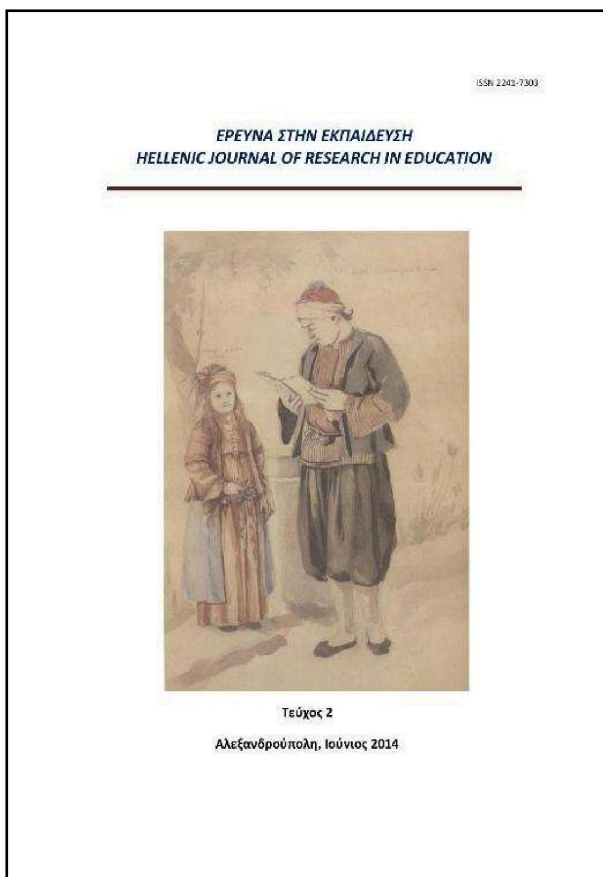


## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Τόμ. 2 (2014)



**Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης.**

*Ελένη Μπακάλμπαση, Επαμεινώνδας Φωκάς*

doi: [10.12681/hjre.8840](https://doi.org/10.12681/hjre.8840)

Copyright © 2016, Ελένη Μπακάλμπαση, Επαμεινώνδας Φωκάς



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

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.  
<https://doi.org/10.12681/hjre.8840>

**Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης.**

Μπακάλμπαση Ελένη, Εκπαιδευτικός Φ. Α – Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου- Msc στην «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», [mpakalmp@gmail.com](mailto:mpakalmp@gmail.com)

Φωκάς Επαμεινώνδας, Σχολικός Σύμβουλος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ν. Ηλείας- Msc στην «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», [fokas61@gmail.com](mailto:fokas61@gmail.com)

**Περίληψη:** Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η καταγραφή αντιλήψεων των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 3848/2010, και παρουσιάζονται οι προτάσεις τους σχετικά με αλλαγές του υπάρχοντος συστήματος επιλογής ηγετικών στελεχών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην έρευνα πήραν μέρος 78 άτομα όλοι Διευθυντές Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, 43 (55%) είναι άνδρες και οι 35 (45%) γυναίκες σχεδόν από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας.

Είναι καθολικό το αίτημα των ερωτηθέντων Διευθυντών για αλλαγή στον τρόπο της συνέντευξης. Συμφωνούν σχεδόν όλοι για την αναγκαιότητά της: Να αξιολογηθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου και αν είναι δυνατόν να καταγραφεί το ψυχολογικό προφίλ του. Όμως διαφωνούν και αγωνιούν για τον τρόπο που γίνεται. Προτάσσουν την συνεχή επιμόρφωσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι διευθυντές απάντησαν πως θα ήθελαν να επιλέγουν οι ίδιοι το περιεχόμενο της επιμόρφωσής τους και να το διαμορφώνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

**Λέξεις κλειδιά:** Κριτήρια επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, Επιμόρφωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, Επιστημονική κατάρτιση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων.

**Abstract:** The purpose of this paper is to record the perceptions of school leaders about the current system of their choice, as defined by Law 3848/2010, and to present their proposals on changes to the existing system of choice of leaders in Primary and Secondary education. Seventy eight (78) school leaders of Primary and Secondary Education participate in the

survey , 43 ( 55 % ) are male and 35 ( 45 % ) women from almost all the thirteen Regional Prefectures of Greece .

It is the universal claim of respondents Directors to change the way the interview. Nearly all agree on its necessity: To assess the candidate's personality and if it is possible to record his or her psychological profile. But the respondents disagree and agonize over the way how it has been manipulated so far. The subjects of the survey suggest the continuous training in matters such as the organization and administration of education. Most managers answer that they would like to choose for themselves the content of their training and to shape it depending on their needs.

**Keywords:** Criteria for selecting school leaders, school leaders` Training, school leaders` Scientific training.

### **Εισαγωγή**

Είναι σε όλους γνωστό, ότι το σχολικό έργο είναι σύνθετο και μοναδικό και η παιδαγωγική διαδικασία πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Στην καθημερινή ζωή των σχολείων παρουσιάζεται πλήθος προβλημάτων και δυσχερειών, τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο σχέση με παιδαγωγικά και διοικητικά ζητήματα. Συνεπώς η σωστή διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί παράγοντα πρωταρχικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της. Αν επίσης λάβουμε υπόψη, ότι η ευημερία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ηγετικών στελεχών του, η επιλογή των πλέον ικανών ανθρώπων και η αξιοποίησή τους στις ανάλογες θέσεις αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της διαδικασίας διοίκησης (Σαίτης, 2000:240). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, διότι αυτός επωμίζεται τον κύριο συντονισμό όλων των δυνάμεων, που δρουν στη σχολική μονάδα. Η κρισιμότητα της θέσης αυτής απαιτεί τη στελέχωση των σχολείων με ανθρώπους ικανούς, που θα εξασφαλίζουν τις κατάλληλες συνθήκες, ούτως ώστε οι εκπαιδευτικοί να αποδίδουν ικανοποιητικά στο έργο τους και παράλληλα να προωθείται αποτελεσματικά η διαδικασία της μάθησης).

Έρευνες για την ηγεσία του σχολείου και των διευθυντών δείχνει ολοένα και περισσότερο ότι η αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων εξαρτάται από τους ηγέτες και τους διευθυντές των σχολείων (Camburn, Rowan, and Taylor 2003; Crowther 2003; Waters, Marzano, and McNulty 2003). Τονίζεται επιπλέον από τον Harris (2003: 72 αναφορά στο άρθρο της Retna K. 2011), ότι, «εξακολουθεί να υπάρχει η εξέχουσα πίστη πως ο

διευθυντής του σχολείου θεωρείται ως μοναδική πηγή και κατεύθυνση της ηγεσίας στο σχολείο». Σύμφωνα με τον Fullan (2007), ο διευθυντής αποτελεί το κύριο και είναι «απολύτως» το βασικό πρόσωπο των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που γίνονται στο σχολείο. Οι παραπάνω αντιλήψεις και πεποιθήσεις περιλαμβάνουν ισχυρές προσδοκίες και απαιτήσεις για την σχολική ηγεσία και θεωρούν το διευθυντή ως το εργαλείο που επηρεάζει και μεταμορφώνει τη σχολική μονάδα.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος επιλογής των διευθυντικών στελεχών για όλες τις σχολικές μονάδες είναι νευραλγικής σημασίας αφού κρίνεται η επιλογή ικανών ηγετών τα οποία έχουν τη βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας και πρέπει να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Γίνεται έτσι αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης ενός αντικειμενικού συστήματος επιλογής των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης. Τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών για τη θέση διευθυντή σχολικής μονάδας θα πρέπει να απορρέουν από την ίδια τη θέση, τις ανάγκες και τους στόχους, που καλείται ο ίδιος να πετύχει.

Αξίζει να αναφερθούμε στην πρωτοτυπία της συγκεκριμένης εργασίας για τα ελληνικά και ξένα δεδομένα αφού δεν έχει βρεθεί στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία κάποια παρόμοια εργασία για να αναφερθούμε σε αυτή.

## **1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **1.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η διοίκηση της εκπαίδευσης έχει ως πρωταρχικό στόχο τον αποτελεσματικό συντονισμό των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του βασικού σκοπού της εκπαίδευσης όπως προβλέπεται από το Σύνταγμα και την υπάρχουσα νομοθεσία. Σύμφωνα με τον Σαΐτη, (2008), «υπάρχουν πολλοί τρόποι συστηματοποίησης των ενεργειών αυτών, αλλά όλοι δεν είναι σωστοί. Σωστές μέθοδοι είναι εκείνες που διέπονται από κανόνες (επιστήμης και πράξης) ..., η διοίκηση ως μεθοδολογία στηρίζεται τόσο σε επιστημονικά κριτήρια, όσο και σε τεχνικά στοιχεία τα οποία προέρχονται από γνώσεις και την ικανότητα των ατόμων που διευθύνουν έναν οργανισμό». Κατά τον Η. Fayol «η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο» (Σαΐτης, 2008:12

Είναι γενικά αποδεκτό πως η διοίκηση της εκπαίδευσης εμφανίζει αρκετές ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα την αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του σκοπού, των εξυπηρετούμενων, του αποτελέσματος και την έλλειψη διοικητικής αυτονομίας στις δομές της (Κατσαρός, 2008:19). Πάντως, κατά τον ίδιο ερευνητή δίνεται ο παρακάτω ορισμός της διοίκησης στην εκπαίδευση: *Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων- ανθρωπίνων και υλικών- μέσα από λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος* (Κατσαρός, 2008:16).

## 1.2. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Ο τελευταίος νόμος που εφαρμόστηκε για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη τετραετία 2011-2015, είναι ο **3848/2010 (ΦΕΚ 71Α`/19-5-2010)**. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται σε εξήντα πέντε (65). Τα κριτήρια επιλογής έχουν ως εξής: α) Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από: αα) την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (24 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο) ββ) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (14 αξιολογικές μονάδες κατ'ανώτατο όριο οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται όπως προβλέπεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 13. β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο). β) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής (15 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο). Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του κατά το άρθρο 16 συμβουλίου επιλογής, μέσω της οποίας εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα συνεργασίας ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιείται **τύπος**

**συνέντευξης με τη χρήση έντυπων υποδειγμάτων** που περιλαμβάνουν τα αξιολογούμενα στοιχεία, όπως φυσική παρουσία, επιτεύγματα, ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητες, στάσεις, προσαρμοστικότητα και τη στάθμισή τους και υποχρεώνουν κάθε μέλος του συμβουλίου να δώσει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία. Η διαδικασία περιλαμβάνει τρεις φάσεις, την προετοιμασία του υποψηφίου πάνω σε μια μελέτη περίπτωσης, την εισήγηση από μέλος του συμβουλίου σχετικά με το φάκελο του υποψηφίου και την παρουσίαση από τον υποψήφιο του θέματος, το οποίο έχει επεξεργαστεί. Η συνέντευξη ενώπιον του συμβουλίου επιλογής μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια. Με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται ο τρόπος τήρησης των πρακτικών και κάθε θέμα σχετικό με τη διαδικασία της συνέντευξης. γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις (12 αξιολογικές μονάδες κατ' ανώτατο όριο). Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου που προβλέπονται κατά νόμο. Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε πως με τη μείωση των μορίων υπηρεσιακής κατάστασης δίνεται η ευκαιρία σε νεότερους εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν μια διευθυντική θέση. Έμφαση δίνεται επίσης στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση του υποψηφίου, η οποία αξιολογείται περισσότερο από τη συνέντευξη.

Είναι αλήθεια πως ο τελευταίος νόμος διαφέρει από τον προηγούμενο 3467/2006, συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία που συντείνουν σε μια σοβαρή προσπάθεια αξιοκρατικής επιλογής με αντικειμενικά κριτήρια, και αυτά είναι:

- η αναβάθμιση του κύρους των Συμβουλίων επιλογής των Διευθυντών με την επιλογή των Προέδρων από την Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής,
- οι διαδικασίες ανοιχτής γνωστοποίησης της μοριοδότησης των υποψηφίων με τη διεύρυνση της δυνατότητας ενστάσεων,
- η δημιουργία τράπεζας θεμάτων,
- η αναβαθμισμένη διαδικασία συνέντευξης με την ταυτόχρονη μαγνητοφώνηση,
- η δυνατότητα δήλωσης δυο Περιφερειακών Δ/νσεων

### 1.3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΆΛΛΑ ΚΡΑΤΗ ΤΗΣ Ε.Ε ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗ.

Σύμφωνα με τις εκδόσεις του Δικτύου Eurydice, το οποίο διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών για τα εκπαιδευτικά συστήματα στην Ευρώπη, και όπως αναφέρουν οι Γκόβαρης & Ρουσάκης (2008), σε όλες σχεδόν τις Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχει συγκεκριμένο ρυθμιστικό / νομοθετικό πλαίσιο το οποίο οριοθετεί τα προσόντα και τις διαδικασίες επιλογής των διευθυντικών στελεχών στις σχολικές μονάδες χωρών της Ε.Ε..

Προσόντα που απαιτούνται στις περισσότερες περιπτώσεις είναι: α) **η επαγγελματική / εκπαιδευτική εμπειρία**, β) **η διοικητική / διαχειριστική ικανότητα και εμπειρία** (σημαντική στις περιπτώσεις εκπαιδευτικών συστημάτων τα οποία αποδίδουν αυξημένη αυτονομία στις σχολικές μονάδες και στη τοπική αυτοδιοίκηση), γ) **η επαρκής προσωπική συγκρότηση και η επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη στο τομέας ευθύνης** ( π.χ. γνώση νέων τεχνολογιών, γνώση στοιχείων δικαίου κλπ), που θα επιτρέπει στο στέλεχος τη συνεργασία με τους υφισταμένους του και την υπόλοιπη εκπαιδευτική διοίκηση και δ) **η ηθική ακεραιότητα και η καλή υγεία** για τη διαφύλαξη του κύρους της θέσης που καταλαμβάνεται και την εύρυθμη εκτέλεση των καθηκόντων του στελέχους (Γκόβαρης & Ρουσάκης, 2008).

Ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ παρουσιάζονται διαφορές σε σχέση με τις διαδικασίες επιλογής, την απαιτούμενη προϋπηρεσία και κατάρτιση των Διευθυντών σχολικών μονάδων. Πάντως αυτό που διαφαίνεται τα τελευταία χρόνια είναι η τάση για επιλογή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού ειδικών προσόντων σε θέσεις ευθύνης, οι οποίοι να είναι γνώστες αντικειμένων όπως διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Αγγλία, Ουαλία, Σουηδία, Ισπανία, Πορτογαλία). Κάτι τέτοιο συμβαίνει και στην άλλη άκρη του Ατλαντικού, στην Αμερική, που σύμφωνα με έρευνες όλοι οι εκπαιδευτικοί που θέλουν να υποβάλλουν αίτηση για θέση Διευθυντή οφείλουν να έχουν ολοκληρώσει ένα αξιόπιστο επιμορφωτικό πρόγραμμα σε πανεπιστήμιο (Su, Gamage, Mininberg, 2003:56). Το Αμερικάνικο Εκπαιδευτικό Σύστημα υποστηρίζει πως ο δρόμος για την εκπαιδευτική ηγεσία στηρίζεται σε ακαδημαϊκά πτυχία, πανεπιστημιακή επιμόρφωση και κρατικό δίπλωμα (Daresh & Male, 2000). Σε πολλές χώρες επίσης της ΕΕ, τα διευθυντικά στελέχη ενθαρρύνονται να συνεχίσουν την επιμόρφωσή τους και επαγγελματική ανάπτυξη και κατά τη διάρκεια της θητείας τους ώστε να είναι πάντα σε θέση να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των θέσεών τους ( Σουηδία, Ισπανία, Βέλγιο, Γαλλία).

## **2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

Όπως βεβαιώνεται από τη διεθνή βιβλιογραφία, η σχολική διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη σχολική αποτελεσματικότητα. Για το λόγο αυτό η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως **σκοπό** να εξετάσει και να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους και να συμβάλει, επίσης, στη διαμόρφωση προτάσεων για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επιλογή των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου. Μια μελέτη που χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια καθιστά ικανούς τους ερευνητές να περιγράψουν τρέχουσες καταστάσεις (Cohen, Manion & Morrison., 2005: Wilkinson & Birmingham, 2003).

Η παρούσα εργασία θέτει επίσης **επιπλέον στόχους**:

- Να διερευνηθεί η άποψή τους για το τρέχον ζήτημα της θητείας ή της μονιμοποίησής τους.
- Να παρουσιάσει προτάσεις για την επιλογή ηγετικών στελεχών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με αξιοκρατικά και αντικειμενικά κριτήρια σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων
- Να ερευνήσει τις στάσεις των διευθυντικών στελεχών σχετικά με την ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση τους

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας θα τεθούν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

**Υ1:** Το κριτήριο αρχαιότητας παίζει σημαντικότερο ρόλο στη επιλογή των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με τη διοικητική τους επιμόρφωση.

**Υ2:** Η κατάρτιση σε θέματα διοίκησης σχολείου αποτελεί βασικό κριτήριο για την ανάληψη της θέσης διευθυντή και την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων τους

**Υ3:** Με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής προκρίνεται η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας με τετραετή θητεία και όχι με μονιμοποίηση στη θέση αυτή.

**Υ4:** Το σύστημα επιλογής των διευθυντών οφείλει να συμβάλλει αποφασιστικά στην αναβάθμιση του θεσμικού τους ρόλου

**Υ5:** Για να ανταποκριθούν στις αυξημένες υποχρεώσεις τους, τα διευθυντικά στελέχη σχολικών μονάδων οφείλουν να επιμορφώνονται και να επιδιώκουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της θητείας τους.



**Υ6:** Οι διευθυντές ασκούν διοίκηση στηριζόμενοι στην εμπειρία τους – εκπαιδευτική ή διοικητική - παρά στην επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης σχολικής μονάδας.

Από την πλευρά των ερευνητών έγινε προσπάθεια να διατυπωθούν με ακρίβεια και σαφήνεια οι ερευνητικές υποθέσεις, να έχουν λογική συνέπεια και συνοχή, να είναι νοηματικά αξιόλογες, ενδιαφέρουσες και σημαντικές. Μόνο όταν ισχύουν αυτά, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για μια βαθιά διερεύνηση τους, προσανατολίζεται η έρευνα, προσδιορίζεται το είδος των πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν, και γενικά το πρόβλημα καθίσταται προσιτό στην έρευνα. Επίσης προσδιορίζεται καλύτερα το ερευνητικό πεδίο και γίνεται πιο συγκεκριμένο (Βάμβουκας, 2007; Mason, 2003:42-44,74).

Η Mason (2003:31) επισημαίνει τη χρηστική αξία ενός ερευνητικού σχεδιασμού για τον ίδιο τον ερευνητή, αλλά και για την αυστηρή, συνεπή και συνεκτική ανάπτυξη της μελέτης του. Βασικό στάδιο στον ερευνητικό σχεδιασμό είναι και η επιλογή της μεθόδου έρευνας που θα ακολουθηθεί.

### **3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

#### **A) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Στην έρευνα πήραν μέρος 78 άτομα όλοι Διευθυντές Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης. Για την επίτευξη των στόχων, τη διερεύνηση και τον έλεγχο των υποθέσεων της παρούσας έρευνας αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά σε 130 διευθυντές σχολείων της επικράτειας με τυχαία επιλογή σχολείων σε κάθε νομό αλλά απάντησαν σχεδόν οι μισοί προφανώς λόγω φόρτου εργασίας. Ουσιαστικά αναλογούσαν περίπου 10 ερωτηματολόγια σε κάθε περιφέρεια. Οι ερευνητές επέλεξαν να απευθυνθούν σχολεία Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών των 13 Περιφερειών σε περίπου ίση αναλογία.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε από το Φεβρουάριο έως τον Απρίλιο του 2013. Η επεξεργασία διήρκεσε τρεις περίπου μήνες με την παρακάτω διαδικασία: Αρχικά, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν και αριθμήθηκαν. Συνολικά τα ερωτηματολόγια που επεστράφησαν συμπληρωμένα ήταν 78. Στη συνέχεια έγινε κωδικοποίηση και η κωδικογράφηση όλων των απαντήσεων. Έγινε επεξεργασία των ανοιχτών ερωτήσεων. Στο τέλος έγινε μηχανογραφική επεξεργασία των δηλώσεων με το στατιστικό πακέτο SPSS-21.

## **Έρευνα στην Εκπαίδευση**

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά ικανοποιητικό, κυρίως για το λόγο ότι προέρχεται σχεδόν από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ελλάδας.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
ΑΤΤΙΚΗΣ	11	14,1
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5	6,4
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	8	10,3
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	5	6,4
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	3	3,8
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	10	12,8
ΗΠΕΙΡΟΥ	3	3,8
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3	3,8
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	9	11,5
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	7	9,0
ΚΡΗΤΗΣ	5	6,4
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	5	6,4
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	4	5,1
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Στην έρευνά μας συμμετείχαν 1 Προϊσταμένη Νηπιαγωγείου, 49 Διευθυντές/ντριες Δημοτικών Σχολείων, 14 Διευθυντές/ντριες Γυμνασίων, 11 Διευθυντές/ντριες Λυκείων, 2 Διευθυντές/ντριες ΕΠΑΛ και 1 Διευθυντής Ειδικού Σχολείου. Συνολικά, 63% των ερωτηθέντων ανήκουν στην Α/θμια Εκπαίδευση και το 37% στη Β/θμια ενώ οι 43 (55%) είναι άνδρες και οι 35 (45%) γυναίκες.

Οκτώ (8/50) διευθυντές σε σύνολο πενήντα (50) σχολείων Α/θμιας εκπαίδευσης ηγούνται μικρών σχολικών μονάδων δηλ. με μαθητικό δυναμικό κάτω των 100 μαθητών, 34 από αυτούς διευθύνουν σχολικές μονάδες που έχουν 100-250 μαθητές και 8/50 Διευθυντές διοικούν σχολικές μονάδες μεγαλύτερες των 250 μαθητών. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο και ΕΠΑΛ) η αναλογία έχει ως εξής: πέντε (5) επί συνόλου 27 Διευθυντών Δευτεροβάθμιας είναι σε μικρές σχολικές μονάδες (<100 μαθητών), οκτώ διευθύνουν σχολεία που έχουν 100-250 μαθητές και 12/27 Διευθυντές διοικούν μεγάλες σχολικές μονάδες (>250 μαθητές).

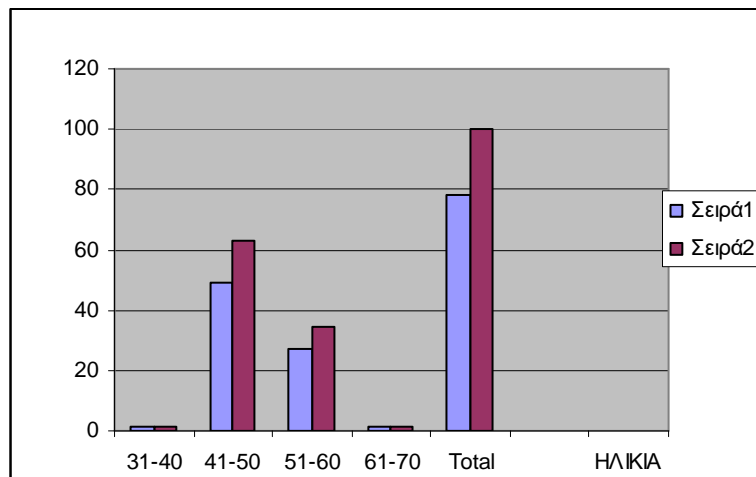
Αναφορικά με την ηλικία, το γράφημα 3 περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες. Αυτό που βλέπουμε είναι πως η πλειοψηφία των διευθυντών είναι μεταξύ 41-50 ετών με

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

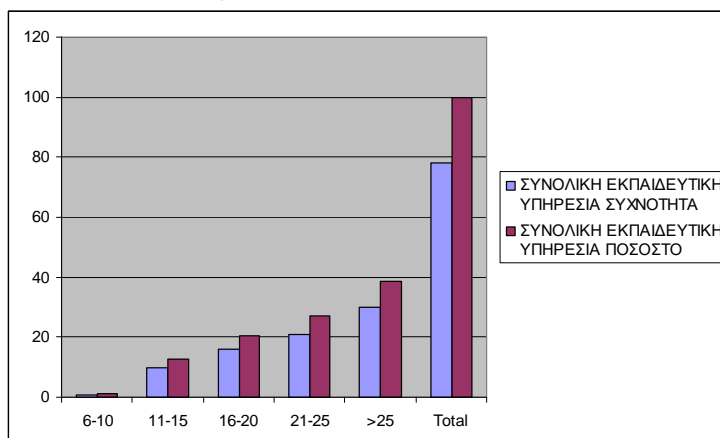
ποσοστό 62,8% ενώ ακολουθούν με ποσοστό 34,6% οι ερωτώμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών.

ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ



Αναφορικά με τη **συνολική υπηρεσία** οι ερωτώμενοι έχουν πάνω από 21 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση σε ποσοστό 65%, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 34% έχει προϋπηρεσία από 11-20 έτη.

ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ



Ως αναφορά τα επιπλέον προσόντα 39 διευθυντές (50%) έχουν μεταπτυχιακό αλλά μόνο οι 18 από αυτούς έχουν ειδικευθεί σε θέματα διοίκησης και καλύπτουν ένα ποσοστό του 46% αυτών που έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Το 13% των ερωτώμενων δηλ. 10 διευθυντές κατέχουν διδακτορικό τίτλο.

Από τη στατιστική ανάλυση που έγινε αποδείχθηκε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούν τα

θεσμοθετημένα κριτήρια επιλογής ή τις απόψεις τους σχετικά με αυτά τα κριτήρια και την ηλικία, το φύλο αλλά και τις σπουδές των ερωτώμενων διευθυντών ή την περιφέρεια από όπου προέρχονται..

## **Β) ΑΠΟΨΕΙΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ**

Ενώ θα περίμενε κανείς να επιβεβαιωθεί η απανταχού – στον εργασιακό τομέα – αξιοπιστία της συνέντευξης, στην έρευνά μας αυτό δεν ισχύει. Παρόλο που το 72% των ερωτηθέντων θεωρεί τη συνέντευξη ως μια απαραίτητη διαδικασία ολοκληρωμένης κρίσης, το 40% των ερωτηθέντων Διευθυντών, οι οποίοι θυμίζουμε ότι πήραν τη θέση κατόπιν (και) συνέντευξης, απαντούν ότι η διαδικασία της συγκεκριμένης είναι αναξιόπιστη. Το 35% την θεωρεί αξιόπιστη, ενώ σημαντικό είναι και το 22% που δεν έχουν ξεκάθαρη γνώμη.

Οι πολιτικές σκοπιμότητες (45% Ναι- 27% Όχι) και οι συνεχείς πολιτικές αλλαγές (56,5%) προκαλούν αστάθεια στο σύστημα επιλογής, με αποτέλεσμα αυτό να μην είναι αξιόπιστο αλλά να συμπεριφέρεται ως όχημα ανάδειξης στελεχών με κριτήρια συνδικαλιστικά-πολιτικά.

Η αρχαιότητα θεωρείται πια αρνητικό στοιχείο από το 38,5% των ερωτηθέντων. Το ποσοστό αυτό, μέχρι πριν μερικά χρόνια ήταν πολύ μικρότερο. Η απόκτηση όμως προσόντων (πτυχίων, μεταπτυχιακών κλπ) από τους υποψηφίους Διευθυντές τα τελευταία χρόνια, κατέδειξε την ανάγκη να στελεχωθούν τα σχολεία με άτομα που έχουν επιστημονικές γνώσεις-ικανότητες και όχι μόνο πολλά χρόνια υπηρεσίας ή εμπειρία. Μόνο το 22% απαντά ότι εκπαιδευτική εμπειρία σημαίνει και ικανότητα στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, ενώ αυτοί που διαφωνούν είναι το 52,5%.

Το ποσοστό των «νέων» Διευθυντών – μέχρι 20 έτη υπηρεσίας – σε ποσοστό 70% επιβεβαιώνει με έμφαση τα παραπάνω, ενώ όσοι έχουν περισσότερα έτη υπηρεσίας ανέρχονται στο 43%.

Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία – και σε έτη υπηρεσίας – Διευθυντές αισθάνονται ότι έχουν αποκτήσει όλα όσα μπορούσαν ή αποφάσισαν κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής ζωής τους. Τώρα πια είναι όχι μόνο δύσκολο (εξετάσεις, μελέτη, χρόνος, κλπ) αλλά και μη αναγκαίο το να αποκτήσουν επιπλέον τίτλους, καθόσον κατέχουν τη διευθυντική θέση. Γι αυτό και υπερασπίζονται την αρχαιότητα και την εμπειρία τους σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους νέους συναδέλφους τους. Το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώνει την ερευνητική μας υπόθεση **Υ1** που θέσαμε στην αρχή της παρούσας εργασίας και η οποία έλεγε πως «Το κριτήριο αρχαιότητας παίζει σημαντικότερο ρόλο στη επιλογή των διευθυντικών στελεχών

σε σχέση με τη διοικητική τους επιμόρφωση». Η ηλικία αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εκπαιδευτικού θα έπρεπε να αποτελεί ένα κριτήριο επιλογής περιορισμένης αξίας (Lumby et al, 2008: 196-197).

Σημαντικό εύρημα είναι και η απαξίωση των αιρετών, που απαρτίζουν το συμβούλιο επιλογής κατά τη συνέντευξη. Το 73% απαντά ότι στερούνται των απαραίτητων γνώσεων για να προβούν σε αξιολογικές κρίσεις. Μόλις το 5% θεωρεί ότι οι αιρετοί πρέπει να έχουν ρόλο στη συνέντευξη.

Είναι γεγονός ότι ο ρόλος των αιρετών μόνο επιστημονικός (όπως αναφέρεται στο νόμο περί αξιολόγησης των διευθυντών) δεν είναι τις τελευταίες δεκαετίες. Ενώ παρευρίσκονταν για να διασφαλίσουν την ομαλή και δίκαιη πορεία της συνέντευξης, λειτουργούσαν με κριτήρια πολιτικά, συνδικαλιστικά, προσωπικά και συμφεροντολογικά. Το κυριότερο όμως ήταν ότι στερούνταν προσόντων, που θα τους καθιστούσαν επιστημονικά επαρκείς για να υποστηρίξουν την επιλογή ή απόρριψη ενός υποψηφίου. Πώς μπορούσε κάποιος υποψήφιος με διδακτορικό ή μεταπτυχιακό τίτλο να δεχτεί χαμηλό βαθμό από κάποιον χωρίς κανένα προσόν;

Το νέο στοιχείο της τελευταίας συνέντευξης Διευθυντών, δηλ. η δημιουργία τράπεζας θεμάτων, επικροτήθηκε από το 64% των ερωτηθέντων. Πολλές φορές κατά το παρελθόν υπήρξαν περιπτώσεις όπου υποψήφιοι αποτύγχαναν να πετύχουν τους στόχους τους εξ αιτίας πολύ δύσκολων, ειδικών ή και «περίεργων» ερωτήσεων. Το μέτρο της τράπεζας θεμάτων εμπεριέχει τη ορθή και κατανοητή ανάλυσή των θεμάτων, την επιστημονική αντιμετώπισή τους και την άρτια παρουσίασή τους ενώπιον της επιτροπής. Διασφαλίζει δε σε πολύ μεγάλο βαθμό την ετοιμότητα και αυτοπεποίθηση του υποψηφίου ανάλογα με την προετοιμασία του.

Ένα εύρημα προς περαιτέρω διερεύνηση είναι και η διάσταση απόψεων, σχετικά με τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης. Οι μισοί ερωτηθέντες (50%) θεωρούν ότι δεν διασφαλίζεται ούτε η αμεροληψία της ούτε η διαφάνειά της. Μπορεί να πιστεύουν ότι υπάρχει προ-απόφαση για τα τεκταινόμενα από την επιτροπή, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ενός "μηχανήματος", ή ότι δεν θα έχουν τη δυνατότητα να υπερασπιστούν κάποιες δίκαιες θέσεις τους, έστω και με την ύπαρξη του μαγνητοφώνου. Μπορεί επίσης να θεωρούν ότι τα πρόσωπα της επιτροπής, χάριν των οποίων θεσμοθετήθηκε η μαγνητοφώνηση, συνεχίζουν να έχουν τον πρώτο λόγο –και τρόπο- για την επιλογή των υποψηφίων, κατά τη βούλησή τους.

Παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (51,3%) απαντούν ότι ο Διευθυντής δεν πρέπει να έχει διδακτικό ωράριο. Το ποσοστό, ωστόσο, είναι μεγάλο, αν αναλογιστεί κανείς ότι σημαντικό έργο του Διευθυντή είναι και το διδακτικό. Όμως, τη σημερινή εποχή, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης έχει γιγαντωθεί: Πλήθος εγγράφων κατακλύζει καθημερινά το γραφείο του Διευθυντή. Καθημερινή ενημέρωση (e-school, Διοίκηση, κλπ), που απαιτεί σημαντικό αριθμό ωρών εργασίας, με τη μέγιστη προσοχή και τη μέγιστη υπευθυνότητα.

Οι ιστορίες εκπαιδευτικών μονάδων, με ισόβιους Διευθυντές (4 - ...20 έτη), αποτελούν αφορμή, κατά τη γνώμη μας, ώστε οι ερωτηθέντες να προτιμούν θητεία των τεσσάρων ετών, σε ποσοστό 63%. Νέα δεδομένα, νέα μυαλά, νέες ιδέες έρχονται την επιφάνεια και- τι ποιο φυσικό; - να καλούνται να επιδείξουν αυτά ακριβώς τα νέα ήθη στο σχολείο με την αυθεντία και την όρεξή τους. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει την **Υ3** ερευνητική μας υπόθεση η οποία έλεγε πως «Με βάση τα ισχύοντα κριτήρια επιλογής προκρίνεται η επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας με τετραετή θητεία και όχι με μονιμοποίηση στη θέση αυτή». Η μονιμότητα οδηγεί στη δυσάρεστη κατάσταση να αποκλείονται οι νέοι εκπαιδευτικοί και να αναπαράγεται συνεχώς η ίδια γενιά συγκεκριμένων ανθρώπων με παγιωμένες αντιλήψεις για το ρόλο και το έργο τους (Στραβάκου, 2003:67).

### **Γ) ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (69,2%) οι ερωτηθέντες Διευθυντές υποστηρίζουν την παρουσία ψυχολόγου και κοινωνιολόγου στη συνέντευξη. Είναι ξεκάθαρο ότι θεωρούν απαραίτητη την παρουσία επιστημόνων, οι οποίοι θα μπορέσουν να διαγνώσουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, που είναι απαραίτητα για την ανάληψη εκ μέρους των διευθυντικών και διοικητικών θέσεων της εκπαίδευσης. Ποιος, μέχρι τώρα, από την επιτροπή αξιολόγησης, έχει λάβει υπόψη ψυχοκοινωνικές δεξιότητες υποψηφίων; Με τι προσόντα, άλλωστε, θα το υποστήριζε; Οι ερωτηθέντες, συναινούν στην παρουσία των επιστημόνων αυτών στη θέση μάλιστα των αιρετών-συνδικαλιστών.

Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (68%) οι ερωτηθέντες Διευθυντές υποστηρίζουν τη μείωση της μοριοδότησης της συνέντευξης και της ένταξης σε αυτήν μετρήσιμων δεικτών. Η θέση τους αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός της απόρριψης υποψηφίων με

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

αυξημένα προσόντα χάριν άλλων με λιγότερα, αλλά με προσωπικές διασυνδέσεις. Έτσι λοιπόν, αριστεύουν στη συνέντευξη οι υποψήφιοι με τα λιγότερα και υπερκαλύπτουν στην τελική βαθμολογία την έλλειψή τους σε επιστημονικά προσόντα από άλλους συνυποψηφίους τους.

Ενδιαφέρον είναι και το ποσοστό (38,4%), που υποστηρίζει την πρόταση για επιτροπή αξιολόγησης από άλλη εκπαιδευτική περιφέρεια. Αυτό θα διασφαλίσει ότι δε θα γνωρίζει κανέναν συνεντευξιαζόμενο εκπαιδευτικό, ούτε προσωπικά ούτε τα τυπικά προσόντα του (51,2% Ναι). Διαφαίνεται η βούληση των ερωτηθέντων για διαφάνεια, δικαιοσύνη και αμεροληψία. Σίγουρα, πάντως, χρειάζεται απαραίτητη προετοιμασία και ρύθμιση της διαδικασίας της συνέντευξης ώστε να μην υπάρξουν ανωμαλίες-δυσλειτουργίες σε περίπτωση χαμηλής βαθμολογίας υποψηφίων με μεταπτυχιακά-διδασκτορικά, οι οποίοι για διάφορους λόγους μπορεί να υστέρησαν κατά τη συνέντευξη.

Οι μισοί περίπου ερωτώμενοι (48,7%) επιθυμούν να αυξηθούν τα χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας που απαιτούνται για να είναι κάποιος υποψήφιος για Διευθυντής ενώ το 34,6% διαφωνεί.

Από τους ερωτηθέντες, οι κατέχοντες μεταπτυχιακό τίτλο, σε ποσοστό 77% απαντούν θετικά στην αύξηση της μοριοδότησης της επιστημονικής κατάρτισης. Μόνο δύο (2) από τους τριάντα εννέα (39) απαντούν αρνητικά. Στο ίδιο ερώτημα, οι μη έχοντες μεταπτυχιακό τίτλο απαντούν θετικά σε ποσοστό 56%. Δεν υπάρχει καμία αρνητική απάντηση στο ίδιο ερώτημα από αυτούς που κατέχουν διδακτορικό τίτλο. Είναι προφανές ότι οι κατέχοντες τίτλους έχουν αφιερώσει σημαντικό κομμάτι από τη ζωή τους για να τους αποκτήσουν. Διαγωνισμοί, εξετάσεις, ταξίδια, χρήματα, εξειδικευμένη μελέτη κλπ. Είναι φυσικό να θέλουν να αποδώσουν οι κόποι τους. Είναι φυσικό να θέλουν να κάνουν πράξη όσα έχουν αποκομίσει τα προηγούμενα χρόνια.

Οι ερωτηθέντες, σε εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό (74,4%) υποστηρίζουν την υψηλότερη μοριοδότηση μεταπτυχιακών-διδασκτορικών τίτλων, οι οποίοι σχετίζονται με τη διοίκηση. Υψηλό είναι και το ποσοστό (80,8%) αυτών που υποστηρίζουν την επιπλέον μοριοδότηση τίτλων σπουδών σε θέματα διοίκησης. Οι διαφωνούντες είναι μόνο δύο (2).

Η ανάγκη για αναβάθμιση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου, οι απαιτήσεις στη διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού και οι προκλήσεις της κοινωνίας για ένα



σχολείο δυναμικό και προοδευτικό επιβεβαιώνονται από τη θετική απάντηση των ερωτηθέντων Διευθυντών.

Η συνεχής επιμόρφωση από την πολιτεία σε ζητήματα παιδαγωγικά, διοικητικά, οργανωτικά και λειτουργικά επικροτείται από το 88,4%. Δεν διαφωνεί κανένας! Οι ίδιοι οι Διευθυντές καταθέτουν τη συμφωνία τους σχετικά με τη συνεχή επιμόρφωση. Αλλαγές και τομές αναφύονται πολύ συχνά, με αποτέλεσμα την ανάγκη επικαιροποίησης των γνώσεων και των πρακτικών εκ μέρους του Διευθυντή. Σε πολύ υψηλό ποσοστό δε (68%) ασπάζονται την πρόταση της επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης για την κατάληψη Διευθυντικής θέσης. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει περίτρανα την **Υ2** ερευνητική υπόθεση της παρούσας εργασίας η οποία έλεγε : «Η κατάρτιση σε θέματα διοίκησης σχολείου να αποτελεί βασικό κριτήριο για την ανάληψη της θέσης διευθυντή και την επιτυχή τέλεση των καθηκόντων τους». Άλλωστε έρευνες έχουν επισημάνει πως οι αδυναμίες των διευθυντικών στελεχών αποδίδονται σε ελλείψεις κατάρτισης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων (Saitis & Eliophotou, 2004), ενώ φαίνεται πως από την κατάρτισή τους στο τομέα αυτό αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις αδυναμίες τους και βελτιώνονται (Linn, Sherman, & Gill, 2007: Pheko, 2008).

Στην πρόταση για απαραίτητη εμπειρία σε θέματα διοίκησης, για την κατάληψη θέσης Διευθυντή, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται: Το 40% απαντά θετικά. Πιστεύουμε ότι αυτοί που απάντησαν θετικά έχουν την ανάλογη προϋπηρεσία σε διοικητικές θέσεις και το επικροτούν. Το 29,5% όμως διαφωνεί. Θεωρεί ότι αποκλείεται από τη διαδικασία. Ένα 30% δεν εκφέρει γνώμη.

Οι ίδιοι οι Διευθυντές, σε ποσοστό 69,2% συμφωνούν με τη συνεχή αξιολόγησή τους, κατά τη διάρκεια του διοικητικού τους έργου! Εδώ αναδεικνύεται και το παράδοξο της αρνητικής στάσης της εκπαιδευτικής κοινότητας όσον αφορά την αξιολόγηση. Μόνο το 10,3% των Διευθυντών διαφωνεί με τη συνεχή αξιολόγησή τους! Η πραγματικότητα όμως διαφέρει. Να είναι η ανώνυμη γνώμη τους (69,2%) αυτό που τους κάνει να εκφραστούν ελεύθερα, πέρα από "κινδύνους" αντιπαραθέσεων με συλλόγους ή συνδικαλιστές; Μήπως αισθάνονται πραγματικά αυτόκεις και ικανοί, αφού το 50% από αυτούς κατέχει μεταπτυχιακό διδακτορικό τίτλο;

Σχεδόν καθολική είναι η άποψη (92,3%) για θέσπιση και εφαρμογή κριτηρίων επιλογής Διευθυντών που θα εφαρμόζονται μόνιμα και δε θα τροποποιούνται με κάθε κυβερνητική αλλαγή. Αυτό αποτελεί διαχρονική θέση της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία άγεται και φέρεται κατά το «δοκούν» των εκάστοτε κυβερνήσεων.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών

Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία

Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μία ακόμη άποψη που έχει την αποδοχή της πλειοψηφίας των ερωτώμενων σε ποσοστό 67,9% αφορά στο να συνεκτιμώνται τόσο η παρουσία σε συνέδρια όσο και το συγγραφικό και ερευνητικό έργο. Ο Διευθυντής οφείλει να επιδείξει έμπρακτα το διαχρονικό του ενδιαφέρον για το έργο που του έχει ανατεθεί. Οφείλει να παρουσιάζει την εικόνα του ενημερωμένου επιστήμονα, καθώς διαχειρίζεται ανθρώπινο δυναμικό. Δεν αποτελεί ο Διευθυντής αυταξία, αλλά γίνεται ο συνεκτικός κρίκος διοίκησης – πολιτείας. Η προηγούμενη άποψη δεν εξαρτάται ούτε από τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία ούτε από το αν έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο οι συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές. Όλα τα προηγούμενα (η συνεχής αξιολόγηση, η εφαρμογή κριτηρίων που θα εφαρμόζονται μόνιμα και το συνεκτιμώμενο συγγραφικό και ερευνητικό έργο) επιβεβαιώνουν την **Υ4** ερευνητική υπόθεση που τέθηκε στην παρούσα εργασία και έλεγε «Το σύστημα επιλογής των διευθυντών οφείλει να συμβάλλει αποφασιστικά στην αναβάθμιση του θεσμικού τους ρόλου».

Η πρόταση για αποκλεισμό ή όχι του υποψηφίου Διευθυντή, μετά από γραπτό διαγωνισμό σε θέματα διοίκησης, διχάζει τους ερωτηθέντες: Το 33,3% διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Πιστεύουμε ότι θεωρεί άδικο έναν αποκλεισμό, ο οποίος μπορεί να προέλθει από μια άτυχη ημέρα εξετάσεων (ασθένεια, κούραση, κλπ) ή μια λάθος απάντηση. Αντίθετα, το 36% συμφωνεί με την πρόταση του διαγωνισμού. Πιστεύουμε ότι αυτοί θεωρούν τον εαυτό τους επαρκή σε θέματα επιστημονικά και ικανό να ανταπεξέλθει στη δύσκολη διαδικασία της εξέτασης, έστω και με τον κίνδυνο της αποτυχίας.

Με μικρή διαφορά 42% - 35%, οι ερωτηθέντες συμφωνούν στη μονιμότητα του Διευθυντή:

α) Για 4 χρόνια, κατόπιν ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης από την πολιτεία είτε

β) Μονιμοποίηση, με την προϋπόθεση της συνεχούς αξιολόγησης.

Η εκπαιδευτική κοινότητα έχει αντιμετωπίσει ουκ ολίγες περιπτώσεις προβληματικών - αυταρχικών, αδιάφορων, εριστικών, ανήμπορων, κλπ – Διευθυντών, οι οποίοι παρέμεναν για πολλά χρόνια στη θέση τους για διάφορους λόγους. Αν είναι, λοιπόν, να βρίσκονται σε μόνιμη θέση, ας γίνει τουλάχιστον μέσα από αυστηρές προϋποθέσεις.

**Δ) ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥΣ**

Σχεδόν όλοι (91% ή 71/78) θεωρούν απαραίτητη την επιμόρφωση τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης, γιατί θα ασκήσουν έτσι καλύτερα τα διευθυντικά τους καθήκοντα. Μόνο επτά (7) ερωτώμενοι - 4 άνδρες και 3 γυναίκες, από τους οποίους οι 3 ανήκουν στους νέους εκπαιδευτικούς με προϋπηρεσία 11-15 έτη, απάντησαν αρνητικά . Το συγκεκριμένο δείγμα Διευθυντών έχουν σε μεγάλο ποσοστό (83,3% ή 65/78) επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης και μόλις το 16,7% δεν έχει αυτό το προσόν. Η απάντησή τους θεωρούμε ότι πηγάζει από την εμπειρία που έχουν αποκομίσει ως Διευθυντές, δηλ. από τη βελτίωση του έργου τους, μέσα από διάφορες μορφές επιμόρφωσης. Το παραπάνω εύρημα δεν επαληθεύει τη **Υ6** ερευνητική μας υπόθεση η οποία έλεγε πως «Οι διευθυντές ασκούν διοίκηση στηριζόμενοι στην εμπειρία τους – εκπαιδευτική ή διοικητική - παρά στην επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης σχολικής μονάδας». Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλά μεταπτυχιακά προγράμματα διαφόρων πανεπιστημίων εξειδικευμένα στην διοίκηση της εκπαίδευσης (23 ερωτώμενοι έχουν παρακολουθήσει ένα τέτοιο μεταπτυχιακό) αλλά και επιμορφωτικά σεμινάρια πολλών ωρών που φαίνεται να παρακολούθησαν οι 17 από του 65 συνολικά επιμορφούμενους σε θέματα διοίκησης συμμετέχοντες στην έρευνα διευθυντές. Ενθαρρυντικό σημάδι ως προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης της εκπαίδευσης στα πανεπιστήμια και τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια. Το περιεχόμενο του αντικειμένου επιτέλους απομακρύνεται από την ερμηνεία της νομοθεσίας, την απλή γνώση των νόμων, των διατάξεων και των διαδικασιών και προσανατολίζεται σε ποιοτικότερα θέματα. Το περιεχόμενο των προγραμμάτων σπουδών οφείλει να παρέχει στα υποψήφια στελέχη, αντίληψη της πολυπλοκότητας της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας, των ποικίλων ρόλων και ευθυνών που θα κληθούν να αναλάβουν, των πολυποίκλων δεξιοτήτων που θα χρειαστεί να επιδείξουν καθώς και το σύνολο της γνώσης και της θεωρίας που έχει συσσωρευτεί από τη σχετική έρευνα (Λαϊνας, 2004).

Οι περισσότεροι διευθυντές (36/78) απάντησαν πως θα ήθελαν να επιλέγουν οι ίδιοι το περιεχόμενο της επιμόρφωσης τους και να το διαμορφώνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους. Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της υποχρεωτικής επιμόρφωσης δε θέματα που είναι ήδη γνωστά σε έναν αριθμό Διευθυντών, με αποτελέσματα αποθαρρυντικά. Ημερίδες που αστοχούν, καθώς παραβλέπουν τις ανάγκες των Διευθυντών, τις προσωπικές και τις ανάγκες των σχολικών μονάδων τους.

Στην ερώτηση, αν η επιμόρφωση των Διευθυντών οφείλει να είναι υποχρεωτική ή προαιρετική, οι 70/78 (90%) θεωρούν πως η επιμόρφωση πρέπει να είναι υποχρεωτική και μόνο οι 8/78 (10%) πιστεύουν πως πρέπει να είναι προαιρετική. Η ανάγκη για απόκτηση κατάλληλων εφοδίων, για την άσκηση της διεύθυνσης, δηλώνεται σχεδόν απόλυτα από τη συντριπτική πλειοψηφία των Διευθυντών. Και τα εφόδια αυτά θα αποκτηθούν μέσα από συνεχείς επιμορφωτικές δράσεις, αλληλεπιδράσεις και οσμώσεις, οι οποίες θα προσδώσουν το ανάλογο κύρος στους συμμετέχοντες.

#### 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι καθολικό το αίτημα των ερωτηθέντων Διευθυντών για αλλαγή στον τρόπο της συνέντευξης. Σχεδόν όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να αλλάξουν πολλά πράγματα. Συμφωνούν σχεδόν όλοι για την αναγκαιότητά της: Να αξιολογηθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου και αν είναι δυνατόν να καταγραφεί το ψυχολογικό προφίλ του. Όμως διαφωνούν και αγωνιούν για τον τρόπο που γίνεται. Απαιτούν επιτροπή με επιστημονικό κύρος, ώστε να της προσδώσει εγκυρότητα και αντικειμενικότητα. Δεν εμπιστεύονται αξιολογητές με ελάχιστα ή χωρίς προσόντα. Δεν δέχονται την υποκειμενική κρίση ατόμων που απλά είναι κομματικά πρόσωπα και τίποτα άλλο. Η αξιολόγηση των προσόντων τους (των υποψηφίων Διευθυντών) προτάσσεται ως βασικό κριτήριο επιλογής. Υπάρχει ανάγκη να στελεχωθούν τα σχολεία με άτομα που έχουν επιστημονικές γνώσεις-ικανότητες και όχι μόνο πολλά χρόνια υπηρεσίας ή εμπειρία. Προτάσσουν την συνεχή επιμόρφωσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

Είναι διάχυτη η θέληση των Διευθυντών - αυτών δηλ. που πέρασαν ήδη τη διαδικασία της συνέντευξης και επιλέχτηκαν - να αναβαθμιστεί ο θεσμός της και η λειτουργία της ώστε:

- ❖ Να μπορεί ο κάθε Διευθυντής να σταθεί ενώπιον των εκπαιδευτικών του σχολείου του με το κύρος της αυστηρά αντικειμενικής αξιολόγησής του από επιστήμονες.
- ❖ Να επιλέγονται οι καλύτεροι και να αποκλείονται οι μη ικανοί
- ❖ Να αποτελεί εσαεί μίξη προσωπικότητας και προσόντων
- ❖ Να εδραιωθεί – μέσα από έγκυρη αξιολογική κρίση – ο τόσο σημαντικός ρόλος του Διευθυντή στην εκπαιδευτική – και όχι μόνο – κοινότητα.

## 5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένο αριθμό διευθυντών και οι ερευνητές διατηρούν τις επιφυλάξεις τους για κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να χρειάζονται περισσότερο ανάλυση και διερεύνηση, αφού στηρίχθηκαν σε υποκειμενική αξιολόγηση, του περιορισμένου σε αριθμό υποκειμένων της έρευνας.

## 6. ΕΠΙΜΥΘΙΟ

Στόχος της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης θα πρέπει να είναι η σταδιακή αποκέντρωση και αυτονομία των σχολικών μονάδων σε θέματα υποδομής, επιμόρφωσης και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Για την υλοποίηση αυτών των στόχων ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι σημαντικός και μπορεί να πραγματοποιηθεί με σωστή επιλογή κατάλληλων στελεχών εκπαίδευσης.

## 7 . ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βάμβουκας, Μ. (2007). Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία, Αθήνα: Γρηγόρης

Γκόβαρης, Χ., Ρουσσάκης, Ι. (2008). Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Π.Ι.

Κωστίκα, Ι. (2004). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών : διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών της εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη; Αφοι Κυριακίδη Α.Ε.

Λαΐνας Α. (2004). «Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου». Επιστημονική Επετηρίδα ΠΤΔΕ. τεύχος 17. σελ. 151-179.

Mason, J. (2003). Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας. Μετ. Δημητριάδου Ε., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Μπουραντάς , Δ. (2002). Μαναντζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο , Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Μπένου.

## Έρευνα στην Εκπαίδευση

Εργαστήριο Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πρακτικών  
Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης στην Προσχολική Ηλικία  
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Σαΐτης, Χ.Α. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης 5η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2000). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη. Έκδοση 2η. Αθήνα
- Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση, Θεσ/νίκη: Αφοί Κυριακίδη
- Τύπας, Γ, ( 2002). Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών έργων και των εκπαιδευτικών: Σκοποί και στόχοι. *Aspects*, 71, Δεκέμβριος.
- ΥΠ.ΔΒΜΘ (2010). Νόμος Υπ' αρ. 3848/2010. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, τεύχος 1, αρ. φύλλου 71.
- Χατζηπαναγιώτου. Π. (2003). Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research methods in education* (5th ed.). London: RoutledgeFalmer.
- Camburn, E., B. Rowan, and J.E. Taylor. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25 ( 4 ), 347-73.
- Crowther, F., ed. (2003). *Teachers as leaders in a knowledge economy*. Canberra: College Yearbook, Australian College of Educators.

- European Commission, Eurypedia, European Encyclopedia on National Education Systems (2012). Αναρτημένο στον ισότοπο:  
<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php?title=Countries>
- Daresh, J. & Male, T. (2000). Crossing the Border into Leadership: Experiences of Newly Appointed British Headteachers and American Principals, *Educational Management and Administration*, 28(1), 89-101.
- Fullan, M. 2007. The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press
- Huber, S.G. (2004). Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programmes in 15 countries. London: RoutledgeFalmer
- Linn, G.B., Sherman, R., & Gill, P.B. (2007). "Making meaning of educational leadership. The principal ship in metaphor." *National Association of Secondary School Principals (NASPP) Bulletin*, 91(2), pp.161-171.
- Lumby, J., Crow, G. & Pashiardis, P. (2008). *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, NY: Routledge
- Pheko, B. (2008). Secondary School Leadership Practice in Botswana: Implications for Effective Training, *Educational Management Administration & Leadership*, 36, pp: 71-84.
- Retna S. K. (2011). The relevance of 'personal mastery' to leadership: the case of school principals in Singapore, *School Leadership and Management* 31 (5), 451-470.
- Saitis, C., & Eliophotou, M. (2004). "Views of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: Evidence from Greece", *Leadership and Policy in Schools*, 3 (2), pp. 135-157.
- Su, Z., Gamage, D. & Mininberg, E. (2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA, *International Educational Journal*, 4(1), 42-59.
- Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. London: Routledge Falmer