπηρεσίας να αντικατασταθεί με πλήρη και αναλυτική μοριοδότηση κριτηρίων.

Τέλος, η διαδικασία επιλογής διευθυντή δεν τέθηκε ποτέ υπό διαδικασία αξιολόγησης γιατί οι προσπάθειες αξιολόγησης, είτε με τη μορφή αξιολογικών εκθέσεων και είτε με τη μορφή μοριοδότησης, δεν προχώρησαν.

3.1. Διαδικασία Επιλογής Διευθυντή Σχολικής Μονάδας

Αν κάποιος ρωτούσε ποια είναι η διαδικασία επιλογής Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε μια πρόταση, θα απαντούσα ότι η διαδικασία χαρακτηρίζεται από τρία πολύ μεγάλα στάδια: τη νομοθεσία πριν το 1985, τη νομοθεσία 2010, και τη νομοθεσία 2015-2018. Σε αυτές τις τρεις περιπτώσεις η διαδικασία επιλογής είναι εντελώς διαφορετική, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημεία άξια σχολιασμού σε όλη την ενδιάμεση νομοθεσία μεταξύ 1985-2018.

Επειδή η εργασία εστιάζει στην Επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης από το 1985 έως το 2018, αξίζει να αναφερθεί η νομοθεσία λίγο πριν τον κατεχοχόν εκπαιδευτικό νόμο 1566/1985 για τον οποίο γίνεται αναφορά σε όλους τους εκπαιδευτικούς νόμους εφεξής.

Πριν το 1985, λοιπόν, ο ν.309/1976, επί Υπουργίας Γ. Ράλλη, «Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδεύσεως», με το ΦΕΚ 100 τ.Α΄/30-4-1976, είναι ο πρώτος εκπαιδευτικός νόμος όταν για τη χώρα τελειώνει επιτέλους η περίοδος της δικτατορίας. Ομαλοποιείται η πολιτική ζωή της χώρας και εδραιώνεται η κοινοβουλευτική δημοκρατία με πολλές αλλαγές παντού, με την εκπαίδευση να είναι μια από αυτές (ν.576/1977 για την τεχνική εκπαίδευση, καθιέρωση της

δημοτικής γλώσσας, αύξηση υποχρεωτικής εκπαίδευσης από έξι σε εννέα έτη). Ο νόμος όριζε ότι Διευθυντές Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μπορούσαν να γίνουν μόνο εκπαιδευτικοί των κλάδων Α1 ως Α6, δηλαδή Θεολόγοι, Φιλολόγοι, Μαθηματικοί, Φυσικοί, και καθηγητές Γαλλικών και Αγγλικών¹². Ο νόμος όριζε ότι ο εκπαιδευτικός γινόταν διευθυντής σε μια σχολική μονάδα με βάση δύο πίνακες-λίστες, τις εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας που συνέτασσαν οι επιθεωρητές εκπαίδευσης και την «κατά την ελεύθερη κρίση της διοίκησης», ενώ η άλλη λίστα βασιζόταν αποκλειστικά στην «κατά αρχαιότητα επιλογή» χωρίς να υπολογισθούν οι αξιολογικές εκθέσεις των επιθεωρητών (Μαδεμλής, 2014: 30). Εύστοχα παρατηρήθηκε ότι η τοποθέτηση εκπαιδευτικών ως διευθυντών σχολικών μονάδων που βρίσκονταν υψηλά στη λίστα αρχαιότητας γινόταν σε θέσεις τις οποίες είτε αρνούνταν να υπηρετήσουν είτε τις υπηρετούσαν χωρίς να παράγουν ουσιαστικό έργο. (Κόκκοτας, 1979: 34-35).

Μεταξύ 1976 και 1985, για να γίνει κάποιος Διευθυντής Λυκείου απαιτούνταν 17 χρόνια προϋπηρεσίας, που αντιστοιχούσαν σε μισθολογικό κλιμάκιο 9, ενώ για να γίνει διευθυντής Γυμνασίου, 15 χρόνια προϋπηρεσίας (Μαδεμλής, ό.π: 31). Σκεφτείτε μετά από τόσα χρόνια προϋπηρεσίας να τοποθετείται κάποιος σε μια θέση όχι κατ' επιλογή. Από την μια πλευρά, η αρχή της αρχαιότητας μπορεί να συνδυασθεί με αμεροληψία, ανεξάρτητα αν βασιζόταν στην εμπειρία και τον σεβασμό που είχε το πρόσωπό του υποψηφίου διευθυντή ή την υπεροχή του και την βέλτιστη επιλογή της διοίκησης. Αντίθετα, οι εκθέσεις αξιολόγησης των επιθεωρητών βασιζόνταν θεωρητικά στα στοιχεία του υπηρεσιακού τους φακέλου αλλά θα μπορούσε να υπάρχει ενδεχομένως και το προσωπικό στοιχείο, ευνοώντας κάποιους διευθυντές.

Το πιο σημαντικό, όμως, ίσως σημείο της νομοθεσίας πριν το 1985 ήταν ότι αποκλείονταν οι μισές τουλάχιστον ειδικότητες καθηγητών. Αυτό ήταν εντελώς

¹² Να σημειωθεί για λόγους αποφυγής παρερμηνείας περί εύνοιας των εκπαιδευτικών Αγγλικής ή Γαλλικής Φιλολογίας έναντι των άλλων ξενόγλωσσων φιλολογιών ότι στη δημόσια εκπαίδευση δεν είχαν διορισθεί καθηγητές Γερμανικών τότε, για αυτό και πιθανότατα δεν έχουν συμπεριληφθεί στο νόμο. Το Α7 ήταν τότε η κατηγορία των Οικονομολόγων. Σήμερα ενώ οι αριθμοί για εκπαιδευτικούς ΠΕ είναι ίδιοι από 1-6, ήτοι ΠΕ01 Θεολόγων, ΠΕ02 Φιλολόγων, ΠΕ03 Μαθηματικών, ΠΕ04 Φυσικών, ΠΕ05 Γαλλικής Γλώσσας, ΠΕ06 Αγγλικής Γλώσσας, το ΠΕ07 είναι πλέον Γερμανικής Γλώσσας, το ΠΕ08 Καλών Τεχνών (όπως και τότε), και το ΠΕ09 Οικονομολόγων.

αυθαίρετο και αν δεν ήταν η περίοδος της μεταπολίτευσης όταν την Ελλάδα ταλάνιζαν τόσα πολλά ζητήματα, ο νόμος θα είχε προσβληθεί και κριθεί αντισυνταγματικός. Γιατί το κατά κρίση ή το κατά αρχαιότητα θα μπορούσε κάπως να υποστηριχθεί, το μεν πρώτο διότι κάποιος επέδειξε ικανότητες για τη θέση του Διευθυντή, το δε δεύτερο γιατί κάποιος όντας εκπαιδευτικός για 17 έτη είχε εκτεθεί σε όλα τα ζητήματα που μπορεί να προέκυπταν. Αλλά το γεγονός ότι η θέση του διευθυντή δεν ήταν ανοικτή για όλους είναι κατά βάση αντισυνταγματικό και αντιδημοκρατικό.

Επίσης, αξιοσημείωτο ήταν ότι στη νομοθεσία πριν το 1985 η διάρκεια παραμονής στη θέση του διευθυντή είχε το χαρακτήρα μονιμότητας και όχι θητείας και επίσης οι διευθυντές τοποθετούνταν όπου τους όριζε η υπηρεσία και όχι όπου ήθελαν. Και πού είναι το μειονέκτημα της μονιμότητας, θα αναρωτηθεί κάποιος. Σε μια πλούσια έρευνα, περί Δημοσίων Υπαλλήλων «Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι: Κοινωνιολογική Προσέγγιση, Αυτοαντίληψη, Αυτοκριτική, Στερεότυπα» η Πολυξένη Μοίρα-Μυλωνοπούλου καταλήγει ότι οι μισοί (50,7%) από τους ερωτηθέντες επέλεξαν το Δημόσιο Τομέα λόγω μονιμότητας. (Μοίρα-Μυλωνοπούλου, 1998:126). Και όμως εφόσον δεν προβλεπόταν μείωση ωραρίου η θέση του διευθυντή δεν πρέπει να ήταν καθόλου ελκυστική, πλην ίσως του γοήτρου που θα μπορούσε να ελκύσει έναν εκπαιδευτικό.

Στη συνέχεια ο ν. 1304/1982, ΦΕΚ 144 τ.Α' /07-12-1982 «Για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις», επί Υπουργίας Γ. Ράλλη, καταργεί το θεσμό του Επιθεωρητή και εισάγει το θεσμό του Σχολικού Συμβούλου, όπου στο άρθρο 1 ορίζεται ότι ο Σχολικός Σύμβουλος «*συνεργάζεται με το διδακτικό προσωπικό, αντιμετωπίζει προβλήματα διδακτικής και αγωγής, επισκέπτεται τα σχολεία της περιφέρειάς του, οργανώνει σεμινάρια για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, συνεργάζεται με το διευθυντή...*». Επίσης, στο άρθρο 2 «*η διοίκηση και ο έλεγχος λειτουργίας των σχολείων ασκείται από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων ή Γραφείων Εκπαίδευσης*». Ο νόμος είναι μόνο δώδεκα σελίδες αλλά εμπεριέχει όλα τα στοιχεία οργάνωσης της σχολικής διοίκησης καθώς ενεργοποιεί το ρόλο του Διευθυντή Εκπαίδευσης και ιδρύει όλα τα γραφεία σε μια Διεύθυνση

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τα οποία διατηρούνται έως και σήμερα. Γενικά, αρχίζει να διαφαίνεται μια νομοθετημένη οργάνωση της διοίκησης, ζητήματα της οποίας εφαρμόζονται έως σήμερα.

3.2. Το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής Διευθυντή

3.2.1. Ο ν. 1566/1985, ΦΕΚ 167 τ. Α' / 30-9-1985

Μετά τον ν.1351/1983 που αφορά μόνο στα ΑΕΙ (έχει ήδη καταργηθεί η έδρα στην τριτοβάθμιας εκπαίδευση με το ν.1268/1982) και τους τρόπους εισαγωγής φοιτητών, ο κατεξοχήν εκπαιδευτικός νόμος είναι ο ν.1566/1985 «*Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*», ο οποίος αφού διατυπώνει τους σκοπούς και την οργάνωση των βαθμών εκπαίδευσης (άρθρα 1-9) και αφού ιδρύει τα Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα (Σ.Ε.Κ) στο άρθρο 10, αναβαθμίζει τη μέση γενική και επαγγελματική εκπαίδευση με τη λειτουργία και των πολυκλαδικών σχολείων (Δερβίσης, 1989) και αντιμετωπίζει ισότιμα την ειδική αγωγή (Μπουζάκης, 1996, Μπουζάκης, 2005). Η τριτοβάθμια εκπαίδευση ανοίγει σε νέους διδάσκοντες και νέα αντικείμενα (Κωστής, 2016).

Είναι ένας νόμος που για πολλούς προωθεί τον εκδημοκρατισμό (Δερβίσης, 1989). Πράγματι, στο θέμα μας ο νόμος αναιρεί την ανισότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών και ορίζει ότι διευθυντές ορίζονται εκπαιδευτικοί όλων των κλάδων με βαθμό Α' (άρθρο 11). Στο ίδιο άρθρο ορίζεται ότι «*Για την επιλογή των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των διευθυντών και υπεύθυνων τομέων ΣΕΚ το οικείο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο κρίνει έως το τέλος Φεβρουαρίου κάθε δεύτερου έτους τους εκπαιδευτικούς της περιφέρειάς του που έχουν τα προσόντα για τις παραπάνω θέσεις καθώς και διετία στο βαθμό Α' έως το τέλος του ίδιου σχολικού έτους και συντάσσει με αλφαβητική σειρά τους παρακάτω πίνακες υποψηφίων*:

α) διευθυντών σχολικών μονάδων,

β) υποδιευθυντών σχολικών μονάδων,

γ) διευθυντών ΣΕΚ,

δ) υπεύθυνων τομέων ΣΕΚ.

Σε κάθε πίνακα περιλαμβάνεται τριπλάσιος αριθμός υποψηφίων από το συνολικό αριθμό των θέσεων κατά περίπτωση». Ο αριθμός τριπλάσιος είναι ένα εξωφρενικό νούμερο για τη δημόσια διοίκηση. Ναι μεν προσπαθεί να ληφθεί μέριμνα για την απουσία διευθυντή από μια σχολική μονάδα αλλά από την άλλη αυτό πρέπει αν ήταν υπερβολικά χρονοβόρο και φόρτος εργασίας για το υπηρεσιακό συμβούλιο.

Επίσης, στο άρθρο 11 ορίζεται ότι «Κατά τη σύνταξη των πινάκων αυτών το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο εκτιμά την υπηρεσιακή κατάρτιση των εκπαιδευτικών, τη γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα, την ικανότητά τους για ανάληψη διοικητικών καθηκόντων, το εκπαιδευτικό τους έργο, την κοινωνική προσφορά και την προσωπικότητά τους, τις μεταπτυχιακές σπουδές, τη μετεκπαίδευση και την επιμόρφωση, καθώς και την αξιολογη συγγραφική εργασία».

Επίσης, ο νόμος 1566/1985 δίνει τη δυνατότητα στους μελλοντικούς διευθυντές σχολικών μονάδων να δηλώσουν κατά σειρά προτίμησης έναν έως πέντε νομούς. Η επιλογή προτίμησης είναι ένα νεοεισαχθέν στοιχείο στο σύστημα επιλογής διευθυντών.

Ο νόμος ορίζει ότι «Το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο μέσα στο μήνα Απρίλιο του ιδίου έτους καταρτίζει με αξιολογική σειρά και με βάση τα κριτήρια της παραγράφου 2 α) πίνακες υποψηφίων που δεν υπέβαλαν αίτηση, αλλά περιλαμβάνονται στους πίνακες της παραγράφου 1 και β) πίνακα των υποψηφίων που υπέβαλαν σχετική αίτηση».

Στη συνέχεια ο προϊστάμενος της οικείας διεύθυνσης υποβάλλει τους πίνακες στο αρμόδιο κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο δευτεροβάθμιας ή πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΚΥΣΔΕ ή ΚΥΣΠΕ αντίστοιχα), το οποίο με τη σειρά του καταρτίζει πίνακα υποψηφίων ένα μήνα μετά, οι οποίοι και κυρώνονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων και ισχύουν για τα δύο επόμενα σχολικά έτη αν ο διευθυντής δεν υπέβαλε αίτηση υποψηφιότητας και τέσσερα αν υπέβαλε.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό στοιχείο και έλυσε τις όποιες αδικίες υπήρχαν στην προηγούμενη νομοθεσία, καθώς ναι μεν εξασφαλίζει ότι καμιά σχολική μονάδα δεν θα μείνει χωρίς διευθυντή και από την άλλη τιμά την επιλογή κάποιου διευθυντή, δίνοντάς του το δικαίωμα της θητείας για επιπλέον δύο έτη. Βεβαίως πρέπει να τονιστεί ότι διατηρείται αυτό το 'δυαδικό σύστημα' που προϋπήρχε. Όπως προαναφέρθηκε, και πριν το ν.1566/1985 είχαμε τη σύνταξη δύο πινάκων, έναν βάσει αρχαιότητας και έναν βάσει κρίσεως με επίσης διαφορετική διάρκεια.

Επομένως, ο ν.1566/1985, πρόδρομος σχεδόν όλων των επομένων διαδικασιών επιλογής - ακόμη και ως προς τη σειρά που υποβάλλονται και κυρώνονται οι πίνακες των υποψηφίων διευθυντών - αποκαθιστά την ισότητα μεταξύ εκπαιδευτικών κλάδων, δίνει τη δυνατότητα επιλογής περιοχών, διακρίνει τη θητεία από την μονιμότητα και γενικά θεωρείται δημοκρατικός καθώς η επιλογή διευθυντών γίνεται όχι από ένα πρόσωπο, τον Σχολικό Σύμβουλο αλλά από ένα πενταμελές συμβούλιο με δυνατότητα ένστασης κατά των πινάκων στο ανώτερο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Φυσικά ακόμη η σειρά κατάταξης και η μοριοδότηση για την κατάρτιση πινάκων είναι σχετικά αυθαίρετη όσον αφορά στα προσόντα του υποψηφίου διευθυντή, με την έννοια ότι εναπόκειται στην ελεύθερη κρίση τους και με την έννοια ότι δεν έχουν εισαχθεί συγκεκριμένα κριτήρια μοριοδότησης. Τα κριτήρια θεωρήθηκαν μη μετρήσιμα και επομένως όχι εντελώς διαφανή.

Θα ήθελα να προσθέσω εδώ όμως την εμπειρία μου ως γραμματέα ΠΥΣΔΕ για τρία έτη και να σχολιάσω το εξής: ναι μεν η κατάρτιση πινάκων μοιάζει αυθαίρετη διότι ένα Συμβούλιο καλείται να κρίνει ποιο από όλα τα κριτήρια που ορίζει αόριστα ο νόμος μεταξύ υπηρεσιακής κατάρτισης, προσωπικότητας και επιμόρφωσης έχει βαρύνουσα ή όχι σημασία αλλά αυτό ενδεχομένως να συμβαίνει μόνο σε μεγάλες Διευθύνσεις της Αττικής ή της Θεσσαλονίκης. Στην επαρχία, και η χώρα μας λόγω της γεωγραφικότητας και νησιωτικότητας της, έχει πολλές μικρές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, το ΠΥΣΔΕ έχει πλήρη εικόνα για την προσωπικότητα και τις ικανότητες ενός Διευθυντή. Αυτό σημαίνει δύο πράγματα, και μάλιστα δύο πράγματα εντελώς αντίθετα: α) ότι όλοι (κοινωνία, εκπαιδευτικοί, διοικητικοί)

γνωρίζουν προσωπικά τον υποψήφιο διευθυντή και κρίνοντας βάσει προσωπικότητας και ικανότητας το συμβούλιο επιλέγει, υπό την πίεση όλων, σχεδόν πάντα τον καλύτερο υποψήφιο, επικαλούμενο τη βαρύτητα των προσόντων που το συμφέρει στην περίπτωση και β) ότι αν κάποιος υποψήφιος Διευθυντής ευνοηθεί από την κρίση του Συμβουλίου, το οποίο δεν υπήρξε αμερόληπτο στην κρίση του, οι ενστάσεις των άλλων υποψηφίων που τον γνωρίζουν επίσης προσωπικά θα είναι τόσες που τελικά το υπηρεσιακό συμβούλιο θα αναγκαστεί να αποφασίσει απονέμοντας πλήρη δικαιοσύνη.

Πάντως και για το νόμο αυτό υπήρξαν αντιδράσεις από την εκπαιδευτική κοινότητα για την κατάργηση της μονιμότητας.

3.2.2. Ο ν. 1824/1988, ΦΕΚ 296 τ.Α' / 30-12-1988

Βλέποντας το Υπουργείο Παιδείας, επί Α. Τρίτση, ότι μάλλον η κρίση του ΠΥΣΔΕ λειτουργεί αρκετά έως πολύ αποτελεσματικά, με το ν.1824/1988 με θέμα «Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» στο Ε' Κεφάλαιο με τίτλο «Ρύθμιση θεμάτων επιλογής και τοποθέτησης διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων» ορίζει τα εξής:

«Έως το τέλος Μαρτίου του ίδιου έτους οι εκπαιδευτικοί που είναι οργανικά τοποθετημένοι σε σχολεία του νομού και έχουν τα προσόντα του Κεφαλαίου Α' του άρθρου 11 του ν.1566/1985 και επιθυμούν να ασκήσουν καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. μπορούν να υποβάλουν στην οικεία διεύθυνση σχετική αίτηση. Στην αίτηση επισυνάπτονται ιδιόγραφο βιογραφικό σημείωμα και δήλωση προτίμησης».

Σε αδρές και γενικές γραμμές, ο ν.1824/1988 επαναλαμβάνει το προηγούμενο νομικό πλαίσιο. Ακολουθούν πιθανές ενστάσεις και κύρωση πινάκων από το Νομάρχη. Να σημειωθεί ότι πολλές εργασίες συναδέλφων αναφέρουν στην κριτική τους θεώρηση την απουσία του ΚΥΣΔΕ από το νομικό πλαίσιο. Όμως, ο νόμος ορίζει ρητά ότι οι ενστάσεις των υποψηφίων εξακολουθούν να διαβιβάζονται στο ΚΥΣΔΕ, το οποίο και είναι υπεύθυνο για την τροποποίηση των πινάκων.

Η μόνη σημαντική αλλαγή είναι ότι το ΠΥΣΔΕ μπορεί πλέον να καλέσει τον υποψήφιο διευθυντή σε «προφορική συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης», σύμφωνα με την Υ.Α Δ/5716/15-4-1988, ΦΕΚ 217/Β/21-4-1988. Αυτό είναι ένα στοιχείο καινοτομίας, που θα διατηρηθεί σε όλα τα επόμενα συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Επίσης, αυτό που αλλάζει είναι ότι οι διευθυντές πρέπει να «έχουν αντίστοιχη ή συγγενή ειδικότητα προς διδασκόμενα μαθήματα» στο σχολείο τοποθέτησης. Με απλά λόγια, αν ένας εκπαιδευτικός έχει οργανική θέση και διδάσκει σε μια σχολική μονάδα δεν μπορεί να διεκδικήσει τη θέση του διευθυντή σε άλλη σχολική μονάδα καμία ώρα διδασκαλίας στο σχολείο που θα επιθυμούσε.

Τέλος, το σημαντικό σε σχέση με τον προηγούμενο νόμο 1566/1985 είναι ότι αν εκπαιδευτικοί τοποθετήθηκαν σε μια σχολική μονάδα ως διευθυντές χωρίς αίτησή τους δεν παραμένουν δύο έτη όπως πριν αλλά «μέχρι τη λήξη του σχολικού έτους κατά το οποίο έχουν τοποθετηθεί».

Τοποθετώντας το νόμο στο ιστορικό του πλαίσιο, πρέπει να επισημάνουμε ότι ο Υπουργός Παιδείας Αντώνης Τρίτσης εφάρμοσε τον προηγούμενο νόμο 1566/1985. Άλλωστε και στους δύο αυτούς νόμους, το κυβερνών κόμμα είναι το ίδιο (ΠΑΣΟΚ). Ο Υπουργός Παιδείας έμεινε πολύ γνωστός στην ιστορία αλλά όχι για τις καθοριστικές του παρεμβάσεις στην παιδεία, όσο για τη διαμάχη του με την Εκκλησία και το ν.1700/1987 «νόμος Τρίτση» για την εκκλησιαστική περιουσία¹³. Μια σύγκρουση, με συλλαλητήρια, αποχή της Εκκλησίας από τις εκδηλώσεις της 25^{ης} Μαρτίου και που έληξε με μια κατά κράτος νίκη της Εκκλησίας και με παραίτηση του Υπουργού στις 9 Μαΐου 1988, με διάδοχο στο Υπουργείο Παιδείας τον Γ. Παπανδρέου.

3.2.3. Ο ν. 2043/1992, ΦΕΚ 79 τ. Α' /19-5-1992

¹³ Καραγιάννης, Γ. Η μεγάλη διαμάχη για την εκκλησιαστική περιουσία τη διετία 1987-1988. Ανακτήθηκε από <https://www.imerodromos.gr/i-megali-machi-gia-tin-ekklisiastiki-perioysia-ti-dietia-1987-1988/>

Ο επόμενος νόμος για το σύστημα επιλογής διευθυντών, με Υπουργό Παιδείας τον Γεώργιο Σουφλιά, ο ν. 2043/1992 «Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις» εισάγει μία νέα αλλαγή στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Το ιστορικό πλαίσιο είναι η κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας, μετά από μια περίοδο σχετικής πολιτικής αστάθειας. Οι εκλογές του 1989 δεν είχαν δώσει αυτοδυναμία σε κανένα κόμμα και τελικά σχηματίστηκε κυβέρνηση συνεργασίας της Νέας Δημοκρατίας και της αριστεράς με πρωθυπουργό τον Τζαννή Τζαννετάκη, από 2/7/1989-11/10/1989. Ακολουθεί ο σχηματισμός υπηρεσιακής κυβέρνησης με τον Ιωάννη Γρίβα και στη συνέχεια οικουμενικής κυβέρνησης με πρωθυπουργό τον Ξενοφώντα Ζολώτα (Κωστής, 2018:796). Τελικά η πολιτική αστάθεια λήγει με τις εκλογές του 1990 και πρωθυπουργό τον Κωνσταντίνο Μητσοτάκη. Το ιστορικό πλαίσιο της πολιτικής αστάθειας ήταν ταυτόχρονα και πλαίσιο εκπαιδευτικής αστάθειας. Ο Δ. Σκλαβενίτης στο βιβλίο του *«Κάτσε καλά Γεράσιμε...: Μαθητικό Κίνημα και Καταλήψεις 1974-2000»* είναι κατηγορηματικός ότι μπορούμε να μιλάμε για μαθητικό κίνημα σε δύο περιόδους, την περίοδο 1990-1991 και την περίοδο 1998-1999. Αιτία ήταν το νέο πολυνομοσχέδιο για την παιδεία, με τις αντιδράσεις να κορυφώνονται μετά τη δολοφονία Τεμπονέρα στις 8 Ιανουαρίου 1991 σε Λύκειο της Πάτρας. Επομένως, ο Κ. Μητσοτάκης αντικαθιστά τον τότε Υπουργό Παιδείας Β. Κοντογιαννόπουλο με τον Γ. Σουφλιά.

Στα πλαίσια αυτό, ο νόμος 2043/1992 εισάγει νέο τρόπο επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης. Καταρχήν συζητούμε για τριετή θητεία (άρθρο 1, παρ.1), όπου μετά την τριετή θητεία «οι ανωτέρω διευθυντές κρίνονται για μονιμοποίηση στη θέση του διευθυντή» (άρθρο 1, παρ.2).

Η διαδικασία επιλογής διευθυντή είναι ο «διαχωρισμός των σχολείων κάθε νομού σε περιοχές τοποθέτησης διευθυντών» από τους νομάρχες και η προκήρυξη πλήρωσης κενών θέσεων διευθυντών, στις οποίες εξακολουθούν να ισχύουν οι προϋποθέσεις του ν.1566/1985 για βαθμό Α' αλλά προστίθενται και οι

εκπαιδευτικοί των κλάδων ΠΕ13, ΠΕ19 και ΠΕ20¹⁴ (δηλαδή ένας κλάδος των Νομικών και Πολιτικών Επιστημών και δύο της Πληροφορικής) με 12ετή εκπαιδευτική υπηρεσία, δημόσια ή ιδιωτική με τουλάχιστον 8ετή εκπαιδευτική υπηρεσία σε σχολικές μονάδες της οικείας βαθμίδας εκπαίδευσης, για την οποία γίνεται η αίτηση.

Το άρθρο 1, παρ.5 ορίζει ότι στην αίτηση επισυνάπτονται: α) ιδιόγραφο βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου και β) δήλωση για κατά σειρά προτίμησης περιοχές, με το ΠΥΣΔΕ να καταρτίζει πίνακες που κυρώνονται πάλι από το νομάρχη και ισχύουν για τα δύο επόμενα σχολικά έτη. Το άρθρο 1, παρ.7 ορίζει τα κριτήρια σε πέντε (5) κατηγορίες και αποτιμώνται σε εκατό (100) αξιολογικές μονάδες. Στη συνέχεια το άρθρο 2, παρ. 3 αναφέρει άλλη μοριοδότηση κατά την πρώτη εφαρμογή αυτού του νόμου. Ένας συνάδελφος έφτιαξε σχηματικά ένα πίνακα, τον οποίο και δανείζομαι, δείχνοντας τη μοριοδότηση ως εξής:

Πίνακας 2

Μοριοδότηση ν. 2043/1992

Κατηγορίες μοριοδότησης του ν.2043/1992	Μοριοδότηση	Κατηγορίες πρώτης εφαρμογής νόμου	Μοριοδότηση
Α. Αρχαιότητα στην υπηρεσία	30	Υπηρεσιακή κατάσταση	45
Β. Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση	20	Επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση	30
Γ. Εκθέσεις σχολικών συμβούλων	15	----	----
Δ. Εκθέσεις Διευθυντών Σχολείου	15	----	----
Ε. Γενική συγκρότηση	20	Γενική συγκρότηση	25

¹⁴ Οι ΠΕ19 είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου Πληροφορικής και οι ΠΕ20 απόφοιτοι ΤΕΙ Πληροφορικής, συμπεριλαμβανομένων και των αποφοίτων της Γεωπληροφορικής. Από τις 47 Σχολές Πληροφορικής, οι 24 είναι ΤΕΙ.

(εκτιμάται από το ΠΥΣΔΕ)		(εκτιμάται από το ΠΥΣΔΕ)	
ΣΥΝΟΛΟ	100	ΣΥΝΟΛΟ	100

Πίν.2: Κατηγορίες κριτηρίων με την αντίστοιχη μοριοδότηση (Αδάμος, 2017, αναφέρεται στο Μανδαλίδης, 2019) με δική μας πρόσθεση τα γράμματα Α,Β,Γ,Δ,Ε για λόγους αναφοράς στο νόμο.

Σε περίπτωση ισοβαθμίας, προηγείται ο υποψήφιος που συγκεντρώνει περισσότερες αξιολογικές μονάδες στην κατηγορία Α (δηλαδή, στην αρχαιότητα). Σε περίπτωση νέας ισοβαθμίας προηγείται ο υποψήφιος που συγκεντρώνει περισσότερες αξιολογικές μονάδες στο άθροισμα των κατηγοριών α) Β,Γ,Δ,Ε , β) Γ,Δ,Ε και τέλος ο υποψήφιος που συγκεντρώνει περισσότερες αξιολογικές μονάδες στην κατηγορία Ε. Εν ολίγοις, για τους περισσότερους συναδέλφους η κριτική θεώρηση του νόμου είναι ότι η αξιολόγηση από το ΠΥΣΔΕ είναι το λιγότερο αξιόπιστο κριτήριο μοριοδότησης και ότι το ΠΥΣΔΕ αποδυναμώνεται.

Είναι όμως έτσι; Ενώ σε πρώτη ανάγνωση φαίνεται να το αποδυναμώνει σε σχέση με τα άλλα κριτήρια, το άρθρο 7, παρ. δ αναφέρει ρητά το εξής: «Αν το συμβούλιο ομόφωνα κρίνει ότι ο υποψήφιος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην άσκηση του έργου του διευθυντή σχολείου ή Σ.Ε.Κ., ανεξάρτητα από τις αξιολογικές μονάδες που συγκεντρώνει, δεν επιλέγεται». Ο υποψήφιος μπορεί φυσικά να υποβάλει ένσταση στο ΚΥΣΔΕ για τη συμμετοχή του ή μη στη διαδικασία κρίσεως. Ο Μανδαλίδης (2017) θεωρεί ότι το ΠΥΣΔΕ ενδυναμώνεται σε προκλητικό σημείο, με το δικαίωμα να αποκλείσει κάποιον υποψήφιο. Το θεωρώ πολύ λανθασμένο για δύο λόγους: πρώτον διότι το ΠΥΣΔΕ δεν θα απέκλειε έναν υποψήφιο, ρισκάροντας τη θέση του ως το πλέον αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, και δεύτερον γιατί άλλωστε πάντα υπάρχει χώρος για ενστάσεις και επανεξέταση των αιτήσεων.

Η ιστορική πραγματικότητα είναι ότι το ΠΥΣΔΕ ενδυναμώνεται με τη διαδικασία της συνέντευξης. Ο εκπαιδευτικός κόσμος διαμαρτύρεται έντονα για τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Καταγράφονται πληθώρα καταγγελιών για ημετεροκρατία και χαμηλές βαθμολογίες στη συνέντευξη σε υποψήφιους διευθυντές με επιστημονικά προσόντα ενώ υποψήφιοι χωρίς ανάλογα προσόντα βαθμολογήθηκαν με άριστα (Κελεσίδης, 2018:85). Μιλούν για «εμπάθεια και

σκοπιμότητα για καταξιωμένους εκπαιδευτικούς», «παραβίαση κάθε έννοιας της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας» (ό.π. 85).

3.2.4. Προεδρικό Διάταγμα 398/1995, ΦΕΚ 223 τ. Α' / 31-10-1995

Στη συνέχεια έχουμε πρόωρες εκλογές και νέα αλλαγή κυβέρνησης, το ΠΑΣΟΚ κερδίζει τις εκλογές του 1993 και σχηματίζει κυβέρνηση, από 13/10/1993-22/1/1996 (Κωστής, 2018: 796). Πιο συγκεκριμένα, με το Προεδρικό Διάταγμα 323/1993 τροποποιείται το Προεδρικό Διάταγμα 239/1992 και προστίθενται νέες ειδικότητες: οι ειδικότητες ΠΕ05 Γαλλικής Γλώσσας, ΠΕ07 Γερμανικής Γλώσσας. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί και αυτών των κλάδων έχουν πλέον δυνατότητα υποψηφιότητας για τη θέση του διευθυντή.

Με το ν.2188/1994 *«Ρύθμιση Θεμάτων της Εκπαίδευσης και άλλες Διατάξεις»* - επί Υπουργίας Δ. Φατούρου - αφού τροποποιηθούν ζητήματα που αφορούν στα ΑΕΙ και ΤΕΙ (άρθρα 1 και 2) λήγουν αυτοδικαίως οι θητείες των προϊσταμένων διευθύνσεων, διακόπτονται οι εκκρεμείς διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων διευθύνσεων «σε όποιο στάδιο και αν βρίσκονται» (άρθρο 3, παρ.γ), λήγουν οι θητείες και για διευθυντές και υποδιευθυντές ΠΕΚ και ΙΕΚ και η θητεία των μελών όλων των υπηρεσιακών συμβουλίων με εξαίρεση τα αιρετά μέλη (άρθρο 3, παρ. 2). Για τη διαδικασία επιλογής διευθυντών, ο Υπουργός ορίζει ότι αυτό θα γίνει με την έκδοση προεδρικού διατάγματος, όπως γίνεται άλλωστε σε όλες τις περιπτώσεις.

Πράγματι, με το π.δ. 398/1995 *«Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»* εισάγεται ο τρόπος επιλογής των Σχολικών Συμβούλων, των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων και φυσικά ο τρόπος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Υπουργός Παιδείας είναι ο μετέπειτα Πρωθυπουργός της χώρας Γ. Παπανδρέου.

Σύμφωνα με το άρθρο 12 «τα κριτήρια για την επιλογή Διευθυντών των σχολικών μονάδων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό αξιολογικές μονάδες».

Πράγματι, αξιολογείται α) η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση με όριο τις 35 μονάδες, β) η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία έως 25 μονάδες και γ) η ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου - κοινωνική δραστηριότητα με όριο τις 40 μονάδες.

Για λόγους ευκολίας, τα παραθέτω ως ακολούθως σε πίνακα:

Πίνακας 3

Μοριοδότηση ν. 2188/1994

Κατηγορίες ν.2188/1994	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης
Α. Επιστημονική και Παιδαγωγική κατάρτιση Ανώτατο όριο: 35 μονάδες	1. Μεταπτυχιακές σπουδές: Διδακτορικό δίπλωμα (8 μον.) ή Μεταπτυχιακό δίπλωμα (4 μον.) 2. Άλλες σπουδές: Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ στις Επιστήμες της αγωγής (2 ή 2,5 αν είναι αυτόνομο, Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας που δεν χρησιμοποιήθηκε για διορισμό (1,5 μον.), Μετεκπαίδευση δύο χρόνων (2 μον.), Ετήσια επιμόρφωση (1 μον.), εξάμηνη ή τρίμηνη επιμόρφωση (0,5 μον.) 3. Ξένη γλώσσα: Πανεπιστημιακό πτυχίο (2 μον.), επάρκεια ή proficiency (1 μον.), και lower (0,5 μον.)
	Συνεκτιμώνται 1. Το συγγραφικό και ερευνητικό έργο (μέχρι 2,5 μον.) 2. Άλλα στοιχεία όπως μεταπτυχιακές σπουδές που δεν έχουν οδηγήσει ακόμη σε πτυχίο (μέχρι 1,5 μον.), η συμμετοχή σε συνέδρια (μέχρι 1 μον.), η οργάνωση και συμμετοχή σε επιστημονικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια (μέχρι 1 μον.), συμμετοχή σε συγγραφή διδακτικών βιβλίων (μέχρι 1 μον.), ικανότητα εφαρμογής προγραμμάτων και καινοτομιών (μέχρι 1 μον.)

Β. Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία Ανώτατο όριο: 25 μονάδες	1. <u>Εκπαιδευτική υπηρεσία</u> πέρα από την απαιτούμενη για συμμετοχή στην επιλογή (0.5 για κάθε έτος και μέχρι 2 μον.) 2. <u>Διδακτικό έργο σε ΑΕΙ, ΤΕΙ</u> (1 για κάθε έτος και μέχρι 3 μον.) 3. <u>Διδακτικό έργο σε μετεκπαίδευση</u> εκπαιδευτικών (0.5 για κάθε έτος και μέχρι 2 μον.) 4. <u>Διδακτικό έργο σε ΣΕΛΔΕ, ΣΕΛΜΕ, ΠΕΚ</u> (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 2 μον.) Οι παραπάνω προβλεπόμενες αξιολογικές μονάδες για το διδακτικά έργο δεν αθροίζονται, όταν συμπίπτουν χρονικά. Συνεκτιμώνται: 1. Η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων. (μέχρι 3 μον.) 2. Η ικανότητα χρήσης των γνώσεων (επιστημονικών και παιδαγωγικών). (μέχρι 2 μον.) 3. Εκπαιδευτικό έργο-πρωτοβουλίες σε σχέση με αυτό (μέχρι 2 μον.) 4. Η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές της παιδαγωγικής. (μέχρι 2 μον.)
Γ. Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου/ κοινωνική δραστηριότητα Ανώτατο όριο: 40 μονάδες	1. Εμπειρία από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου: άσκηση καθοδηγητικού έργου (1 για κάθε έτος και μέχρι 3), άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου Δ/σης ή Γραφείου Εκπαίδευσης (1 για κάθε έτος και μέχρι 4), άσκηση καθηκόντων Διευθυντή σχολικής μονάδας ή ΣΕΚ (1 για κάθε έτος και μέχρι 3), άσκηση καθηκόντων Προϊσταμένου Διεύθυνσης ή τμήματος του ΥΠΕΠΘ ή υπηρεσίας οργανισμού που εποπτεύεται από το ΥΠΕΠΘ. (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 3), άσκηση καθηκόντων Διευθυντή ή Υποδιευθυντή Σχολών Επιμόρφωσης (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 2), άσκηση καθηκόντων Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ή Υπεύθυνου Τομέα ΣΕΚ ή προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 2 μον.) 2. Εμπειρία από τη συμμετοχή σε Συμβούλια ΚΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ: 0,5 για κάθε έτος και μέχρι 3 μον. για ΚΥΣΔΕ ή μέχρι 2 μον. για ΠΥΣΔΕ. Συνεκτιμώνται: 1. Η ικανότητα συνεργασίας με το σύλλογο των διδασκόντων, τους μαθητές και το σύλλογο γονέων. (μέχρι¹⁵ 4 μον.) 2. Η αποδοτικότητα στο διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων. (μέχρι 4 μον.)

¹⁵ Η λέξη 'μέχρι' αναφέρεται στο νομικό πλαίσιο και είναι ο λόγος που προκλήθηκαν αντιδράσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών για πιθανή ευνοιοκρατία.

	3. Η ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου, ώστε το σχολείο να γίνεται μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης, αλλά και σε θέματα παιδαγωγικά και επιστημονικά (μέχρι 4 μον.) 4. Η οργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων μέσα και έξω από το σχολείο, η σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ώστε το σχολείο να μετατρέπεται σε πνευματικό και πολιτιστικό κέντρο της περιοχής του. (μέχρι 4 μον.) 5. Εκλογή σε Δ.Σ. επιστημονικών ενώσεων. (μέχρι 2 μον.)
--	---

Πίν.3: Μοριοδότηση ν.2188/1994

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Είναι σημαντικό ότι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων δίνεται προτεραιότητα στην ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων που μοριοδοτείται με 40 μονάδες, εκ των οποίων η διοικητική προϋπηρεσία μοριοδοτείται με έως 22 μονάδες ενώ οι κοινωνικές δραστηριότητες μοριοδοτούνται με έως 18 μονάδες. Στο ίδιο σκεπτικό, εισάγεται μια εισηγητική έκθεση από τριμελή επιτροπή του σχολείου, η οποία συγκροτείται από έναν εκπρόσωπο του συλλόγου διδασκόντων, ένα εκπρόσωπο του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η τριμελής επιτροπή συντάσσει την έκθεση, η οποία αποτελεί μια εισήγηση που συνεκτιμάται από το οικείο ΠΥΣΔΕ, το οποίο εξακολουθεί να καταρτίζει πίνακες με αξιολογική σειρά υποψηφίων.

Η λέξη «μέχρι» σε πολλά σημεία της μοριοδότησης δίνει μια δυνατότητα μεροληψίας ή αδιαφάνειας σε αρκετά σημεία του νόμου, ειδικά όσον αφορά στις κοινωνικές δραστηριότητες, και κάποιες πιο αόριστες διατυπώσεις όπως «η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων», ή «η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές της παιδαγωγικής».

Παρά ταύτα υπάρχουν σημαντικές καινοτομίες, με την έννοια της ακριβούς και λεπτομερούς μοριοδότησης και πολλές από αυτές ισχύουν έως σήμερα.

Παραμένει γεγονός όμως ότι το σπουδαιότερο με το νόμο αυτό είναι ότι επαναφέρεται η θητεία των διευθυντών που είχε καταργηθεί με τον προηγούμενο νόμο. Η μονιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν επανήλθε ποτέ ως θέμα συζήτησης και η βιβλιογραφία είναι πλούσια υπέρ της θητείας αντί της μονιμότητας. Η μονιμότητα στην εκπαίδευση είναι «ένας από τους σημαντικότερους συντελεστές της αναποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος» (Cooper, 2008:5). Για άλλους η μονιμότητα είναι «ένας προστατευτικός μανδύας μετριότητας και ανικανότητας» (Hendrie, 1998:7). Το βασικό μειονέκτημα της μονιμότητας είναι ενδεχομένως η μείωση των κινήτρων και της απόδοσης. Όπως έχει επισημανθεί «Η μονιμότητα μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στη λειτουργία του σχολείου. Και αυτό γιατί ο ‘μόνιμος’ διευθυντής λειτουργώντας σε ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον πιθανό να μην καταβάλλει προσπάθεια να γίνει πιο δημιουργικός, προσπάθεια που σίγουρα θα κατέβαλε, αν από την επίδοσή του, εξαρτιόταν η παραμονή του στη θέση του» (Σαϊτής, 2012:141). Σύμφωνα με τη Στραβάκου «το σημαντικότερο πλεονέκτημα της επί θητεία άσκησης καθηκόντων... είναι το ποιοτικό και δημιουργικό έργο, ώστε να αφήσουν ένα ‘καλό όνομα’...» (Στραβάκου, 2003:67). Το ζήτημα της μονιμότητας των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν τέθηκε ποτέ ξανά υπό συζήτηση.

3.2.5. Προεδρικό Διάταγμα 25/2002, ΦΕΚ 20 τ. Α’/7-2-2002

Η 9^η Απριλίου 2000 βρίσκει την Ελλάδα σε εκλογές με ανάδειξη του ΠΑΣΟΚ στην εξουσία. Έχει προηγηθεί το δεύτερο κύμα καταλήψεων με την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση του Γεράσιμου Αρσένη (Υπουργός Παιδείας από το Σεπτέμβριο 1996-3 Απριλίου 2000). Αιτία η κατάργηση της επετηρίδας, με τον πρώτο διαγωνισμό του ΑΣΕΠ το 1998 από πλευράς εκπαιδευτικών και οι ν.2525/1997 και 2640/1998, με τους οποίους είχαν αυξηθεί τα μαθήματα στις εξετάσεις σε 14 από τη Β’ στη Γ’ Λυκείου και την προσπάθεια να ενισχυθεί η τεχνική εκπαίδευση αντί της γενικής, από πλευράς μαθητών (Σκλαβενίτης, 2016). Ο νόμος 2525/1997 έμεινε γνωστός ως «νόμος σκούπα Αρσένη», με την μεταρρύθμισή του να εστιάζει σε δημιουργία ενός νέου τύπου λυκείου, το ενιαίο λύκειο, πρόσβαση στα ΑΕΙ μόνο με το απολυτήριο.

Σε αυτό το ιστορικό πλαίσιο, στο επίπεδο της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, που έχει ήδη ενταχθεί στην Ο.Ν.Ε. (Ιανουάριος 2001), γίνεται μια προσπάθεια για μεταφορά εξουσιών και αρμοδιοτήτων και θεσμοθετείται με το ν.2817/2000 η Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης (άρθρο 29, παρ. ε). Οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης είναι μετακλητοί υπάλληλοι που διορίζονται και παύονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας (άρθρο 29, παρ.στ). Προϋπόθεση είναι η δωδεκαετή υπηρεσία. Οι μετακλητοί Περιφερειακοί Διευθυντές μετά την αποχώρησή τους επανέρχονται στις οργανικές τους θέσεις (άρθρο 29, παρ. ιβ).

Αν και το 2002 ψηφίζεται ο ν.2986/2002 «Οργάνωση των Περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» επί Υπουργίας του Π. Ευθυμίου, ο νόμος αναφέρεται περισσότερο στην οργάνωση και τη διάρθρωση των Περιφερειακών Υπηρεσιών, την ίδρυση του Ο.ΕΠ.ΕΚ για το σχεδιασμό της επιμορφωτικής πολιτικής και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, από το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (Κ.Ε.Ε.) και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Επομένως, το επόμενο νομικό κείμενο που αφορά στην επιλογή Διευθυντών είναι το π.δ. 25/2002 «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».

Το άρθρο 4 «Γενικά Κριτήρια Επιλογής» αναφέρει ότι:

Τα γενικά κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης διακρίνονται:

α) σε κριτήρια που μοριοδοτούνται, όπως προκύπτουν από τα στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων και αναφέρονται στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση αυτών, στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και στην άσκηση διοικητικού και καθοδηγητικού έργου.

β) σε κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων και

γ) σε κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο επιλογής και συνάγονται από τα στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων που δεν έχουν μοριοδοτηθεί, το βιογραφικό σημείωμα αυτών και τα συνυποβαλλόμενα, κατά περίπτωση καθώς και από τη συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής.

Το άρθρο 17 ορίζει ότι απαραίτητο κριτήριο για τους Διευθυντές Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι η οκταετή εκπαιδευτική υπηρεσία σε θέση

μόνιμου εκπαιδευτικού, επί πενταετία τουλάχιστον διδακτική προϋπηρεσία σε σχολεία της δευτεροβάθμιας. Τα κριτήρια επιλογής είναι ίδια με το π.δ. 398/1995 με τις εξής διαφορές:

- α) στη μοριοδότηση του μεταπτυχιακού τίτλου με 4 μονάδες, προστίθεται και η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- β) η ετήσια και η εξάμηνη επιμόρφωση μοριοδοτείται τώρα με 1,5 μονάδα και μία αντί της 1 και 0,5 αντίστοιχα
- γ) εισήχθη η μοριοδότηση επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες
- δ) η εκπαιδευτική υπηρεσία ενώ διατηρεί τη μοριοδότηση της 0,5 μονάδας για κάθε έτος δεν έχει πλέον το όριο των 2 μονάδων αλλά φτάνει έως τις 8 μονάδες.

Γενικά, το π.δ.25/2002 μοριοδοτεί την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση με έως 26,5 μονάδες, διατηρεί τις αξιολογικές εκθέσεις και τις μοριοδοτεί με έως 50 μονάδες και λαμβάνει σοβαρότερα υπόψη το συγγραφικό και ερευνητικό έργο, το οποίο πλέον αξιολογείται από το Σχολικό Σύμβουλο, ο οποίος έχει επίσης προκύψει από αυστηρότατη μοριοδότηση.

Θα λέγαμε ότι με τη μείωση της εκπαιδευτικής υπηρεσίας σε οκτώ έτη δίνει δυνατότητα και σε νεότερους εκπαιδευτικούς να θέσουν υποψηφιότητα αλλά ταυτόχρονα ενισχύει την αρχαιότητα γιατί τετραπλασιάζει το μέγιστο όριο της εκπαιδευτικής υπηρεσίας.

Φυσικά οι αξιολογικές εκθέσεις για μια ακόμη φορά δεν συντάχθηκαν και δεν προσμετρήθηκαν ποτέ και οι διευθυντές σχολικών μονάδων που επελέγησαν παρέμειναν στις θέσεις τους έως τις κρίσεις του 2007.

3.2.6. Ο ν. 3467/2006, ΦΕΚ 128 τ.Α'/21-6-2006

Το 2004 αναλαμβάνει την εξουσία η Νέα Δημοκρατία και με πρωθυπουργό τον Κ. Καραμανλή. Με Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων τη Μ. Γιαννάκου ψηφίζεται ο ν.3260/2004, ο οποίος μεταξύ άλλων λήγει αυτοδικαίως τη θητεία των υπηρετούντων στελεχών και προβλέπει μια ενδιάμεση τοποθέτηση προσωρινών στελεχών μέχρι την επιλογή νέων και πάντως όχι αργότερα από τις 31-8-2005 (Κελεσίδης, 2018:87). Τελικά ο ν.3391/2005 παρατείνει τη θητεία των

στελεχών εν αναμονή του νέου νόμου¹⁶. Επί Υπουργίας Μ. Γιαννάκου, υπογράφεται τελικά ο νέος νόμος για την επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, ο ν.3467/2006 «Επιλογή Στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», ο οποίος πέρα από αλλαγές στη μοριοδότηση, προσθέτει και μερικά σημαντικά στοιχεία.

α) Οι Διευθυντές Σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης πρέπει να είναι «εκπαιδευτικοί με βαθμό Α, με δωδεκαετή, τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και να έχουν ασκήσει, επί μια τετραετία, τουλάχιστον, διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας» (άρθρο 7).

Τα κριτήρια επιλογής χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες και αποτιμώνται συνολικά σε εκατό αξιολογικές μονάδες, που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα και είναι ως εξής:

Πίνακας 4

Μοριοδότηση ν. 3467/2006

Κατηγορίες Μοριοδότησης ν. 3467/2006	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης

¹⁶ Ο Κελεσίδης εύστοχα σχολιάζει το παράδοξο η θητεία των διευθυντών με κρίση να διαρκεί 2 χρόνια και η προσωρινή τοποθέτηση να διαρκεί 3,5. Φυσικά η διοίκηση είναι γεμάτη από τέτοια παράδοξα, όπως την περίπτωση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης Λ. Ρακιντζή, ο οποίος μάλιστα ασκούσε προσφυγές για αυστηρότερα πειθαρχικά μέτρα εναντίον των δημοσίων υπαλλήλων και του οποίου μολονότι η θητεία έληγε το 2009 ο ίδιος παρέμεινε στη θέση για πολλά επιπλέον έτη, με τη θητεία να μετατρέπεται από 5 σε 11,5 έτη στην πράξη - δίχως να έχει υπάρξει ανανέωσή της - πριν αναλάβει τελικά η Μαρία Παπασπύρου μέχρι την απορρόφηση του θεσμού από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας - είχε μεσολαβήσει και απόφαση της Ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας, η οποία ωστόσο δεν έκρινε ως παράνομη τη συγκρότηση του διοικητικού οργάνου.

A. Υπηρεσιακή κατάσταση – διδακτική εμπειρία Ανώτατο όριο: 22 αξιολογικές μονάδες	1. <u>Εκπαιδευτική υπηρεσία</u> πέρα από την απαιτούμενη για συμμετοχή στην επιλογή (2 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 8 μονάδες) 2. <u>Διδακτική εμπειρία</u> (2 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 12 μονάδες) 3. <u>Άσκηση διοικητικών καθηκόντων</u> (2 μονάδες κατά ανώτατο όριο). Ειδικότερα, η μοριοδότηση των διοικητικών καθηκόντων είναι: άσκηση καθηκόντων διευθυντή εκπαίδευσης ή Προϊσταμένου Εκπαίδευσης ή σχολικού συμβούλου (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 1), άσκηση καθηκόντων Διευθυντή σχολικής μονάδας ή ΣΕΚ (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 1), άσκηση καθηκόντων Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας (0,25 για κάθε έτος και μέχρι 0,5), συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια (0,5 για κάθε έτος και μέχρι 1).
B. Επιστημονική – Παιδαγωγική συγκρότηση Ανώτατο όριο: 14 μονάδες	1. <u>Διδακτορικό Δίπλωμα</u> (4,5 μονάδες για το πρώτο και 6,5 μονάδες συνολικά για περισσότερα του ενός) 2. <u>Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών</u> (2,5 μονάδες για τον πρώτο και 6,5 μονάδες συνολικά για περισσότερα του ενός) 3. <u>Διδασκαλείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης</u> (2,5 μονάδες) 4. <u>Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ</u> (2 μονάδες και 3 μονάδες συνολικά για περισσότερα των δύο πτυχίων) 5. <u>Επιμόρφωση</u> (ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΠΑΤΕΣ) (1 μονάδα) 6. <u>Εξάμηνη επιμόρφωση</u> (0,5 μονάδες, ανεξαρτήτως του αριθμού των επιμορφώσεων) 7. <u>Τρίμηνη επιμόρφωση</u> (0,25 μονάδες, ανεξαρτήτως του αριθμού των επιμορφώσεων) 8. <u>Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες</u> (0,25 μονάδες) 9. <u>Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2</u> (0,5 μονάδες και 1 μονάδα για περισσότερες της μια γλώσσες) 10. <u>Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερο του B2</u> (1 μονάδα και 2 μονάδες για

	περισσότερες της μιας γλώσσες).
Γ. Προσωπικότητα – Γενική Συγκρότηση Ανώτατο όριο: 20 μονάδες	Αυτή εκτιμάται από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής με βάση: 1. αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που συνοδεύεται από τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία 2. προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου επί παιδαγωγικών ή σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης θεμάτων ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής. Κατά τη συνέντευξη εκτιμάται μεταξύ άλλων η ικανότητα του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα, να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.
Δ. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου Ανώτατο όριο: 22 μονάδες¹⁷	

Πίν.4: Μοριοδότηση του ν. 3467/2006

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Η μοριοδότηση του τέταρτου κριτηρίου από τις αξιολογικές εκθέσεις δεν εφαρμόστηκε στην πράξη ποτέ και έτσι το σύνολο των αξιολογικών μονάδων διαμορφώθηκε στις 56 αξιολογικές μονάδες αντί στις 100.

Η αντίδραση για το ν.3467/2006 ήταν και πάλι σημαντική. Ο Πρόεδρος της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Ελλάδος, Δημήτρης Μπράτης (ενεργός εκπαιδευτικός ακόμη και πολύ αγαπητός και γνωστός στην εκπαιδευτική κοινότητα) στην ομιλία του στην 75^η Συνέλευση υποστήριξε ότι είναι «ένα σχέδιο νόμου που καταρρακώνει κάθε έννοια αξιοκρατίας, που ευτελίζει τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων και καθιστά την προφορική συνέντευξη ουσιαστικά το μόνο κριτήριο επιλογής» (Κελεσίδης, 2018:88). Το παράδειγμά του ήταν ότι αν κάποιος πετύχαινε στη μετεκπαίδευση, θα λάμβανε 2,5 μονάδες ενώ αν είχε μείνει στο σχολείο του θα έπαιρνε 4 από διδακτική εμπειρία (ό.π:88).

¹⁷ Δεν αναφέρονται κριτήρια μοριοδότησης.

Ως απάντηση ίσως σε αυτό, η αιτιολογική έκθεση του νόμου¹⁸ αναφέρει ότι «θεμελιώδης παράγων για την ανύψωση του επιπέδου της εκπαίδευσης είναι η στελέχωσή της με εκπαιδευτικούς κύρους, με άρτια μόρφωση και παιδαγωγική κατάρτιση, με διδακτική εμπειρία στη σχολική τάξη αλλά και πλήρη επίγνωση της αποστολής τους». Επίσης αναφέρεται ότι «ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης και καθοδήγησης πρέπει να ανταποκρίνεται στις ραγδαία μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις και να στηρίζεται σε κριτήρια αντικειμενικά, διαφανή και μετρήσιμα...»

Μερικές από τις διατάξεις του νόμου τροποποιήθηκαν από το ν. 3577/2007, ΦΕΚ 130/Α/8-6-2007, ο οποίος αφορά κυρίως στη ρύθμιση της δια βίου μάθησης, της ιδιωτικής εκπαίδευσης, του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και της Ακαδημίας Αθηνών. Στο θέμα μας της επιλογής Διευθυντών, το μόνο που διαφοροποιεί το άρθρο 27 «Θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης» είναι η μοριοδότηση του Μεταπτυχιακού σε 2,5 αξιολογικές μονάδες αντί 3 που ήταν, και σε 3,5 μονάδες αντί των 5 που ήταν για περισσότερους του ενός.

3.2. 7.Ο ν. 3848/2010, ΦΕΚ 71 τ. Α' / 19-5-2010

Οι εκλογές του 2009 ανέδειξαν το ΠΑΣΟΚ στην κυβέρνηση, σε μια Ελλάδα που εισερχόταν στην εποχή των μνημονίων. Πρωθυπουργός είναι ο Γ. Παπανδρέου (7 Οκτωβρίου 2009-11 Νοεμβρίου 2011). Υπουργός Παιδείας ορκίζεται η Α. Διαμαντοπούλου. Στην αιτιολογική έκθεση¹⁹ που συνοδεύει το νέο εκπαιδευτικό νόμο γίνεται λόγος για το «Νέο Σχολείο», με «δημόσια, δωρεάν και υψηλής ποιότητας παιδεία, η οποία κάνει πράξη το σύνθημα 'πρώτα ο μαθητής'». Η Υπουργός δηλώνει την ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής διαβούλευσης τον Ιανουάριο 2010 και στην οποία έλαβαν μέρος 3.500 πολίτες. Η Έκθεση συνεχίζει ότι «Με το παρόν νομοσχέδιο θεσμοθετείται το πιστοποιητικό παιδαγωγικής-διδακτικής επάρκειας για τη συμμετοχή σε ένα νέου τύπου διαγωνισμό του ΑΣΕΠ.

¹⁸ Διαθέσιμη στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/k-ekpe-eis.pdf>

¹⁹ Διαθέσιμη στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/A-ANAPEDIA-EIS01.pdf>

Θεσμοθετείται επίσης, ο μέντορας, που έχει την ευθύνη υποστήριξης του επί διετία δοκίμου εκπαιδευτικού».

Ο ν.3848/2010 με θέμα «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού-Καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις» είναι ίσως από τους γνωστότερους εκπαιδευτικούς νόμους, κυρίως για θέματα των Α.Ε.Ι. και για το ποσοστό διορισμού των εκπαιδευτικών από ΑΣΕΠ κατά 60%, αλλά χρησιμοποιήθηκε και για τις κρίσεις διευθυντών το 2011.

Όσοι Διευθυντές έθεσαν υποψηφιότητα εκείνη τη χρονιά, μοριοδοτήθηκαν με ακρίβεια για όλα τα προσόντα τους καθώς η λέξη «μέχρι» που συνόδευε προηγούμενες κρίσεις δεν υφίσταται πλέον. Υπάρχει ανώτατο όριο μοριοδότησης αλλά γενικά όλα τα πτυχία και οι βεβαιώσεις πήραν ισχύ. Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων, «επιλέγονται εκπαιδευτικοί με βαθμό Α' και οκταετή, τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας» (άρθρο 11, παρ. 4).

Για λόγους ευχρηστίας, η μοριοδότηση καταγράφεται αναλυτικά και επακριβώς στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 5

Μοριοδότηση ν. 3848/2010

Κριτήρια μοριοδότησης ν.3848/2010	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης
Α. Επιστημονική – Παιδαγωγική συγκρότηση Ανώτατο όριο: 24 μονάδες	1. <u>Διδακτορικό Δίπλωμα</u> (6 μονάδες) 2. <u>Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών</u> (4 μονάδες) 3. <u>Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης</u> (2 μονάδες και μόνο για τους υποψήφιους σε θέσεις στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) 4. <u>Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ</u> (3 μονάδες) 5. <u>Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών</u> (1

	μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης 4) 6. <u>Βεβαίωση ή πιστοποιητικό επιμόρφωσης</u> (ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ ΣΕΛΕΤΕ) (1 μονάδα) 7. <u>Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ επιπέδου 1</u> (2 μονάδες) 8. <u>Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ επιπέδου 2</u> (2 μονάδες, και αν υπάρχουν πιστοποιήσεις και των δύο επιπέδων μοριοδοτείται μόνο η ανώτερη)²⁰ 9. <u>Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2</u> (1, 50 μονάδες για την πρώτη και 0,75 για τη δεύτερη) 10. <u>Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερο του B2</u> (2,5 μονάδες και 1,25 για τη δεύτερη). Μοριοδοτείται μόνο η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο. 11. <u>Συγγραφικό και ερευνητικό έργο</u> (4 μονάδες κατά ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: 11^α) Συγγραφή ή συμμετοχή στη συγγραφή βιβλίων που έχουν εκδοθεί και έχουν σχέση με την εκπαίδευση, ή με τα καθήκοντα του σχολικού συμβούλου (0,5 μονάδες για κάθε βιβλίο, με μέγιστο όριο τις 2 μονάδες συνολικά). Αν οι συγγραφείς είναι περισσότεροι του ενός, η μοριοδότηση επιμερίζεται αναλογικά. Βιβλία που δεν έχουν τεκμηρίωση με αναφορά σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, όπως τα σχολικά βοηθήματα δεν μοριοδοτούνται. 11^β) Συμμετοχή σε συγγραφική ομάδα, άσκηση έργου υπευθύνου συγγραφής επισήμων διδακτικών βιβλίων,
--	--

²⁰ Να σημειωθεί ότι η κρατική πιστοποίηση ΤΠΕ επιπέδου 2 ήταν σε πολύ αρχικό στάδιο και μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο για Φιλολόγους, γεγονός που ίσως έστρεψε τους υποψηφίους σε πιστοποίηση από ιδιωτικούς φορείς και διαμόρφωσε ένα πλαίσιο αδικίας μεταξύ των εκπαιδευτικών κλάδων.

	συμμετοχή σε ομάδες σύνταξης ή αναθεώρησης προγραμμάτων σπουδών, συμμετοχή σε ομάδα δημιουργίας ή άσκηση έργου υπευθύνου στη δημιουργία εκπαιδευτικού υποστηρικτικού υλικού (εκπαιδευτικού λογισμικού, χαρτών, κ.ά.), το οποίο αξιοποιείται στην εκπαιδευτική πράξη (0,50 μονάδες για κάθε συμμετοχή) 11^γ) Συμμετοχή σε δημοσιευμένες έρευνες, τις οποίες έχουν υλοποιήσει επίσημοι φορείς του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, Α.Ε.Ι. και φορείς εκπαίδευσης (0,25 μονάδες για κάθε έρευνα) 11^δ) Δημοσίευση άρθρων σχετικών με την εκπαίδευση, ή με το αντικείμενο της ανατιθέμενης άσκησης καθηκόντων, που έχουν τεκμηρίωση και αξιοποιούν την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, εφόσον έχει πραγματοποιηθεί σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά με κριτές (0,25 μονάδες για κάθε άρθρο) Η μοριοδότηση των περιπτώσεων 11β, 11γ, και 11δ δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 2 μονάδες συνολικά. 12. Διδασκαλία σε πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε. ή στα διδασκαλεία εκπαίδευσης που ανατέθηκε με βάση το π.δ. 407/1980 ή με απόφαση του οικείου τμήματος (0,50 μονάδες για κάθε ακαδημαϊκό έτος και μέχρι 1,50 μονάδες).
Β. Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία Ανώτατο όριο: 14 μονάδες	<u>1) Υπηρεσιακή κατάσταση : 8 μονάδες κατά ανώτατο όριο</u> <u>2) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία : 6 μονάδες κατά ανώτατο όριο</u> Οι λεπτομέρειες της μοριοδότησης της Υπηρεσιακής Κατάστασης έχουν ως εξής: 1^α) Άσκηση καθηκόντων παρέδρου επί θητεία του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης, προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ, διευθυντή ή προϊσταμένου

σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων των διευθύνσεων εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., υπευθύνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, προϊσταμένου διεύθυνσης τμήματος του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων: (0,50 μονάδες για κάθε έτος, με 2 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, εκτός από την άσκηση καθηκόντων περιφερειακού διευθυντή, διευθυντή ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή διευθυντή σχολικής μονάδας, που αξιολογείται με 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο). Με 4 μονάδες κατ' ανώτατο όριο αξιολογείται και η άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ. για τη θέση αυτή.

1β) Άσκηση καθηκόντων υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, υπεύθυνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στη διεύθυνση, αγωγής υγείας, πολιτιστικών θεμάτων, ΚΕ.ΣΥ.Π., Σ.Ε.Π., Ε.Κ.Φ.Ε., ΠΛΗ.ΝΕ.Τ., Συμβουλευτικού Σταθμού Νέων (0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα).

Η μοριοδότηση της διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας έχει ως εξής:

2α) Συμμετοχή σε ΚΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών και άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκηση φορέων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, νομάρχη ή αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου (0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 3 μονάδες).

Γ. Προσωπικότητα – Γενική Συγκρότηση Ανώτατο όριο: 15 μονάδες	Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής, με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων που περιλαμβάνουν τα αξιολογούμενα στοιχεία, όπως φυσική παρουσία, επιτεύγματα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες, στάσεις, προσαρμοστικότητα και υποχρεώνουν κάθε μέλος να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία. Η διαδικασία περιλαμβάνει 3 φάσεις: Α. την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης Β. την εισήγηση από μέλους του συμβουλίου σύμφωνα με το φάκελο του υποψηφίου Γ. παρουσίαση από τον υποψήφιο του θέματος, το οποίο έχει επεξεργαστεί. Η συνέντευξη μαγνητοφωνείται. Το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά α) τα στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό και δεν έχουν μοριοδοτηθεί και β) υπόμνημα του υποψηφίου, το οποίο περιλαμβάνει έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό του έργου του σε περίπτωση επιλογής του. Το συμβούλιο δύναται με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος.
Δ. Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου Ανώτατο όριο: 12 μονάδες	

Πίν.5: Μοριοδότηση του ν. 3848/2010

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Εξετάζοντας με κριτική ματιά το νόμο, έχουμε να παρατηρήσουμε αρκετά πράγματα. Το πρώτο είναι ότι το κριτήριο της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης είναι για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων ίδιο με το κριτήριο των Σχολικών Συμβούλων, με εξαίρεση το δεύτερο μεταπτυχιακό ή το

δεύτερο διδακτορικό τίτλο σπουδών, οι οποίοι δεν μοριοδοτούνται. Μια άλλη σημαντική παρατήρηση είναι η περίπτωση των Διευθυντών σε δομές Ειδικής Αγωγής ή σε σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Όσον αφορά στο πρώτο, η προϋπόθεση για την υποψηφιότητα σε θέση διευθυντή είναι τρία έτη σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ. και όσον αφορά στο δεύτερο η γνώση μιας ξένης γλώσσας σε επίπεδο τουλάχιστον Β2. Τα δύο αυτά κριτήρια έδωσαν ώθηση σε νέους εκπαιδευτικούς για υποψηφιότητες σε τέτοια σχολεία.

Επίσης, σε σχέση με το παρελθόν δόθηκε ώθηση στην πιστοποίηση υπολογιστών, η οποία διπλασιάστηκε ή και τριπλασιάστηκε στη μοριοδότηση σε σχέση με τους προηγούμενους νόμους. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί η προσπάθεια αξιολόγησης, σε σημείο αρκετά σημαντικό καθώς όσοι υποψήφιοι δεν διέθεταν την έκθεση αξιολόγησης δεν μπορούσαν να θέσουν υποψηφιότητα. Όμως, και πάλι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν ολοκληρώθηκε, ούτε έγιναν οι αντίστοιχες εκθέσεις, οπότε δεν έπαιξε κανένα καθοριστικό ρόλο. Για την ακρίβεια, η προσωπική μου εργασιακή εμπειρία ήταν οι Διευθυντές Εκπαίδευσης να συντάξουν και να υποβάλουν ηλεκτρονικά μια έκθεση, η οποία - επειδή ακριβώς υπήρχε η υπόνοια και το αρνητικό κλίμα ότι δεν θα προχωρήσει ουσιαστικά η διαδικασία - ήταν μια τυπική έκθεση που δεν απέκλειε κανέναν υποψήφιο, ούτε όμως και επαινούσε ή αξιολογούσε θετικά έναν υποψήφιο που πληρούσε περισσότερες από άλλους προϋποθέσεις για επιλογή.

Η συνέντευξη είναι πλέον ένα σημαντικό κριτήριο μοριοδότησης και ο νόμος έδινε κάποιες κατευθύνσεις για το πώς να γίνει αυτή. Σημαντικό γιατί το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής μπορούσε ακόμη και να αποκλείσει υποψήφιο, όπως και στο παρελθόν. Βέβαια εδώ εισάγεται σαν ασφαλιστική δικλείδα η ομοφωνία του συμβουλίου, όχι απλώς η πλειοψηφία των μελών. Επίσης, η συνέντευξη όπως αναλύθηκε και παραπάνω στον πίνακα για το νόμο είναι πλέον βασισμένη σε μελέτη περίπτωσης («δομημένη») και όλα τα μέλη του ΠΥΣΔΕ υποχρεώνονται να βαθμολογήσουν και τεκμηριώσουν γραπτά ατομικά.

3.2.8. Ο ν. 4327/2015, ΦΕΚ 50 τ. Α' / 14-5-2015

Το ιστορικό πλαίσιο του νόμου είναι η έξοδος της χώρας από μια δύσκολη, πολύ δύσκολη για την ακρίβεια περίοδο πολιτικής αστάθειας για τη χώρα μεταξύ του 2011-2015. Έχει ήδη προηγηθεί η παραίτηση του Γ. Παπανδρέου, ο σχηματισμός της κυβέρνησης 'ειδικού σκοπού' του Λουκά Παπαδήμου το Νοέμβριο 2011 και η συγκυβέρνηση με Πρωθυπουργό τον Αντώνη Σαμαρά (2012-2015). Οι αντιδράσεις που ακολούθησαν τον νόμο Διαμαντοπούλου ήταν πολύ έντονες. Στο ίδιο πλαίσιο ο ν.4172/2013 με την κατάργηση 46 ειδικοτήτων των ΕΠΑΛ οδηγεί σε μεγάλες απεργίες των εκπαιδευτικών και ακόμη και επίταξη. Επίσης, οδηγεί σε καθεστώς διαθεσιμότητας περίπου 2.000 εκπαιδευτικούς. Σε πολιτικό επίπεδο, οι εθνικές εκλογές του 2015 αναδεικνύουν πρώτο κόμμα τον ΣΥΡΙΖΑ, ο οποίος σε συνεργασία με το κόμμα των ΑΝΕΛ σχηματίζει κυβέρνηση. Το πρώτο μέλημα στα εκπαιδευτικά είναι η αποκατάσταση των εκπαιδευτικών σε καθεστώς διαθεσιμότητας με το ν.4325/2015, με τον οποίο οι κλάδοι που είχαν καταργηθεί επανασυστάθηκαν αυτοδικαίως.

Το 2015 επί Υπουργίας Αριστείδη Μπαλτά δημοσιεύεται ο νέος νόμος 4327/2015 για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων με θέμα *«Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις»*. Πρόκειται για νόμο που συζητήθηκε πολύ στην εκπαιδευτική κοινότητα και ο μόνος που οδήγησε εκπαιδευτικούς να τον προσβάλουν ενώπιον του Συμβουλίου Επικρατείας. Η αιτιολογική έκθεση²¹ αναφέρεται σε προεκλογικές δεσμεύσεις, εν προκειμένω ότι *«οι ρυθμίσεις που κατατίθενται υλοποιούν δεσμεύσεις του κυβερνητικού προγράμματος, άμεσα μέτρα επανόρθωσης αδικιών, διόρθωσης στρεβλώσεων και βελτίωσης της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος»*.

Αφού τροποποιήθηκαν τα προγράμματα του Γενικού Λυκείου και ο τρόπος εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, και αφού ρυθμίστηκαν ζητήματα που αφορούν στα Πειραματικά και Πρότυπα Σχολεία (Κεφάλαια Α και Β), ρυθμιζόταν και ο τρόπος επιλογής στελεχών (Κεφάλαιο Γ).

Ως προϋπόθεση επιλογής είναι για τους Διευθυντές σχολικών μονάδων η δεκαετής (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, οι οποίοι έχουν ασκήσει

²¹ Διαθέσιμη στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/%20e-pdte-eis.pdf>

διδασκτικά καθήκοντα για οκτώ (8) έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία (3) σε θέση της οικείας βαθμίδας. Τα κριτήρια επιλογής είναι α) η επιστημονική- παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, β) η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία και γ) η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο. Το σύνολο των μονάδων για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε 35 μονάδες²² και η θητεία είναι για πρώτη φορά διετής. Η μοριοδότηση παρατίθεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6

Μοριοδότηση ν. 4327/2015

Κριτήρια μοριοδότησης ν. 4327/2015	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης
A. Επιστημονική – Παιδαγωγική συγκρότηση Ανώτατο όριο: 9-11 μονάδες	1. <u>Διδακτορικό Δίπλωμα</u> (4 μονάδες) και <u>Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών</u> (2,5 μονάδες) 2. <u>Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης</u> (2 μονάδες και μόνο για τους υποψήφιους σε θέσεις στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) 3. <u>Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ</u> (2 μονάδες) 4. <u>Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών</u> (0,50 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης 4) 5. <u>Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης</u> (ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ ΣΕΛΕΤΕ) (0,5 μονάδες) 6. <u>Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ επιπέδου 1</u> (0,50 μονάδες) 7. <u>Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο</u>

²² Για πρώτη φορά διαφοροποιείται η μοριοδότηση μεταξύ των Διευθυντών σε σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Για τους πρώτους η συνολική μοριοδότηση ανέρχεται σε 37 μονάδες ενώ για τους διευθυντές σε σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 35 μονάδες.

	<u>επιπέδου B2</u> (0, 50 μονάδα) 8. <u>Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερο του B2</u> (1 μονάδα). Μοριοδοτείται μόνο η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο και επίσης για η πιστοποιημένη γνώση και δεύτερης ξένης γλώσσας μοριοδοτείται κατά το ήμισυ.
Β. Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία Ανώτατο όριο: 14 μονάδες	1) Υπηρεσιακή κατάσταση : 11 μονάδες κατά ανώτατο όριο Αποτιμώνται με βάση τη διδακτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 1 μονάδα για κάθε έτος 2) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία : 3 μονάδες κατά ανώτατο όριο Οι λεπτομέρειες της μοριοδότησης της Υπηρεσιακής Κατάστασης έχουν ως εξής: 1^{α)} Άσκηση καθηκόντων παρέδρου επί θητεία του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης, προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ ή αναπληρωτή προϊσταμένου Κ.Ε.Δ.Δ.Υ., διευθυντή σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., υπεύθυνου ΚΠΕ (0,50 μονάδα για κάθε έτος) 1^{β)} άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σχολικής μονάδας, προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων διεύθυνσης εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, Σ.Ε.Κ, υπεύθυνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων στη διεύθυνση εκπαίδευσης, υπεύθυνου ΚΕ.ΣΥ.Π., Σ.Ε.Π., Ε.Κ.Φ.Ε., ΠΛΗ.ΝΕ.Τ., Συμβουλευτικού Σταθμού Νέων (0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα). 1^{γ)} Συμμετοχή σε ΚΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών, ως αιρετό μέλος (0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 2 μονάδες)
Γ. Συμβολή στο εκπαιδευτικό	Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο

έργο - Προσωπικότητα – Γενική Συγκρότηση Ανώτατο όριο: 12 μονάδες	υποψήφιος θα επιλέξει. Στη μυστική ψηφοφορία δεν συμμετέχει ο ίδιος ή σύζυγος ή συγγενής δεύτερου βαθμού εξ αίματος. Μέσω της μυστικής ψηφοφορίας εκτιμώνται στοιχεία της προσωπικότητας που έχουν αναδειχθεί στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής, όπως το ήθος, η εντιμότητα, η δημοκρατική συμπεριφορά και συνέπεια, καθώς και οι ικανότητες του υποψηφίου (άρθρο 19, παρ. 4) Προκειμένου η ψηφοφορία να είναι έγκυρη, απαιτείται συμμετοχή τουλάχιστον το 65% των μελών του συλλόγου διδασκόντων, μονίμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών. Υποψήφιος που δεν συγκεντρώνει τουλάχιστον το 20% δεν συμμετέχει στην περαιτέρω διαδικασία επιλογής. Ο αριθμός των μορίων που λαμβάνει ο υποψήφιος υπολογίζεται ως ακολούθως: το ποσοστό των ψήφων που έλαβε επί του συνόλου των έγκυρων ψήφων ανάγεται σε ποσοστό επί των 12 μορίων που μπορεί να λάβει κατά ανώτατο όριο ο υποψήφιος.
---	---

Πίν.: 6 Μοριοδότηση ν. 4327/2015

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Είναι η πρώτη φορά που ο σύλλογος συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής διευθυντών, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Δημοκρατική ή μη διαδικασία; Οι γνώμες διίστανται, καθώς θεωρείται ότι κάποιος μπορεί να ευνοούνται λόγω της κοινωνικότητάς τους και κάποιος να αδικούνται. Οι υποψήφιοι Διευθυντές κάνουν δήλωση προτίμησης για τρεις σχολικές μονάδες κατά ανώτατο όριο, εκ των οποίων η μία είναι η σχολική μονάδα στην οποία κατέχουν οργανική θέση ή υπηρέτησαν την τελευταία πενταετία για τουλάχιστον οκτώ (8) διδακτικές ώρες την εβδομάδα, η δεύτερη μια σχολική μονάδα εντός του ίδιου ΠΥΣΔΕ όπου υπηρετούν ή υπηρέτησαν και η τρίτη σχολική μονάδα δεν έχει κανένα περιορισμό.

Το ΠΥΣΔΕ αν και διευρυμένο από το 2006 δεν έχει τόσο καθοριστικό ρόλο όπως με τη διαδικασία της συνέντευξης. Για την ακρίβεια δεν μοριοδοτεί πουθενά τον υποψήφιο διευθυντή, απλώς επικυρώνει τα στοιχεία της ψηφοφορίας, εξετάζοντας την εγκυρότητα ή μη της διαδικασίας. Ο ρόλος του γίνεται καθοριστικός μόνο στην περίπτωση που σε μια σχολική μονάδα δεν συγκεντρώνει κανένας υποψήφιος το 20% ή στην περίπτωση που σε μια σχολική μονάδα η συμμετοχή δεν ήταν πάνω από το 60%, όπως ήταν προαπαιτούμενο, οπότε και αναλαμβάνει το ρόλο να προτείνει κάποιον υποψήφιο βάσει της μοριοδότησης του τελευταίου. Η αντικατάσταση της συνέντευξης γίνεται διότι όπως αναγράφεται και στην αιτιολογική έκθεση οι εκπαιδευτικοί σε θέσεις ευθύνης πρέπει να έχουν *«σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις, δημοκρατική συμπεριφορά, να διαθέτουν ικανότητες διοίκησης, οργάνωσης και συντονισμού, να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, να εμφορούνται από διάθεση για ουσιαστική συνεργασία... οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθούν αν συντρέχουν ή όχι στη διάρκεια μιας ολιγόλεπτης συνέντευξης η οποία στο παρελθόν χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για την επιλογή των 'ημετέρων' της εκάστοτε εξουσίας»*.

Η μυστική ψηφοφορία δίνει στους εκπαιδευτικούς ενεργητικό ρόλο και μάλιστα δεν κάνει διάκριση σε μόνιμους και αναπληρωτές. Διευκρινίζεται από το νόμο ότι οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν σε πολλές σχολικές μονάδες ψηφίζουν στη σχολική μονάδα που διδάσκουν τις περισσότερες ώρες και έτσι συντάσσεται κανονικά, όπως και στις εκλογές, εκλογικός κατάλογος με τα ονόματα των εκπαιδευτικών. Η εμπειρία μου ως διοικητική υπάλληλος σε Διεύθυνση Εκπαίδευσης εκείνη την περίοδο, μου έδειξε το βάρος που έπεσε στον Υπεύθυνο Εκπαιδευτικών Θεμάτων να γίνουν σωστά οι κατάλογοι, ο οποίος ήταν υπεύθυνος για την αποστολή του στις σχολικές μονάδες. Υπάρχει επιτροπή και συντάσσεται πρακτικό μετά το πέρας της ψηφοφορίας.

Η μυστική ψηφοφορία δίνει όμως και στους υποψήφιους διευθυντές επίσης ενεργητικό ρόλο καθώς καλούνται να παρουσιάσουν τις απόψεις τους στο σύλλογο διδασκόντων, να αναλύσουν την εκπαιδευτική και διοικητική τους εμπειρία και

γενικά να προβάλλουν όλα όσα γνωρίζουν ή πρόκειται να κάνουν όταν αναλάβουν ως διευθυντές.

Αυτομάτως, προσεγγίζοντας κριτικά το νόμο δεν μπορούμε να ξεπεράσουμε δύο σημαντικές παρατηρήσεις. Η πρώτη είναι οι προσωπικές αντιπάθειες ή συμπάθειες στο πρόσωπο ενός υποψηφίου διευθυντή και η σχετικά μη αντικειμενική αξιολόγησή του ως διευθυντή από το Σύλλογο Διδασκόντων. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ψηφίσουν με βάση τις διαπροσωπικές σχέσεις και όχι την ενδεχόμενη ικανότητα του υποψηφίου. Η δεύτερη παρατήρηση είναι ότι οι υποψήφιοι που έβαλαν υποψηφιότητα για σχολεία που δεν δίδασκαν (η τρίτη ελεύθερη επιλογή τους) είναι πολύ πιθανό να αδικήθηκαν ή και να αποκλείστηκαν (μη συγκεντρώνοντας το 20% των ψήφων) από ένα Σύλλογο εφόσον αυτός είχε να επιλέξει ανάμεσα σε ένα πρόσωπο που γνωρίζει και κάποιον που δεν γνωρίζει καθόλου.

Ο μεγαλύτερος σάλος για το νόμο από την κοινότητα των εκπαιδευτικών ήταν βάσει των νέων υποψηφίων, που όντας πιο κοινωνικοί θα μπορούσαν να τύχουν της εύνοιας του Συλλόγου των Διδασκόντων. Όμως, μια ενδελεχής και κριτική εξέταση του νόμου οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενισχύεται εμμέσως η αρχαιότητα, δηλαδή όχι οι νεότεροι αλλά οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί, εφόσον η εκπαιδευτική εμπειρία μοριοδοτείται με έντεκα μονάδες.

Το σύνολο των έντεκα αξιολογικών μονάδων λόγω εκπαιδευτικής εμπειρίας εξισώνει όλο το πρώτο κριτήριο της επιστημονικής συγκρότησης, που αποτιμάται επίσης με έντεκα μονάδες, ακόμη και στην περίπτωση που κάποιος έχει διδακτορικό τίτλο, δεύτερο πτυχίο ή άριστη γνώση ξένων γλωσσών. Με λίγα λόγια, η μόνη περίπτωση ένας εκπαιδευτικός με πολλά χρόνια υπηρεσίας να μη γίνει διευθυντής ήταν η περίπτωση να μην συγκεντρώσει το απαραίτητο 20% των ψήφων. Αυτό σημαίνει σε ένα σύλλογο 15 εκπαιδευτικών, ο υποψήφιος διευθυντής να μην λάβει τρεις (3) ψήφους, πράγμα αρκετά δύσκολο, αν όχι απίθανο.

Τέλος, δεν μπορεί να παραλειφθεί το ενδεχόμενο που δημιούργησε το νέο νομικό πλαίσιο και αυτό ήταν να διαταραχθεί το σχολικό κλίμα, απαραίτητο για την

ομαλή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, εξαιτίας ρήξεων, αντιπαραθέσεων, συγκρούσεων, διαφωνιών μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ούτε επίσης μπορεί να παραλειφθεί η απουσία κρίσεων από τα αρμόδια συμβούλια επιλογής, που επίσης έγινε για πρώτη φορά.

3.2.9. Ο ν. 4473/2017, ΦΕΚ 78 τ. Α' / 30-5-2017

Με την αρ. 711/2017 Απόφαση της Ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας, ο προηγούμενος νόμος κρίνεται αντισυνταγματικός και έτσι όπως αποτυπώνεται και στην αιτιολογική έκθεση του νέου συναφούς νόμου²³ «*η ρύθμιση καθίσταται αναγκαία*». Αφού η έκθεση τονίσει τη σημασία του συλλόγου ως θεσμικού συλλογικού οργάνου διοίκησης, προσθέτει ότι «*Εντούτοις, εν όψει της πρόσφατης αρ.711/2017 Απόφαση της Ολομέλειας του Συμβουλίου της Επικρατείας και της υποχρέωσης της διοίκησης να συμμορφώνεται άμεσα, χωρίς χρονική καθυστέρηση, με το περιεχόμενο και το διατακτικό των δικαστικών αποφάσεων, κρίνεται επιβεβλημένη η προτεινόμενη ρύθμιση για την επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων και Ε.Κ.*»

Επί Υπουργίας του Κωνσταντίνου Γαβρόγλου, δημοσιεύεται ο νέος νόμος για την επιλογή Διευθυντών, ο ν. 4473/2017 με θέμα «*Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης*». Αξίζει να αναφερθεί ότι ενώ σε άλλες περιπτώσεις νόμων η επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης ήταν πάντα το δεύτερο ή το τρίτο κεφάλαιο, μετά την αντίδραση στο προηγούμενο νομικό πλαίσιο, ο νόμος ξεκινά με την επιλογή διευθυντών. Για να κατευνάσει τα πνεύματα, που είχαν προκληθεί από τον προηγούμενο νόμο, κάνει αμέσως αναφορά στο ν.3848/2010 (άρθρο 1 τροποποιήσεις του ν.3848/2010). Στο άρθρο αναφέρεται ότι «*Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, οι οποίοι έχουν*

²³ Διαθέσιμη στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/epkyv-eis-synolo.pdf>

ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα, εκ των οποίων τα τρία (3) σε αντίστοιχος με την προς κάλυψη θέσεων τύπους σχολείων».

Η θητεία είναι τριετής, ενώ το αρμόδιο συμβούλιο Επιλογής, ΠΥΣΔΕ είναι εξίσου διευρυμένο με τη συμμετοχή δυο εκπαιδευτικών με 15ετή υπηρεσία (ο ένας απαραίτητως σχολικός σύμβουλος)²⁴ και είναι επταμελές. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων είναι τριάντα μια (31) και διακρίνεται στα τρία κριτήρια της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης, της υπηρεσιακής κατάστασης και της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης του υποψηφίου. Σε γενικές γραμμές, ο νόμος δεν είναι γραμμένος αναλυτικά όπως οι προγενέστεροι αλλά γίνεται συνέχεια αναφορά και τροποποίηση του νόμου 3848/2010, όπως επίσης και στο ν.4327/2015. Αναλυτικά, η μοριοδότηση παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7: Μοριοδότηση ν. 4473/2017

Κριτήρια μοριοδότησης ν.4473/2017	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης
Α. Επιστημονική – Παιδαγωγική συγκρότηση Ανώτατο όριο: 10-12 μονάδες	1. <u>Διδακτορικό Δίπλωμα</u> (4 μονάδες). 2. <u>Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών</u> (2,5 μονάδες) Η κατοχή δεύτερου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών δεν μοριοδοτείται επιπροσθέτως. 3. <u>Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης</u> (2 μονάδες και μόνο για τους υποψήφιους σε θέσεις στελεχών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. 4. <u>Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ</u> (1,5 μονάδες). 5. <u>Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών</u> (1 μονάδα, εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για το διορισμό ή δεν αποτέλεσε προϋπόθεση για απόκτηση πτυχίου εξομοίωσης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για διορισμό και εφόσον δεν υφίσταται η μοριοδότηση της προηγούμενης περίπτωσης 4).

²⁴ Σύμφωνα με την Υ.Α. Φ.350/40/83818/Ε3/19-5-2017.

6. Βεβαίωση ή πιστοποιητικό επιμόρφωσης (ΣΕΛΜΕ, ΣΕΛΔΕ, ΑΣΠΑΙΤΕ/ ΣΕΛΕΤΕ) (0,5 μονάδες) Αν ο υποψήφιος έχει περισσότερα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις ετήσιας επιμόρφωσης μοριοδοτούνται αθροιστικά έως δυο (2) με ανώτατο όριο τη μια (1) μονάδα.
7. Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ επιπέδου 1 (2 μονάδες).
8. Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ επιπέδου 2 (2 μονάδες, και αν υπάρχουν πιστοποιήσεις και των δύο επιπέδων μοριοδοτείται μόνο η ανώτερη).
9. Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2 (0,80 μονάδες για την πρώτη και το ήμισυ για τη δεύτερη).
10. Διαπιστωμένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερο του B2 (2,5 μονάδες και 1,25 για τη δεύτερη). Μοριοδοτείται μόνο η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο.
11. Συγγραφικό και ερευνητικό έργο (4 μονάδες κατά ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής:

11^α) Συγγραφή ή συμμετοχή στη συγγραφή βιβλίων που έχουν εκδοθεί και έχουν σχέση με την εκπαίδευση, ή με τα καθήκοντα του σχολικού συμβούλου (0,5 μονάδες για κάθε βιβλίο, με μέγιστο όριο τις 2 μονάδες συνολικά). Αν οι συγγραφείς είναι περισσότεροι του ενός, η μοριοδότηση επιμερίζεται αναλογικά. Βιβλία που δεν έχουν τεκμηρίωση με αναφορά σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, όπως τα σχολικά βοηθήματα δεν μοριοδοτούνται.

11^β) Συμμετοχή σε συγγραφική ομάδα, άσκηση έργου υπευθύνου συγγραφής επισήμων διδακτικών βιβλίων, συμμετοχή σε ομάδες σύνταξης ή αναθεώρησης προγραμμάτων σπουδών, συμμετοχή σε ομάδα δημιουργίας ή άσκηση έργου υπευθύνου στη δημιουργία εκπαιδευτικού υποστηρικτικού υλικού (εκπαιδευτικού λογισμικού, χαρτών, κ.ά.), το οποίο αξιοποιείται στην εκπαιδευτική πράξη (0,50 μονάδες για κάθε

	συμμετοχή) 11^γ) Συμμετοχή σε δημοσιευμένες έρευνες, τις οποίες έχουν υλοποιήσει επίσημοι φορείς του Υπουργείου Παιδείας, Δια βίου μάθησης και Θρησκευμάτων, Α.Ε.Ι. και φορείς εκπαίδευσης (0,25 μονάδες για κάθε έρευνα). 11^δ) Δημοσίευση άρθρων σχετικών με την εκπαίδευση, ή με το αντικείμενο της ανατιθέμενης άσκησης καθηκόντων, που έχουν τεκμηρίωση και αξιοποιούν την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, εφόσον έχει πραγματοποιηθεί σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά με κριτές (0,25 μονάδες για κάθε άρθρο). Η μοριοδότηση των περιπτώσεων 11β, 11γ, και 11δ δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 2 μονάδες συνολικά. 12. Διδασκαλία σε πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε. ή στα διδασκαλεία εκπαίδευσης που ανατέθηκε με βάση το π.δ. 407/1980 ή με απόφαση του οικείου τμήματος (0,50 μονάδες για κάθε ακαδημαϊκό έτος και μέχρι 1,50 μονάδες).
Β. Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία Ανώτατο όριο: 13 μονάδες	<u>1) Υπηρεσιακή κατάσταση : 10 μονάδες κατά ανώτατο όριο</u> (1 μονάδα για κάθε έτος διδακτικής εμπειρίας. Ειδικά η διδακτική υπηρεσία σε Α.Ε.Ι.²⁵ άνω των 6 μηνών αποτιμάται συνολικά με κατ'ανώτατο όριο 1 μονάδα, ενώ η διδακτική υπηρεσία υπό την ιδιότητα του σχολικού συμβούλου και όλων των δομών στα Γραφεία της Διεύθυνσης εκπαίδευσης²⁶ αποτιμάται με μια μονάδα για κάθε έτος με ανώτατο όριο δυο (2) μονάδες. <u>2) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία : 3 μονάδες κατά</u>

²⁵ Πρόκειται για ένα από τα παράδοξα της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, ιδιαιτέρως σημαντικό, που γνωρίζουν ελάχιστοι. Οι εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μπορούν να αποσπαστούν στα ΑΕΙ όχι μόνο ως διοικητικοί όπως σε άλλες υπηρεσίες αλλά και να προσφέρουν διδακτικό έργο, το οποίο όπως φαίνεται εδώ μοριοδοτείται κιόλας. Επίσης, δεν μπορώ να μην αναφέρω την γνώση μου ότι σε κάποια Πανεπιστήμια οι εκπαιδευτικοί μπορεί να διδάσκουν, συνήθως όχι αλλά μπορεί, και χωρίς την κατοχή Διδακτορικού.

²⁶ Πρέπει να διευκρινιστεί επίσης μια μικρή αδικία που υφίσταται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Οι εκπαιδευτικοί που αποσπώνται σε μια Διεύθυνση Εκπαίδευσης, πλην των διοικητικών, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε εκπαιδευτικούς που βρίσκονται στη Διεύθυνση για ένα έτος (Σεπτέμβριο- Σεπτέμβριο του επόμενου) με απόσπαση και των οποίων η υπηρεσία δεν λαμβάνεται ως διδακτική, και σε εκπαιδευτικούς που βρίσκονται με θητεία (συνήθως διετία με ανανέωση) ως υπεύθυνοι ΚΕ.ΣΥ.Π., ΓΡΑ.Σ.Ε.Π., ΚΕ.ΠΛΗ.ΝΕ.Τ, Σ.Σ.Ν. Κ.Π.Ε.. και των οποίων η υπηρετήρηση λαμβάνεται ως διδακτική, ακολουθώντας το ωράριο μιας σχολικής μονάδας με τις αντίστοιχες διακοπές και αργίες.

ανώτατο όριο

Οι λεπτομέρειες της μοριοδότησης της Υπηρεσιακής Κατάστασης έχουν ως εξής:

2^α) Άσκηση καθηκόντων περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, σχολικού συμβούλου, διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ ή αναπληρωτή προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ, διευθυντή ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. ή Σ.Δ.Ε., Διευθυντή σε Δημόσια Ι.Ε.Κ. και Διευθυντή σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.) (0,50 μονάδες για κάθε έτος, με 2,5 μονάδες κατ' ανώτατο όριο,
2^β) Άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σχολικής μονάδας, προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων διεύθυνσης εκπαίδευσης, υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ., υποδιευθυντή σε σχολεία δεύτερης ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε) σε Δημόσια Ι.Ε.Κ., και σε Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.), Υπεύθυνου Τομέα Σ.Ε.Κ. ή Ε.Κ. (0,40 μονάδα για κάθε έτος και μέχρι 2 μονάδες).

2γ) Άσκηση καθηκόντων υπευθύνου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας ή πολιτιστικών θεμάτων, υπεύθυνου ΚΕ.ΣΥ.Π., ΓΡΑ.Σ.Ε.Π., ΓΡΑ.ΣΥ.Ε.Κ.Φ.Ε., ΠΛΗ.ΝΕ.Τ., Σ.Σ.Ν.. (0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα).

Η άσκηση καθηκόντων σε περισσότερες από μια θέσεις από αυτές (2^α, 2^β, 2γ) μοριοδοτείται αθροιστικά με ανώτατο όριο τις 2,5 μονάδες.

Μοριοδοτείται επίσης η

Συμμετοχή σε ΚΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών και άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκηση φορέων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, νομάρχη ή αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου (0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 0,5 μονάδες)

Γ. Προσωπικότητα – Γενική Συγκρότηση Ανώτατο όριο: 8 μονάδες	Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με συνέντευξη των υποψηφίων από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια. Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης τα συμβούλια συνεκτιμούν τα στοιχεία του υπηρεσιακού φακέλου των υποψηφίων, τα στοιχεία του φακέλου υποψηφιότητας τους καθώς και τη γνώμη των συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών. Η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει δύο φάσεις: A) εισήγηση μέλους του οικείου ΠΥΣΔΕ για έναν υποψήφιο μετά από μελέτη του φακέλου, εισήγηση του Προέδρου του Συμβουλίου Επιλογής της γνώμης των μόνιμων εκπαιδευτικών B) είσοδος υποψηφίου και ερωτήσεις συμβουλίου Η συνέντευξη ηχογραφείται.
--	--

Πίν.7 : Μοριοδότηση ν. 4473/2017

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Η διαδικασία, όπως ορίζεται στην Υπουργική Απόφαση Φ. 361.22/21/90780/Ε3/ 31-5-2017, έχει ως εξής:

1. Το Αρμόδιο Συμβούλιο καταρτίζει έναν προσωρινό ενιαίο αξιολογικό πίνακα με τη μοριοδότηση των δύο κριτηρίων της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης και της υπηρεσιακής κατάστασης, ο οποίος αναρτάται και οι υποψήφιοι δύνανται να υποβάλλουν εγγράφως ένσταση εντός τριών ημερών.
2. Στη συνέχεια, διατυπώνεται η γνώμη των εκπαιδευτικών στο Σύλλογο Εκπαιδευτικών.
3. Οι υποψήφιοι καλούνται σε συνέντευξη και οι υποψήφιοι, οι οποίοι δεν προσέρχονται στη συνέντευξη αποκλείονται από την επιλογή.
4. Το κάθε μέλος του συμβουλίου εισηγείται για όσους φάκελους τού αντιστοιχούν (μετά από αλφαβητική ταξινόμηση των φακέλων υποψηφιοτήτων, ισόποση διαίρεση ανά αριθμό μελών και κλήρωση).

5. Ακολουθεί η συνέντευξη του υποψηφίου.
6. Μοριοδοτείται η συνέντευξη από κάθε μέλος του Συμβουλίου σε ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης με τη σχετική αιτιολόγηση. Τελικές αξιολογικές μονάδες είναι ο μέσος όρος των μελών.
7. Ολοκληρώνεται με τη σύνταξη τελικού Ενιαίου Αξιολογικού Πίνακα και ανάρτησή του στην ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, φυσικά με τη δυνατότητα ένστασης εγγράφως εντός τριών ημερών από τους υποψηφίους.

Ας αρχίσουμε την κριτική θεώρηση του νόμου από το τελευταίο κριτήριο μοριοδότησης, αυτό της προσωπικότητας, που έχει και τη μικρότερη μοριοδότηση σε σχέση με όλους τους προγενέστερους νόμους (12 μονάδες το 2015, 15 μονάδες το 2010, 20 μονάδες το 2006). Η αντίδραση των εκπαιδευτικών για το νόμο του 2015, οδήγησε στο άλλο άκρο, να μοριοδοτείται και αξιολογείται η προσωπικότητα με τις λιγότερες αξιολογικές μονάδες.

Επανέρχεται η συνέντευξη για την αποτίμηση της προσωπικότητας του υποψηφίου διευθυντή αλλά με μια νέα καινοτομία. Ο Σύλλογος Διδασκόντων (μόνο όσον αφορά στους μόνιμους εκπαιδευτικούς αυτή τη φορά) έχει και πάλι γνώμη, όχι με ψηφοφορία αλλά ως ακολούθως: *«Η γνώμη των ανωτέρω συνυπηρετούντων μόνιμων εκπαιδευτικών, Ε.Ε.Π και Ε.Β.Π. διατυπώνεται επί συγκεκριμένων ερωτήσεων αποτίμησης του κριτηρίου συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο, της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης του υποψηφίου, οι οποίες αναγράφονται σε φύλλα αποτίμησης του κριτηρίου αυτού. Οι ερωτήσεις αφορούν στη συνεργατικότητα που επιδεικνύει ο υποψήφιος, στη συνεισφορά του για τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, στη συμμετοχή του στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων, καθώς και στις ικανότητες διοίκησης ή/και στις ικανότητες οργάνωσης εκπαιδευτικών ή παιδαγωγικών δράσεων. Στη συνεδρίαση αυτή δεν μετέχουν οι υποψήφιοι, ούτε οι σύζυγοι ή οι συγγενείς τους έως τρίτου βαθμού και προεδρεύει ο αρχαιότερος εκπαιδευτικός, ο οποίος υποδεικνύεται από την οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης»* (άρθρο 1, παρ. 3, περ. ζ).

Την ίδια μέρα αποστέλλεται το σχετικό πρακτικό στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, το οποίο και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο. Το φύλλο

αποτίμησης και η λεπτομερής διαδικασία επιλογής καθορίστηκε από την προαναφερθείσα Υ.Α. Φ. 361.22/21/90780/Ε3/ 31-5-2017 και τα ερωτήματα είναι τα εξής τέσσερα:.

	ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ
1.	Συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και λειτουργεί με δημοκρατικό πνεύμα, επιδιώκοντας ουσιαστικό διάλογο;		
2.	Ενισχύει τη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας;		
3.	Συμμετέχει ενεργά και αναπτύσσει πρωτοβουλίες στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων του σχολείου;		
4.	Διαθέτει οργανωτικές/ διοικητικές ικανότητες και είναι αποτελεσματικός/ή στην υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνει;		

Γενικά, ενώ ο Σύλλογος συνεδριάζει επισήμως με προεδρείο και πρακτικά για να αποφανθεί για τους υποψήφιους Διευθυντές, συμβαίνουν κάποια παράδοξα. Στον προηγούμενο νόμο, η μοριοδότηση ήταν 100% καθοριστική (αν κάποιος υποψήφιος δεν συγκέντρωνε το 20% αποκλειόταν), τώρα είναι 0% καθοριστική. Χρησιμοποιείται σαν εισήγηση στο Συμβούλιο, που είναι και το μόνο υπεύθυνο για τη μοριοδότηση του τρίτου κριτηρίου, της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης. Ναι μεν δρα επικουρικά, αλλά αυτό θα μπορούσε να γίνει και με μια απλούστερη διαδικασία μιας έκθεσης. Βέβαια η μυστική ψηφοφορία διασφαλίζει το αδιάβλητο και την απουσία πιέσεων ή διαφωνιών, που θα είχε μια κοινή αξιολογική έκθεση από το Σύλλογο Διδασκόντων.

Επιπλέον, ο νόμος αφαιρεί συζύγους και συγγενείς από την γνώμη για τον υποψήφιο Διευθυντή, δείχνοντας ότι δεν εμπιστεύεται την κρίση τους ως αντικειμενική την ίδια στιγμή που δεν αποτιμά τη γνώμη με αξιολογικές μονάδες.

Αν πραγματικά ο νομοθέτης θεωρεί ότι ένας σύζυγος ή συγγενής δεν είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους, τότε ίσως θα έπρεπε να απαγορεύει και την κοινή υπηρετήση σε μια σχολική μονάδα.

Ταυτόχρονα, αφαιρεί το δικαίωμα των αναπληρωτών από την έκφραση της γνώμης τους. Υποθέτω ότι το Υπουργείο θέλει να κατευνάσει τα πνεύματα από τον προηγούμενο νόμο ν. 4327/2015 αλλά παραβλέπει δυο μεταβλητές: πρώτον ότι σε κάποιες σχολικές μονάδες ο αριθμός των αναπληρωτών εκπαιδευτικών μπορεί να είναι σημαντικός και δεύτερον ότι οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί που αλλάζουν σχολικές μονάδες κάθε έτος θα μπορούσαν να είναι πιο αντικειμενικοί διότι δεν γνωρίζουν τι συνέβαινε σε προηγούμενα έτη και μάλλον δεν κρίνουν με διαπροσωπικά κριτήρια, συμπάθειες και αντιπάθειες. Άλλωστε τα δυο πρώτα ερωτήματα σχεδόν απευθύνονται σε αναπληρωτές, σε εκπαιδευτικούς που δεν γνωρίζουν έναν υποψήφιο Διευθυντή αλλά αποκτούν γνώμη περί της δημοκρατικότητας και της συνεργασίας του.

Τώρα όσον αφορά στην κριτική θεώρηση του νόμου για τα δύο πρώτα κριτήρια μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι μειώθηκε αισθητά η μοριοδότηση των προσόντων, ειδικά του διδακτορικού και μεταπτυχιακού τίτλου, η αρχαιότητα παραμένει μια σημαντική παράμετρος μοριοδότησης, διευκρινίστηκε ότι και η διδασκαλία σε Α.Ε.Ι. ή ο χρόνος θητείας στα γραφεία σε θέση υπευθύνου είναι πλέον διδακτική υπηρεσία και διατηρείται η έννοια της συνέντευξης με τις αλλαγές που επισημάναμε.

3.2.10. Ο ν. 4547/2018, ΦΕΚ 102 τ. Α' / 12-06-2018

Επί Υπουργίας Κ. Γαβρόγλου, εκδίδεται ένας ακόμη νόμος για την επιλογή στελεχών, ο ν.4547/2018 με θέμα «*Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*» και αφού στα Κεφάλαια Α και Β ιδρύει τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ) και τα Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ) και άλλες δομές οργάνωσης, καταργεί το θεσμό του σχολικού συμβούλου που είχε εισαχθεί με το ν.1304/1982 και στο Κεφάλαιο Γ ορίζει τα περί επιλογής στελεχών.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατοχή του βαθμού Α' και η πιστοποιημένη γνώση Τ.Π.Ε. (άρθρο 22, παρ.1) και η δεκαετής (10) εκπαιδευτική υπηρεσία, με τουλάχιστον οκτώ (8) έτη άσκηση διδακτικών καθηκόντων, από τα οποία τουλάχιστον τρία (3) στην οικεία βαθμίδα. Τα κριτήρια επιλογής αποτιμώνται σε 45 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο και αφορούν στην επιστημονική συγκρότηση, στη διοικητική και διδακτική εμπειρία και στην προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Η εν λόγω μοριοδότηση παρατίθεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 8: Μοριοδότηση ν. 4547/2018

Κριτήρια μοριοδότησης ν. 4547/2018	Υποκατηγορίες: Λεπτομέρειες μοριοδότησης
Α. Επιστημονική συγκρότηση Ανώτατο όριο: 17 μονάδες	<u>Τίτλοι Σπουδών</u> (9 μονάδες κατά ανώτατο όριο), οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Διδακτορικό Δίπλωμα (6 μονάδες) β) Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών (4 μονάδες) γ) Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης (3 μονάδες) δ) Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ (3 μονάδες) ε) Δεύτερος Μεταπτυχιακός Τίτλος σπουδών (2 μονάδες). Στην περίπτωση σωρευτικής κατοχής πτυχίων των περιπτώσεων α έως ε, το ανώτατο όριο είναι 7 μονάδες. <u>Γνώση Τ.Π.Ε Β' επιπέδου</u> (1 μονάδα) <u>Γνώση ξένων γλωσσών</u> (1,50 μονάδες κατά ανώτατο όριο), οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2 (0,80 μονάδες) β) Πιστοποιημένη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2 (0,40 μονάδες) γ) πιστοποιημένη γνώση μιας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2 (1 μονάδα) δ) πιστοποιημένη γνώση δεύτερης ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2 (0,50 μονάδες) <u>Επιμόρφωση</u> (1 μονάδα κατά ανώτατο όριο), η οποία

	κατανέμεται ως εξής: α) βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης Σ.Ε.Λ.Μ.Ε, Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε (0,50 μονάδες) β) βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης Α.Ε.Ι. διάρκειας τριακοσίων (300) τουλάχιστον ωρών ή και εννεάμηνης διάρκειας (0,50 μονάδες) γ) βεβαίωση παρακολούθησης πιστοποιημένων επιμορφωτικών προγραμμάτων του Υπουργείου Παιδείας, του Ι.Ε.Π., του Π.Ι., ή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α (0,1 μονάδες ανά δέκα ώρες και έως 0,50 μονάδες) 5. <u>Διδακτικό – επιμορφωτικό έργο</u> (1 μονάδα κατά ανώτατο όριο), η οποία κατανέμεται ως εξής: α) αυτοδύναμο διδακτικό έργο σε Α.Ε.Ι. ή στη Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε (0,50 μονάδες ανά εξάμηνο) β) συμμετοχή ως επιμορφωτής σε επιμορφωτικά προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας, του Ι.Ε.Π. ή του Π.Ι. (0,1 μονάδες ανά 10 ώρες) 6. <u>Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα</u>, την ευθύνη υλοποίησης των οποίων έχουν Ν.Π.Δ.Δ. (0,5 μονάδες για κάθε εξάμηνο συμμετοχής και έως 1 μονάδα) 7. <u>Συγγραφικό έργο και εισηγήσεις σε συνέδρια</u> (2,5 μονάδες, κατά ανώτατο όριο). Αυτές οι μονάδες κατανέμονται ως εξής: α) Συγγραφή σχολικών εγχειριδίων ή βιβλίων με ISBN (0,50 μονάδες) β) Δημοσίευση άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά (0,25 μονάδες για κάθε άρθρο) γ) εισηγήσεις σε πρακτικά συνεδρίων που οργανώνονται από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Α.Ε.Ι. ή άλλους εποπτευόμενους φορείς (0,2 μονάδες για κάθε εισήγηση) δ) συμμετοχή σε ομάδα σύνταξης Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών (0,25 μονάδες ανά πρόγραμμα)
Β. Διοικητική και διδακτική	<u>1) Διοικητική εμπειρία : 4 μονάδες κατά ανώτατο όριο</u> <u>2) Διδακτική εμπειρία : 10 μονάδες κατά ανώτατο όριο</u>

εμπειρία Ανώτατο όριο: 14 μονάδες	Όσον αφορά στη διοικητική εμπειρία, περιλαμβάνει όλες τις θέσεις ευθύνης των προηγούμενων νόμων, τις οποίες μοριοδοτεί ως εξής: α) για τις ανώτερες θέσεις παρέδρου επί θητεία του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης, Διευθυντή Εκπαίδευσης, Προϊσταμένου Διεύθυνσης του Υπουργείου Παιδείας (1 μονάδα ανά έτος και έως 3 μονάδες) β) για τις θέσεις σχολικού συμβούλου, προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης, προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ, διευθυντή ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., και διευθυντή σχολικής μονάδας (0,50 μονάδες ανά έτος) γ) άσκηση καθηκόντων υποδιευθυντή (0,3 μονάδες ανά έτος και έως 1,50 μονάδες) δ) άσκηση καθηκόντων στις δομές στα Γραφεία των Διευθύνσεων (περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, αγωγής υγείας, πολιτιστικών θεμάτων, ΚΕ.ΣΥ.Π., Σ.Ε.Π., Ε.Κ.Φ.Ε., ΠΛΗ.ΝΕ.Τ., Σ.Σ.Ν.) (0,25 μονάδες για κάθε έτος και μέχρι 1 μονάδα) ή της άσκησης διοικητικών καθηκόντων με απόσπαση στη κεντρική υπηρεσία ή σε περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου²⁷ Η μοριοδότηση της διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας έχει ως εξής: 2α) Συμμετοχή σε ΚΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ, ΠΥΣΔΕ ή σε συμβούλια επιλογής στελεχών και άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκηση φορέων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, νομάρχη ή αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου (0,25 μονάδες για κάθε έτος συμμετοχής και έως 3 μονάδες).
Γ. Προσωπικότητα – Γενική Συγκρότηση Ανώτατο όριο:	Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής, με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων που περιλαμβάνουν τα αξιολογούμενα στοιχεία, όπως φυσική παρουσία, επιτεύγματα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες, στάσεις, προσαρμοστικότητα και

²⁷ Είναι η πρώτη φορά που αποκαθίσταται η αδικία των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα γραφεία, καθώς για τους μέχρι τότε αποσπασμένους εκπαιδευτικούς πλην των ειδικών δομών η υπηρεσία αυτή δεν λαμβανόταν ως διδακτική.

14 μονάδες	υποχρεώνουν κάθε μέλος να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία. Η διαδικασία περιλαμβάνει 3 φάσεις: Α. την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης Β. την εισήγηση από μέλους του συμβουλίου σύμφωνα με το φάκελο του υποψηφίου Γ. παρουσίαση από τον υποψήφιο του θέματος, το οποίο έχει επεξεργαστεί. Η συνέντευξη μαγνητοφωνείται. Το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά α) τα στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό και δεν έχουν μοριοδοτηθεί και β) υπόμνημα του υποψηφίου, το οποίο περιλαμβάνει έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό του έργου του σε περίπτωση επιλογής του. Το συμβούλιο δύναται με ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που διαπιστώνεται ότι δεν είναι κατάλληλος.
------------	--

Πίν. 8: Μοριοδότηση ν.4547/2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Ο συγκεκριμένος νόμος προσπαθεί να γεφυρώσει το χάσμα του 2010 και του 2015. Από τη μια διατηρεί τη λεπτομερή και εκτενή μοριοδότηση του 2010 και από την άλλη προσπαθεί να επαναφέρει το σύλλογο διδασκόντων στην κρίση των διευθυντών. Το μόνο συμπέρασμα είναι βέβαια η «απουσία στρατηγικής» για τον Κελεσίδη (2018:92), αλλά ο οποίος αναφέρεται κυρίως στην αλλαγή μοριοδότησης της γνώσεως πληροφορικής, με το οποίο και διαφωνώ. Ο νόμος του 2018 έκανε σαφές ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει να έχει έστω μια στοιχειώδη γνώση πληροφορικής και για αυτό το επίπεδο 1 είναι πλέον απαιτούμενο προσόν και όχι μοριοδοτούμενο. Όμως, η παρατήρησή του ότι η συνέντευξη που είχε αφαιρεθεί με το σκεπτικό της αναξιοπιστίας και της κομματικοκρατίας, όχι απλώς επιστρέφει αλλά επιστρέφει δυναμικά και από 8 αξιολογικές μονάδες έχει πλέον 14 αξιολογικές μονάδες, με βρίσκει απόλυτα σύμφωνη για να υποστηριχθεί ότι όντως

απουσιάζει η στρατηγική στο Υπουργείο Παιδείας όταν ψάχνει διευθυντές σχολικών μονάδων.

Κεφ. 4. Σύγκριση των κριτηρίων του νομοθετικού πλαισίου για την Επιλογή Διευθυντή

Οι ομοιότητες του νομικού πλαισίου στο πέρασμα αυτών των τριάντα πέντε ετών είναι αρκετές. Φυσικά υπάρχουν και μεγάλες διαφορές, κυρίως σε κάποια νέα κριτήρια που εισήχθησαν, όπως αυτό της ψηφοφορίας του Συλλόγου Διδασκόντων το 2015. Γενικά, οι υποψήφιοι Διευθυντές κρίθηκαν και κρίνονται ακόμη βάσει των κριτηρίων που αναλύονται παρακάτω, για αυτό και αξίζει μια σύντομη επισκόπηση, βιβλιογραφικά εμπεριστατωμένη, για την πιθανή ή μη καθοριστική σημασία τους.

Ας αρχίσουμε τη σύγκριση με την πιο βασική παράμετρο, δηλαδή αυτή των κατηγοριών μοριοδότησης. Η διαφορά των συστημάτων επιλογής αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9: Κατηγορίες Κριτηρίων Επιλογής Διευθυντή

Νόμοι πριν το ν.1566/1985	Ο ν.309/1976 καθορίζει πέντε «ουσιαστικά προσόντα», επιστημονικό, διδακτικό, διοικητικό, ευσυνειδησία, και δράση και συμπεριφορά εντός και εκτός υπηρεσίας με βαθμολογία από 1-10.
ν. 1566/1985	Αιτιολογικές εκθέσεις και κρίση από το αρμόδιο Συμβούλιο Επιλογής (ΠΥΣΔΕ).
Ν. 1824/ 1988	Ισχύουν τα κριτήρια του ν.1566/1985.
Ν. 2043/1992	5 κριτήρια (100 αξιολογικές μονάδες), βάσει αρχαιότητας, επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης, εκθέσεις σχολικών συμβούλων, γενικής συγκρότησης (εκτιμάται από ΠΥΣΔΕ)
Π.Δ. 398/1995	3 κριτήρια: 100 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες ως εξής: επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (35 μονάδες), υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία (25 μονάδες), ικανότητα

	άσκησης διοικητικών καθηκόντων – κοινωνική δραστηριότητα (40 μονάδες)
Π.Δ. 25/2002	3 κριτήρια, κριτήρια που μοριοδοτούνται, κριτήρια από αξιολογικές εκθέσεις, κριτήρια που συνεκτιμώνται από το Συμβούλιο Επιλογής
N.3467/2006	3 κριτήρια: 56 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες ως εξής: υπηρεσιακή κατάσταση (10 μονάδες), επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση (26 μονάδες), προσωπικότητα-γενική συγκρότηση (20 μονάδες) ²⁸
N.3848/2010	3 κριτήρια: 53 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες, ως εξής: επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση (24 μονάδες), υπηρεσιακή κατάσταση (14 μονάδες), προσωπικότητα (15 μονάδες)
N.4327/2015	3 κριτήρια: 53 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες, ως εξής: επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση (9 μονάδες), υπηρεσιακή κατάσταση (14 μονάδες), προσωπικότητα (12 μονάδες)
N.4473/2017	3 κριτήρια: 31 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες, ως εξής: επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση (10 μονάδες), υπηρεσιακή κατάσταση (13 μονάδες), προσωπικότητα (8 μονάδες)
N. 4547/2018	3 κριτήρια: 45 αξιολογικές μονάδες, κατανεμημένες, ως εξής: επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση (17 μονάδες), υπηρεσιακή κατάσταση (14 μονάδες), προσωπικότητα (14 μονάδες)

Πίν. 9: Κατηγορίες κριτηρίων Μοριοδότησης 1985-2018.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Αφού καταγράφηκαν κάποιες βασικές παράμετροι, που δείχνουν μερικές σημαντικές ομοιότητες και διαφορές ως προς τη μοριοδότηση ενός Διευθυντή,

²⁸ Να σημειωθεί ότι στον ίδιο νόμο τα Στελέχη Εκπαίδευσης των Σχολικών Συμβούλων, των Διευθυντών Εκπαίδευσης και των προϊσταμένων γραφείων υποβάλλονται σε γραπτή εξέταση αξιολόγησης με όριο της 4 αξιολογικές μονάδες. Αυτό αναφέρεται επειδή στις νομοθεσίες που θα ακολουθήσουν και οι τρεις κατηγορίες αυτές εντάσσονται στα ίδια κριτήρια των Διευθυντών.

σειρά έχει μια ανάλυση της ομοιότητας των νόμων όσον αφορά τη βαρύτητα που έχουν τα διάφορα κριτήρια στο σύστημα επιλογής Διευθυντών στο πέρασμα των χρόνων, εκφρασμένα κυρίως σε ποσοστό. Επειδή τα κριτήρια ενοποιούνται σε μερικές κατηγορίες, κρίνεται σκόπιμο να ακολουθήσει και μια πιο διερευνητική ματιά στο κάθε κριτήριο, εμπλουτισμένη όχι μόνο από τη μοριοδότηση ή τη βαρύτητά της στο σύστημα επιλογής Διευθυντών αλλά και από σχετικές έρευνες συναδέλφων και βιβλιογραφική αιτιολόγηση.

4.1. Ομοιότητες και διαφορές των νόμων από το 1985-2020

Πράγματι το θεσμικό πλαίσιο του συστήματος επιλογής διευθυντών παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες. Η μεγαλύτερη ίσως είναι το κριτήριο που δεν εφαρμόστηκε, το κριτήριο της αυστηρής αξιολόγησης και θα ξεκινήσουμε με αυτό γιατί η μοριοδότηση σε αρκετούς νόμους αποτιμάται σε περισσότερες αξιολογικές μονάδες, που τελικά αφαιρέθηκαν μια και δεν ολοκληρώθηκε ποτέ. Γενικά, είναι το πιο μεγάλο «αγκάθι» της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, η οποία και ιστορικά δεν έχει ακόμη πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα. Το 1992 θα συντάσσονταν οι πρώτες εκθέσεις σχολικών συμβούλων και οι εκθέσεις διευθυντών σχολείου, οι οποίες θα αξιολογούνταν με 30 αξιολογικές μονάδες. Το 1995 η κρίση των υποψηφίων διευθυντών θα γινόταν από έκθεση μιας τριμελούς επιτροπής. Δεν γίνεται πράξη ποτέ. Το 2002 γίνεται δεύτερη απόπειρα αξιολόγησης, ως δεύτερο κριτήριο μοριοδότησης βάσει εκθέσεων. Δεν γίνεται πράξη ποτέ. Το 2006 γίνεται αναφορά σε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, με 22 μονάδες μοριοδότησης βάσει αξιολογικών εκθέσεων. Δεν συντάχθηκαν ποτέ. Το 2010 ονομάζεται συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο κα αποτιμάται με 12 μονάδες μοριοδότησης. Δεν έγινε ποτέ. Οι νόμοι του 2015, 2017, 2018 δεν αναφέρουν καθόλου την έννοια της αξιολόγησης.

Η δεύτερη παρατήρηση είναι ότι όλοι οι νόμοι προσδιορίζουν τρία κριτήρια:

Α) Επιστημονική- παιδαγωγική κατάρτιση (ν. 1566/1985, ν.2188/1994, π.δ.398/1995, ν.3467/2006, ν.3848/2010, ν. 4327/2015, ν.4473/2017, ν. 4547/2018).

Β) Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία (ν.2188/1994, π.δ.398/1995, ν.3467/2006, ν.3848/2010, ν. 4327/2015, ν.4473/2017, ν. 4547/2018).

Γ) Προσωπικότητα- Γενική Συγκρότηση (ν. 1566/1985, ν.2188/1994, π.δ.398/1995, ν.3467/2006, ν.3848/2010, ν. 4327/2015, ν.4473/2017, ν. 4547/2018).

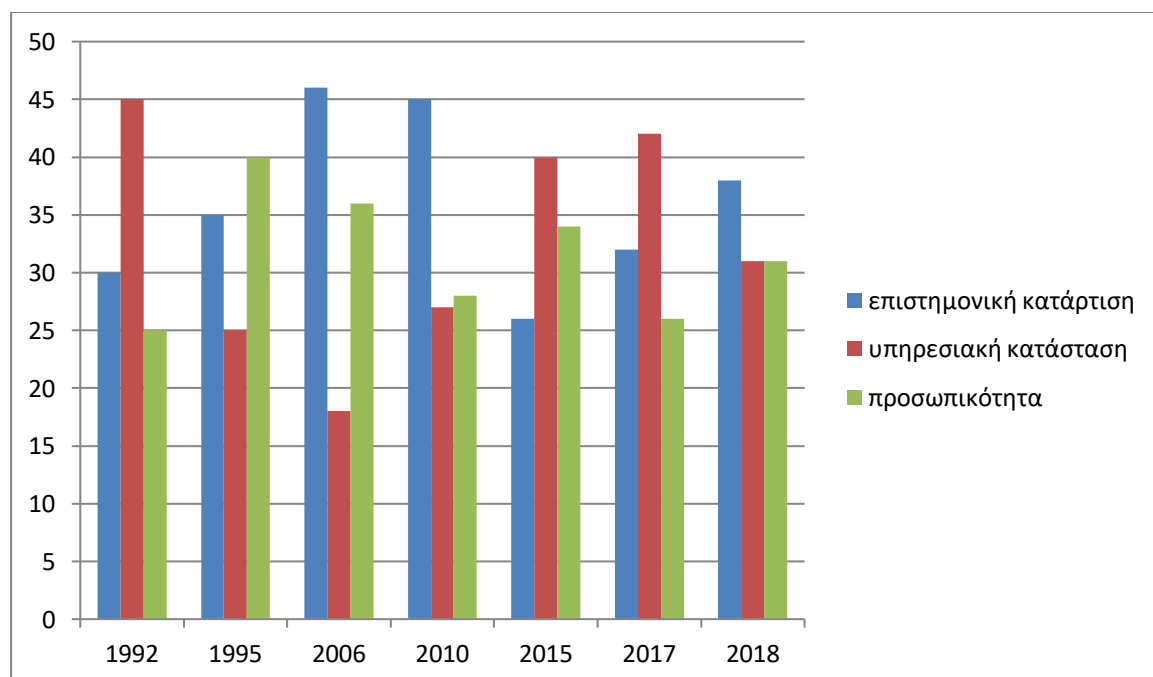
Το π.δ.25/2002 κάνει μια διάκριση ενώνοντας το Α και Β κριτήριο σε ένα, θεωρώντας τα κριτήρια που μοριοδοτούνται σε αντιδιαστολή με την αξιολογική έκθεση και τη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου.

Σε όλους τους νόμους υφίσταται το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, το οποίο συντάσσει τους πίνακες και οι οποίοι κυρώνονται με απόφαση του νομάρχη στο παρελθόν και του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης μετέπειτα.

Το ποσοστό βαρύτητας των τριών κριτηρίων έχει και ομοιότητες και διαφορές στους διάφορους νόμους του συστήματος επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων και κρίνεται χρήσιμο να αποτυπωθεί ως ποσοστό, στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 1

Σύγκριση των τριών κριτηρίων μοριοδότησης διαχρονικά 1985-2018



Γράφημα 1. Σύγκριση των τριών κριτηρίων στα συστήματα επιλογής Διευθυντών.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Επειδή μερικές φορές δεν έχουμε πάντα πλήρη εικόνα για το τι αντιπροσωπεύουν οι τρεις κατηγορίες μοριοδότησης, ας εξετάσουμε και μερικές μικρότερες αλλά διόλου πιο ασήμαντες παραμέτρους στα συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

4.2. Σύγκριση επιμέρους κριτηρίων στο σύστημα επιλογής Διευθυντών

4.2.1. Το κριτήριο της αρχαιότητας

Σε πολλούς εκπαιδευτικούς που έθεσαν ή σκέφτονται να θέσουν υποψηφιότητα ως διευθυντές κάνει αρνητική εντύπωση το κριτήριο της αρχαιότητας. Η ίδια η λέξη «αρχαιότητα» έχει αντικατασταθεί πλέον από την έννοια της υπηρεσιακής κατάστασης. Και είναι πολύ σημαντικό ότι σε όλους τους πρόσφατους νόμους η επικρατέστερη τελικά έννοια είναι η έννοια εκπαιδευτική υπηρεσία. Αμέσως το επίθετο προσδίδει ένα θετικό τόνο που έλειπε ενδεχομένως από το ουσιαστικό «αρχαιότητα».

Ειδικά οι νεότεροι εκπαιδευτικοί προτάσσουν τα δυνατά πτυχία τους έναντι της μεγάλης σε διάρκεια εκπαιδευτικής υπηρεσίας άλλων υποψηφίων. Στην ποσοτική έρευνα των Μπακάλμπαση & Φωκά (2014), σε 78 υποψήφιους Διευθυντές, η αρχαιότητα θεωρείται αρνητικό στοιχείο κατά 38,5%.

Από την άλλη, στη διδακτορική διατριβή της Μερκούρη (2015) σε μια ποσοτική έρευνα 624 εκπαιδευτικών (εκπαιδευτικοί και διευθυντές) το 91% των διευθυντών απεφάνθη ότι η αρχαιότητα είναι κατά 91%, ως γνώμη από τους διευθυντές, και κατά 68%, ως γνώμη του συνόλου των εκπαιδευτικών, ένα απαραίτητο κριτήριο για την επιλογή διευθυντών. Το ίδιο συμπέρασμα υπέρ του επιχειρήματος της αρχαιότητας εξέφρασαν και οι 155 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ιωαννίνων, στην ποσοτική έρευνα του Έξαρχου (2016) συνδυασμένο με τη γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Πράγματι στο παρελθόν, η έννοια αρχαιότητα δεν είχε καθόλου αρνητική σημασία. Σήμαινε απλώς μια μακροχρόνια εκπαιδευτική υπηρεσία και υποσυνείδητα και μια μακροχρόνια δέσμευση στην εκπαίδευση. Ακόμη και σε πολλούς νεότερους νόμους, η έννοια της αντικατάστασης σε μια θέση ευθύνης ήταν βάσει αρχαιότητας. Στο παρελθόν επίσης, η έννοια της αρχαιότητας ήταν το πλέον αντικειμενικό και ευκολότερο κριτήριο σε μια επιλογή. Όχι ότι ο παλαιότερος εκπαιδευτικός ήταν απαραίτητα ο καλύτερος αλλά ίσως ότι ενδέχεται να ήταν αυτός ο πιο γρήγορος τρόπος να τοποθετηθεί κάποιος αφού ήταν απλώς ένας αριθμός (αριθμός ετών, μηνών και ημερών βάσει του ΦΕΚ διορισμού).

Ποιο ρόλο και σε ποιο βαθμό όμως η προϋπηρεσία καθορίζει ένα σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων; Ποικίλλει αναλόγως της νομοθεσίας και κρίνεται σκόπιμο να απεικονιστεί γραφικά σε ένα πίνακα για να έχει νόημα ως παράμετρος σχολιασμού των συστημάτων επιλογής. Για να καταλάβουμε το ποσοστό, σκεφτείτε έναν εκπαιδευτικό με τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία. Μέχρι το 1992 θα καταλάμβανε τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας σχεδόν αυτομάτως, εκτός αν σε κάποια από τις αξιολογικές εκθέσεις ή στη συνέχεια από το ΠΥΣΔΕ είχε κριθεί ανεπαρκής. Το 1995 εισήχθησαν κάποια μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία τροποποιήθηκαν και διατηρήθηκαν έως σήμερα. Το πιο σημαντικό είναι ότι υπάρχει ένα ανώτατο όριο μοριοδότησης όσον αφορά την προϋπηρεσία. Με αυτό τον τρόπο, και οι νεότεροι εκπαιδευτικοί μπόρεσαν να θέσουν υποψηφιότητα αν είχαν μόρια σε άλλους τομείς μοριοδότησης, κυρίως σε πτυχία.

Επίσης, ο νόμος Διαμαντοπούλου το 2010 έδωσε μεγάλη ώθηση σε πτυχία αντί της εκπαιδευτικής υπηρεσίας, όπως αποτυπώθηκε και στον προηγούμενο πίνακα. Ο νόμος 2015 ενώ συζητήθηκε περισσότερο για τη συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων σε μια ψηφοφορία προκειμένου να μοριοδοτηθεί και αναδειχθεί ο νέος διευθυντής, έχει παραλειφθεί από τις σχετικές έρευνες ότι στην ουσία κάνει και ένα βήμα πίσω νομοθετικά, σε σχέση με το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής μεταξύ των νόμων του 2002-2010, μοριοδοτώντας την προϋπηρεσία με το 1/3 της συνολικής μοριοδότησης στα κριτήρια επιλογής του διευθυντή.

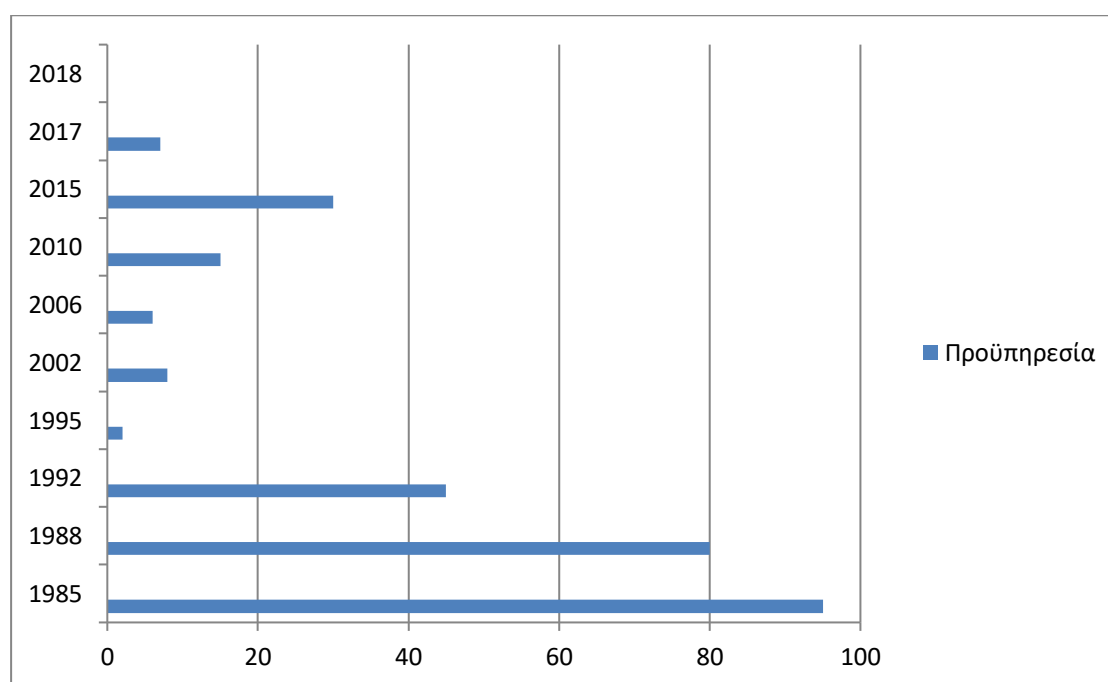
Παρομοίως και στο παρελθόν, η έμφαση στην αρχαιότητα του ν.2043/1992 φαίνεται στη δήλωση στη Βουλή του Γ. Σουφλιά:

«βάζουμε στην αρχαιότητα 45 μονάδες και 30 στην επιστημονική κατάρτιση. Διότι τον Σύμβουλο τον θέλω να έχει άρτια επιστημονική κατάρτιση και συγκρότηση, αυτή είναι η δουλειά του. Ο διευθυντής, όμως, θέλω να έχει ικανότητες για διοίκηση και εποπτεία. Και είναι δεδομένο ότι η περισσότερη εμπειρία δίνει αυτές τις δυνατότητες και αυτά τα προσόντα. Και είναι τα καλύτερα κριτήρια»²⁹.

Η βαρύνουσα σημασία της προϋπηρεσίας, εκπαιδευτικής και διδακτικής, στα δέκα συστήματα επιλογής διευθυντών, αποτυπώνεται ως ποσοστό στον παρακάτω πίνακα. Μια ματιά αρκεί για να αντιληφθεί κάποιος πώς η αρχαιότητα στο παρελθόν και η προϋπηρεσία στο παρόν διαμορφώνει τη μοριοδότηση.

Γράφημα 2

Η προϋπηρεσία εκφρασμένη ως ποσοστό βαρύτητας επί της συνολικής μοριοδότησης



Γράφημα 2. Η βαρύτητα του κριτηρίου της προϋπηρεσίας διαχρονικά 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

²⁹ Συνεδρίαση 7/5/1992, Στα Πρακτικά Βουλής, (1992), Ζ' Περίοδος Προεδρευομένης Δημοκρατίας, Σύνοδος Β', σ.6071.

4.2.2. Το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης

Το κριτήριο της επιστημονικής κατάρτισης είναι συνυφασμένο με τα πτυχία. Πτυχία σε γλώσσες, πτυχία στη χρήση υπολογιστών, και κυρίως πτυχία όπως οι περιπτώσεις με Διδακτορικούς και Μεταπτυχιακούς Τίτλους Σπουδών. Ειδικά ο Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών είναι το προσόν που αποκτήθηκε περισσότερο από ποτέ στο χώρο των εκπαιδευτικών, καθώς δεν είναι μόνο μοριοδοτούμενο στην κρίση επιλογής διευθυντών αλλά και μισθολογικό κριτήριο κατάταξης σε κλιμάκια.

Η προσωπική μου άποψη είναι ότι το ενενήντα τοις εκατό των εκπαιδευτικών κάτω των πενήντα ετών διαθέτει αυτή τη στιγμή έναν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών. Αυτό δεν είναι εύκολο να μετρηθεί από τις υποψηφιότητες των Διευθυντών διότι αρκετοί εκπαιδευτικοί το κατέχουν μόνο για μελλοντική χρήση και επομένως δεν φαίνεται πουθενά αυτήν τη στιγμή. Αν όμως κάποιος μελετούσε τα μισθολογικά κλιμάκια θα αντιλαμβανόταν τον αριθμό των εκπαιδευτικών που διαθέτουν αυτή την στιγμή ένα Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών.

Για να δώσω μια αίσθηση, θα καταφύγω στην προσωπική μου εργασιακή εμπειρία στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης Σάμου, ασχολούμενη εκτός των άλλων και με τα μισθολογικά κλιμάκια. Το 2010 όταν διορίστηκα και παρουσιάστηκα, από τους 450 περίπου εκπαιδευτικούς, στην κατοχή τους Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών είχαν περίπου 50 εκπαιδευτικοί και μέσα σε πέντε έτη, έως το 2015 περίπου 300. Σήμερα θεωρώ τον έχουν σχεδόν όλοι οι εκπαιδευτικοί που δεν είναι κοντά στη συνταξιοδότηση. Προσωπικά με ανέβασε τότε 2 κλιμάκια, από το βαθμό ΣΤ' στο Ε', δηλαδή με προμοδότησε με 2 χρόνια υπηρεσίας, αμέσως στο διορισμό. Ο Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών αποτέλεσε εδώ και δέκα έτη ένα πρακτικό και γρήγορο εργαλείο για αύξηση μισθού και προϋπηρεσίας. Αντίστοιχα, ο Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών ή η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ισοδυναμεί με έξι έτη προϋπηρεσίας, αριθμός ετών διόλου ευκαταφρόνητος.

Μια σημαντική παράμετρος στους Μεταπτυχιακούς και Διδακτορικούς Τίτλους Σπουδών που έχει ξεφύγει της αναφοράς αρκετών συναδέλφων είναι η

απαραίτητη αναγνώριση συνάφειας από το ΠΥΣΔΕ προκειμένου το πτυχίο να προσμετρηθεί. Πρέπει δηλαδή να εμπεριέχει στοιχεία που δίνουν στον εκπαιδευτικό και μελλοντικό υποψήφιο Διευθυντή και κάποια γνώση επιπλέον σχετική είτε με το αντικείμενο διδασκαλίας του, είτε με την οργάνωση ή τη διοίκηση της Εκπαίδευσης. Στο πρακτικό του ζητήματος, το σύνολο των Τίτλων, Μεταπτυχιακών κυρίως γιατί στον Διδακτορικό Τίτλο σπάνια φεύγει μακριά ένας εκπαιδευτικός από τον τομέα διδασκαλίας του, αυτή η συνάφεια σχεδόν πάντα εγκρίνεται αλλά πάντα υπάρχουν και λόγοι απόρριψης. Πάντως και αυτό είναι το σημαντικό ο Μεταπτυχιακός Τίτλος που μοριοδοτείται δεν αφορά απαραίτητα στη Διοίκηση ή την Οργάνωση της Διοίκησης σε αντίθεση με άλλες δομές³⁰.

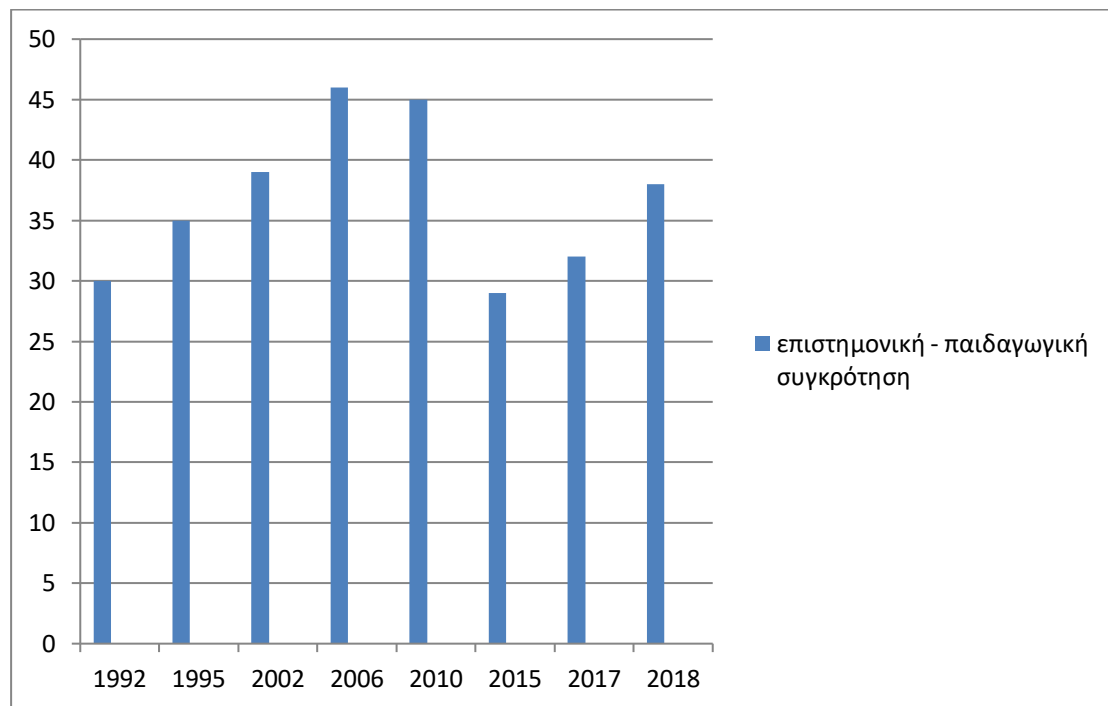
Το κριτήριο της επιστημονικής- παιδαγωγικής κατάρτισης εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1992, αθροιζόμενο ως το 30% της μοριοδότησης. Είναι ένα έτος σταθμός καθώς μέχρι τότε στο Δημόσιο Τομέα τα επιπλέον πτυχία ή σπουδές λαμβάνονταν υπόψη μόνο από το ΠΥΣΔΕ στην αξιολόγηση του υποψηφίου μέσα από το βιογραφικό του σημείωμα. Το 1995 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 35% της μοριοδότησης και από εκεί και μετά το κριτήριο της επιστημονικής συγκρότησης ακολουθεί μια αύξουσα πορεία επί του συνόλου της μοριοδότησης, με την ταυτόχρονη εισαγωγή όμως περισσότερων κριτηρίων και λεπτομερειών για το πώς θα μετρηθεί η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση του υποψηφίου διευθυντή. Ακολουθούν διάφορα γραφήματα σύγκρισης, πάντα σε ποσοστά επί του συνόλου της μοριοδότησης, για την πληρέστερη εικόνα βαρύτητας του κριτηρίου.

Στο πρώτο γράφημα αποτυπώνεται το ποσοστό βαρύτητας του κριτηρίου της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης σε όλους τους εκπαιδευτικούς νόμους. Όπως είναι εμφανές, το κριτήριο της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης ξεκινά από το 1992 και συνεχίζεται με κορύφωση βαρύτητας τα έτη 2006 και 2010.

³⁰ Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να εργαστούν στα Δημόσια Ι.Ε.Κ. μοριοδοτούνται διαφορετικά αν ο Μεταπτυχιακός τους Τίτλος είναι στο αντικείμενο διδασκαλίας τους ή στην εκπαίδευση ενηλίκων.

Γράφημα 3

Η επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση εκφρασμένη ως ποσοστό βαρύτητας επί της συνολικής μοριοδότησης



Γράφημα 3: Η βαρύτητα του κριτηρίου της επιστημονικής συγκρότησης 1985-2018

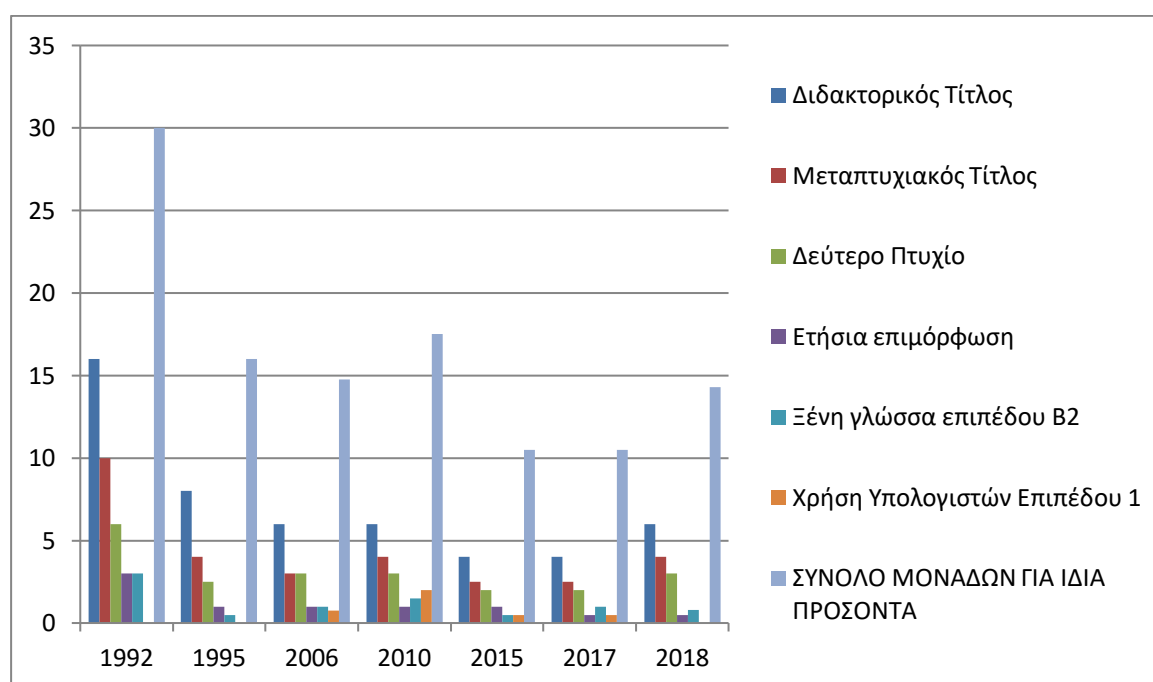
Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Τώρα επειδή ακριβώς επιστημονική συγκρότηση σημαίνει πτυχία, αν λάβουμε ως παράδειγμα έναν υποψήφιο με τα προσόντα του παρακάτω πίνακα, φαίνονται οι διαφορετικές μονάδες που θα λάμβανε σε κάθε κρίση για Διευθυντές. Επίσης, από το γράφημα πιο κάτω φαίνεται πολύ έντονα η διαφορά μοριοδότησης στο Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών, όπου το 1995 ο υποψήφιος λαμβάνει οκτώ μονάδες ενώ το 2010 τέσσερις μονάδες. Το μόνο που δεν απεικονίζεται και πρέπει να αναφερθεί είναι ότι σε κανένα νόμο δεν προσμετρώνται οι περισσότεροι του ενός Μεταπτυχιακοί ή Διδακτορικοί Τίτλοι πλην του νόμου 3467/2006 όπου αν κάποιος υποψήφιος είχε δύο Διδακτορικούς Τίτλους Σπουδών θα λάμβανε εννέα μονάδες και αν είχε δύο Μεταπτυχιακούς Τίτλους Σπουδών πέντε μονάδες.

Επίσης, από το 2006 και μετέπειτα εισάγεται η διαδικασία μοριοδότησης και περισσότερων ξένων γλωσσών. Τέλος, δεν είναι τυχαίο ότι το 1995 και το 2018 η χρήση υπολογιστών δεν φαίνεται πουθενά. Το 1995 δεν μοριοδοτείται καθόλου ενώ το 2018 θα λέγαμε ότι λαμβάνει το απόλυτο καθώς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αίτηση υποψηφιότητας. Αυτό που δείχνει επίσης το γράφημα είναι το σύνολο των αξιολογικών μονάδων που θα λάμβανε ένας υποψήφιος διευθυντής για τα ίδια ακριβώς προσόντα, έναν Διδακτορικό Τίτλο, έναν Μεταπτυχιακό Τίτλο, ένα Δεύτερο Πτυχίο, μια ετήσια επιμόρφωση, μια ξένη γλώσσα επιπέδου B2 και ένα πτυχίο υπολογιστών επιπέδου 1.

Γράφημα 4

Σύγκριση των ίδιων πτυχίων στα συστήματα επιλογής



Γράφημα 4. Σύγκριση μοριοδότησης εντός της επιστημονικής συγκρότησης 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Ποιες είναι μερικές παρατηρήσεις εκπαιδευτικών για το κριτήριο της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης;

Μια πρώτη είναι ότι η έλλειψη του χρονικού διαστήματος προσαρμογής στα συστήματα επιλογής δεν δίνει στους υποψηφίους την ευκαιρία να προετοιμαστούν κατάλληλα και δε διευκολύνει καθόλου το σχεδιασμό καριέρας των υποψηφίων.

(Κάκκος, Γ, Πιτσιάβας, Δ., & Παπαλέξης, Κ. 2017:141). Μια άλλη εξίσου σημαντική επισήμανση είναι ότι το κριτήριο της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης διήνυσε μια πορεία από ασάφεια και γενικότητα το ν.1566/1985 για να καταλήξει σε μετρήσιμο με λεπτομέρειες.

Όσον αφορά τη σημαντικότητά του, η εκπαιδευτική κοινότητα είναι μάλλον διχασμένη. Από τη μια, σε μια έρευνα 110 εκπαιδευτικών (Αργυρίου, Α., Ανδρεάδου, Δ., & Τύπας, Γ., 2015:49) το ποσοστό που τάχθηκε υπέρ της επιστημονικής συγκρότησης είναι 79%, με την υπηρεσιακή κατάσταση να θεωρείται σημαντική μόνο κατά 56%. Από την άλλη, όπως υπογραμμίζεται «ο μη αναλογικός τρόπος μοριοδότησης οδηγεί στην υπερεκπαίδευση στη χειρότερη μορφή της» (Ντάφου, 2008:55).

4.2.3. Το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας

Όπως είδαμε στο νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει τα καθήκοντα, ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας δεν καθοδηγεί και εμπνέει μόνο, αλλά και διοικεί. Η έννοια της διοικητικής εμπειρίας είναι από τα πλέον παραγκωνισμένα κομμάτια στο σύστημα επιλογής Διευθυντών. Η αιτία είναι σίγουρα το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης που χαρακτηρίζει το εκπαιδευτικό μας σύστημα. Ωστόσο, θα έπρεπε να είναι από τα βασικά συστατικά σε ένα σύστημα που ψάχνει τον ιδανικό Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Στο παρελθόν, το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται όχι σε μονάδες μοριοδότησης αλλά κρίνεται αρχικά από το Αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο και στη συνέχεια από τη σύνταξη αξιολογικών εκθέσεων. Ναι φαίνεται να μην είναι αντικειμενικό διότι δεν προσμετράται σε αξιολογικές μονάδες αλλά σίγουρα υπάρχει. Λίγο ανακατεμένο με άλλα στοιχεία και κριτήρια μοριοδότησης αλλά υπάρχει. Γιατί ανακατεμένο; Διότι αρχικά το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας εντάσσεται στον τρίτο πυλώνα/τμήμα μοριοδότησης μαζί με την προσωπικότητα του υποψηφίου. Το 1995 εντάσσεται μαζί με την κοινωνική δραστηριότητα του υποψηφίου και έχει μεγάλη βαρύτητα, σε ποσοστό του 40% επί

του συνόλου των αξιολογικών μονάδων. Το 2002 εντάσσεται στην πρώτη κατηγορία μαζί με την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση.

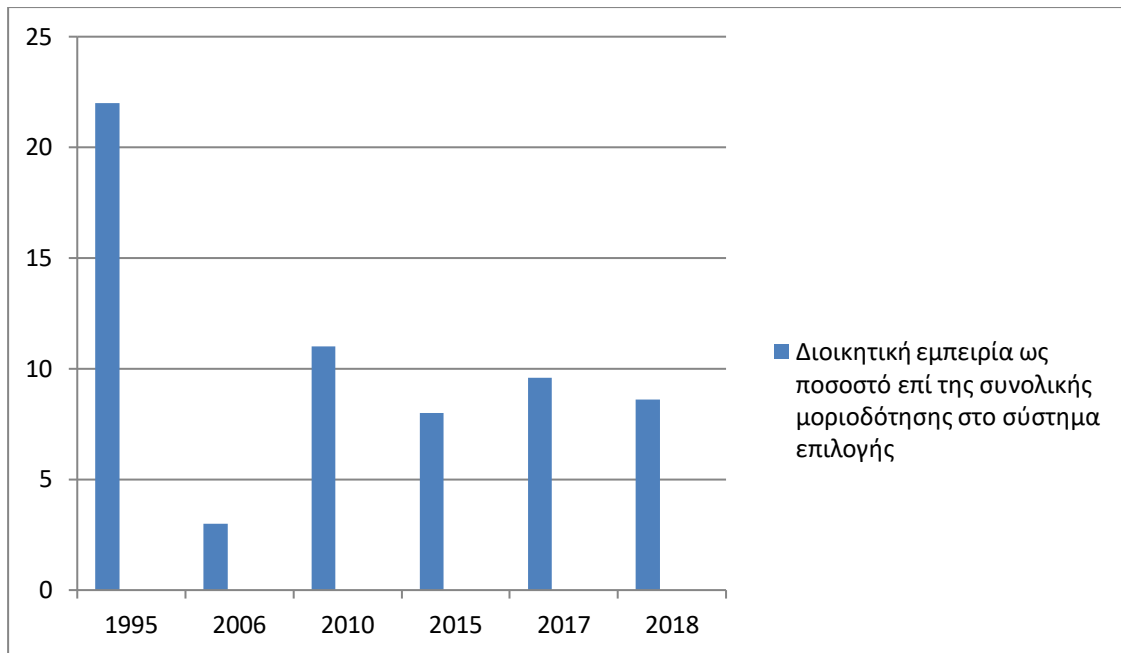
Βέβαια το 2002 προσμετράται για πρώτη φορά η αποφοίτηση από τη Σχολής Δημόσιας Διοίκησης με τις ίδιες τέσσερις μονάδες μοριοδότησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Είναι σημαντικό γιατί είναι ίσως η μόνη σχολή που θα μπορούσε πραγματικά να εξοπλίσει με πολλές γνώσεις έναν μελλοντικό Διευθυντή.

Το 2006 η αξιολόγηση της διοικητικής εμπειρίας απουσιάζει και πάλι από τη μοριοδότηση. Απουσιάζει ως όρος, γιατί η πρόθεση ήταν μάλλον η αντίθετη αφού στο νόμο καταρχήν κρίνεται από το αρμόδιο ΠΥΣΔΕ και επίσης υπήρχε και η πρόθεση εισαγωγής και πάλι των αξιολογικών εκθέσεων.

Το 2010 η διοικητική εμπειρία επανέρχεται εντασσόμενη μαζί με την υπηρεσιακή κατάσταση, όπου και παραμένει σε όλα τα συστήματα επιλογής εφεξής. Μάλιστα αναλύεται λεπτομερώς το πώς μοριοδοτείται, και ο τρόπος μοριοδότησης είναι κυρίως ως η άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου σε διάφορες θέσεις. Το 2010 το κριτήριο της διοικητικής εμπειρίας λαμβάνει σχεδόν τις μισές από τις μονάδες μοριοδότησης.

Το Π.Δ. 398/1995 προέβλεπε την αποτίμηση της διοικητικής εμπειρίας βάσει μιας τριμελούς επιτροπής, η οποία αποτελούνταν από έναν εκπαιδευτικό, έναν εκπρόσωπο του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και έναν εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ αλλά θα είχε ενδιαφέρον η σύνταξη μιας τέτοιας έκθεσης, ειδικά για τις μεγαλύτερες πόλεις και όχι τόσο για τις μικρές πόλεις, όπου όλοι γνωρίζονται και μπορεί εύκολα να συνταχθεί.

Κατωτέρω φαίνεται η βαρύτητα του κριτηρίου της διοικητικής εμπειρίας σε ποσοστό επί του συνόλου της μοριοδότησης.



Γράφημα 5. Η βαρύτητα του κριτηρίου της διοικητικής εμπειρίας 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Μια παρατήρηση είναι ότι η διοικητική εμπειρία είναι μάλλον αρκετά σημαντική για τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, καθότι έχει να χειριστεί μια σειρά εγγράφων και διοικητικών πράξεων. Σε όλα τα συστήματα επιλογής η διοικητική εμπειρία εξαντλήθηκε σε μοριοδότηση από τη συμμετοχή σε θέσεις ευθύνης. Εν προκειμένω σχετική μπορεί να θεωρηθεί η παρομοίωση του Α. Μακρυδημήτρη, εμπνευσμένη από την Οδύσσεια, της διοίκησης με ένα υφαντό. Ακόμη και αν «η εμπειρία των διοικητικών (ή και πολιτικών) αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα μοιάζει με ένα υφαντό που την ημέρα (δηλαδή με τους νόμους και τα διατάγματα, τις εξαγγελίες ίσως και τις προθέσεις) το υφαίνουμε, αλλά τη νύχτα (υπό το φως, δηλαδή, της πρακτικής και της εμπειρίας) το ξηλώνουμε»³¹.

Πουθενά λόγος για υποχρεωτική διοικητική επιμόρφωση. Η μάλλον για να είμαστε απόλυτα ακριβείς κάποιες προσπάθειες για την ανάδειξη της βαρύνουσας σημασίας της διοικητικής εμπειρίας έγιναν. Για παράδειγμα, το Πιστοποιητικό

³¹ Από την εισαγωγή στο Μακρυδημήτρη, Α. (2013). *Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης*, Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε.

Διοικητικής Επάρκειας (ν.3848/2010), το οποίο χορηγείται ύστερα από παρακολούθηση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Καλογιάννης, 2013:167). Στον εκπαιδευτικό κόσμο, πάντως, η διοικητική εμπειρία θεωρείται ασήμαντη και πολλοί συνάδελφοι θεωρούν ότι είναι κατώτερη της διδακτικής, ακόμη και για μια θέση σαν του διευθυντή. Ίσως βλέπουν σε αυτή τη διοικητική εμπειρία μια έννοια διοικούμενου και παθητικότητας και όπως έχει τονιστεί *«ο διοικούμενος είναι ο αποδέκτης νομικών ρυθμίσεων στο πλαίσιο μιας αναγκαστικής σχέσης... με την οφειλόμενη και αναμενόμενη μονομερή υποταγή του διοικούμενου στην εξουσία της διοίκησης»* (Σπανού, 2000:368). Άλλωστε πρέπει πάντα να έχουμε κατά νου ότι οι εκπαιδευτικοί δεν θέλουν καθόλου το διοικητικό έργο, το οκτάωρο ή την εργασία το καλοκαίρι. Ακόμη και αν πνευματικά έχουν εργαστεί πολύ περισσότερο από ένα διοικητικό υπάλληλο.

4.2.4. Το κριτήριο της γνώσης Πληροφορικής

Πρόκειται θεωρώ για το δεύτερο τίτλο που αποκτήθηκε από τους περισσότερους εκπαιδευτικούς μετά το Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών. Στο παρελθόν, κάποιοι λίγοι εκπαιδευτικοί, δυνητικά και υποψήφιοι διευθυντές, είχαν καταφύγει σε μαθήματα και τίτλους από τον ιδιωτικό τομέα αλλά τα τελευταία έτη η πληροφορική εισήχθη με παρακολούθηση μαθημάτων και εξετάσεις που παρέχονται από τη δημόσια εκπαίδευση εντελώς δωρεάν. Είναι το γνωστό Τ.Π.Ε. πρώτου και δεύτερου επιπέδου.

Η διαδικασία απόκτησης του πτυχίου ήταν και είναι μια εύκολη διαδικασία. Ο εκπαιδευτικός εγγράφεται στον ιστότοπο ifigeneia.cti.gr και κάνει την αίτηση, παρακολουθώντας μαθήματα υπολογιστών σε απογευματινές ώρες. Η κατανομή των εκπαιδευτικών γίνεται με ηλεκτρονική κλήρωση. Μετά την ολοκλήρωση των μαθημάτων, αναμένει για τις ημερομηνίες εξετάσεων πιστοποίησης που γίνονται σε εργαστήρια, συνήθως κάποιου Πανεπιστημίου, και αποκτά το πτυχίο γνώσης των Υπολογιστών. Είναι μια διαδικασία 43 διδακτικών ωρών, με δικαίωμα απουσιών έως το 10% των διδακτικών ωρών³².

³² Βλ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε από <http://www.pi-schools.gr/programs/ktp/epeaek/ergo.html>

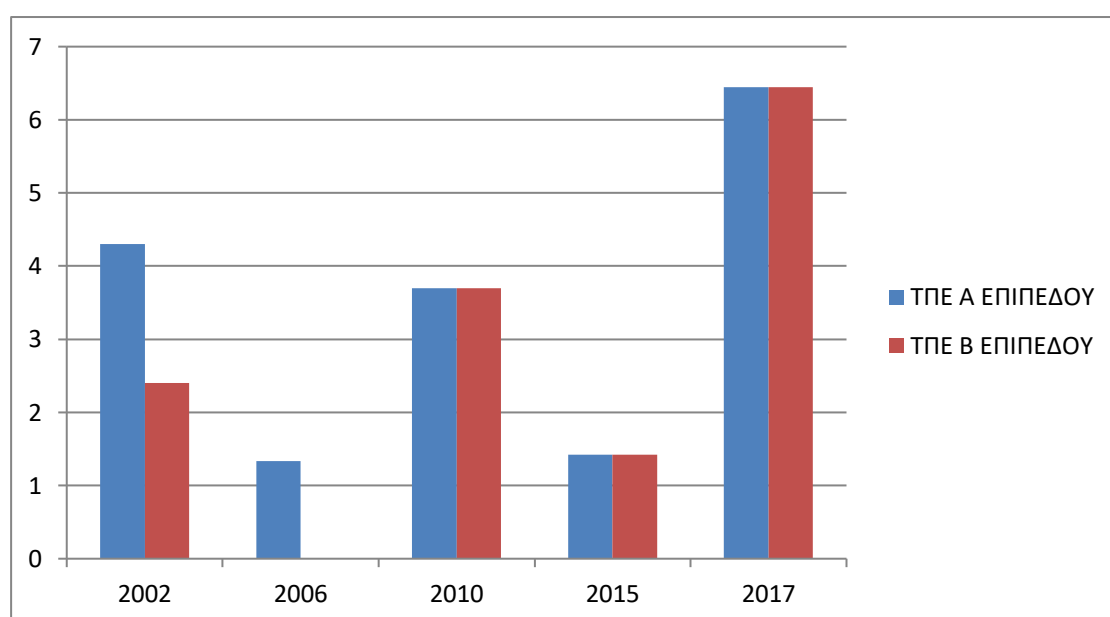
Η διαφορά των Τ.Π.Ε. Α Επιπέδου και Β Επιπέδου είναι τεράστια και εδώ υπήρξε μια αδικία σε βάρος κάποιων κλάδων των εκπαιδευτικών. Το Τ.Π.Ε. Α Επιπέδου αποκτάται από όλους τους κλάδους και αφορά στη χρήση κειμένου, πινάκων και διαδικτύου. Με την απόκτηση του τίτλου, ο εκπαιδευτικός θεωρείται ότι μπορεί να συντάξει κείμενα και να χειριστεί την ηλεκτρονική αλληλογραφία της σχολικής μονάδας. Τα μαθήματα είναι κοινά για όλους τους εκπαιδευτικούς κλάδους. Το Τ.Π.Ε. Β Επιπέδου είναι μια άλλη υπόθεση. Αποσκοπούσε να συνδράμει στο ηλεκτρονικό μάθημα των εκπαιδευτικών και επομένως προσπαθούσε να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς για την ηλεκτρονική τάξη. Αρχικά δόθηκε δυνατότητα μόνο σε Φιλολόγους, Μαθηματικούς και Φυσικούς να συμμετάσχουν, θεωρώντας ότι ως εκπαιδευτικοί με τις περισσότερες ώρες και τα περισσότερα μαθήματα ήταν εκείνοι που το είχαν περισσότερο ανάγκη. Οι υπόλοιποι κλάδοι αποκλείστηκαν εν μια νυκτί. Αυτό δεν είναι κατακριτέο εφόσον όμως αφορά μόνο στο μάθημα μέσα στην τάξη. Όταν στη συνέχεια μοριοδοτήθηκε και στις υποψηφιότητες των διευθυντών, αυτοί οι κλάδοι είχαν ένα προβάδισμα. Αυτή τη στιγμή το Τ.Π.Ε. Β Επιπέδου χωρίζεται σε Β1 και Β2 και για να προχωρήσει ένας εκπαιδευτικός από το Β1 στο Β2 επίπεδο πρέπει να προηγηθούν εξετάσεις, οι οποίες διεξάγονται σε αραιά χρονικά διαστήματα.

Όσον αφορά τη μοριοδότηση του κριτηρίου στο σύστημα επιλογής διευθυντών μοριοδοτήθηκε κυρίως από 0,5 έως 1 αξιολογική μονάδα, με εξαίρεση τον τελευταίο νόμο, όπου αν ο υποψήφιος δεν διαθέτει γνώση πληροφορικής αποκλείεται από τη διαδικασία. Είναι λογικό; Είναι ακραίο; Το μόνο σίγουρο είναι ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, ειδικά μιας μονάδας της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, χειρίζεται την ηλεκτρονική αλληλογραφία της σχολικής μονάδας, η οποία έχει αντικαταστήσει πλήρως την αλληλογραφία μέσω ταχυδρομείου. Σε αυτό πρέπει να προστεθούν και όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όπως η ηλεκτρονική εφαρμογή myschool όπου καταγράφονται καθημερινά οι απουσίες και οι βαθμοί των μαθητών, οι άδειες, το ωράριο και το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών και άλλα στοιχεία της σχολικής μονάδας και φυσικά η σύνταξη και αποστολή πινάκων σε ό,τι αφορά στα πανελλαδικώς εξεταζόμενα μαθήματα, όπως η ύλη που έχει διδαχθεί.

Ως προς τη βαρύτητα του κριτηρίου, ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τη διαδρομή του στο σύστημα επιλογής διευθυντών. Το κριτήριο της γνώσης πληροφορικής ξεκινά με 4% βαρύτητα επί του συνόλου των μονάδων αξιολόγησης το 2002 και φτάνει έως και 6,5% το 2017. Το 2018 είναι πλέον υποχρεωτικό κριτήριο για να θέσει ο διευθυντής υποψηφιότητα και δεν μοριοδοτείται επιπλέον.

Γράφημα 6

Τα δημόσια πτυχία της γνώσης υπολογιστών ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου ως ποσοστό της συνολικής μοριοδότησης στο σύστημα επιλογής διευθυντών



Γράφημα 6. Η βαρύτητα του κριτηρίου της πληροφορικής 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Η συζήτηση περί της σημασίας του κριτηρίου για τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας αφήνει απέξω στην παρούσα εργασία τη σημασία της γνώσης των υπολογιστών γενικά. Ειδικά το 2020 είναι πολύ δύσκολο να αμφισβητηθεί η σημασία να μπορεί κάποιος να στείλει και να απαντήσει σε ηλεκτρονικά μηνύματα. Η αγγλική γλώσσα έχει δώσει το στίγμα της για τη σημασία που έχει η γνώση χρήσης υπολογιστών, με τον όρο “pc illiterate”, που μεταφράζεται ως κάποιος αναλφάβητος στους υπολογιστές.

Αυτή τη στιγμή σε κάθε σχολική μονάδα οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται για την ηλεκτρονική αλληλογραφία, τη δημιουργία και διαχείριση της ιστοσελίδας,

τη συμπλήρωση και αποστολή στατιστικών στοιχείων των μαθητών, τη δημιουργία και διαχείριση βάσης για τη λειτουργία των βιβλιοθηκών και τη διαχείριση μισθοδοσίας. Η Τσόγκα (2018) στη Μεταπτυχιακή της Εργασία με τίτλο «Ηλεκτρονική ηγεσία και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία: Μελέτη απόψεων των διευθυντών στο Νομό Κορινθίας» διατύπωσε τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα σε ένα μικρό δείγμα δέκα συνεντεύξεων διευθυντών και καταλήγει πέρα από τη χρησιμότητα και σε μια άλλη παράμετρο, που συχνά προσπερνιέται, ότι επειδή αν και είναι ηλεκτρονικά έγγραφα το σύστημα πρωτοκόλλου δεν έχει αλλάξει, όσο αυξάνεται η ηλεκτρονική χρησιμοποίηση αυξάνεται και η γραφειοκρατία. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί εντοπίζουν και ένα άλλο σημείο αιχμής, τι ενδεχομένως θα μπορούσε να συμβεί από όλα τα στοιχεία στα οποία κάποιος έχει πρόσβαση. Φυσικά η διεκπεραίωση εγγράφων με τις διοικητικές αρχές γίνεται αποκλειστικά ηλεκτρονικά για λόγους οικονομίας, δεοντολογίας και οικολογίας. Κάποιοι θεωρούν την ηλεκτρονική αλληλογραφία μονόδρομο.

Η μεταπτυχιακή εργασία της Παπαγιάννη (2018) σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών σε σχέση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ένα δείγμα 80 εκπαιδευτικών-διευθυντών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται κατά 95% στη διοίκηση, κατά 78% στην οργάνωση, κατά 78% στην επικοινωνία και κατά 85% στη διδασκαλία. Αυτό που είναι επίσης σημαντικό είναι ότι βρίσκουν θετικούς παράγοντες την οικονομία χρόνου συνυφασμένη με την ομοιογένεια διοικητικών εγγράφων αλλά στο ερώτημα περί διευκόλυνσης του διοικητικού έργου το 46% των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά ενώ το 54% απάντησε αρνητικά. Αυτό το τελευταίο δεν συνάδει και με ένα άλλο συμπέρασμα περί της μείωσης της γραφειοκρατίας, όπου το 86% απάντησε ότι οι νέες τεχνολογίες την μειώνουν και το 14% των ερωτηθέντων όχι. Η δική μου υπόθεση είναι ότι σε τέτοιες έρευνες δεν πρέπει να ερωτώνται και εκπαιδευτικοί και διευθυντές. Υποθέτω ότι καταφατικά απάντησαν κυρίως οι εκπαιδευτικοί που βλέπουν την ενημέρωση στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο. Αντιθέτως, οι διευθυντές που προωθούν, τυπώνουν και πρωτοκολλούν τα έγγραφα έχουν τον ίδιο φόρτο εργασίας με πριν.

Πολλοί έχουν επιχειρηματολογήσει υπέρ της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας. Ενδεικτικά, ο Watson (2001) τις θεωρεί ένα ριζικό και επαναστατικό τρόπο μετεξέλιξης και μεταμόρφωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων. Αν και εστιάζει στην τεχνολογία ως όπλο των αποφοίτων για την πλήρη και ισοδύναμη ένταξή τους στην αυριανή κοινωνία, θεωρεί δεδομένο ότι το ίδιο ισχύει και για τους διευθυντές σχολικών μονάδων. Άλλοι θεωρούν τις νέες τεχνολογίες ως αυτόνομο αντικείμενο της εκπαίδευσης (Οικονόμου, 2004). Δεν είναι τυχαίο ότι η αναζήτηση για αποτελεσματικούς τρόπους ένταξης των Τ.Π.Ε. στα σχολεία ήταν προτεραιότητα για αρκετές χώρες (Jimoyiannis & Komis, 2007). Στη γειτονική μας χώρα την Τουρκία, η στάση 1.071 εκπαιδευτικών έδειξε ότι οι εκπαιδευτικοί είχαν θετική στάση (Cavas et al. 2009).

Σε έρευνα όμως σε 27 χώρες της Ευρώπης σχετικά με την καθόλου ή σχεδόν καθόλου εμπειρία στη χρήση των Τ.Π.Ε., ενώ στην Ουγγαρία το εύρημα ήταν 15%, στην Ελλάδα ήταν 31% (Korte & Husing, 2006). Δηλαδή σχεδόν 1 στους 3 Έλληνες εκπαιδευτικούς. Αυτό εξηγείται όχι τόσο από τη στάση των εκπαιδευτικών στη χώρα μας αλλά από το ότι η έρευνα έγινε δεκατέσσερα έτη πριν. Θεωρώ ότι αν οι ίδιοι έκαναν την έρευνα τώρα θα ήμασταν σε πολύ καλύτερο επίπεδο και οι λόγοι είναι δύο: πολύ εύκολη και δωρεάν πρόσβαση στα προγράμματα επιμόρφωσης και φυσικά η μοριοδότηση στο σύστημα επιλογής διευθυντών. Η έρευνα των Papaioannou & Charalambous (2011) στην γειτονική μας Κύπρο σε μια τυχαία δειγματοληψία 131 διευθυντών έδειξε ότι οι διευθυντές έχουν θετική στάση απέναντι στις Τ.Π.Ε. Μια δική μου υπόθεση είναι ότι αν είχαν συνδέσει τη γνώση υπολογιστών όπως και τον Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών με τα μισθολογικά κλιμάκια, ο αριθμός θα ήταν σχεδόν μηδενικός. Όχι ότι η διαπίστωση του Anderson (2008) δεν έχει τη θεωρητική της αξία ότι βρισκόμαστε στη μετάβαση σε μια κοινωνία πληροφοριών, απλά οι Έλληνες εκπαιδευτικοί και υποψήφιοι διευθυντές φαίνεται να προτιμούν και κάτι απτό και χειροπιαστό για να μάθουν κάτι.

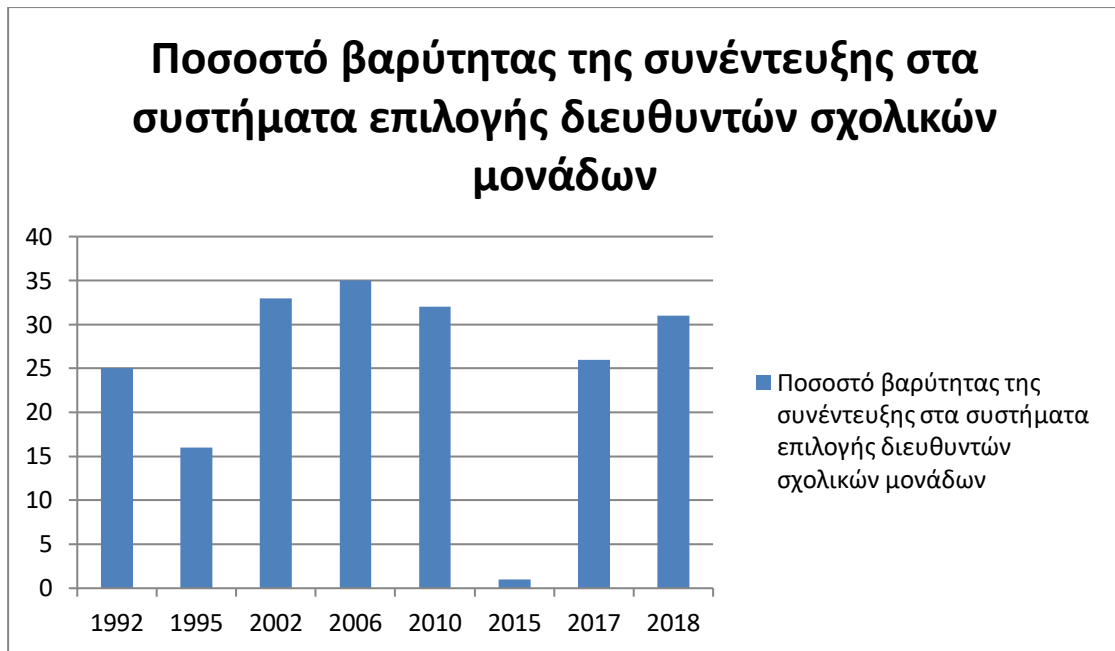
4.2.5. Το κριτήριο της συνέντευξης και της προσωπικότητας

Πολλές και αντιφατικές οι θεωρίες αν η συνέντευξη θα έπρεπε να αποτελεί κριτήριο μοριοδότησης στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Η μια πλευρά υποστηρίζει την υποκειμενική κρίση που μπορεί να ευνοήσει ή αντίθετα να παραγκωνίσει υποψήφιους διευθυντές. Η άλλη πλευρά υποστηρίζει ότι η κρίση και οι επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες του διευθυντή και πολλά άλλα στοιχεία που απαιτεί η σχολική διοίκηση φαίνονται πολύ εύκολα σε μια συνέντευξη.

Πολλά και αντιφατικά και τα στοιχεία με τον τρόπο και τη μοριοδότηση της συγκεκριμένης παραμέτρου στο σύστημα επιλογής διευθυντών. Και φυσικά πλούσια βιβλιογραφία για να υποστηρίξει και τις δύο όψεις του ζητήματος.

Ας αρχίσουμε από το σύστημα επιλογής διευθυντών και τον τρόπο διεξαγωγής και μοριοδότησης της συνέντευξης. Στον βασικό εκπαιδευτικό νόμο-πλαίσιο 1566/1985 δεν γίνεται λόγος για συνέντευξη αλλά το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο *«εκτιμά»* τους υποψηφίους. Το 1988 με την Δ/5716/15-4-1988 Υ.Α., το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο *«μπορεί να καλέσει υποψήφιους σε προφορική συνέντευξη για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης»* (παρ. 7). Ο ν. 2043/1992 καθιστά τη συνέντευξη υποχρεωτική (άρθρο 2, παρ. 3). Η συνέντευξη διατηρείται (π.δ. 25/2002, ν. 3467/2006).

Ο ν. 3848/2010 εισάγει στη συνέντευξη την προετοιμασία σε μια μελέτη περίπτωσης. Είναι δηλαδή μια πιο δομημένη συνέντευξη, που δεν αφορά μόνο θεωρητικές σπουδές ή έργο, αλλά και τι θα έκανε ο υποψήφιος διευθυντής σε μια περίπτωση. Στη συνέχεια η συνέντευξη αλλάζει συνεχώς μοριοδότηση και βαρύτητα στο σύστημα επιλογής διευθυντών. Πάντως, σε γενικές γραμμές η βαρύτητα της συνέντευξης, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, κυμαίνεται περίπου στο 1/3 της συνολικής μοριοδότησης, με κορύφωση το 35% το 2006 και 0% το 2015.



Γράφημα 7. Η βαρύτητα του κριτηρίου της συνέντευξης 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Σε ένα άρθρο της η κοινωνική ανθρωπολόγος του Πανεπιστημίου Αιγαίου Ελένη Γαρουφάλη θεωρεί ότι η συνέντευξη δεν είναι ένα «είδος παροντικής αλληλο-αναπαράστασης ή αλληλοπαρατήρησης των συνομιλούντων αλλά πολυαισθητηριακή και συναισθηματική εμπλοκή στον κόσμο» (2002:29). Οι συνομιλητές συμμετέχουν ο καθένας με τις δικές του πολιτισμικά επηρεασμένες εικόνες και επομένως κλονίζεται η υπερβολική εμπιστοσύνη του συνεντευκτή-ανθρωπολόγου στην υλικότητα της γλώσσας. (ό.π: 38). Το συμπέρασμα που μας ενδιαφέρει να συγκρατήσουμε είναι ότι τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου που καλούν τον υποψήφιο σε συνέντευξη, όσο και αν προσπαθήσουν, δεν μπορούν να είναι εξ ολοκλήρου αντικειμενικά διότι αυτό που εισπράττουν από τον υποψήφιο δεν είναι μόνο λέξεις, εν προκειμένω απαντήσεις, αλλά και ένα ολόκληρο υπόβαθρο δικό του. Αυτό μπορούν, ασυναίσθητα κυρίως, να το δεχτούν ή να το απορρίψουν.

Οι Κάκκος, Αθανασούλα-Ρέππα και Αναστασίου (2018) σε μια έρευνά τους για το ρόλο της συνέντευξης στις κρίσεις διευθυντών σχολικών μονάδων το 2011, μελετώντας το ν.3848/2010 με τη μελέτη περίπτωσης συνοψίζουν τη

βιβλιογραφία αναφέρουν ότι στη συνέντευξη εμφανίζονται κάποια προβλήματα, όπως η «πρώτη εντύπωση», του «φωτοστέφανου» (halo effect) που αναφέρεται σε κοινά αποδεκτά χαρακτηριστικά, των «διακρίσεων», του «επηρεασμού» των απαντήσεων και των «κοινών στερεοτύπων» (2018:857). Στην ποιοτική τους έρευνα εννέα διευθυντών, η επικρατούσα άποψη των διευθυντών ήταν «*προβληματίζομαι αν πραγματικά θέλουν την επιλογή των καλύτερων*». Στις αδυναμίες της συνέντευξης ήταν η δυσπιστία προς την επιτροπή αξιολόγησης, οι τυποποιημένες ερωτήσεις, η μικρή χρονικά διάρκεια της συνέντευξης (ό.π: 860-861).

Γενικά, η συνέντευξη θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα όπλο των υπηρεσιακών συμβουλίων, όπλο που μπορούν να το χρησιμοποιήσουν ορθά και να επιλέξουν τον καλύτερο αλλά και όπλο που θα μπορούσαν να το χρησιμοποιήσουν λανθασμένα, ευνοώντας τον υποψήφιο που θέλουν. Είδαμε στην ανάλυση των νόμων τις ποικίλες αντιδράσεις της εκπαιδευτικής κοινότητας για τη συνέντευξη και πώς αυτή θεωρήθηκε κριτήριο ευνοιοκρατίας.

4.3. Σύγκριση συστήματος επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων με το σύστημα επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης

Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς κάθε νομού και το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Με την έννοια Διευθυντές Εκπαίδευσης συνήθως εννοούμε τόσο τους Περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης όσο και τους Διευθυντές Εκπαίδευσης κάθε νομού. Για πολλούς η ύπαρξη τους συνδέεται με το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης στην Ελλάδα. Όπως έχει εύστοχα τονιστεί όμως, «υπάρχει μια σύγχυση των εννοιών αποσυγκέντρωσης και αποκέντρωσης. Με τον όρο αποσυγκέντρωση ορίζεται η μεταφορά στα περιφερειακά όργανα αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι οποίες ασκούνται κάτω από την εποπτεία ή την καθοδήγηση των κεντρικών πολιτικών και διοικητικών μηχανισμών» (Ιορδανίδης, 2002:22). Αντιθέτως, η αποκέντρωση συνίσταται στην άσκηση εξουσιών από τα τοπικά περιφερειακά όργανα χωρίς την προηγούμενη έγκριση των κεντρικών πολιτικών και διοικητικών αρχών (ό.π., 22).

Ο λόγος που θελήσαμε πολύ σύντομα και συνοπτικά³³ να συγκρίνουμε τα δύο συστήματα επιλογής είναι για να δούμε αν τελικά οι Διευθυντές Εκπαίδευσης, πρόεδροι των υπηρεσιακών συμβουλίων ΠΥΣΔΕ και ΑΠΥΣΔΕ έχουν αυξημένα προσόντα και επομένως είναι σε θέση να κρίνουν τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων.

Σε μια ιστορική αναδρομή, θα ανακαλύψουμε ότι το 1964 μονομελή περιφερειακά διοικητικά και εποπτικά όργανα ήταν οι Διευθυντές Σχολείων, οι Επιθεωρητές και Γενικοί Επιθεωρητές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι Επιθεωρητές και Γενικοί Επιθεωρητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης³⁴. Τη δεκαετία του 1970 η διαίρεση της χώρας για τη δημοτική εκπαίδευση σε 15 ανώτερες εκπαιδευτικές περιφέρειες με επικεφαλής τον επόπτη δημοτικής εκπαίδευσης και 240 εκπαιδευτικές περιφέρειες με επικεφαλής τον επιθεωρητή (Ιορδανίδης, 2002:38), υπήρξε ο πρόδρομος του σημερινού συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης.

Το σύστημα επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων παρουσιάζει ομοιότητες και διαφορές με το σύστημα επιλογής Διευθυντών Εκπαίδευσης. Ας ξεκινήσουμε με τις ομοιότητες. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, τα κριτήρια μοριοδότησης, επιστημονικά, υπηρεσιακά και διοικητικά είναι περίπου ίδια με τα κριτήρια μοριοδότησης των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι νόμοι από το 2002-2018 που εξετάσαμε για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, τους εντάσσουν στα Στελέχη Εκπαίδευσης, όπως και τους διευθυντές σχολικών μονάδων. Η απαιτούμενη εκπαιδευτική υπηρεσία αλλάζει όπως και στο σύστημα των διευθυντών σχολικών μονάδων: 10ετής στο π.δ.25/2002 (άρθρο 13, παρ.1) – ίδια με των Σχολικών Συμβούλων (άρθρο 9 παρ. 1), 18ετής στο ν. 3467/2006 (άρθρο 7, περ. Β, παρ α) – ίδια με των Σχολικών Συμβούλων (άρθρο 7, περ. Α, παρ. γ), 12ετής στο ν. 4327/2015 (άρθρο 17, παρ.1) και στο ν. 4547/2018 (άρθρο 22 παρ.2).

Στο νόμο που ισχύει αυτή τη στιγμή, λοιπόν, η προϋπηρεσία για τους Περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης και τους Διευθυντές Εκπαίδευσης είναι

³³ Συνοπτικά γιατί θα μπορούσε να αποτελέσει μια νέα διπλωματική εργασία.

³⁴ Βλ. Μάστορας, Ν. (2019). Ανακτήθηκε από https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/307132_istoriki-anadromi-tis-epilogis-stelehon-ekpaideysis-i-apoysia-stratigikis-kai

δώδεκα έτη, με τουλάχιστον δέκα έτη διδακτικά καθήκοντα. Αυτή η προϋπηρεσία δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη αν υπολογίσει κανείς ότι για τη θέση του προϊστάμενου εκπαιδευτικών θεμάτων απαιτείται η ίδια προϋπηρεσία (άρθρο 22, παρ.8 του ν.4547/2018).

Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση είναι ότι «για την επιλογή των διευθυντών εκπαίδευσης και προϊσταμένων γραφείων εκπαίδευσης δεν είναι αναγκαία η προηγούμενη υπηρεσία σε θέση διευθυντή σχολικής μονάδας. Όσοι έχουν υπηρετήσει σε θέση διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους συμμετέχουν στην επιλογή ανεξάρτητα από το συνολικό χρόνο εκπαιδευτικής και διδακτικής υπηρεσίας» (άρθρο 9, παρ.β, ν. 3467/2006). Μια άλλη είναι ότι «Απαιτείται επιτυχής συμμετοχή τους σε γραπτή δοκιμασία» (άρθρο 9, παρ.δ, ν.3467/2006). Στον ίδιο νόμο, οι διατάξεις για την κρίση και επιλογή Διευθυντών Εκπαίδευσης είναι ίδιες με τις διατάξεις για την κρίση σχολικών συμβούλων, εκτός από τις διατάξεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του συγγραφικού έργου (άρθρο 10, περ.Β, παρ.1, ν.3467/2006). Επίσης, και οι δυο κατηγορίες στελεχών μπορούν μετά τη συμπλήρωση της τετραετούς θητείας με αίτησή τους να επανακριθούν και να τοποθετηθούν εκ νέου για νέα τετραετή θητεία. (άρθρο 13, παρ.1, ν. 3467/2006).

Στις διαφορές πρέπει να εντοπίζουμε ότι το σύστημα επιλογής Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης και Διευθυντών Εκπαίδευσης μοιάζει με το σύστημα που διαπερνά τα υπηρεσιακά συμβούλια της διοίκησης. Συγκεκριμένα, βασιζόμενοι στον ισχύοντα νόμο 4547/2018, ορίζονται συμβούλια επιλογής (άρθρο 26, παρ. 2 του ν. 4547/2018), ως ακολούθως: «Στη Γενική Γραμματεία του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων συνίσταται Κεντρικό Συμβούλιο Επιλογής, το οποίο συνεδριάζει με επταμελή ή εννεαμελή σύνθεση για την κατάρτιση πινάκων επιλογής και την επιλογή Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και των Περιφερειακών Διευθυντών Εκπαίδευσης, αντίστοιχα. Το Κεντρικό Συμβούλιο Επιλογής συγκροτείται με απόφαση του Διοικητικού Γραμματέα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και αποτελείται από τα εξής μέλη:

α) ένα μέλος του Α.Σ.Ε.Π ως Πρόεδρο που υποδεικνύεται με τον αναπληρωτή του, από τον Πρόεδρο του Α.Σ.Ε.Π.,

β) δύο μέλη Δ.Ε.Π. Α.Ε.Ι., που ορίζονται με τους αναπληρωτές τους, ύστερα από ανοικτή πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος που εκδίδει ο Διοικητικός Γραμματέας του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων,

γ) έναν εκπρόσωπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που υποδεικνύεται με τον αναπληρωτή του από τον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

δ) έναν Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, ο οποίος ορίζεται με τον αναπληρωτή του από τον Υπουργό

ε) δύο ή τέσσερις αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών, ως εξής:

αα) για την επιλογή περιφερειακών διευθυντών εκπαίδευσης στο Συμβούλιο συμμετέχουν οι δυο αιρετοί εκπρόσωποι των ΚΥΣΠΕ ή ΚΥΣΔΕ, οι οποίοι αναπληρώνονται από τους αναπληρωτές τους στα συμβούλια αυτά.

ββ) για την επιλογή διευθυντών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Συμβούλιο συμμετέχουν οι δυο αιρετοί εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών το ΚΥΣΠΕ ή στο ΚΥΣΔΕ αντίστοιχα, οι οποίοι αναπληρώνονται από τους αναπληρωτές τους στα συμβούλια αυτά.

Ο νόμος ορίζει ότι «Κάθε μέλος συμβουλίου επιλογής, με εξαίρεση τον πρόεδρο, αναλαμβάνει τη μελέτη συγκεκριμένου αριθμού φακέλου υποψηφίων που του ανατίθενται από τον πρόεδρο και προετοιμάζει σχετική τεκμηριωμένη εισήγηση για κάθε υποψήφιο. Η κατανομή των φακέλων των υποψηφίων στα μέλη του συμβουλίου γίνεται κατά τυχαίο τρόπο (άρθρο 26, παρ. 7)».

Αρχικά λοιπόν βλέπουμε ότι το σύστημα επιλογής των Διευθυντών Εκπαίδευσης και των Περιφερειακών διευθυντών, που είναι μετά την επιλογή τους και πρόεδροι των ΠΥΣΔΕ και ΑΠΥΣΔΕ αντίστοιχα, μοιάζει αρκετά με το σύστημα επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων ως προς τη μελέτη του υποψηφίου (κάτι

που κάνουν και τα μέλη του ΠΥΣΔΕ για ένα διευθυντή). Υπάρχει όμως και μια σημαντική διαφορά, η ανάμειξη της ανεξάρτητης αρχής του ΑΣΕΠ και των Α.Ε.Ι., καθώς και ενός Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργείου Παιδείας. Η σύσταση λοιπόν του Συμβουλίου Επιλογής για τις δύο αυτές κατηγορίες των στελεχών της Εκπαίδευσης φαίνεται να είναι πιο αντικειμενική. Αν και θα μπορούσε να είναι αντικειμενικότερη, εάν τα μέλη των ανεξάρτητων αρχών ή των ΑΕΙ επιλέγονταν μετά από κλήρωση, θα μπορούσε δηλαδή να υπάρξει εδώ μια ρύθμιση στο μέλλον, ρύθμιση που δεν αφορά μόνο τα ανώτερα στελέχη εκπαίδευσης αλλά τον τρόπο επιλογής των μελών του ΑΣΕΠ σε τέτοια συμβούλια γενικότερα.

Κεφ. 5. Η σύνθεση των Υπηρεσιακών Συμβουλίων στην επιλογή Διευθυντή σχολικής μονάδας

Ο ρόλος των Υπηρεσιακών Συμβουλίων ΠΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ και ΚΥΣΔΕ για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ή ΠΥΣΠΕ, ΑΠΥΣΠΕ και ΚΥΣΠΕ για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση είναι σημαντικός στην επιλογή διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Είναι τρία Υπηρεσιακά Συμβούλια με τις ίδιες αρμοδιότητες και σύσταση και το μόνο που τα διαφοροποιεί είναι το όνομα, αναλόγως αν αφορούν στη Δευτεροβάθμια ή την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε μόνο με τα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης διαιρείται σε τρία επίπεδα, το *εθνικό επίπεδο* που αφορά στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και περιλαμβάνει τα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια, το *περιφερειακό επίπεδο* που αποτελείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα ανώτερα περιφερειακά συμβούλια, το *επίπεδο νομού* με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης με τα περιφερειακά συμβούλια και το *επίπεδο σχολικής μονάδας*. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι τα επίπεδα είναι τέσσερα, αλλά το μεγαλύτερο τμήμα της βιβλιογραφίας είναι υπέρ των τριών επιπέδων, διότι ο διευθυντής των σχολικών μονάδων υπάγεται στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του νομού.

Τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ΠΥΣΔΕ και ΠΥΣΠΕ συστάθηκαν με το ΦΕΚ 312/18-9-1926 αλλά οι λεπτομέρειες σύνθεσής τους ορίζονται από το ν.1566/1985 (άρθρο 21), από τα π.δ. 75/1986 και π.δ. 1/2003, τα ΑΠΥΣΠΕ και ΑΠΥΣΔΕ με το ν. 2817/2000 (άρθρο 14, παρ. 29) και τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ΚΥΣΠΕ και ΚΥΣΔΕ με το ν.1566/1985 (άρθρο 21). Το π.δ. 1/2003/ΦΕΚ1/3-1-03 ορίζει ότι η σύνθεση των συμβουλίων είναι ως εξής:

Το ΠΥΣΔΕ είναι πενταμελές υπηρεσιακό και πειθαρχικό συμβούλιο και αποτελείται:

- α) από το διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- β) δύο προϊσταμένους γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και σε περίπτωση που δεν υπάρχουν ή δεν επαρκούν ως τακτικά μέλη ορίζονται δύο διευθυντές σχολικών μονάδων με τους αναπληρωτές τους, και σε περίπτωση που δεν επαρκούν δύο εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βαθμό Α' και
- γ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με τους αναπληρωτές τους.

Πρόεδρος του ΠΥΣΔΕ είναι ο διευθυντής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αντιπρόεδρος ορίζεται με την απόφαση συγκρότησης ένα από τα υπό το στοιχείο β της προηγούμενης παραγράφου μέλη.

Αντίστοιχα, όσον αφορά στο ΑΠΥΣΔΕ, στην έδρα κάθε περιφερειακής διεύθυνσης εκπαίδευσης λειτουργεί πενταμελές υπηρεσιακό και πειθαρχικό συμβούλιο για το εκπαιδευτικό προσωπικό δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αποτελείται από:

- α) τον περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης ως πρόεδρο που αναπληρώνεται από διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- β) τον προϊστάμενο του τμήματος επιστημονικής παιδαγωγικής καθοδήγησης ως αντιπρόεδρο που αναπληρώνεται από σχολικό σύμβουλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

γ) ένα διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνεται από άλλο διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και σε περίπτωση έλλειψης από προϊστάμενο γραφείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή γραφείου φυσικής αγωγής ή γραφείου τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης.

δ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών.

Τέλος, ορίζεται η σύνθεση του ΚΥΣΔΕ (π.δ. 75/1986, ΦΕΚ 28^Α και π.δ. 1/2003), που είναι ένα πενταμελές κεντρικό υπηρεσιακό πειθαρχικό συμβούλιο και αποτελείται από:

α) τρεις διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από ισάριθμους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και

β) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών.

Σε γενικές γραμμές, οι ρόλοι των τριών υπηρεσιακών συμβουλίων είναι διακριτοί. Το ΠΥΣΔΕ είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη πινάκων υποψηφίων διευθυντών και το ΑΠΥΣΔΕ τους επικυρώνει. Το ΚΥΣΔΕ είναι το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και είναι υπεύθυνο για την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών (μεταθέσεις, αποσπάσεις, μετατάξεις, κ.τ.λ.). Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τα τρία υπηρεσιακά συμβούλια και ποια είναι η συμβολή τους στο σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

5.1. Ο ρόλος των Υπηρεσιακών Συμβουλίων στη Διοίκηση

Ο ρόλος των Υπηρεσιακών Συμβουλίων στη Διοίκηση είναι πάρα πολύ σημαντικός και θα αποτελούσε από μόνος του μια νέα ολόκληρη διπλωματική εργασία. Δεδομένου του περιορισμού μας για την έκταση του ρόλου των υπηρεσιακών συμβουλίων, στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε μόνο επιγραμματικά σε αυτόν.

Στη σύγχρονη εποχή, μετά το 2010 (με το ν. 3839/2010) σε μια προσπάθεια εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης προβλέφθηκε το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ) που θα ήταν ένα πενταμελές όργανο με πρόεδρο έναν Αντιπρόεδρο του ΑΣΕΠ και τρία μέλη προτεινόμενα από αυτόν και έναν Βοηθό Συνήγορο του Πολίτη. Στη συνέχεια ο ν. 4275/2014 διατηρεί την ονομασία του Ειδικού Συμβουλίου αλλά τροποποιεί τη σύνθεσή του. Ο ν.4369/2016, επίσης, τροποποιεί τη σύνθεσή του εκ νέου.

Αρχικά δεν μπορεί να παραλειφθεί ότι η σύσταση των υπηρεσιακών συμβουλίων στη διοίκηση έχει προβλεφθεί από το Σύνταγμα (άρθρο 103, παρ.4) για να προστατεύσει τις περιπτώσεις μετάθεσης ή υποβιβασμού ή παύσης των υπαλλήλων. Αυτό χρειάζεται να αποτελείται τουλάχιστον κατά τα δύο τρίτα από μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους. Επομένως, τα υπηρεσιακά συμβούλια ΠΥΣΔΕ, ΑΠΥΣΔΕ και ΚΥΣΔΕ προστατεύουν τους εκπαιδευτικούς από αυθαίρετες ενέργειες άλλων διοικητικών οργάνων.

Όμως, στο θέμα που μας αφορά περί επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων θα εξετάσουμε το ρόλο των υπηρεσιακών συμβουλίων σε σχέση με το αν συμβάλλουν στις αντικειμενικές επιλογές ή χωρεί κομματικοποίηση. Ήδη αναφέραμε ότι πολλές από τις έρευνες συναδέλφων δεν θεωρούν την κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου ΠΥΣΔΕ απόλυτα αμερόληπτη και δίκαιη, λόγω της παρουσίας των αιρετών εκπροσώπων. Αυτό που επίσης προκύπτει και είναι ενδιαφέρον γιατί δεν αφορά αποκλειστικά στο χώρο της εκπαίδευσης είναι ότι ο «εκδημοκρατισμός της δημόσιας διοίκησης προσέλαβε ενίοτε εξισωτικό έως ισοπεδωτικό χαρακτήρα» (Πραβίτα, 2018:53) και ήταν σε βάρος των αξιοκρατικών κριτηρίων και προσόντων (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012:95).

Μια δεύτερη παρατήρηση που δεν αφορά επίσης αποκλειστικά τα υπηρεσιακά συμβούλια στην εκπαίδευση αλλά τα υπηρεσιακά συμβούλια στη διοίκηση εν γένει είναι το γεγονός ότι η αλλαγή κόμματος που αναλαμβάνει τη διακυβέρνηση της χώρας σημαίνει και «αντικατάσταση ακόμη και της καθαρά διοικητικής ηγεσίας των επιμέρους δημόσιων υπηρεσιών» (Πραβίτα, 2018:54). Πράγματι, σε κάθε εναλλαγή κυβέρνησης παρατηρείται αλλαγή του Περιφερειακού

Διευθυντή Εκπαίδευσης και του Διευθυντή Εκπαίδευσης. Άλλωστε οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης είναι μετακλητοί υπάλληλοι, όπως θα φανεί και αργότερα στην ανάλυση του ρόλου του ΑΠΥΣΔΕ. Υπάρχει φυσικά η αιτιολόγηση ότι τα ανώτερα στελέχη πρέπει να τυγχάνουν της εμπιστοσύνης της εκάστοτε κυβέρνησης, όμως αυτό πρακτικά σημαίνει ότι και ο τρόπος επιλογής δεν είναι αντικειμενικός αλλά κομματικός ή πολιτικός.

Ευτυχώς, στο χώρο της εκπαίδευσης δεν έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο αύξησης των υπηρεσιακών συμβουλίων, όπως συμβαίνει σε άλλους τομείς της διοίκησης. Επομένως, η εκπαίδευση μάλλον γλίτωσε από το συμπέρασμα ότι η *«μεγάλη διασπορά μιας ενιαίας αρμοδιότητας σε πληθώρα συμβουλίων ενέχει τον κίνδυνο το σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας υπαλληλίας να καταστεί εξαιρετικά περίπλοκο και αναποτελεσματικό αλλά και να επιφέρει την άνιση μεταχείριση των υποψηφίων»* (ό.π.: 62). Φυσικά αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα εξάλειψη ανισότητας. Τα υπηρεσιακά συμβούλια εξακολουθούν να αξιολογούν υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων, με την πιθανότητα να μεταχειριστούν άνισα τους υποψηφίους λόγω της συνέντευξης και της ενδεχόμενα λανθασμένης κρίσης. Επίσης, τα υπηρεσιακά συμβούλια ενδέχεται να ενεργούν διαφορετικά από νομό σε νομό.

Δεν γίνεται και αλλιώς, θα αναρωτηθεί κάποιος. Πράγματι όσο η διοίκηση είναι ζωντανός οργανισμός, πάντα θα γίνονται λάθη. Ο Μακρυδημήτρης (2001³⁵) ονομάζει εύστοχα «Ηθικά Διλήμματα», συγκεντρωτισμός έναντι της αποκέντρωσης, διαχείριση έναντι της νομιμότητας, διαφάνεια έναντι της μυστικότητας. Όταν τα μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων έχουν μια αμφιβολία, ένα δίλημμα οφείλουν να καταφεύγουν στον ηθικό ορθολογισμό που προτείνει ο Μακρυδημήτρης, αναζητώντας την υπευθυνότητα, τη νομιμότητα, την ακεραιότητα και την ανταποκρισιμότητα (2001:20). Πρόκειται για ένα τετράπλευρο, βασισμένο στη θεωρία του Talcott Parsons, το οποίο θα μπορούσε να καθοδηγεί την επίσημη συμπεριφορά στις δημόσιες υπηρεσίες (ό.π.:36). Πολλές φορές το συμπέρασμα

³⁵ Μακρυδημήτρης, Α. (2002) 'Ηθικά Διλήμματα στη Δημόσια Διοίκηση, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, 8, σελ. 7-40.

είναι άλλωστε ότι η ηθική δεν ταυτίζεται με τη νομιμότητα³⁶, αλλά είναι κάτι παραπάνω.

5.2. Ο ενεργός και καθοριστικός ρόλος του ΠΥΣΔΕ

Η συγκρότηση του ΠΥΣΔΕ γίνεται με απόφαση του οικείου Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης (π.δ. 1/2003, άρθρο 10). Εκτός από τη συμμετοχή του ΠΥΣΔΕ στο σύστημα επιλογής διευθυντών, μερικές από τις αρμοδιότητές του είναι να γνωμοδοτεί για τη χορήγηση άδειας άσκησης ιδιωτικού έργου, να προτείνει και να τοποθετεί αναπληρωτές και νεοδιοριστούς εκπαιδευτικούς, να εκδικάζει πειθαρχικές υποθέσεις, να εξετάζει θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών και να τοποθετεί σε σχολικές μονάδες εκπαιδευτικούς που δεν έχουν οργανική τοποθέτηση αλλά προσωρινή τοποθέτηση.

Στη συνεδρίαση μετέχουν όλα τα τακτικά ή τα αναπληρωματικά μέλη όταν απουσιάζουν ή κωλύονται τα τακτικά και ένας γραμματέας ΠΥΣΔΕ, εκπαιδευτικός της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που κάνει την πρόσκληση στα μέλη, και συντάσσει το πρακτικό με τις πράξεις του ΠΥΣΔΕ, υπογεγραμμένες στο τέλος από τα μέλη του Συμβουλίου. Οι συνεδριάσεις διακρίνονται σε τακτικές και έκτακτες.

Τα ΠΥΣΔΕ έχουν τις εξής αρμοδιότητες, όπως καθορίστηκαν στο π.δ.1/2003 (άρθρο 12):

1. Συντάσσουν πίνακες υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων και σχολικών εργαστηριακών κέντρων.
2. Επιλέγουν τους υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων.
3. Καταρτίζουν τους πίνακες προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων.
4. Προτείνουν την τοποθέτηση των επιλεγέντων διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων.
5. Προτείνουν τη μετάθεση των διευθυντών σχολικών μονάδων και σχολικών εργαστηριακών κέντρων από σχολείο σε σχολείο της ίδιας διεύθυνσης εκπαίδευσης.

³⁶ Μακρυδημήτρης, Α., (2009) Ηθική και Νομιμότητα: προκλήσεις διαφάνειας στη σύγχρονη δημοκρατία, *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 15, σελ. 3-13.

6. Εισηγούνται τον αριθμό αναπληρωτών διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων.
7. Γνωμοδοτούν για τη χορήγηση άδειας άσκησης ιδιωτικού έργου με αμοιβή.
8. Προτείνουν την προσωρινή τοποθέτηση των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών.
9. Καταρτίζουν πίνακες προακτέων εκπαιδευτικών.
10. Προτείνουν την τοποθέτηση σε σχολείο των μετατεθέντων και αποσπασθέντων από άλλο ΠΥΣΔΕ, την τοποθέτηση υπεράριθμων εκπαιδευτικών καθώς και τη μετάθεση για βελτίωση θέσης.
11. Προτείνουν τη μετάθεση εκπαιδευτικών για το συμφέρον της υπηρεσίας εντός της ίδιας διεύθυνσης εκπαίδευσης.
12. Προτείνουν την κάθε είδους απόσπαση εκπαιδευτικών εντός της ίδιας διεύθυνσης εκπαίδευσης.
13. Προτείνουν τη διάθεση εκπαιδευτικών για συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου διδασκαλίας σε σχολεία της ίδιας διεύθυνσης εκπαίδευσης.
14. Αναθέτουν σε εκπαιδευτικούς υπερωριακή διδασκαλία
15. Ορίζουν τις σχολικές μονάδες, των οποίων οι μαθητές ασκούνται στα σχολικά εργαστήρια και τους διδάσκοντες σε αυτά.
16. Προτείνουν την τοποθέτηση επανερχόμενων εκπαιδευτικών από σχολεία του εξωτερικού.
17. Εκδικάζουν πειθαρχικές υποθέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκτός από τις πειθαρχικές υποθέσεις κατά των διευθυντών σχολικών μονάδων, των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.
18. Αποφασίζουν για τη μονιμοποίηση των εκπαιδευτικών μετά τη συμπλήρωση διετούς δοκιμαστική υπηρεσίας.
19. Γνωμοδοτούν για τη μισθολογική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.
20. Γνωμοδοτούν για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, εκτός των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.

21. Αποφασίζουν για τη διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών λόγω ασθενείας, εκτός των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.
22. Αποφασίζουν για την απόλυση εκπαιδευτικών λόγω σωματικής ή πνευματικής ανικανότητας καθώς και για τον αναδιορισμό τους, εκτός των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.
23. Αποφασίζουν για τη δυνητική θέση των εκπαιδευτικών σε αργία και για την επαναφορά στα καθήκοντα τους, εκτός των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.
24. Εξετάζουν προσφυγές εκπαιδευτικών κατά αποφάσεων εκκαθαριστών, με τις οποίες έγινε περικοπή των αποδοχών τους, εκτός των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής, των διευθυντών εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων.
25. Αποφασίζουν για την αναγνώριση εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας σε ιδιωτικά σχολεία, στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει πράξη πρόσληψης και απόλυσης ή υπάρχει μόνο πράξη πρόσληψης ή απόλυσης.
26. Γνωμοδοτούν για τη χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών σχολείων και φροντιστηρίων.
27. Συντάσσουν πίνακες προσωρινών αναπληρωτών και ωρομίσθιων εκπαιδευτικών.
28. Εξετάζουν θέματα υπηρεσιακής κατάστασης εκπαιδευτικών.

Το ΠΥΣΔΕ είναι, όπως ειπώθηκε παραπάνω, ένα πενταμελές πειθαρχικό και υπηρεσιακό συμβούλιο. Ο ενεργός και καθοριστικός του ρόλος αποτυπώνεται περισσότερο στους εκπαιδευτικούς νόμους μέχρι και το 2010. Ήταν συμβούλιο που μοριοδοτούσε τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων, έχοντας τον

τελευταίο λόγο, κυρίως στο κριτήριο μοριοδότησης της προσωπικότητας ή της γενικής συγκρότησης. Η εξέλιξη του ΠΥΣΔΕ ήταν να μετατραπεί σε όργανο υπεύθυνο αποκλειστικά.

Συγκεκριμένα, στο ν.1824/1988 το ΠΥΣΔΕ ήταν αποκλειστικά υπεύθυνο για τη σύνταξη των δύο πινάκων των υποψηφίων διευθυντών (άρθρο 11, παρ. 4) και πρότεινε την τοποθέτησή τους, η οποία εκτελείτο με απόφαση του νομάρχη (άρθρο 11, παρ.7). Η αξιολογική σειρά των υποψηφίων ήταν αποκλειστικά αρμοδιότητα του ΠΥΣΔΕ. Αυτό περί αξιολογικής σειράς συνεχίζεται ως σήμερα και το μόνο που διαφοροποιείται είναι ότι μέχρι το 1988 η κρίση του ΠΥΣΔΕ είχε τη βαρύτητα του 100%.

Από εκεί και έπειτα, το ΠΥΣΔΕ έχει ενεργό ρόλο ως ποσοστό συμμετοχής στην αξιολόγηση του υποψηφίου. Στο ν.2043/1992 το αρμόδιο συμβούλιο αποφαινεται για τη γενική συγκρότηση του υποψηφίου με είκοσι πέντε αξιολογικές μονάδες. Στο π.δ. 25/2002 το ΠΥΣΔΕ μοριοδοτεί το ένα από τα τρία κριτήρια με τη διαδικασία της συνέντευξης. Σε γενικές γραμμές, ο ενεργός ρόλος του ΠΥΣΔΕ κυμαίνεται στο 1/3 της αξιολόγησης του υποψηφίου. Εξαιρούνται οι νόμοι των ετών 1992 και 2015, όπου το ΠΥΣΔΕ έχει απλώς υποστηρικτικό και βοηθητικό ρόλο, και το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

Γράφημα 8

Η μοριοδότηση από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο ΠΥΣΔΕ ως ποσοστό της συνολικής μοριοδότησης στα συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων



Γράφημα 8: Η βαρύτητα της γνώμης του ΠΥΣΔΕ 1985-2018

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Ένα άλλο σημείο που δείχνει τον ενεργό και καθοριστικό ρόλο του ΠΥΣΔΕ είναι ότι το συμβούλιο μπορεί να αποκλείσει έναν υποψήφιο διευθυντή, αν κρίνει ότι είναι για κάποιο λόγο ακατάλληλος. Βέβαια έχουμε τονίσει ότι ένα συμβούλιο δεν ρισκάρει την υπόληψή του και σπάνια αποκλείει υποψηφίους, οι οποίοι μπορούν πάντα να κάνουν ένσταση και να δικαιωθούν.

Προκύπτουν πάντως κάποια ζητήματα με τον ενεργό ρόλο του ΠΥΣΔΕ, που αξίζει να αναφερθούν. Το πρώτο είναι η σύνθεσή του με την παρουσία των αιρετών όταν κρίνει υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων. Να σημειωθεί ότι σε όλες τις έρευνες συναδέλφων, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τους αιρετούς εκπροσώπους ακατάλληλους για κρίση περί διευθυντών σχολικών μονάδων. Θεωρούν ότι εφόσον οι αιρετοί έχουν προκύψει από εκλογές με κομματικό χαρακτήρα, είναι απίθανο να μην επηρεάζονται στην κρίση τους. Από την άλλη βέβαια, η συμμετοχή των αιρετών θεωρείται επιτυχημένη και κατάκτηση συνδικαλιστικών αγώνων (Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, 1989). Αυτό έγινε βέβαια για την καλύτερη υποστήριξη των εκπαιδευτικών και για αξιοκρατικούς λόγους. Αλλά όντας αιρετοί, εκπρόσωποι ενός

κόμματος, έχουν ενδεχομένως δεσμεύσεις και αντί η παρουσία τους να προωθεί την αξιοκρατία, μπορεί να προωθεί και την ευνοιοκρατία, την μικροπολιτική.

Σε μια ποσοτική έρευνα (Λουκά, 2013) ικανοποιητικής ανταπόκρισης, σε ποσοστό 62,6% επί του συνόλου των μελών των Περιφερειακών Συμβουλίων, διεξήχθη έρευνα στα μέλη των ΠΥΣΔΕ με είκοσι ερωτήσεις κλειστού τύπου και 169 απαντημένα ερωτηματολόγια και προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Το 34,9% των μελών των ΠΥΣΔΕ είχε στην κατοχή του Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών και αυτός ήταν ο ανώτερος τίτλος σπουδών τους.
- Το 69% των μελών των ΠΥΣΔΕ δεν έχει διοικητική εμπειρία σε θέση υποδιευθυντή.
- Το 85,6% δεν έχει διοικητική εμπειρία σε θέση Προϊσταμένου Γραφείου.
- Το 55% θεωρεί τη διοικητική εμπειρία άνω των δυο ετών ως το πρώτο προαπαιτούμενο προσόν για ένα μέλος του συμβουλίου.
- Το 90,5% δηλώνει ότι από τα προσωπικά χαρακτηριστικά το πιο σημαντικό είναι το πνεύμα συνεργασίας, το 64% υπομονή, το 59% διαπραγματευτική ικανότητα, 80% αποφασιστικότητα.
- Ο αριθμός των συνεδριάσεων κυμαίνεται από 3 σε 82 συνεδριάσεις, με μέσο όρο 35,89³⁷.
- Η τήρηση του νομικού πλαισίου είναι θετική απάντηση κατά 92%.
- Σε περίπτωση ένστασης ενός υποψηφίου, τα ερωτηθέντα μέλη απάντησαν ότι συζητούν το θέμα σε ειδική συνεδρίαση σε ποσοστό 91% και μόνο το 5% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι παραπέμπουν τον υποψήφιο στα διοικητικά δικαστήρια.
- Στην ερώτηση αν η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης συνέβαλε στην αξιοκρατική τοποθέτηση των διευθυντών, τα ερωτηθέντα μέλη απάντησαν πολύ/πάρα πολύ σε ποσοστό 36%, μέτρια σε ποσοστό 34%, λίγο σε ποσοστό 14% και καθόλου σε ποσοστό 8%.

³⁷ Είναι θεωρώ ένα από τα αμφισβητήσιμα ευρήματα, διότι από προσωπική εμπειρία ως γραμματέας ΠΥΣΔΕ γνωρίζω ότι ο αριθμός συνεδριάσεων είναι κοντά στο 80, χωρίς στο έτος να υπάρχει και κρίση διευθυντών. Πιθανολογώ ότι όσοι απάντησαν 3 συνεδριάσεις είναι αναπληρωματικά μέλη και συμπλήρωσαν τον αριθμό των δικών τους συμμετοχών.

- Τέλος, το 75% δεν θεωρούν ότι η συμμετοχή δικαστικού λειτουργού θα συνεισέφερε στην ορθότερη λήψη αποφάσεων ενώ τα μέλη είναι διχασμένα όσον αφορά στην παρουσία σχολικών συμβούλων, καθώς το 52% δεν θεωρεί ότι συμβάλλει στην ορθότερη λήψη απόφασης ενώ το 44% απάντησε ότι συμβάλλει.

Επίσης, πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινιστούν δύο παράμετροι σημαντικές. Η πρώτη είναι η καινοτομία του 2010 που εισήγαγε τη μελέτη περίπτωσης για την κρίση του υποψηφίου διευθυντή. Η δεύτερη παράμετρος είναι ότι οι τέσσερις τελευταίες κρίσεις διευθυντών, από το 2010 έως σήμερα, έγιναν από διευρυμένα επταμελή συμβούλια, με την παρουσία ενός Συμβούλου και ενός εκπαιδευτικού, διευθυντή σχολείου με βαθμό Α'. Αυτό θα μπορούσε να είναι ένας παράγοντας αποδυνάμωσης της πολιτικοποίησης ή κομματικοποίησης του συμβουλίου, καθώς οι αιρετοί δεν είναι πλέον δύο μέλη στα πέντε αλλά δύο μέλη στα επτά. Τα επιπλέον μέλη ορίζονται, με τους αναπληρωτές τους με απόφαση του Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης (άρθρο 26, παρ. 1, ν. 4547/2018).

5.3. Ο υποβοηθητικός και υποστηρικτικός ρόλος του ΠΥΣΔΕ

Ενώ το ΠΥΣΔΕ είναι για τους εκπαιδευτικούς το κατεξοχήν αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, συχνά στην πορεία του συστήματος επιλογής διευθυντών είχε και υποστηρικτικό και δευτερεύοντα ρόλο, και συγκεκριμένα στους νόμους του 1992, του 1994 και του 2015. Σε καμιά άλλη νομοθετική παρέμβαση, το ποσοστό βαρύτητας της γνώμης του ΠΥΣΔΕ δεν έπεσε κάτω από το 30%.

Στην περίπτωση του 1992, ο υποβοηθητικός ρόλος του έγκειται στην πολύ χαμηλή μοριοδότηση του υποψηφίου, κατά ανώτατο όριο 25%. Είναι η χρονιά που προωθείται πάρα πολύ η υπηρεσιακή κατάσταση, κατά 45%. Στη περίπτωση του 1994, το ποσοστό βαρύτητας της γνώμης των μελών του ΠΥΣΔΕ είναι κατά ανώτατο όριο 12%. Είναι η χρονιά που η μοριοδότηση της διοικητικής εμπειρίας μοριοδοτείται για πρώτη φορά με βεβαιώσεις. Εξηγούμαι. Όπως φαίνεται και στο κεφάλαιο 3 της ανάλυσης του νόμου, η ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων μοριοδοτείται από την προϋπηρεσία του υποψηφίου σε θέσεις ευθύνης, από τη συμμετοχή του σε υπηρεσιακά συμβούλια και το ΠΥΣΔΕ πρέπει να συνεκτιμήσει την

ικανότητα συνεργασίας, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου και την οργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων, η συνολική μοριοδότηση των οποίων φτάνει στις 14 αξιολογικές μονάδες από τις εκατό.

Η τρίτη περίπτωση του ν.4327/2015 ήταν και η πιο χαρακτηριστική. Το ΠΥΣΔΕ δεν αξιολογεί καθόλου τον υποψήφιο διευθυντή σχολικής μονάδας για τη γενική του συγκρότηση και προσωπικότητα. Δεν διεξάγονται συνεντεύξεις, ούτε υπάρχει κρίση βάσει μιας μελέτης περίπτωσης. Η αξιολόγηση του υποψηφίου για την προσωπικότητά του μεταφέρεται στο Σύλλογο Διδασκόντων, ο οποίος αποφαινεται με μυστική ψηφοφορία. Αυτό ήταν και το βασικό επιχείρημα που κάποιοι υποψήφιοι διευθυντές κατέφυγαν στο ΣτΕ και το οποίο έκρινε το νόμο αντισυνταγματικό.

Συγκριμένα, με την υπ'. Αριθ 711/2017 απόφαση της Ολομέλειας του Συμβουλίου Επικρατείας, αποφασίστηκε ότι ο νόμος 4327/2015 παραβίασε «*τις συνταγματικές αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας, και ειδικότερα, της ελεύθερης προσβάσεως και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας (άρθρο 4, παράγραφοι 1 και 4 και άρθρο 5 παράγραφος 1 του Συντάγματος), της διαφάνειας (άρθρο 103 παράγραφος 7 του Συντάγματος), που κατά την έννοια τους, καταλαμβάνουν όχι μόνο τη διαδικασία εισόδου στο υπαλληλικό σώμα αλλά και, περαιτέρω εν γένει τις διαδικασίες εξελίξεως (προαγωγής και αναθέσεων καθηκόντων) των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και του κράτους δικαίου (άρθρο 25 παράγραφος 1 του Συντάγματος) επί διαδικασίας εξελίξεων υπαλλήλων του Δημοσίου με επιλογή υποψηφίων κατόπιν αξιολογήσεως των ουσιαστικών προσόντων και της προσωπικότητάς τους, επιβάλλεται το όργανο που είναι αρμόδιο για να εκφέρει σχετική κρίση να συγκροτείται και λειτουργεί με εχέγγυα αξιοκρατίας, αμεροληψίας και αντικειμενικότητας³⁸ και περαιτέρω να προκύπτουν από τα στοιχεία του φακέλου η διενεργηθείσα από το αρμόδιο αυτό όργανο σχετική κρίση και τα*

³⁸ Η υπογράμμιση δική μας για να δείξει ότι το ΣτΕ απέφανθη για την αντισυνταγματικότητα του νόμου τόσο λόγω παραβιάσεων συνταγματικών διατάξεων όσο και επειδή το αρμόδιο όργανο είναι το υπηρεσιακό συμβούλιο ΠΥΣΔΕ που συζητούμε.

δεδομένα εν όψει των οποίων αυτή διεξήχθη. Ειδικότερα στην περίπτωση κατά την οποία προβλέπεται ότι η αξιολόγηση της προσωπικότητας, της ικανότητας και της εν γένει καταλληλότητας για την άσκηση καθηκόντων διενεργείται μέσω συνεντεύξεως των υποψηφίων, πρέπει να τηρείται πρακτικό στο οποίο να αναφέρεται, έστω συνοπτικά, το περιεχόμενο της συνεντεύξεως με μνεία ερωτήσεων...» Επομένως, η διαδικασία εξέλιξης του εκπαιδευτικού δεν μπορεί να εμποδίζεται από τη γνώμη άλλων παρά μόνο από το αρμόδιο όργανο. Η αποδυνάμωση του ΠΥΣΔΕ αποδυναμώνει ταυτόχρονα και το ρόλο των Υπηρεσιακών Συμβουλίων, ρόλος που στη Διοίκηση είναι πολύ σημαντικός.

Ήταν η πρώτη φορά που στο σύστημα επιλογής ενός διευθυντή ζητήθηκε η γνώμη άλλων πλην των μελών του υπηρεσιακού συμβουλίου; Όχι. Στο π.δ. 398/1995 υπήρξε μια εισηγητική έκθεση τριμελούς επιτροπής, από εκπρόσωπο του Συλλόγου Διδασκόντων, του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντίστοιχα, στο ν.4473/2017 ο Σύλλογος Διδασκόντων επίσης ζητήθηκε να εκφράσει γνώμη πάνω σε τέσσερα ερωτήματα, όπως είδαμε ως άνω σε προηγούμενη ενότητα. Όμως και στις δυο περιπτώσεις δεν παρακάμφθηκε η γνώμη των μελών του Υπηρεσιακού Συμβουλίου καθώς και στις δυο περιπτώσεις αυτά χρησιμοποιήθηκαν ως εισηγήσεις και όχι ως αποτελέσματα κρίσεων, όπως στην περίπτωση του ν.4327/2015.

Το τελικό συμπέρασμα είναι το υπηρεσιακό συμβούλιο μόνο έχει ενεργό και σημαντικό ρόλο και όταν παραγκωνίστηκε ως συμβούλιο με υποστηρικτικό ρόλο παρενέβη η δικαιοσύνη και το επανέφερε στη θέση του.

5.4. Ο ρόλος του ΑΠΥΣΔΕ

Ο ρόλος του ΑΠΥΣΔΕ είναι αντίστοιχος του ΠΥΣΔΕ αλλά ως ανώτερο περιφερειακό συμβούλιο αφορά κυρίως σε εκπαιδευτικούς σε θέσεις ευθύνης. Στην ουσία διαχειρίζεται όλες τις αρμοδιότητες που έχουν τα ΠΥΣΔΕ και όπου τα ΠΥΣΔΕ προτείνουν το ΑΠΥΣΔΕ αποφασίζει και τοποθετεί.

Συγκεκριμένα, τα ΑΠΥΣΔΕ έχουν τις εξής αρμοδιότητες (π.δ. 1/2003, άρθρο 16):

1. Συντάσσουν τους πίνακες υποψηφίων προϊσταμένων των γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς και των προϊσταμένων των γραφείων φυσικής αγωγής που εδρεύουν στην περιοχή της οικείας περιφερειακής διεύθυνσης.
2. Προτείνουν την τοποθέτηση των επιλεγέντων προϊσταμένων των γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς και των προϊσταμένων των γραφείων φυσικής αγωγής που εδρεύουν στην περιοχή της οικείας περιφερειακής διεύθυνσης.
3. Συντάσσουν τους πίνακες υποψηφίων διευθυντών των πειραματικών γυμνασίων και ενιαίων λυκείων που λειτουργούν στην περιοχή της οικείας περιφερειακής διεύθυνσης.
4. Προτείνουν την τοποθέτηση των επιλεγέντων διευθυντών των πειραματικών γυμνασίων και ενιαίων λυκείων που λειτουργούν στην περιοχή της οικείας περιφερειακής διεύθυνσης.
5. Προτείνουν τη μετάθεση των προϊσταμένων των γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς και των προϊσταμένων των γραφείων φυσικής αγωγής από γραφείο σε γραφείο της ίδιας περιφερειακής διεύθυνσης.
6. Εισηγούνται τον ορισμό αναπληρωτών των διευθυντών των διευθύνσεων εκπαίδευσης.
7. Εισηγούνται τον ορισμό αναπληρωτών των προϊσταμένων γραφείων εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς και των προϊσταμένων των γραφείων φυσικής αγωγής της οικείας περιφερειακής διεύθυνσης.
8. Εισηγούνται το ορισμό προσωρινών αναπληρωτών διευθυντών στα πειραματικά σχολεία.
9. Γνωμοδοτούν, ύστερα από ακρόαση τους, για την απαλλαγή από τα καθήκοντα τους των διευθυντών των σχολικών μονάδων, των υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των υπεύθυνων τομέων Σ.Ε.Κ., των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, των

προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων φυσικής αγωγής κι των διευθυντών στα πειραματικά σχολεία.

10. Προτείνουν την απόσπαση εκπαιδευτικών σε θέσεις διοικητικών υπαλλήλων.
11. Εκδικάζουν ενστάσεις κατά των πινάκων προακτέων που συντάσσονται από τα περιφερειακά συμβούλια.
12. Εκδικάζουν πειθαρχικές υποθέσεις κατά διευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ., προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων, προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς και τακτικών και αναπληρωματικών μελών των περιφερειακών συμβουλίων, εκτός από τις πειθαρχικές υποθέσεις των προέδρων τους όταν αυτοί είναι διευθυντές εκπαίδευσης.
13. Εκδικάζουν ενστάσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού κατά των πειθαρχικών αποφάσεων των διευθυντών εκπαίδευσης, των προϊσταμένων των ΚΔΑΥ, των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης.
14. Γνωμοδοτούν για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, των γραφείων φυσικής αγωγής και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΠΥΣΔΕ.
15. Αποφασίζουν για τη διαθεσιμότητα λόγω ασθενείας, των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων ΤΕΕ και γραφείων φυσικής αγωγής και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΠΥΣΔΕ.
16. Αποφασίζουν για την απόλυση λόγω σωματικής ή πνευματικής ανικανότητας, καθώς και για τον αναδιορισμό τους, των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων ΤΕΕ και των γραφείων σωματικής αγωγής και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΠΥΣΔΕ.
17. Εξετάζουν προσφυγές των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,

των προϊσταμένων γραφείων ΤΕΕ και των γραφείων σωματικής αγωγής και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΠΥΣΔΕ κατά αποφάσεων εκκαθαριστών με τις οποίες έγινε περικοπή των αποδοχών τους.

18. Γνωμοδοτούν για την απαλλαγή από τα καθήκοντα τους των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και των προϊσταμένων των τμημάτων εκπαιδευτικών θεμάτων.
19. Αποφασίζουν για τη θέση σε δυνητική αργία και για την επαναφορά στην άσκηση των καθηκόντων τους των προϊσταμένων γραφείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των προϊσταμένων γραφείων ΤΕΕ και των γραφείων σωματικής αγωγής και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΠΥΣΔΕ.
20. Γνωμοδοτούν για τη χορήγηση αδειών υπηρεσιακής εκπαίδευσης καθώς και για την ανάκληση τους.
21. Γνωμοδοτούν για τη χορήγηση αυξημένων αποδοχών σε εκπαιδευτικούς που βρίσκονται σε άδεια υπηρεσιακής εκπαίδευσης.
22. Γνωμοδοτούν για τη χορήγηση αδειών χωρίς αποδοχές.

Με λίγα λόγια, ο ρόλος του ΑΠΥΣΔΕ είναι κυρίως να λαμβάνει αποφάσεις για τους προϊσταμένους στις διευθύνσεις εκπαίδευσης και φυσικά ό,τι αφορά στα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη του ΠΥΣΔΕ. Τα ΑΠΥΣΔΕ της χώρας μας είναι δεκατρία, και συγκεκριμένα: Αττικής, Στερεάς Ελλάδας, Θεσσαλίας, Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, Νοτίου Αιγαίου, Βορείου Αιγαίου, Ηπείρου, Κεντρικής, Ανατολικής και Δυτικής Μακεδονίας, Κρήτης, Ιονίων Νήσων. Τα ΑΠΥΣΔΕ ανήκουν στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων (άρθρο 1 του ν.2986/2002) μαζί με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, τα Γραφεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.), τα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕΔΔΥ, πρώην Κ.Δ.Α.Υ.), τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.ΚΕ.ΣΕ.Σ.), τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε), τους Συμβουλευτικούς Σταθμούς Νέων (Σ.Σ.Ν.), τα Κέντρα Συμβουλευτικής-Προσανατολισμού (ΚΕ.ΣΥ.Π.), τα Γραφεία Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Σ.Ε.Π.), τα Εργαστηριακά Κέντρα (Ε.Κ.Φ.Ε.) και τα Κέντρα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών (ΠΛΗ.ΝΕ.Τ.)

Όσον αφορά στους διευθυντές σχολικών μονάδων ο ρόλος των ΑΠΥΣΔΕ είναι να κυρώνουν τους πίνακες που έχουν συνταχθεί από τα ΠΥΣΔΕ. Χρησιμοποιώντας και πάλι την προσωπική μου εργασιακή εμπειρία, πρέπει να τονίσω ότι η επικοινωνία μεταξύ των Διευθύνσεων και των ΑΠΥΣΔΕ είναι καθημερινή.

5.5. Ο ρόλος του ΚΥΣΔΕ

Το ΚΥΣΔΕ είναι το κεντρικό υπηρεσιακό συμβούλιο και εδρεύει στο Υπουργείο Παιδείας. Είναι υπεύθυνο κυρίως για την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών (αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις). Η σύνθεσή του (άρθρο 8, π.δ. 1/2003) είναι πενταμελής και αποτελείται από:

- α) τρεις διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από ισάριθμους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και
- β) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από ισάριθμους αιρετούς εκπροσώπους αυτών. Πρόεδρος και αντιπρόεδρος ορίζονται με απόφαση συγκρότησης εκ των υπό στοιχείο α' τακτικών μελών. Οι αιρετοί του ΚΥΣΔΕ όπως και των άλλων υπηρεσιακών συμβουλίων ΠΥΣΔΕ και ΑΠΥΣΔΕ εκλέγονται με άμεση, καθολική και μυστική ψηφοφορία που διεξάγεται την πρώτη εργάσιμη Τετάρτη του μηνός Νοεμβρίου κάθε δεύτερου έτους.

Το ΚΥΣΔΕ έχει τις εξής αρμοδιότητες (άρθρο 18, π.δ.1/2003):

1. Γνωμοδοτεί, ύστερα από ακρόαση τους, για την απαλλαγή από τα καθήκοντα τους των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
2. Εκδικάζει πειθαρχικές υποθέσεις κατά των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
3. Εκδικάζει εφέσεις των εκπαιδευτικών κατά πειθαρχικών αποφάσεων των περιφερειακών διευθυντών εκπαίδευσης.
4. Εισηγείται την απονομή ηθικών αμοιβών σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
5. Προτείνει τις μεταθέσεις εκπαιδευτικών από νομό σε νομό.

6. Προτείνει την οριστική τοποθέτηση σε άλλο ΠΥΣΔΕ εκπαιδευτικών που επανέρχονται από σχολεία του εξωτερικού.
7. Γνωμοδοτεί για αποσπάσεις εκπαιδευτικών από νομό σε νομό.
8. Γνωμοδοτεί για τη μετάταξη εκπαιδευτικών.
9. Γνωμοδοτεί για την απομάκρυνση εκπαιδευτικών ύστερα από υπαιτιότητας τους από νομό σε άλλο νομό.
10. Γνωμοδοτεί για τη μετάταξη ή απόλυση εκπαιδευτικών που κρίνονται δύο φορές μη προακτέοι.
11. Γνωμοδοτεί για τη χορήγηση άδειας άσκησης ιδιωτικού έργου στα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη του ΚΥΣΔΕ.
12. Γνωμοδοτεί για τη συνάφεια των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών των τακτικών και αναπληρωματικών μελών του ΚΥΣΔΕ.
13. Αποφασίζει για τη διαθεσιμότητα λόγω ασθενείας των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
14. Αποφασίζει για την απόλυση λόγω σωματικής ή πνευματικής ανικανότητας, καθώς και για τον αναδιορισμό τους, των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΚΥΣΔΕ.
15. Εξετάζει προσφυγές των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΚΥΣΔΕ κατά αποφάσεων εκκαθαριστών με τις οποίες έγινε περικοπή των αποδοχών τους.
16. Αποφασίζει για τη θέση σε δυνητική αργία και για την επαναφορά στην άσκηση των καθηκόντων τους των διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των τακτικών και αναπληρωματικών μελών των ΑΠΥΣΔΕ και των ΚΥΣΔΕ.
17. Εξετάζει θέματα υπηρεσιακής κατάστασης εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κάθε άλλο εκπαιδευτικό θέμα εφόσον αυτά δεν ανήκουν στην αρμοδιότητα των ΑΠΥΣΔΕ ή των ΠΥΣΔΕ.

Στο σύστημα της επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, το υπηρεσιακό συμβούλιο είναι το ανώτερο υπηρεσιακό συμβούλιο, στο οποίο μπορούν να προσφύγουν οι υποψήφιοι διευθυντές, αφού πρώτα απευθυνθούν στο ΑΠΥΣΔΕ.

Κεφ.6. Επισκόπηση ερευνητικής βιβλιογραφίας για το σύστημα επιλογής Διευθυντή σχολικής μονάδας

Η ερευνητική βιβλιογραφία για το σύστημα επιλογής διευθυντών έχει κυρίως εστιάσει στη σύγκριση των τριών τελευταίων νόμων, μια και προκάλεσαν και αντιδράσεις στην εκπαιδευτική κοινότητα και μεγάλη συζήτηση με την αντισυνταγματικότητα του ν.4327/2015. Στην αναζήτηση του βέλτιστου συστήματος επιλογής, οι απόψεις των εκπαιδευτικών δεν θα μπορούσαν να παραγκωνιστούν. Άλλωστε οι απόψεις και οι αντιδράσεις τους έχουν οδηγήσει στο να μην έχει εφαρμοστεί κανένα σύστημα αξιολόγησης με τη μορφή εκθέσεων ή με τη μορφή κρίσεως από ανώτερα στελέχη. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών και τα αποτελέσματα των ερευνών συναδέλφων παρατίθενται στη συνέχεια.

Ο Ρεντίφης (2012) στην ποσοτική του έρευνα σε ογδόντα (80) διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με μέσο όρο διευθυντικής εμπειρίας 22 ετών, με 12 κλειστού τύπου ερωτήσεις, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για τους περισσότερους η μοριοδότηση Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Τίτλων δεν χρειάζεται να υπερβεί την προτεινόμενη του ν.3848/2010 και επίσης ότι η μοριοδότηση της συνέντευξης όπως διεξάγεται πρέπει να μειωθεί, καθώς οι υποψήφιοι δεν την θεωρούν αξιόπιστο εργαλείο. Είναι επίσης σημαντικό όμως ότι δεν απαξιώνουν τη συνέντευξη, υποστηρίζοντας ότι θα έπρεπε να διεξάγεται από πανεπιστημιακούς.

Η ποσοτική έρευνα της Μερκούρη (2015) σε 624 εκπαιδευτικούς και διευθυντές κατέληξε ότι και οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές συμφωνούν με τα αυξημένα προσόντα του πρώτου κριτηρίου της επιστημονικής συγκρότησης. Όσον αφορά στο θέμα να συμμετέχει ή όχι ο Σύλλογος στη διαδικασία επιλογής διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν κατά 78% θετικά ενώ οι διευθυντές θετικά κατά 51%.

Η ποσοτική έρευνα των Μπακάλμπαση & Φωκά (2014) σε εβδομήντα οκτώ διευθυντές σχολικών μονάδων έδειξε ότι μια διάσταση του συστήματος επιλογής διευθυντών που δεν είναι καθόλου αξιόπιστη είναι η συμμετοχή των αιρετών στα οικεία συμβούλια. Μάλιστα επτά στους δέκα (73%) θεωρούν ότι οι αιρετοί στα

ΠΥΣΔΕ στερούνται και γνώσεων και αντικειμενικότητας στην κρίση τους, προτάσσοντας προσωπικά και κομματικά κριτήρια. Άλλα συμπεράσματα της έρευνας είναι η αρνητική χροιά της αρχαιότητας σε ποσοστό 38%, το αίτημα για παρουσία ψυχολόγου και κοινωνιολόγου στη συνέντευξη σε ποσοστό 69%, και η υψηλότερη μοριοδότηση των τίτλων, μεταπτυχιακών ή διδακτορικών, όταν αυτοί σχετίζονται με τη διοίκηση σε ποσοστό 74%.

Στην ποιοτική τους έρευνα οι Μπακάλμπασης & Δημητρίου (2016) με συνεντεύξεις δεκαπέντε διευθυντών του νομού Λάρισας επί του ν.4327/2015 το συμπέρασμα ήταν ότι δεν αποδέχονται την ενεργή ανάμειξη του Συλλόγου Διδασκόντων καθώς δεν είναι αντικειμενικοί στη κρίση τους, βασισμένοι σε διαπροσωπικά κυρίως κριτήρια. Στην ερώτηση να προτείνουν έναν τρόπο επιλογής η απάντηση ήταν η εισαγωγή γραπτών εξετάσεων.

Σε μια ανάλογη ποιοτική έρευνα (Τσιώλης, 2016), οι δώδεκα διευθυντές των συνεντεύξεων στο νομό Πιερίας τάχθηκαν υπέρ της ψηφοφορίας του Συλλόγου, δείχνοντας απόλυτη εμπιστοσύνη στην κρίση των εκπαιδευτικών. Θεωρούν ότι και η προϋπηρεσία, εκπαιδευτική και διδακτική, αυξήθηκε πολύ στο ν.4327/2015, με αποτέλεσμα να αποκλείονται οι νεότεροι εκπαιδευτικοί. Στην ερώτηση για τα προσόντα του υποψήφιου διευθυντή, οι απαντήσεις ήταν η ισορροπία, η καινοτομία, η δικαιοσύνη και η αντικειμενικότητα και πάνω από όλα η επικοινωνιακή ικανότητα.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα έρευνα είναι η ποσοτική έρευνα του Αρβανιτάκη (2016) με 148 συμμετοχές εκπαιδευτικών. Στο ίδιο θέμα της ψηφοφορίας του Συλλόγου, οι απαντήσεις είναι διχασμένες στη μέση, με τους μισούς να θεωρούν το εργαλείο αυτό ως μέσο εξάρτησης διευθυντών και υφισταμένων και τους μισούς να το θεωρούν δίκαιο και αποτελεσματικό. Η πρότασή τους για τον υποψήφιο διευθυντή είναι η επιμόρφωση και σε δεύτερη θέση η κατοχή ενός Μεταπτυχιακού Τίτλου.

Σε μια υψηλής ανταπόκρισης ποσοτική έρευνα (Έξαρχος, 2016) με τις απαντήσεις 155 εκπαιδευτικών του νομού Ιωαννίνων, το συμπέρασμα ήταν ότι η επιλογή του διευθυντή από το Σύλλογο συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της

σχολικής μονάδας, εφόσον ο ανώτερος είναι πρόσωπο κοινά αποδεκτό. Θεωρούν ότι η ψηφοφορία πρέπει να εμπλουτίζεται από τη συνέντευξη και πιθανόν και γραπτό διαγωνισμό. Στο σκεπτικό τους, το πιο σημαντικό προσόν του υποψηφίου διευθυντή είναι η γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Κεφ. 7. Συμπεράσματα

Η εξέταση των συστημάτων επιλογής διαχρονικά από το 1985 και μετά μας βοηθά να εξαγάγουμε αρκετά συμπεράσματα. Το πρώτο και βασικότερο που μας ενδιαφέρει είναι ότι δεν έχουμε βρει το κατάλληλο σύστημα που θα διαρκέσει για λίγο στο χρόνο, για να δούμε την αποτελεσματικότητά του. Αντί αυτού, κάθε κυβέρνηση εξέδιδε το δικό της νόμο για την επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Μερικές από τις διαφορές των νόμων είναι τόσο μικρές και ασήμαντες, που μόνο καχύποπτα μας κάνει να σκεφτούμε. Όμως, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει ίσως να αποσυνδεθεί από το σύστημα επιλογής στελεχών. Δεν είναι επιτελικό στέλεχος, δεν σχεδιάζει την εκπαιδευτική πολιτική και δεν υπάρχει λόγος να αλλάζει τόσο συχνά. Ευτυχώς, στην επαρχία και τις μικρότερες Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, οι διευθυντές δεν αλλάζουν σχολικές μονάδες συχνά. Και λέω εν πλήρη γνώσει το 'ευτυχώς' γιατί παράγουν ένα έργο που θα μπορούσε και θα είχε νόημα να αξιολογηθεί για τη διάρκεια των αποτελεσμάτων του.

Ως εκπαιδευτικός, η προϋπηρεσία μου σε σχολεία της Διεύθυνσης Σάμου για οκτώ έτη, μου έδειξε ότι κάθε διευθυντής μιας σχολικής μονάδας μπορούσε να εφαρμόσει κάποια από τα στοιχεία ηγεσίας, τα οποία αναλύσαμε και να εμπνεύσει συναδέλφους, μαθητές και γονείς. Όχι ότι δεν άλλαξε κανένας από τους Διευθυντές μέσα από τα τέσσερα συστήματα επιλογής που εγώ πέτυχα στην εφαρμογή τους, αλλά άλλαξαν ελάχιστοι.

Από το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber, που διατεινόταν ότι η γραφειοκρατία δημιουργεί αυτό το πνεύμα *sine ira et studio*, διαδεδομένο και χρήσιμο για αποφάσεις διοίκησης, περάσαμε στο άλλο άκρο. Κάποια από τα μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων να κρίνουν μόνο βάσει της συμπάθειας ή αντιπάθειας για κάποιο διευθυντικό στέλεχος, γεγονός που αποτυπώνεται,

δυστυχώς, σε όλες τις ερευνητικές εργασίες συναδέλφων. Και έτσι απαξιώνοντας τη διοίκηση, στη μορφή έστω των υπηρεσιακών συμβουλίων, αρκετοί εκπαιδευτικοί απαξιώνουν και την εκπαίδευση. Αρκετοί ικανοί συνάδελφοι δεν λαμβάνουν καν μέρος στη διαδικασία επιλογής διευθυντών. Παρατηρούν την νομοθεσία να εναλλάσσεται και μπερδεύονται. Εύστοχα έχει τονιστεί ότι στη χώρα μας, στο χώρο της διοίκησης, παρατηρείται «έλλειψη συλλογικότητας». Βέβαια η εκπαιδευτική κοινότητα δείχνει κάποιες φορές τη συλλογικότητα που απουσιάζει από τη διοίκηση αλλά οι υποψήφιοι εξακολουθούν να απαξιώνουν το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Η εκπαιδευτική κοινότητα, εκτός από την απαξίωση, μοιάζει επίσης διχασμένη ανάμεσα στα δύο άκρα: να δεχθούν ή να απορρίψουν ένα σύστημα επιλογής διευθυντών. Ο Dewey λέει εύστοχα ότι *«η ανθρωπότητα αρέσκεται να σκέφτεται σε όρους των απόλυτων αντιθέσεων»*, ανάμεσα στις οποίες δεν αναγνωρίζει ενδιάμεσες πιθανότητες» (2015:17, 2012:43). Όμως, έτσι οι εκπαιδευτικοί δεν προτείνουν το άριστο σύστημα επιλογής διευθυντών. Τα συμπεράσματα των ερευνητικών εργασιών συναδέλφων, ακόμη και αν γίνονται στα πλαίσια μιας μεταπτυχιακής εργασίας, δείχνουν αυτά τα δύο άκρα. Όπου κάποιος καταλήγει ότι στο σύνολο των απαντήσεων η συνέντευξη είναι αναξιοκρατική, προτάσσοντας την υπηρεσία, εκεί θα βρει κάποιος και μια εργασία που για τους ερωτώμενους η συνέντευξη είναι θετικό εργαλείο διότι το κριτήριο της προϋπηρεσίας είναι ξεπερασμένο.

Είμαστε χαμένοι; *«Μοιάζουμε σαν τους επιβάτες ενός σκάφους που ταξιδεύει σε βαθιά νερά και έχει χάσει την κατεύθυνση και τον προορισμό του»*, όπως διερωτάται ο Μακρυδημήτρης (2013β:55); Την ίδια στιγμή που έχουν περάσει τόσα χρόνια από την ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης το 1985, η διοίκηση στο σύστημα επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης είναι αναποτελεσματική. Θα μου πείτε δεν είναι ζήτημα οικονομίας, δεν είναι ζητήματα του υπουργείου εξωτερικών. Με τόσα προβλήματα στην Ελλάδα από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων θα ξεκινήσουμε; Μα τα δύο άλλα, οικονομία και εξωτερικές σχέσεις, αφορούν άμεσα το παρόν. Και το μέλλον βέβαια αλλά πρωτίστως το παρόν. Ενώ το σχολείο είναι το ανάποδο, αφορά στο μέλλον, στους

πολίτες που θέλουμε. Όσο και να προσπαθούν οι εκπαιδευτικοί εντός τάξης, το κλίμα και η προθυμία τους εξαρτάται άμεσα από το διευθυντή τους. Και σε αντίθεση με την οικονομική κρίση της χώρας, όπως έδειξε και ο Βλάχος (2016), ως σχολικός σύμβουλος, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές δεν είναι αριθμοί, είναι πρόσωπα.

Και στο ιδανικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων πρέπει η νομοθεσία να κινηθεί περισσότερο στις θεωρίες της διοίκησης, στις θεωρίες της σχολικής ηγεσίας και του αποτελεσματικού διευθυντή, εστιάζοντας στον αυτοσεβασμό του εκπαιδευτικού, το οποίο για να επιτευχθεί χρειάζεται *«να επικρατεί αίσθημα ισότητας στο περιβάλλον εργασίας, να ζητείται η γνώμη του, να μην ακρωτηριάζεται η πρωτοβουλία του»* (Παπαγεωργίου, 2002:86). Το δεύτερο, στο οποίο πρέπει να εστιάσει το σύστημα επιλογής διευθυντών είναι να καλεί τους εκπαιδευτικούς να απολαμβάνουν όχι μόνο τα δικαιώματά τους (μονιμότητα, αποδοχές, άδειες, υγειονομική περίθαλψη) αλλά και να τηρούν τα καθήκοντά τους, τα οποία –μεταξύ πίστης στο Σύνταγμα, εκτέλεσης υπηρεσίας, νομιμότητας- περιλαμβάνουν και την υιοθέτηση της αρχής της αμεροληψίας κατά τη λήψη των αποφάσεων, την τήρηση εχεμύθειας, την αξιοπρεπή και καλή συμπεριφορά (Σπηλιωτόπουλος, Ε. & Χρυσανθάκης, Χ., 2017:61-69).

Ιδανικό σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων μπορεί και να μην υπάρχει. Σίγουρα όμως τα επιτελικά στελέχη μπορούν να βρουν τρόπους να πλησιάσουμε την αποτελεσματική ηγεσία μιας σχολικής μονάδας. Και σίγουρα υπάρχει κάτι καλύτερο από τη συνεχή εναλλαγή νόμων, συστημάτων και κριτηρίων μοριοδότησης. Ας ξεκινήσουμε με μια σταθερότητα για μερικά έτη και ας χτίσουμε πάνω σε αυτή τη σταθερή βάση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Α.ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

- Αργυρίου, Α., Ανδρέαδου, Δ. & Τύπας, Γ. (2015). 'Οι απόψεις των υποψήφιων Διευθυντών/ντιών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2011. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό εκπαιδευτικός κύκλος*, 3 (3), σελ. 39-170.
- Βλάχος, Ι. Α. (2016). *Δεν είναι αριθμοί, είναι πρόσωπα: 20 αφηγήματα για την αθέατη πλευρά της εκπαίδευσης μέσα από τις αναμνήσεις σχολικού συμβούλου*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Δέγλερης, Ν.Ε. (Επιμ.). (1995). *Η Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δερβίσης, Ν.Σ. (1989). *Ιστορία, Οργάνωση και Διοίκηση της Νεοελληνικής Εκπαίδευσης*. 3^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.
- Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (2007). *Αποφάσεις – Λήψη Αποφάσεων: Εισαγωγή στην Ψυχολογία των Αποφάσεων*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Θερίου, Ν. (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Κάκκος, Γ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., & Αναστασίου, Σ. (2018). *Η Συνέντευξη ως*

εργαλείο αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού για επαγγελματική ανέλιξη: Η περίπτωση των Εκπαιδευτικών Στελεχών. Στα Πρακτικά 2^{ου} Επιστημονικού Συνεδρίου της Ελληνικής Εταιρείας Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης.

Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Σύγχρονες τάσεις και Προοπτικές, Χαροκόπειο

Πανεπιστήμιο, 853-865. Προσπελάστηκε από https://www.researchgate.net/publication/328744734_E_synenteuxe_os_ergal_eio_axiologeses_Anthropinou_Dynamikou_gia_Epangelmatike_Anelixe_E_p_riptose_ton_ekpaideutikon_stelechon_Praktika_2ou_Epistemonikou_Synedri_ou_tes_Ellenikes_Etaireias_Ekpaideutikes

Κάκκος, Γ., Πιτσιάβας, Δ. & Παπαλέξης, Κ. (2017). Συγκριτική Μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 12 (1), σελ. 133-143.

Καλογιάννης, Δ.Ν. (2014). *Η Σχολική Ηγεσία και η Επαγγελματική της Ανάπτυξη στο Σύγχρονο Περιβάλλον: Διεθνείς Εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Καλογιάννης, Δ.Ν. (2013). *Η Επιλογή της σχολικής ηγεσίας: Διαδικασίες, Μέθοδοι και Προκλήσεις*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (Επιμ.). (2012) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Αθήνα: Επίκεντρο.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Προσπελάστηκε από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

Κελεσιδής, Ε. (2018). Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων επιλογής στελεχών

- εκπαίδευσης κατά τη μεταπολίτευση. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 7 (1), 81-99.
- doi: <https://doi.org/10.12681/hjre.18123>
- Κόκοτας, Π. (1979). Δημοκρατική Διοίκηση της Εκπαίδευσης, *Λόγος και Πράξη*, 7(1), 28-39.
- Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Δ. (1989). *Οι Προαγωγές των Δημοσίων Υπαλλήλων*. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Κωστής, Κ. (2019). «Τα Κακομαθημένα Παιδιά της Ιστορίας»: Η Διαμόρφωση του Νεοελληνικού Κράτους 18^{ος}-21^{ος} αιώνας. Αθήνα: Πατάκη.
- Μαδεμλής, Η. Απ. (2014). *Η Επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων: Διεθνής Εμπειρία και Έρευνα πεδίου στη Σύγχρονη Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2013α). *Υφαίνοντας τον Ιστό της Πηνελόπης: Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2013β). *Διλήμματα στην Υπαλληλία*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. Ηλ. (2012). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. 5^η έκδοση. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας Α.Ε.
- Μακρυδημήτρης, Α., (2009). 'Ηθική και Νομιμότητα: προκλήσεις διαφάνειας στη σύγχρονη δημοκρατία', *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 15, 3-13.
- Μακρυδημήτρης, Α., (2002). 'Ηθικά Διλήμματα στη Δημόσια Διοίκηση', *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 8, 7-40.

- Μάστορας, Ν. (2019). Ιστορική αναδρομή της επιλογής στελεχών εκπαίδευσης: Η απουσία στρατηγικής και συνέχειας. Προσπελάστηκε από https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/307132_istoriki-anadromi-tis-epilogis-stelehon-ekpaideysis-i-apoysia-stratigikis-kai
- Μαυρουδής, Γ. (1999). *Η Τέχνη της Ηγεσίας: Διαχρονικές Αρχές για Ολική Ποιότητα*. Αθήνα: Leader Books.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μοίρα-Μυλωνοπούλου, Π. (1998). *Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι: Κοινωνιολογική Προσέγγιση: αυτοαντίληψη, αυτοκριτική, στερεότυπα*. Αθήνα- Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Μπακάλμπαση, 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 «Εκπ@ιδευτικός Κύκλος»*. 4(1), 143-172. Ανακτήθηκε από https://eportfoliogr.weebly.com/uploads/2/1/0/4/21044446/teuxos_4_1.pdf
- Μπακάλμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 2, 145-166. doi: <https://doi.org/10.12681/hjre.8840>
- Μπουζάκης, Σ. (1996). *Νεοελληνική Εκπαίδευση (1821-1985)*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουζάκης, Σ. (2005). Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα: Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Γενική και Τεχνικοεπαγγελματική Εκπαίδευση. 4^η έκδοση. Αθήνα: Gutenberg.
- Οικονόμου, Κ. (2004). 'Τ.Π.Ε. και διδασκαλία ξένων γλωσσών: Ιστορική αναδρομή, αναγκαιότητα και προοπτικές'. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 172-187.
- Παναγιωτόπουλος, Ν. (Επιμ.). (2004). *Για την Εκπαίδευση του Μέλλοντος: Οι*

προτάσεις του Πιερ Μπουρντιέ. Αθήνα: Νήσος.

Παπαγαρουφάλη, Ε. (2002). Η Συνέντευξη ως σωματική επικοινωνία των συνομιλητών και πολλών άλλων. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 107, 29-46. Διαθέσιμο στο

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/view/8996>

Παπαγεωργίου, Η.Β. (2002). *Ο Διευθυντής και ο αυτοσεβασμός του εκπαιδευτικού*.

Αθήνα: Σαββάλας.

Παπαναούμ, Ζ. Π. (1995). *Η Διεύθυνση του Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή*

Ουτοπία. Αθήνα: Τυπωθήτω / Δαρδανός.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της Ευμενούς*

Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πραβίτα, Μ.Ηλ. (2018). 'Η αναδιοργάνωση των Υπηρεσιακών Συμβουλίων των

δημοσίων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης'. *Ελληνική*

Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 44(1), 49-75. doi:

<http://doi.org/10.12681/hpsa.15921>

Ρεντίφης, Γ. (2015). Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα

κριτήρια επιλογής: Εμπειρική έρευνα. Στο *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών*

Εκπαίδευσης, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, doi:

<http://dx.doi.org/10.12681/edusc.354>

Σαϊτής, Χ. (2014). *Μύηση των Εκπαιδευτικών στα Μυστικά της Σχολικής Ηγεσίας:*

Σύγχρονες Τάσεις και Πρακτικές. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία,*

Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012β). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο Σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σκλαβενίτης, Δ. (2016). «Κάτσε καλά Γεράσιμε...»: Μαθητικό Κίνημα και καταλήψεις 1974-2000. Αθήνα: Ασίνη.
- Σπανού, Κ. (2000). *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. & Χρυσανθάκης, Χ. (2017). *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*. 9^η έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Σταύρου, Δ. (2019). *Σχολική Ηγεσία και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Στυλιανίδης, Μ. (2008). *Το Σχολείο του Μέλλοντος: Στρατηγική πρόγνωση και σχεδιασμός*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Φρόση, Λ. (2017). 'Διαδικασίες και κριτήρια επιλογής διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης', στο *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 5(1), 175-222. Ανακτήθηκε από https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2017/teuxos1/teuxos_5_1_9.pdf
- Χαρίση, Δ. (2019). *Ηγεσία και Οργανισμός Μάθησης: Η συμβολή του ηγετικού προφίλ του Διευθυντή στον μετασχηματισμό του Σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης*. Αθήνα: Οσελότος.
- Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σμπιλια.

Β.ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Blanchard, K. & Miller, M. (2007). *Το Μυστικό: Τι γνωρίζουν και τι κάνουν οι μεγάλοι ηγέτες*. Κατσαντώνης (Μτφ). Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Cavas, B., Cavas, Karaoglan, B. & Kislal, T. (2009). A study on science teachers' attitudes toward information and communication technologies in education. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 8(2). Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/255654974_A_study_on_science_teachers'_attitudes_toward_information_and_communication_technologies_in_education

Dewey, J. (2015). *Experience and Education*. New York: Free Press.

Dewey, J. (2012). *How we Think*. Boston: Martino Publishing.

Goleman, P. & Senge, P. (2015). *Τριπλή Εστίαση: Μια νέα προσέγγιση στην Εκπαίδευση*. Δ. Ιορδανόγλου (Μτφ.). Αθήνα: Πεδίο.

Hoy, W.K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Ninth ed. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Jimoyiannis, A. & Komis, V. (2007). 'Examining teachers' beliefs about ICT in education: Implications of a teacher preparation programme', *Teacher Development*, 11(2), 149-173.

Kalimullah, .Z., Alam, K.M.A., & Nour, M.M. (2012). 'New Public Management: Emergence and Principles', *BUP Journal*, 1(1), 1-22. Διαθέσιμο στο <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/1-22.pdf>

- Korte, W.B. & Husing, T. (2007). Benchmarking Access and use of ICT in European Schools 2006: Results from head teacher and a classroom teacher surveys in 27 European Countries. *Elearning Papers*, 2(1). Προσπελάστηκε από <http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Use%20of%20ICT%20in%20Europe.pdf>
- Olson, A.K. & Simerson, B.K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change and get results*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- O'Toole, L.J. (1997). 'The Implications for democracy in a networked democratic World' in *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (3), pp. 443-459.
- Papaioannou, P. & Charalambous, K. (2011). 'Principals' attitude towards ICT and their perceptions about the factors that facilitate or inhibit ICT integration in primary schools of Cyprus'. In *Journal of Information Technology Education Research*, 10 (1), 349-369.
- Spanou, K. (2008). State Reform in Greece: Responding to Old and New Challenges, *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 150-173, doi: 10.1108/09513550810855645. Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/235262169_State_Reform_in_Greece_Responding_to_Old_and_New_Challenges
- Starratt, R. (2017). *Ηθική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. Ε. Αργυροπούλου (Μτφ). Αθήνα: Δίσιγμα.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership: Personal growth and Professional Development*. London: Sage Publications.

Γ.ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αναστασίου, Α. (2014). *Ικανότητες απόδοσης των ηγετών εκπαίδευσης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα και συσχέτιση τους με χαρακτηρισολογικές παραμέτρους*. (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.
- Αρβανιτάκης, Χ.Κ. (2016). *Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κέρκυρας για τη διαδικασία επιλογής των εκπαιδευτικών στελεχών*. (αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Δροσάτος, Δ. (2014). *Ο ρόλος του φύλου στην οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων: Απόψεις εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Ευβοίας*. (αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.
- Έξαρχος, Α. (2016). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την επιλογή διευθυντών στην περιφερειακή ενότητα Ιωαννίνων*. (αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Λουκά, Χ. (2013). *Οργάνωση, Λειτουργία και Αποτελεσματικότητα των Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ) στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων*. (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Μανδαλίδης, Σ. (2019). *Απόψεις και Προτάσεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της ανατολικής Θεσσαλονίκης ως προς τα συστήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων*. (αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

- Μερκούρη, Ε. (2015). *Ο ρόλος της Επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου: το αίτημα για αποτελεσματικό σχολείο στη δευτεροβάθμιας εκπαίδευση*. (αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Παπαγιάννη, Γ. (2018). *Οι στάσεις και οι αντιλήψεις των διευθυντών σε σχέση με τη χρήση νέων τεχνολογιών στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ως μέσο βελτίωσης της λειτουργίας τους*. (αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.
- Ρεντίφης, Γ. (2012). *Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής*. (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Τσιώλης, Ι. (2016). *Σύγκριση παλαιού και νέου τρόπου επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Πιερίας*. (Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Τσόγκα, Σ. (2018). *Ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και εκπαιδευτικά αποτελέσματα της ένταξης των ΤΠΕ στα σχολεία: Μελέτη των απόψεων των διευθυντών στο νομό Κορινθίας*. (αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.