

Ο ρόλος του αποτελεσματικού Διευθυντή-Ηγέτη. Νομοθετικό πλαίσιο επιλογής στελεχών

Σοφία Παπαδοπούλου

MEd Διοίκηση σχολικών μονάδων

Sofman2@gmail.com

Δήμητρα Κωτσιοπούλου

MEd Θεωρία, Πρακτική και Αξιολόγηση MSc Δημόσια Διοίκηση

Εκπαιδευτικός

d.kotsiopolou@gmail.com

➤ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αρχές της διοίκησης εφαρμόζονται και στην εκπαίδευση. Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής έρευνας, καθώς πλέον εκλαμβάνεται ως βασικός μοχλός μετασχηματισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο ευάλωτος χώρος της εκπαίδευσης παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με άλλους διοικούμενους οργανισμούς, αλλά εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες που καθιστούν αναγκαία την προσαρμογή των γενικών αρχών της διοίκησης και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων. Ο Διευθυντής αποτελεί σημαντικό παράγοντα αλλαγής και διαμόρφωσης του κλίματος των εκπαιδευτικών οργανισμών καθώς προγραμματίζει, επικουρεί, φροντίζει, διευθύνει, συντονίζει, αφουγκράζεται, συναισθάνεται και καθοδηγεί τους ανθρωπίνους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Κατά συνέπεια, οι διαδικασίες επιλογής των Διευθυντών είναι νευραλγικής σημασίας, μιας και οι Διευθυντές πρέπει να μπορούν να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Η διαδικασία επιλογής των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, καθίσταται πολύπλοκη και σύνθετη και τα τελευταία τριάντα χρόνια έχει υποστεί αλλεπάλληλες, συνεχείς, ριζικές και ουσιώδεις μεταρρυθμίσεις μέσα από έναν κυκεώνα νομοθετημάτων.

Λέξεις-κλειδιά: διοίκηση, νομοθετικό πλαίσιο, επιλογές στελεχών

➤ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της διοίκησης απαντάται σε όλους τους οργανισμούς. Κατά συνέπεια η λειτουργία, η ποιότητα και η επιτυχία ενός οργανισμού βρίσκεται σε απόλυτη συνάρτηση με τον τρόπο που αυτός διοικείται. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991), «η διαδικασία του management μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος ορ-



γανισμού». Μάλιστα, επισημαίνει ότι «διοίκηση ή management είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση όλων των παραγωγικών πόρων για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα». Οι Pride, Hughes & Karoor (1996) υποστηρίζουν ότι «διοίκηση είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Αντίστοιχα, ο ορισμός που δίνουν οι Montana & Charnov (1993) για τη διοίκηση επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη των σκοπών με τη χρήση διάφορων μέσων και, πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν πως η διοίκηση είναι «ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του» (Σαϊτή & Σαϊτής 2011). Τέλος, ο Σαϊτής (1992) με τον όρο management εννοεί «τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών».

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνουμε πως τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης, όπως προκύπτουν από τους ορισμούς, είναι αφενός η οργανωτική της δομή, μέσα στην οποία κάθε μέλος θα αναλάβει τον ρόλο του, και αφετέρου οι σκοποί και οι διαδικασίες, που θα υιοθετηθεί ένας οργανισμός (Σαϊτή & Σαϊτής, 2011). Αν και οι απόψεις των ειδικών μελετητών που ασχολούνται με την έννοια της διοίκησης διαφέρουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μεταξύ τους, εντούτοις όλοι αδιαμφισβήτητα συμφωνούν με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης (Σαϊτής, 2002), που είναι ο σχεδιασμός ή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος ή ο συντονισμός (Fayol, 1916).

➤ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εστιάζοντας στη διοίκηση της εκπαίδευσης, διαπιστώνεται ότι αυτή παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες σε σχέση με τους υπόλοιπους οργανισμούς, δεδομένου ότι σ' αυτήν υφίσταται ασάφεια στον ακριβή προσδιορισμό του σκοπού και του αποτελέσματος, σε συνδυασμό με την απουσία διοικητικής αυτονομίας (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014).

Ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης διαγράφεται στο άρθρο 16 του ισχύοντος Συντάγματος 1975/1986 και ορίζει ότι «Η παιδεία... έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων». Αναφορικά με τον ρόλο της πρώτης βαθμίδας εκπαίδευσης, ο νόμος 1566/85 (άρθρο 1) ορίζει ότι «ο σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών...».

Σύμφωνα με τον Τζίφα (2006), ως εκπαιδευτική διοίκηση μπορεί να οριστεί η διαδικασία της εργασίας του Διευθυντή της σχολικής μονάδας με άλλους και μέσα από άλλους, με σκοπό την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ενώ σύμφωνα με τους Μπακάλμπαση & Φωκά (2014), η εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται «ως 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». Ο πρωταρχικός στόχος της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του βασικού σκοπού της εκπαίδευσης. Δηλαδή, η δημιουργία όλων εκείνων των προϋποθέσεων που θα αποδώσουν τα μέγιστα στην επίτευξη του οριζόμενου εκ του συντάγματος σκοπού.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, με χαρακτηριστικά τη μεταβλητότητα και τις αλματώδεις εξελίξεις στους τομείς της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της γνώσης, η άριστη άσκηση του διοικητικού έργου στην εκπαίδευση καθίσταται πιο επιτακτική από ποτέ, προκειμένου οι σχολικές μονάδες, ως «οργανισμοί μάθησης» και όχι ως ιεραρχικές δομές με προκαθορισμένους ρόλους, να λειτουργούν αποτελεσματικά και να βελτιώνουν το εκπαιδευτικό τους έργο. Η αντιμετώπιση των πολυάριθμων και σύνθετων διοικητικών και εκπαιδευτικών προβλημάτων, αλλά και η επαρκής ανταπόκριση στις σύγχρονες εκπαιδευτικές ανάγκες προϋποθέτει απαραίτητα καλή γνώση των αρχών της διοικητικής επιστήμης, κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές, λειτουργικά, οργανωτικά χαρακτηριστικά και γενικώς αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση, η οποία συνδέεται άμεσα με το παραγόμενο αποτέλεσμα (Ρεντίφης, 2015; Μπακάλμπαση & Δημητρίου, 2016).

Προς επίτευξη των σκοπών της, η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση βασίζεται σε θεωρίες και πρακτικές της οργανωτικής επιστήμης, όπως η ιεραρχία της εξουσίας, η ισόρροπη κατανομή εξουσίας και ευθύνης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων κ.ά.

➤ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση, που αποτελεί πλέον το ζητούμενο στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με το παραγόμενο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα και την κατάκτηση υψηλών στόχων, επέφερε σημαντικές αλλαγές στον ρόλο του Διευθυντή.

Παλαιότερα, ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας περιοριζόταν μόνο στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Σήμερα επεκτείνεται σε γνώσεις και δεξιότητες, που πρέπει να κατέχει γενικά για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία ενός σχολικού οργανισμού. Ο Διευθυντής «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» και «έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο, για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας». Τέλος, ο Διευθυντής τυγχάνει ο νόμιμος εκπρόσωπος του σχολείου σε όλες τις δραστηριότητές του και στο πλαίσιο αυτό οφείλει αφενός να εφαρμόζει απαρέγκλιτα το σύνολο των κείμενων νομικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, αφετέρου να μεριμνά για τη διατήρηση

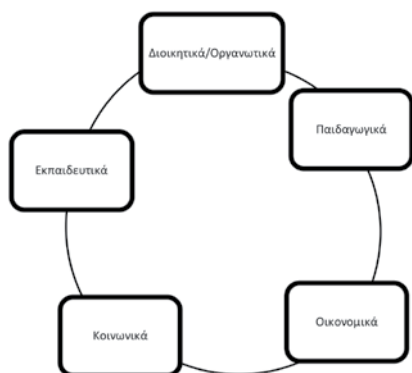


αγαστών σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους συναρμόδιους φορείς, κρατικούς ή μη (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013). Καθημερινά ο Διευθυντής ασχολείται με θέματα διοικητικά/οργανωτικά, παιδαγωγικά, εκπαιδευτικά, κοινωνικά, οικονομικά, μέσα από αλληλουχίες πράξεων και θεμάτων που συνδέονται μεταξύ τους και έρχεται σε επαφή και σε συνεργασία με άτομα και φορείς.

Σχηματικά:

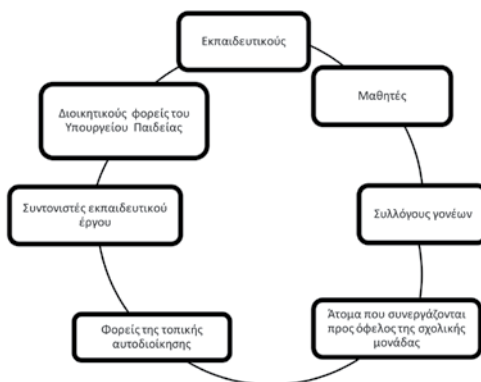
Έχει στην ευθύνη του θέματα:

Σχήμα 1



Έρχεται σε επαφή με:

Σχήμα 2



Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Bush (2003), «τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα σχετίζονται με την ποιότητα της ηγεσίας και συνεπώς τα άτομα που ηγούνται των σχολικών μονάδων θα πρέπει να είναι κάτοχοι όχι μόνο πολλών, αλλά και κατάλληλων γνώσεων και δεξιοτήτων». Έτσι μόνο θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας, της γνώσης, της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας (Χατζηδημού & Βιτσιλάκη, 2006).

Στη διεθνή σχετική βιβλιογραφία συναντά κανείς πολλούς και ποικίλους ορισμούς για την ηγεσία (leadership) και στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια αποσαφήνιση των εννοιών της διοίκησης και της ηγεσίας, δύο διαφορετικών εννοιών, που συχνά πολλοί τις μπερδεύουν και πολλές φορές τις συγχέουν. Ο Peter Northhouse (1997) εξηγεί ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία παρόμοια με τη διοίκηση. Η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης και αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση αναφέρεται στον κατάλληλο συνδυασμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών, δηλαδή καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης (Φασουλής, Κουτρουμάνος & Αλεξόπουλος, 2008). Οι Bennis & Nanus (1986) αναφέρονται στη διαφορά μεταξύ Διευθυντών και ηγετών και τονίζουν πως οι πρώτοι, δηλαδή οι Διευθυντές, «κάνουν τα πράγματα σωστά», ενώ οι δεύτεροι, δηλαδή οι ηγέτες, «κάνουν σωστά τα πράγματα». Με τη σειρά του ο Lumby (2003) θεωρεί ότι «ο διαχωρισμός ηγεσίας και διοίκησης θα πρέπει να αντικαταστα-



θεί από μία άλλη προσέγγιση, που να συνθέτει τις δύο αυτές διαστάσεις». Ακόμα, ο Everand και οι συνεργάτες του (2004) θεωρούν ότι «η ηγεσία είναι αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης», χωρίς ωστόσο να κάνουν λόγο για ένα αδιαπέραστο όριο (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Τα σημεία διαφοροποίησης των δύο εννοιών θα μπορούσαν να εντοπιστούν στα παρακάτω σημεία: Η ηγεσία ασχολείται με το όραμα, τα στρατηγικά θέματα, τον μετασχηματισμό, τα αποτελέσματα, τους ανθρώπους και έχει στόχο να κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ η διοίκηση ασχολείται με την εφαρμογή, τα λειτουργικά θέματα, τη συναλλαγή, τα νοήματα, τα συστήματα και να κάνει σωστά τα πράγματα (West-Burnham, 1997). Το μυστικό της υγιούς συνύπαρξης των δύο φαινομενικά αντίθετων εννοιών πρέπει να βασίζεται σε μια ισορροπία, διότι η ηγεσία είναι απαραίτητη για την ύπαρξη της διοίκησης και η κατάλληλη διοίκηση είναι απαραίτητη για την ανάδυσή της ηγεσίας (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Έτσι, λοιπόν, ιδανικός και αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που συνδυάζει ηγετικές και διοικητικές ικανότητες ταυτόχρονα. Στην περίπτωση που κάποιος δεν έχει ηγετικές ικανότητες, αλλά μόνο διοικητικές, τότε μιλά κανείς απλώς για έναν διαχειριστή μιας κατάστασης. Από την άλλη, από μόνο του το όραμα δεν μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οπότε στην περίπτωση αυτή γίνεται λόγος για έναν οραματιστή και μόνο ηγέτη χωρίς διοικητικές ικανότητες. Τέλος, στην περίπτωση που κάποιος δεν έχει ούτε διοικητικές, αλλά ούτε και ηγετικές ικανότητες, τότε μιλάμε για τη χειρότερη μορφή Διευθυντή, αυτή του ακατάλληλου και του ανίκανου (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

➤ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ-ΗΓΕΤΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Σε θεσμικό και νομοθετικό επίπεδο ο ρόλος του Διευθυντή επιχειρείται να περιγραφεί, να προβλεφθεί, να κατοχυρωθεί και να θεσπισθεί από τις διατάξεις κυρίως του Ν. 2525/97 και της υπ. αριθμ. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/2002 Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ 1340/16-10-2002), στις οποίες ορίζεται καταρχάς ότι ο Διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο αυτόν. Επιπλέον:

- «Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους, για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία».
- «Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα».
- «Φροντίζει, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά».
- «Προϊστάται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του



Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς».

- «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 αξιολόγησής».

Ωστόσο, οι παραπάνω νομικές ρυθμίσεις, μεταξύ άλλων, ορίζουν και ότι ο Διευθυντής «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», ενώ επίσης «έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας». Συμπερασματικά θα λέγαμε πως στη χώρα μας, με τον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος, τονίζεται ιδιαίτερα το δομικό - οργανωτικό επίπεδο του ρόλου του Διευθυντή, αφού ουσιαστικά καλείται να ασκεί τα καθήκοντα ενός αυστηρά προκαθορισμένου πλαισίου και βάσει ρητών κανόνων που ορίζονται απευθείας από την πολιτεία, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται το ατομικό - διαπροσωπικό επίπεδο του ρόλου του, που ανάγεται στην εκτέλεση των καθηκόντων του με βάση την προσωπική αντίληψη και πρωτοβουλία (Ρεντίφης, 2015).

➤ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Το γεγονός ότι οι Διευθυντές αποτελούν τον βασικότερο, καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του παραγόμενου έργου και της εν γένει αποτελεσματικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων, καθιστά τον τρόπο επιλογής αυτών ως ζήτημα νευραλγικής σημασίας, με βασικό άξονά του την αντικειμενικότητα, τη διαφάνεια και την αδιαβλητότητά του και με κριτήρια που απορρέουν από τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τους στόχους των Διευθυντών (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014). Επίσης, τα κριτήρια που ορίζει η νομοθεσία πρέπει να είναι σαφή και ειδικώς προσδιορισμένα, ενώ η διαδικασία της συνέντευξης να διενεργείται με τρόπο που θα παρέχει απόλυτα εχέγγυα διασφάλισης και αμεροληψίας. Τα αποτελέσματά της να μην επαφίνονται στην υποκειμενική κρίση των οργάνων που την εκτελούν, αλλά να έχουν τελικό σκοπό την επιτυχή και αξιόπιστη συγκριτική και εξατομικευμένη αξιολόγηση και αποτίμηση των υποψηφίων.

Πάρα ταύτα, οι έως σήμερα εφαρμοζόμενες νομικές ρυθμίσεις για την επιλογή των σχολικών Διευθυντών χαρακτηρίζονται από υπεργενικεύσεις, θολό υποκειμενισμό και απουσία ομοιογενών συγκρίσιμων και αξιόπιστων στοιχείων (Τζίφας, 2006). Αυτό ενδεχομένως να είναι και αναπόφευκτο, καθώς το οικείο νομοθετικό πλαίσιο στη χώρα μας υπόκειται σε συνεχείς μεταβολές, καταργήσεις και τροποποιήσεις, τις οποίες και συνοδεύει η ρητορική ότι κατ' αυτόν τον τρόπο καταδεικνύεται και η σημασία που αποδίδει η Πολιτεία στο εν λόγω ζήτημα, αφού θεωρούνται απαραίτητες στα πλαίσια των καταβαλλόμενων προσπάθειών για βελτίωση του τρόπου επιλογής των



Διευθυντών και στελέχωσης των αντιστοίχων θέσεων από τους καταλληλότερους και ικανότερους (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

➤ ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες στη χώρα μας το νομοθετικό πλαίσιο επιλογής Διευθυντών σχολικών μονάδων έχει υποστεί αλλεπάλληλες, συνεχείς, ριζικές και ουσιώδεις μεταρρυθμίσεις, οι οποίες σύμφωνα με την πολιτική ρητορική που τις συνόδευαν, συνέτειναν στην προσπάθεια θεσμοθέτησης ενός αμερόληπτου, αντικειμενικού και αξιοκρατικού τρόπου επιλογής των Διευθυντών. Στην πράξη, όμως, καμία εξ' αυτών δεν απέφερε ουσιαστικά αποτελέσματα, αλλά επιδεχόμενες άπασες έντονες αμφισβητήσεις, διαμαρτυρίες και αντιρρήσεις. Επειδή δε αυτές οι νομοθετικές τροποποιήσεις συνέπιπταν χρονικά σχεδόν πάντοτε με μεταβολές στο πολιτικό σκηνικό, αποδόθηκαν στην προσπάθεια της εκάστοτε κυβέρνησης να εφαρμόσει τη δική της εκπαιδευτική πολιτική. Αποτέλεσμα τούτου ήταν να έχει δημιουργηθεί πλέον ένας κυκεώνας νομοθετημάτων, περί του οποίου ενδεικτικά και ο κύκλος των μεταρρυθμίσεων να δίδει την αίσθηση της σισύφειας προσπάθειας (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017).

Συνοπτικά:

- Ν. 1566/1985: Θεωρείται ως η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης και εκδημοκρατισμού του συστήματος επιλογής των Διευθυντών, αφού εκ των διατάξεών του καταργείται η μονιμότητα της θέσης, εισάγονται συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης και ο θεσμός της συνέντευξης και περιορίζεται αισθητά η συμμετοχή του οικείου Υπουργού.
- Ν. 2043/1992: Η μονιμότητα των διευθυντικών θέσεων επανέρχεται και με σκοπό την πλήρη διαφάνεια της διαδικασίας εισάγονται νέα «μετρήσιμα» κριτήρια.
- Ν. 2188/1994: Η μονιμότητα καταργείται εκ νέου.
- Π.Δ. 398/1995, Π.Δ. 25/2002 και Ν. 3467/2006: Η νέα διαμόρφωση των κριτηρίων επιλογής τα διακρίνει πλέον σε επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, σε υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και σε γενική συγκρότηση της προσωπικότητας του υποψηφίου, πλην όμως η αρχαιότητα εξακολουθεί να έχει βαρύνουσα σημασία.
- Ν. 3848/2010: Μειώνεται η διάρκεια της προαπαιτούμενης εκπαιδευτικής εμπειρίας και αυξάνεται η ισχύς του κριτηρίου της επιστημονικής συγκρότησης.
- Ν. 4327/2015: Καταργείται τόσο η μοριοδότηση των αξιολογικών εκθέσεων, όσο και ο θεσμός της συνέντευξης και εισάγεται πλέον η διαδικασία αποτίμησης του κριτηρίου της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο - προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης με μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας.
- Ν. 4351/2015: Ο θεσμός της συνέντευξης επανέρχεται και αυτός χρησιμοποι-



είναι πλέον για την επιλογή των Διευθυντών.

- Ν. 4473/2017: Τροποποιείται η μοριοδότηση του κάθε κριτηρίου, μειώνοντας τον θεσμό της συνέντευξης και αυξάνοντας την επιστημονική συγκρότηση.
- Ν. 4547/2018 (ΦΕΚ 102/12-06-18, τ. Α') με τίτλο «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». Επιλέγονται εκπαιδευτικοί με βάση συγκεκριμένους αξιολογικούς πίνακες και προτάσεις, διαφαίνεται ότι επιχειρείται μια μετάθεση της βαρύτητας των προσόντων που απαιτείται να διαθέτουν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τις νέες ρυθμίσεις, τόσο τα τυπικά προσόντα, όσο και το ανώτατο όριο των μονάδων αυξάνονται σημαντικά, χωρίς όμως αυτή την αύξηση να την έχει απορροφήσει αναλογικά και το κριτήριο της διοικητικής και διδακτικής εμπειρίας. Προς διαμόρφωση πληρέστερης άποψης, στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής των Διευθυντών, όπως αυτά ορίζονταν από τις εκάστοτε ισχύουσες νομικές ρυθμίσεις.

Πίνακας 1. Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Κριτήριο	Σύστημα 2010 Ν. 3848/2010	Σύστημα 2015 Ν. 4327/2015	Σύστημα 2017 Ν. 4473/2017	Σύστημα 2018 Ν. 4547/2018
Επιστημονική συγκρότηση	24 Μονάδες	9 Μονάδες (11 Α/Βάθμια)	12 Μονάδες	17 Μονάδες
Διοικητική & διδακτική εμπειρία	14 Μονάδες	14 Μονάδες	13 Μονάδες	14 Μονάδες
Προσωπικότητα & γενική συγκρότηση (Συνέντευξη / Ψηφοφορία)	15 Μονάδες (Συνέντευξη)	12 Μονάδες (Ψηφοφορία)	8 Μονάδες (Συνέντευξη)	14 Μονάδες (Συνέντευξη)
Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο	12 Μονάδες (Αξιολόγηση)	-	-	-
Σύνολο	65 Μονάδες (Με αξιολόγηση) 53 Μονάδες (Χωρίς αξιολόγηση)	35 Μονάδες	33 Μονάδες	45 Μονάδες

➤ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Μέσα από την αναδίφηση της βιβλιογραφίας και της νομοθεσίας, διαφαίνεται ότι επί 35 και πλέον έτη δεν κατέστη εφικτό η ελληνική Πολιτεία με τις αναγκαίες πολιτικές και εκπαιδευτικό-συνδικαλιστικές συνααινέσεις να περιγράψει με σαφήνεια τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης, έτσι ώστε να καταλήξει σε ένα αποτελεσματικό, αξιόπιστο, αντικειμενικό και αποδεκτό σύστημα επιλογής (Κελεσιδής, 2018). Κάποια συστήματα έδιναν προβάδισμα στην αρχαιότητα (1992), άλλα στην επιστημονική συγκρότηση (1998, 2002, 2011) και κάποια άλλα (2007, 2015, 2017, 2018) κινήθηκαν σε μια ενδιάμεση κατάσταση.

Εν κατακλείδι, παρατηρείται έλλειψη σαφούς προσανατολισμού στην επιλογή στελεχών σχετικά με τα προσόντα, τις δεξιότητες και την προσωπικότητα των υποψηφίων στελεχών. Αυτή η έλλειψη σαφούς προσανατολισμού οδήγησε κάθε φορά στην εκ βάθρων αλλαγή της νομοθεσίας, με βασική αιτιολόγηση την περαιτέρω διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας, θεσμοθετώντας με τον τελευταίο νόμο 4547/2018 ένα «νέο» σύστημα, το οποίο καθιστά εκ νέου τη συνέντευξη σε καθοριστικό εργαλείο παρ' όλες τις κριτικές και τις ενστάσεις (Κελεσιδής, 2018). Η βασική αιτιολόγηση αμφισβητείται, καθώς υπάρχουν υποψίες σκοπιμότητας από την πλευρά της πολιτείας, προκειμένου να ελέγχει τη διαδικασία και να ικανοποιεί την πολιτική της (Ταταριδής, 2016). Σύμφωνα με τον Ανδρέου (1999), κάθε πολιτική εξουσία επιδίωκε να διαμορφώσει υπέρ της τον συσχετισμό δυνάμεων και να ελέγξει το διοικητικό, εποπτικό και καθοδηγητικό μηχανισμό της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τη συνέντευξη, αποτελεί το κριτήριο που έχει αμφισβητηθεί περισσότερο από κάθε άλλο και έχει δεχθεί τις πιο έντονες επικρίσεις και αντιρρήσεις. Εισηγήθη προ 25ετίας περίπου, προκειμένου να διαγιγνώσκεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η συγκρότηση της προσωπικότητας του υποψηφίου. Η πορεία της στην πάροδο των ετών έχει προκαλέσει πολύ έντονες συζητήσεις και διαμάχες σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τους πραγματικούς σκοπούς που αυτή εντέλει εξυπηρετεί. Οι διαμαρτυρίες έγκεινται κυρίως στον τρόπο συγκρότησης των συμβουλίων και οι ενστάσεις που λαμβάνουν χώρα αφορούν αφενός στο κατά πόσο τα μέλη αυτών διαθέτουν τις απαιτούμενες εξειδικευμένες γνώσεις σε μεθόδους επιλογής και διεξαγωγής συνέντευξης, (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013) και αφετέρου εγείρονται εύλογα ερωτήματα σχετικά με την αντικειμενικότητα της κρίσης τους, αφού υφίσταται σοβαρή πιθανότητα με ορισμένους εξ' αυτών να συνδέονται στενά σε επίπεδο ή ακόμα και να έχουν διαρραγεί οι μεταξύ τους σχέσεις σε βαθμό που να επιδρά αρνητικά στην κρίση τους ως μέλη του συμβουλίου.

Απαιτείται λοιπόν πολιτική βούληση, ειδικά τώρα που υπάρχει η δέσμευση για αποκομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης (Ελληνική Δημοκρατία, 2018), ώστε να θεσπιστεί ένα σταθερό σύστημα επιλογής στελεχών, που θα διασφαλίζει ξεκάθαρους και σταθερούς διαδικασίες στην επιλογή στελεχών, οι οποίες θα διασφαλίζουν τη νομιμότητα των διαδικασιών και την έλλειψη εξάρτησης και κηδεμονίας από συνδικαλιστικά όργανα με τον πιθανό κίνδυνο δημιουργίας υποχρεώσεων και πελατειακών σχέσεων (Σιάπκα, 2011).

Σημαντικό να καταγραφούν από την πλευρά της Πολιτείας: οι απαιτήσεις κάθε



θέσης στελέχους (job description), τα ελάχιστα προσόντα που θεωρεί ότι πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι για κάθε θέση και οι δικλείδες ασφαλείας που μπορούν να εγγυηθούν με αξιοπιστία τις διαδικασίες επιλογής. Οι Λεμονή & Κολεζάκης (2013) τονίζουν ότι είναι καλό να δίνεται βαρύτητα σε πιστοποιημένα προσόντα πάνω στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οι τίτλοι σπουδών, οι οποίοι σχετίζονται με τη διοίκηση, να μοριοδοτούνται με αυξημένους συντελεστές και να υπάρχει συνάφεια αντικειμένων, προκειμένου να πιστοποιούνται τα προσόντα του εκάστοτε υποψηφίου. Η εκπαιδευτική υπηρεσία και διδακτική εμπειρία, πέραν της υποχρεωτικής για την πλήρωση θέσης Διευθυντή, δεν θα πρέπει να μοριοδοτούνται περαιτέρω, αφού οι σύγχρονες σχολικές μονάδες έχουν ανάγκη από Διευθυντές που έχουν σχετικές γνώσεις και δεξιότητες και είναι ικανοί να αναβαθμίσουν τη σχολική μονάδα και να δώσουν ποιότητα στο έργο της.

Ακόμα, για να εξασφαλιστεί η διαφάνεια στον τρόπο επιλογής, θα πρέπει ο ρόλος της συνέντευξης να χρησιμοποιηθεί ως δικλείδα ασφαλείας για την καταλληλότητα των υποψηφίων και οι συνεντεύξεις να πραγματοποιούνται μέσα από μια τράπεζα θεμάτων διοικητικού, παιδαγωγικού, εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Επιπλέον, για να εξασφαλιστεί η διαφάνεια στον τρόπο επιλογής, θα πρέπει όσον αφορά τη διαδικασία της συνέντευξης αυτή να προηγείται της διαδικασίας κατάθεσης του ατομικού φακέλου. Επιπρόσθετα, τα μέλη των συμβουλίων να ορίζονται με βάση το προσοντολόγιό τους. Κι αυτό διότι παρατηρείται συχνά τα μέλη των συμβουλίων να μην κατέχουν υψηλά μετρήσιμα προσόντα, αλλά παράλληλα να καλούνται να αξιολογήσουν άτομα τα οποία έχουν διδακτορικά και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Η ψήφιση ενός νομοσχεδίου που θα καθορίζει με αντικειμενικότητα και σαφήνεια τους όρους και τις διαδικασίες επιλογής των Διευθυντών, το οποίο θα έχει ψηφιστεί με συναίνεση από όλα τα πολιτικά κόμματα, θα δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να επιλέγονται οι ικανότεροι των ικανότερων, γεγονός που δεν θα θίγει την υπόληψη και το ηθικό ανθρώπων, οι οποίοι καθημερινά καταθέτουν την ψυχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Και να μη λησμονούμε πως ο εκπαιδευτικός είναι πάνω από όλα λειτουργός, που εργάζεται ορμώμενος από τα ψυχικά του αποθέματα. Θέλει ψυχή και η διοίκηση και η διδασκαλία.



Βιβλιογραφία

- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders*. New York: Harper Perennial, Harper Collins Publishers.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London: Pittman and sons.
- Lumby, J. (2003). Distributed leadership in colleges: leading or misleading? *Educational Management and Administration*, 31 (3), p.283-93.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- West-Burnham, J. (1997). Leadership for learning: reengineering «mind sets». *School Leadership and Management*, 17, p. 231-243.
- Ανδρέου, Α. (2002). Αλλαγές, αναδιαρθρώσεις και τροποποιήσεις στη διοίκηση της εκπαίδευσης (1995-2002). *Διοικητική Ενημέρωση* (24), 108-128.
- Αργυροπούλου, Ε. & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης, 6(1): 53-72.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Κελεσιδής, Ε. (2018). Ιστορική εξέλιξη των συστημάτων επιλογής στελεχών κατά τη μεταπολίτευση. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, 7(1), 8-99. Αλεξανδρούπολη.
- Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (2η εκδ). Αθήνα: Έλλην.
- Λεμονή, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013). Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*, 1(3): 165-184.
- 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*, τεύχος 2: 145-166.
- Μπακάλμπαση Ε. & Δημητρίου, Ι. (2016). Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος, *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*, 4(1): 143-205.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων - Η ταυτότητα του Διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κυριακίδη.
- Ρεντίφης, Γ. (2015). Οι αντιλήψεις των Διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα, *Πρακτικά 5ου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης: Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή*, Τόμ. 2015, Αρ. 2.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, 2η έκδοση. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτη, Α. και Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σιάπκα, Μ. (2011). *Ο ρόλος του Διευθυντή στο Αποτελεσματικό Σχολείο*. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία), Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.
- Ταταρίδης, Ι. (2016). *Διερεύνηση και κριτική θεώρηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή και τοποθέτηση Διευθυντών Σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*



- σης. Μεταπτυχιακή εργασία ειδίκευσης στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης.
- Τζίφας, Α. (2006). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. *1ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο «Το ελληνικό σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας»*, Ιωάννινα.
- Φασουλής, Κ., Κουτρούμανος, Κ., & Αλεξόπουλος, Ν. (2008). Ηγετικά διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης: προθέσεις, στάσεις, υποκειμενικά πρότυπα και αντιλαμβανόμενος έλεγχος: μία σύγκριση των θεωριών της δικαιολογημένης δράσης και προσχεδιασμένης συμπεριφοράς. *Τόμος Περιλήψεων τρίτου Πανελληνίου Συνεδρίου Πολιτικής Ψυχολογίας*, Αθήνα.
- Χατζηδήμου, Δ., Βιτσιλάκη, Χρ. (επιμ.) (2006). *Το σχολείο στην κοινωνία της γνώσης, της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη.

Νομοθεσία

- Ν. 309/1976 (ΦΕΚ 100/τ. Α' /30-4-1976) «Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδεύσεως».
- Ν. 1304/1982 (ΦΕΚ 144/τ. Α' /7-12-1982) «Για την επιστημονική - παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική - Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».
- Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/τ. Α' /30-9-1985) «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 1824/1988 (ΦΕΚ 296/τ. Α' /30-12-1988) «Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2043/1992 (ΦΕΚ 79/τ. Α' /19-5-1992) «Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2043/1992, ΦΕΚ 79Α/19-5-1992, «Εποπτεία και διοίκηση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2188/1994. ΦΕΚ 18Α' /15-2-1994, «Ρύθμιση θεμάτων της εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 2525/97. Ενιαίο Λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις.
- Ν. 2986/2002, ΦΕΚ 24/13-2-2002, «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- Ν. 3467/2006, ΦΕΚ 128/τ. Α' /21-6-2006, «Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 3848/2010, ΦΕΚ 71/τ. Α' /19-5-2010, «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».
- Ν. 4327/2015, ΦΕΚ 50/τ. Α' /14-5-2015, «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».
- Ν. 4473/2017, ΦΕΚ 78/τ. Α' /30-05-2017, «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης».
- Ν. 4547/2018, ΦΕΚ 102/τ. Α' /12-06-2018, «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».