

**Διαδικασίες και κριτήρια επιλογής διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων  
δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης**

**Procedures and criteria in selection of secondary school principals**

**Λαμπρινή Φρόση**, Εκπαιδευτικός ΠΕ02, Ψυχολόγος, Διδάκτωρ Ψυχολογίας, [lfrosi@psy.auth.gr](mailto:lfrosi@psy.auth.gr)

**Lamprini Frosi**, Secondary school teacher UE02, Psychologist, Phd in Psychology, [lfrosi@psy.auth.gr](mailto:lfrosi@psy.auth.gr)

**Abstract:** The way of selecting school principals is crucial, as the profile of the teachers leading the schools depends on this. This paper deals with the procedures and selection criteria for secondary school leaders in the years 2002, 2007, 2011 and 2015. Specifically, through the examination of the relevant legislation, it attempts to compare the processes, to identify their similarities and differences and to highlight the predominant selection criteria each time. The study shows that there is not a stable selection frame to education, since the current political leadership changes it. The criteria which decisively weighed in each process were different. In three of the four examined selection procedures the criteria according to the relevant laws were not applied all, and, finally, the subjectivity concerning the evaluation of candidates' personality and general assembly was present in all selection procedures.

**Keywords:** school principals, evaluation, selection procedures

**Περίληψη:** Ο τρόπος επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς από αυτόν εξαρτάται το προφίλ των εκπαιδευτικών που ηγούνται των σχολικών μονάδων. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις διαδικασίες και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά τα έτη 2002, 2007, 2011 και 2015. Ειδικότερα, μέσα από την εξέταση των σχετικών νομοθετικών διατάξεων, επιχειρεί να συγκρίνει τις διαδικασίες, να εντοπίσει τις μεταξύ τους ομοιότητες και διαφορές και να αναδείξει τα βαρύνοντα κάθε φορά κριτήρια επιλογής. Τα ευρήματα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση, αφού η εκάστοτε πολιτική ηγεσία το αλλάζει, ενώ τα κριτήρια που βαραίνουν αποφασιστικά στην κάθε διαδικασία είναι διαφορετικά. Στις τρεις από τις τέσσερις διαδικασίες επιλογής που εξετάστηκαν δεν εφαρμόστηκαν όλα τα κριτήρια που προέβλεπαν οι σχετικοί νόμοι. Αντίθετα, σε όλες τις διαδικασίες επιλογής το υποκειμενικό στοιχείο που

αφορά στην αποτίμηση της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης των υποψηφίων ήταν παρόν.

**Λέξεις κλειδιά:** διευθυντές σχολικών μονάδων, αξιολόγηση, διαδικασίες επιλογής.

## Εισαγωγή

Οι νέες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες έχουν θέσει το αίτημα για τη δημιουργία ενός σύγχρονου, ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου, κάτι που με τη σειρά του προβάλλει την αναγκαιότητα αναβάθμισης του διευθυντικού ρόλου της σχολικής μονάδας. Τα διευθυντικά στελέχη των σύγχρονων ελληνικών σχολείων καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός έργου που δεν εξαντλείται στη διεκπεραίωση διοικητικών εντολών. Αντιθέτως, οφείλουν να λειτουργούν πέρα από γραφειοκρατικού τύπου αντιλήψεις, με σκοπό την ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000, στο Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

Η σωστή/αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί παράγοντα πρωταρχικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της, τόσο γιατί στην καθημερινή σχολική πραγματικότητα παρουσιάζεται πλήθος προβλημάτων παιδαγωγικής και διοικητικής φύσης, τα οποία χρήζουν αποτελεσματικής διαχείρισης, όσο και γιατί η ευημερία και η ανάπτυξη κάθε σχολικής μονάδας αποτελεί ζητούμενο. Η επίτευξη των παραπάνω συναρτάται σε μεγάλο βαθμό με την ποιότητα των ηγετικών στελεχών των σχολικών μονάδων. Ο Fullan (2007) υποστηρίζει πως ο διευθυντής αποτελεί το κύριο και βασικό πρόσωπο των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που γίνονται στο σχολείο, το εργαλείο που επηρεάζει και μεταμορφώνει τη σχολική μονάδα, πεποιθήσει την οποία μοιράζονται και οι Camburn, Rowan & Taylor (2003). Ο διευθυντής ή η διευθύντρια είναι που οφείλει να συντονίζει όλες τις δυνάμεις της σχολικής κοινότητας, να συνδέει τη σχολική μονάδα με την ευρύτερη τοπική κοινωνία, να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες και να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα, ώστε οι εκπαιδευτικοί να αποδίδουν ικανοποιητικά στο έργο τους και παράλληλα να προωθείται αποτελεσματικά η διαδικασία της μάθησης (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

Οι παραπάνω πεποιθήσεις διαμορφώνουν ισχυρές προσδοκίες και απαιτήσεις για την σχολική ηγεσία, συνεπώς, η επιλογή των πλέον ικανών ανθρώπων και η αξιοποίησή τους στις θέσεις ευθύνης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας. Η ανάδειξη των ικανότερων δεν μπορεί παρά να επιτευχθεί μέσα από αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής (Σαΐτης, 2000). Τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων θα πρέπει να απορρέουν από τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της ίδιας της θέσης σε συνδυασμό με τις ανάγκες των σχολείων και τους στόχους, που οι διευθυντές/ντριες καλούνται να πετύχουν (Μακάμπαση & Φωκάς, 2014). Ο τρόπος επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς από αυτόν εξαρτάται το προφίλ των εκπαιδευτικών που ηγούνται των σχολικών μονάδων και που πρέπει να εξασφαλίζουν τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, αποτελεσματικό και ανοιχτό στην κοινωνία (Γαλάνης, 2015). Η

μελέτη, συνεπώς, του τρόπου επιλογής παρουσιάζει ενδιαφέρον, γιατί αποτυπώνει τόσο τις πολιτικές προθέσεις, όσο και τις εκπαιδευτικές στοχεύσεις της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας, οι οποίες προωθούνται μέσω της διοίκησης των σχολείων.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στις τέσσερις τελευταίες διαδικασίες επιλογής διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιθυμώντας να εντοπίσει τις μεταξύ τους ομοιότητες και διαφορές, και να αναδείξει τις παραμέτρους εκείνες, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν τα επιθυμητά κάθε φορά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που ασκούν τη διοίκηση στα σχολεία. Η πρώτη ενότητα αφορά σε μια σύντομη περιγραφή της πραγματικότητας σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των στελεχών πριν και μετά το 1980. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται και σχολιάζεται το πλαίσιο επιλογής των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων (νόμοι, κριτήρια επιλογής, αποτίμηση κριτηρίων, διαδικασίες) στις κρίσεις των ετών 2002, 2007, 2011 και 2015. Στην τρίτη ενότητα επιχειρείται σύγκριση μεταξύ των διαδικασιών επιλογής. Ακολουθεί η παράθεση των συμπερασμάτων της μελέτης.

## **1. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των στελεχών εκπαίδευσης**

### **1.1 Πριν το 1980**

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70, η επιθεώρηση συνιστούσε τον τρόπο αξιολόγησης και εποπτείας των εκπαιδευτικών και του έργου τους και αποτελούσε τον κυρίαρχο φορέα εξουσίας που μετέφερε τη θέληση της κεντρικής πολιτικής εξουσίας στη βάση, ασκώντας παράλληλα άμεση εποπτεία στο έργο της (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Οι Επιθεωρητές ως διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών, είχαν εκτεταμένες αρμοδιότητες που αφορούσαν όχι μόνο στο εκπαιδευτικό έργο των τελευταίων, αλλά και στην εν γένει επαγγελματική και κοινωνική τους συμπεριφορά. Στόχος της εποπτείας ήταν κυρίως η εξακρίβωση της συμμόρφωσης των εκπαιδευτικών στις κεντρικές οδηγίες και εντολές, οι οποίες αφορούσαν και στη διδακτική μεθοδολογία (Αθανασίου, 1998). Κυρίαρχο στοιχείο της επιθεώρησης ήταν ο έλεγχος, ο οποίος, πέραν της διδακτικής πρακτικής, επεκτεινόταν και στο πεδίο των ιδεολογικών και πολιτικών αντιλήψεων των εκπαιδευτικών. Λειτουργούσε, δηλαδή, ως μηχανισμός συμμόρφωσης στο ισχύον καθεστώς, για το οποίο η διατήρηση και προάσπιση της εθνικής και θρησκευτικής ταυτότητας αποτελούσε τον απώτερο σκοπό της Εκπαίδευσης. Η αυταρχική μορφή του ελέγχου και ο φόβος των κυρώσεων υποβάθμιζε σημαντικά την καθοδηγητική διάσταση του έργου του Επιθεωρητή (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Το σύστημα της εποπτείας και επιθεώρησης, σύμφωνα με την Ζαμπέτα (1994, στο Νίκα, 2008) εξυπνέτησε και τον σκοπό της προώθησης της επαγγελματικής εξέλιξης και στελέχωσης της Εκπαίδευσης. Η διαδικασία επιλογής υπήρξε πάντοτε στο στόχαστρο της κριτικής από τους εκπαιδευτικούς, λόγω της έλλειψης αντικειμενικών κριτηρίων για την

εφαρμογή της. Το γεγονός αυτό ενίσχυσε σταδιακά την αντίδραση των συνδικαλιστικών κυρίως φορέων, καθώς και τα αιτήματα για δημοκρατικότερη και πιο αξιοκρατική στελέχωση της Εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα συνετέλεσε στη διαμόρφωση του νέου πλαισίου λειτουργίας της εκπαίδευσης από τις αρχές της δεκαετίας του '80 και εξής.

## 1.2 Μετά το 1980

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν στην εξουσία ήρθε το ΠΑΣΟΚ, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στην εκπαίδευση. Ειδικότερα, ο νόμος 1304/1982 με τον οποίο ολοκληρώνεται η πρώτη φάση μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων της νέας κυβέρνησης, εισάγει για πρώτη φορά στην ελληνική εκπαίδευση το θεσμό του Σχολικού Συμβούλου με έργο του την επιστημονική-παιδαγωγική καθοδήγηση και τη συμμετοχή του στην αξιολόγηση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Αυτό γίνεται σε μια προσπάθεια εκδημοκρατισμού της εκπαίδευσης και άρσης των αδιεξόδων που είχε προκαλέσει ο θεσμός του Επιθεωρητή. Η κυβέρνηση, προβαίνοντας στη διάκριση των διοικητικών και καθοδηγητικών αρμοδιοτήτων σε περιφερειακό επίπεδο, ορίζει αντίστοιχα δύο αρμόδια στελέχη: τον διοικητικό Προϊστάμενο και τον Σχολικό Σύμβουλο, ο οποίος θα «επιλέγεται με αυστηρά ποιοτικά κριτήρια κατάρτισης, ικανοτήτων, εμπειρίας και προσωπικότητας» (άρ. 1, παρ. 4), για να αποτελέσει «φωτισμένο οδηγό και συμπαραστάτη του έργου του εκπαιδευτικού» (άρ. 1, παρ.3). Οι εκπαιδευτικοί αντέδρασαν στο θέμα της συμμετοχής των Σχολικών Συμβούλων στη διαδικασία της αξιολόγησής τους.

Ο Νόμος-πλαίσιο 1566/1985 στον οποίο κατά κύριο λόγο βασίζεται μέχρι σήμερα η λειτουργία της εκπαίδευσης, αποτέλεσε ένα εξόχως μεταρρυθμιστικό εργαλείο το οποίο ολοκλήρωσε τη μεταρρύθμιση της περιόδου 1981-1985 και σήμανε την έναρξη μιας νέας εποχής για την εκπαίδευση.

Κατά τις δεκαετίες που ακολούθησαν, οι κυβερνήσεις του ΠΑΣΟΚ και της Νέας Δημοκρατίας που εναλλάσσονταν στην εξουσία, με μια σειρά νομοθετημάτων επιχειρήσαν να ολοκληρώσουν το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης. Η αντίδραση των εκπαιδευτικών ήταν έντονη και είχε ως αποτέλεσμα αυτή να μην εφαρμοστεί ποτέ (Παμουκτσόγλου, 2003). Η πρόθεση για αναπροσανατολισμό της φιλοσοφίας και της πρακτικής που αφορούν στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, με τη μετατόπιση της έμφασης από την ελεγκτική στη συμβουλευτική και καθοδηγητική λειτουργία της, και η πολιτική που ακολουθήθηκε είχαν ως αποτέλεσμα την ακύρωσή της ουσιαστικά μέχρι και σήμερα (Νίκα, 2008).

Στα τελευταία τριάντα πέντε χρόνια κατά τα οποία δεν εφαρμόστηκε κανενός είδους αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των στελεχών εκπαίδευσης, παρόλο που προβλέπονταν, έλαβαν χώρα μια σειρά από διαδικασίες επιλογής στελεχών. Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων δεν αποτελεί ακραιφνή αξιολόγηση ούτε των εκπαιδευτικών ούτε του εκπαιδευτικού έργου, ωστόσο, πέρα από επιλεκτικό έχει και αξιολογικό χαρακτήρα.

## 2. Διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα

### 2.1 Στόχοι

Η παρούσα εργασία αφορά στις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για την επιλογή των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατά τα έτη 2002, 2007, 2011 και 2015, έτσι όπως αυτές προβλέπονταν από το εκάστοτε νομοθετικό πλαίσιο. Βασικό στόχο της αποτελεί το να εντοπιστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές των νόμων με βάση τους οποίους έγιναν οι κρίσεις κατά τα προαναφερόμενα έτη, καθώς και τα χαρακτηριστικά των διευθυντών/ντριών στα οποία δίνονταν έμφαση κάθε φορά. Επίσης, στόχο της μελέτης αποτελεί η ανάδειξη των υψηλής βαρύτητας κριτηρίων επιλογής στην κάθε διαδικασία.

### 2.2 Διαδικασία επιλογής 2002

Το έτος 2002 η επιλογή των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων έγινε με βάση το **Προεδρικό Διάταγμα 25 (Φ.Ε.Κ. 20 τ. Α/7-2-2002)**. Ειδικότερα, στο άρθρο 4 περιλαμβάνονται τα γενικά κριτήρια επιλογής, τα οποία διακρίνονται: (α) σε αυτά που **μοριοδοτούνται**, (β) σε αυτά που **συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις** των υποψηφίων και αναφέρονται στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότησή τους, στην υπηρεσιακή κατάσταση, τη διδακτική και τη διοικητική εμπειρία, και (γ) σε **κριτήρια που συνεκτιμώνται** από το οικείο Συμβούλιο Επιλογής και συνάγονται από τα **στοιχεία του φακέλου των υποψηφίων που δεν έχουν μοριοδοτηθεί**, καθώς και από τη συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του Συμβουλίου Επιλογής. Αυτά, αναφέρονται στο συγγραφικό έργο και τη συμμετοχή στη συγγραφή διδακτικών βιβλίων, στην κοινωνική προσφορά των υποψηφίων, σε σπουδές που δεν μοριοδοτήθηκαν και σε κάθε άλλη δραστηριότητα που, κατά την κρίση του Συμβουλίου, αποδεικνύει την επιστημονική, παιδαγωγική, διοικητική, υπηρεσιακή και επαγγελματική τους ικανότητα.

Πίνακας 1. Κριτήρια επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Β/βάθμιας Εκπαίδευσης και αποτίμηση κριτηρίων έτους 2002

Κριτήρια	Αποτίμηση κριτηρίων	Σε σύνολο 50 αξιολογ. μονάδων
Επιστημονική και Παιδαγωγική Κατάρτιση και εμπειρία	Χωρίς όριο μονάδων, αλλά με περιορισμούς στη μοριοδότηση τίτλων	19%
Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία	Μέχρι 11,5 μονάδες	23%

<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτίμηση κριτηρίων</b>	<b>Σε σύνολο 50 αξιολογ. μονάδων</b>
Άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου	Μέχρι 5 μονάδες	10%
Αξιολογικές εκθέσεις	Μέχρι 50 μονάδες	Δεν ίσχυσε, λόγω μη εφαρμογής της αξιολόγησης
Γενική συγκρότηση υποψηφίων και Συνεκτιμώμενα κριτήρια από το ΠΥΣΔΕ, με βάση τον φάκελο κάθε υποψηφίου/ας	Μέχρι 24 μονάδες (μέχρι 4 μονάδες για τις δημοσιεύσεις)	48%
<b>Σύνολο</b>		<b>100%</b>

Στο Π.Δ. 25/2002, όπως φαίνεται στον πίνακα 1, τη μέγιστη βαρύτητα προβλέπονταν να έχει το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων των εκπαιδευτικών (50 στις 100 αξιολογικές μονάδες), αυτό, ωστόσο, δεν μπορούσε να υλοποιηθεί, εφόσον η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ήταν κενό γράμμα. Από τα υπόλοιπα κριτήρια τη μέγιστη βαρύτητα είχε η συνέντευξη (24 από τις περίπου 50 εναπομείναντες μονάδες), η οποία, πέρα από την αποτίμηση του συγγραφικού έργου (4 από τις 24 μονάδες) που σε κάποιο βαθμό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αντικειμενική και ελέγξιμη, ήταν εντελώς ελεύθερη στο περιεχόμενο των ερωτήσεων και δημιουργούσε προϋποθέσεις για απολύτως υποκειμενική κρίση και εύνοιες υπέρ συγκεκριμένων υποψηφίων.

Το αμέσως επόμενο σε βαρύτητα κριτήριο ήταν αυτό της επιστημονικής-παιδαγωγικής κατάρτισης των υποψηφίων. Εδώ, θα πρέπει να σημειωθεί πως σπανίως κάποιοι/ες υποψήφιοι/ες μπορούσαν να πληρούν όλα τα επιμέρους στοιχεία του κριτηρίου αυτού και να εξασφαλίζουν το μέγιστο των αξιολογικών μονάδων, γεγονός που στην πράξη μειώνει τη βαρύτητά του, αυξάνοντας παράλληλα τη βαρύτητα των υπολοίπων κριτηρίων.

Η υπηρεσιακή κατάσταση των υποψηφίων, τουλάχιστον οκταετής εκπαιδευτική υπηρεσία, και η μοριοδότηση των επιπλέον ετών έδινε προβάδισμα στους υποψηφίους που υπηρετούσαν στην εκπαίδευση για τουλάχιστον 24 έτη ή σε νεότερους εκπαιδευτικούς οι οποίοι παράλληλα είχαν ασκήσει αυτοδύναμο διδακτικό έργο σε επιμορφωτικά κέντρα ή σε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Σε κάθε περίπτωση η «αρχαιότητα» του εκπαιδευτικού είχε αυξημένη βαρύτητα. Σχετικά μικρή βαρύτητα είχε η διοικητική εμπειρία έναντι αυτής των άλλων κριτηρίων και θα είχε ελάχιστη, αν τελικά λαμβανόταν υπόψη και το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων.

Αξίζει να επισημάνουμε πως, από τη στιγμή που δεν κατέστη δυνατό να προσμετρηθεί το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων, που θα αποτελούσε έναν περισσότερο αντικειμενικό δείκτη, δεν έγινε κάποια αναπροσαρμογή στις μονάδες των υπολοίπων κριτηρίων. Αυτό είχε

ως αποτέλεσμα να βαραίνει περισσότερο το κατ' εξοχήν υποκειμενικό κριτήριο, δηλαδή η συνέντευξη.

Ένα άλλο στοιχείο της διαδικασίας που αξίζει να σημειωθεί είναι πως οι υποψήφιο/ες διευθυντές/ντριες **ταυτόχρονα με την αίτησή τους υπέβαλαν και τη δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων**. Το γεγονός αυτό μπορούσε να επηρεάσει τη βαθμολογία των υποψηφίων κατά την συνέντευξη, στην περίπτωση που υπήρχε πρόθεση να ευνοηθεί κάποιος/α εις βάρος κάποιου/ας άλλου/ης, προκειμένου όχι μόνο να αναλάβει θέση διευθυντή/ντριας, αλλά και θέση σε συγκεκριμένο σχολείο. Το ίδιο ίσχυσε και στην διαδικασία του 2007, για την οποία γίνεται λόγος στη συνέχεια.

### 2.3 Διαδικασία επιλογής 2007

Η επιλογή των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων το 2007 έγινε με βάση τον **Νόμο 3467/2006** (ΦΕΚ 128, τ.Α'). Τα κριτήρια επιλογής διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (άρθρο 3), οι οποίες περιλαμβάνονται στον πίνακα 2 που ακολουθεί, και αποτιμώνται συνολικά με **εκατό αξιολογικές μονάδες** (άρθρο 8). Ωστόσο, το κριτήριο που αφορά στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου μέσω των αξιολογικών εκθέσεων δεν λήφθηκε υπόψη, όπως συνέβη και στις κρίσεις του 2002, καθώς στην εκπαίδευση δεν υπήρχε αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Έτσι, τα κριτήρια επιλογής αποτιμώνται σε συνολικά **56 μονάδες** και όχι σε εκατό, όπως ήταν η αρχική πρόβλεψη.

Χρήζει επισήμανσης η παράγραφος 7 του άρθρου 4, η οποία ορίζει πως οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων, Σ.Ε.Κ. και Ε.Ε.Ε.Ε.Κ. ταυτόχρονα με την αίτηση **καταθέτουν και δήλωση προτίμησης** για τις θέσεις μίας ή περισσότερων περιοχών του ίδιου ΠΥΣΔΕ.

**Πίνακας 2. Κριτήρια επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Β/βάθμιας Εκπαίδευσης και αποτίμηση κριτηρίων έτους 2007**

<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτίμηση κριτηρίων</b>	<b>Σε σύνολο 56 αξιολογ. μονάδων</b>
Επιστημονική και Παιδαγωγική Κατάρτιση και εμπειρία	Μέχρι 14 μονάδες	25%
Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία	Μέχρι 22 μονάδες	39,29%
Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση – Προφορική συνέντευξη ενώπιον του ΠΥΣΔΕ	Μέχρι 20 μονάδες	35,71%
Αξιολογικές εκθέσεις	Μέχρι 44 μονάδες	Δεν ίσχυσε, λόγω μη εφαρμογής της αξιολόγησης
<b>Σύνολο</b>		<b>100%</b>

Όπως το Π.Δ. 25/2002, που εξετάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, έτσι και ο Νόμος 3467/2006 περιελάμβανε στα κριτήρια επιλογής τις αξιολογικές εκθέσεις, με πολύ μεγάλη μάλιστα βαρύτητα. Το γεγονός αυτό δήλωνε την πρόθεση της τότε πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας να εφαρμόσει την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και του εκπαιδευτικού. Κάτι τέτοιο βεβαίως δεν έγινε, και αυτό είχε για μια ακόμη φορά ως αποτέλεσμα την αύξηση της βαρύτητας των υπολοίπων κριτηρίων.

Ειδικότερα, εξετάζοντας τα κριτήρια που ορίζει ο εν λόγω νόμος για την επιλογή διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, καθώς και τη βαρύτητα που αποδίδεται σε καθένα από αυτά, ο παράγοντας που φαίνεται να παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο στη συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής είναι η υπηρεσιακή κατάσταση και η διοικητική-διδασκτική εμπειρία του υποψηφίου. Ακολουθεί η προσωπικότητα και η γενική συγκρότησή του, η οποία αποτιμάται από το συμβούλιο επιλογής, ενώπιον του οποίου ο/η υποψήφιος/α δίνει προφορική συνέντευξη. Η συνέντευξη αφορά την ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα (διδασκτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.), να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Αντιθέτως, η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση, η οποία αποτιμάται με 14 κατά το μέγιστο στις 56 μονάδες, δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή. Στη διαπίστωση αυτή κατέληξε και η Λιακοπούλου (2013), η οποία εξέτασε τα δεδομένα από τη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών έτους 2007 στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Αρκαδίας. Η ίδια, αναφερόμενη στη διαδικασία της συνέντευξης κατά την οποία αποτιμάται το κριτήριο που αφορά στην προσωπικότητα και τη γενική συγκρότηση, υποστηρίζει πως δεν βρέθηκε να επηρεάζεται από κανένα άλλο μετρήσιμο χαρακτηριστικό και θεωρεί πως, έτσι, ενισχύεται η προβληματική για τη μη αντικειμενική και αξιόπιστη μέτρησή του. Επίσης υποστηρίζει πως από τη μελέτη της προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου επιλογής είναι πολύ χαμηλή και δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του διευθυντικού ρόλου της σχολικής μονάδας.

#### 2.4 Διαδικασία επιλογής 2011

Η επιλογή των διευθυντών/ντριών σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το 2011 έγινε με βάση τον **Νόμο 3848/2010**. Στο Κεφάλαιο Β', και συγκεκριμένα στην παράγραφο 4 του άρθρου 11, που αφορά τις προϋποθέσεις επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων αναφέρονται τα εξής: *«Ως διευθυντές σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α' και **οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδασκτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας**»*.

Στο άρθρο 12 ορίζονται τα **κριτήρια επιλογής** των διευθυντών σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ., τα οποία περιέχονται στον πίνακα 3 που ακολουθεί, ενώ το άρθρο 14 περιλαμβάνει την **αποτίμηση των κριτηρίων** αυτών. Να σημειωθεί πως το κριτήριο **«συμβολή του**



υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις» για μια ακόμη φορά δεν ελήφθη υπόψη. Παρά την παρέλευση τεσσάρων ακόμη ετών από την τελευταία διαδικασία επιλογής, δεν είχε υλοποιηθεί κανενός είδους αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών, συνεπώς δεν υπήρχαν αξιολογικές εκθέσεις.

Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των αξιολογικών μονάδων που συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται στις 53 (χωρίς το τελευταίο κριτήριο, που δεν λήφθηκε υπόψη).

**Πίνακας 3. Κριτήρια επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Β/βάθμιας Εκπαίδευσης και αποτίμηση κριτηρίων έτους 2011**

Κριτήρια	Αποτίμηση κριτηρίων	Σε σύνολο 53 αξιολογ. μονάδων
Επιστημονική - Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση	Μέχρι 24 μονάδες	45,28%
Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία	Μέχρι 14 μονάδες (μέχρι 8 η διδακτική και μέχρι 6 η διοικητική εμπειρία)	26,42%
Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση – Προφορική συνέντευξη ενώπιον του ΠΥΣΔΕ	Μέχρι 15 μονάδες	28,30%
Αξιολογικές εκθέσεις	Μέχρι 12 μονάδες	Δεν ίσχυσε, λόγω μη εφαρμογής της αξιολόγησης
<b>Σύνολο</b>		<b>100%</b>

Στον Νόμο 3848/2010, με βάση τον οποίο έγινε η επιλογή διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων το 2011, γίνεται η πρώτη ανατροπή. Για πρώτη φορά τη μεγαλύτερη βαρύτητα έχει το κριτήριο της Επιστημονικής-Παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης των υποψηφίων (24 στις 53 αξιολογικές μονάδες). Η τότε πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας δίνει προβάδισμα στους εκπαιδευτικούς με αυξημένα επιστημονικά προσόντα, οι οποίοι θα μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις του διευθυντικού ρόλου σε ένα σύγχρονο σχολείο. Είναι ενδιαφέρον το ότι στον τίτλο του σχετικού νόμου περιλαμβάνονται όροι, όπως είναι η «αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού» και «κανόνες αξιολόγησης και αξιοκρατίας». Ακολουθεί το κριτήριο της συνέντευξης, της οποίας η βαρύτητα μειώνεται (15 από τις 53 αξιολογικές μονάδες) και για την οποία, επιπλέον, για πρώτη φορά λαμβάνονται μέτρα, ώστε να καταστεί όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη. Συγκεκριμένα:

- 1) Για τη διεξαγωγή της συνέντευξης καταρτίστηκε **τράπεζα θεμάτων-μελετών περίπτωσης** από ομάδα εργασίας, έργο της οποίας ήταν η επιλογή θεμάτων για την κατάρτιση πίνακα θεμάτων και η σφράγιση κάθε θέματος σε ξεχωριστό φάκελο. Τα

θέματα είχαν ανακοινωθεί, συνεπώς οι υποψήφιοι είχαν τη δυνατότητα να μελετήσουν την σχετική νομοθεσία, και να προβληματιστούν πάνω σε ζητήματα που πιθανόν θα καλούνταν να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της θητείας τους.

- 2) Ο φάκελος κάθε θέματος-μελέτης περίπτωσης περιείχε δύο υποφακέλους, που προορίζονταν ένας για τον υποψήφιο και ένας για το συμβούλιο.
- 3) Οι φάκελοι φυλάσσονταν σε ειδικό χώρο, απ' όπου κάθε ημέρα συνέντευξης παραλαμβάνονταν από τον πρόεδρο του οικείου συμβουλίου επιλογής, κατά τυχαίο τρόπο, ισάριθμοι των υποψηφίων φάκελοι.
- 4) Ήταν αυστηρά καθορισμένες οι παρακάτω **τρεις φάσεις της συνέντευξης**:

α. *Επιλογή φακέλου - προετοιμασία του υποψηφίου*: ο/η υποψήφιος/α προσέρχονταν στην αίθουσα συνεδριάσεων του συμβουλίου επιλογής και επέλεγε έναν από τους σφραγισμένους φακέλους. Ο/η γραμματέας άνοιγε τον φάκελο ενώπιον του συμβουλίου και του/της υποψηφίου/ας και παρέδιδε έναν υποφάκελο στον υποψήφιο και έναν στον πρόεδρο του συμβουλίου. Ο/η υποψήφιος/α αποσύρονταν σε ειδικό χώρο, για να προετοιμαστεί επί του θέματος-μελέτης περίπτωσης που του τύχαινε.

β. *Εισήγηση μέλους του συμβουλίου επιλογής*: στην αίθουσα συνεδριάσεων του συμβουλίου, ανοιγόταν ο υποφάκελος και κάθε μέλος παρελάμβανε αντίγραφο του θέματος. Το μέλος του συμβουλίου που είχε αναλάβει τη μελέτη του φακέλου του υποψηφίου, παρουσίαζε την εισήγησή του για τον υποψήφιο.

γ. *Παρουσίαση του θέματος από τον υποψήφιο-ερωτήσεις μελών του συμβουλίου*: μετά το πέρας του χρόνου που είχε οριστεί από το συμβούλιο επιλογής για την προετοιμασία του θέματος, ο/η υποψήφιος/α προσέρχονταν στην αίθουσα συνεδριάσεων και παρουσίαζε την περίπτωση που μελέτησε. Στη συνέχεια, μέλη του συμβουλίου υπέβαλλαν ερωτήσεις, με σκοπό να μορφώσουν γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του/της υποψηφίου/ας για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρινόταν. Τόσο ο χρόνος της παρουσίασης, όσο και ο χρόνος των ερωτήσεων ορίζονταν από το συμβούλιο επιλογής και ήταν ο ίδιος για κάθε υποψήφιο/α.

- 5) **Μαγνητοφώνηση συνέντευξης**: Στην αίθουσα συνεδριάσεων του συμβουλίου ήταν εγκατεστημένος ψηφιακός εξοπλισμός μαγνητοφώνησης (μικρόφωνα - καταγραφικά) από την εταιρεία που έχει αναλάβει τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης. Το σύστημα μαγνητοφώνησης ετίθετο σε λειτουργία με την προσέλευση του υποψηφίου στην αίθουσα συνεδριάσεων για την παρουσίαση της περίπτωσης που μελέτησε και την προσφώνηση του ονόματός του από τον/την πρόεδρο. Η λειτουργία του συστήματος διαρκούσε όσο χρόνο βρισκόταν στην αίθουσα ο/η υποψήφιος/α και διακοπτόταν με το πέρας της συνέντευξης και πριν την αποχώρηση του/της υποψηφίου/ας. Το προϊόν μαγνητοφώνησης παραδιδόταν ως ηχητικό αρχείο από την εταιρεία στον πρόεδρο του συμβουλίου επιλογής.

Λίγο μικρότερη βαρύτητα από τη συνέντευξη είχε η διδακτική και διοικητική εμπειρία. Στην πρώτη προσμετρώνταν και ο χρόνος απόσπασης των εκπαιδευτικών για άσκηση διδακτικού έργου στα ΑΕΙ.

Για μια ακόμη φορά προβλεπόταν το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων, με αρκετά μειωμένη βαρύτητα (μόνο 12 στις 65 αξιολογικές μονάδες), αλλά και πάλι δεν λήφθηκε υπόψη, λόγω της μη εφαρμογής της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών.

Σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας που ακολουθήθηκε το 2011 ήταν και το ότι οι υποψήφιοι διευθυντές και οι υποψήφιες διευθύντριες υπέβαλαν τις δηλώσεις τους προτίμησης των σχολικών μονάδων μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης και αφού είχαν αναρτηθεί οι τελικοί αξιολογικοί πίνακες. Αυτό μείωσε ακόμη περισσότερο το στοιχείο της ευνοιοκρατίας που κυριαρχούσε στις συνεντεύξεις που λάμβαναν χώρα κατά τις προγενέστερες διαδικασίες επιλογής.

## 2.5 Διαδικασία επιλογής 2015

Το 2015 στην κυβέρνηση έρχεται ο ΣΥΡΙΖΑ που συνεργάζεται με τους ΑΝΕΛ. Με τη διαδικασία του επείγοντος υποβάλλει προς ψήφιση τον **Νόμο του 4327/2015**: «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις». Με αυτόν καθορίζεται η νέα διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, η οποία ολοκληρώνεται εντός του Ιουνίου 2015, και οι νέοι διευθυντές αναλαμβάνουν καθήκοντα την πρώτη ημέρα του Ιουλίου 2015, έναν μήνα πριν λήξει η θητεία των προηγούμενων διευθυντών/ντριών.

Οι προϋποθέσεις επιλογής αναφέρονται στο Κεφάλαιο Γ' του νόμου 4327/2015, και συγκεκριμένα στην παράγραφο 2 του άρθρου 17 και είναι οι εξής: «Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με **δεκαετή (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία**, οι οποίοι έχουν ασκήσει **διδασκτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση**».

Η παράγραφος 7 αφορά στον προσδιορισμό της διδακτικής υπηρεσίας. Συγκεκριμένα, «Όπου στις διατάξεις του παρόντος άρθρου προβλέπεται **διδασκτική υπηρεσία**, λογίζεται: α) η άσκηση διδακτικού έργου σε μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, β) **οι άδειες κύησης, λοχείας, ανατροφής τέκνου**, γ) η θητεία σχολικού συμβούλου, δ) η θητεία σε Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.), ε) η θητεία σε θέσεις Υπευθύνων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής, Υγείας, Πολιτιστικών θεμάτων και σχολικών δραστηριοτήτων, στ) η θητεία των υπευθύνων ΓΡΑΣΕΠ, ΚΕΣΥΠ, ΣΕΠ, ΚΕΠΛΗΝΕΤ, ΕΚΦΕ και Συμβουλευτικών Σταθμών Νέων».

Στο άρθρο 18 ορίζονται τα **κριτήρια επιλογής των στελεχών** της εκπαίδευσης, ενώ το άρθρο 19 περιλαμβάνει την **αποτίμηση των κριτηρίων** επιλογής, έτσι όπως παρατίθενται στον πίνακα 4 που ακολουθεί. Το **μέγιστο των μονάδων** που μπορεί να συγκεντρώσει ο/η

υποψήφιος/α διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Σχολικού Εργαστηριακού Κέντρου ανέρχεται σε **35 αξιολογικές μονάδες**.

**Πίνακας 4. Κριτήρια επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων Β/βάθμιας Εκπαίδευσης και αποτίμηση κριτηρίων έτους 2015**

<b>Κριτήρια</b>	<b>Αποτίμηση κριτηρίων</b>	<b>Σε σύνολο 35 αξιολογ. μονάδων</b>
Επιστημονική - Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση	<b>Μέχρι 9 μονάδες</b>	<b>25,71%</b>
Υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία	<b>Μέχρι 14 μονάδες (μέχρι 11 η διδακτική και μέχρι 3 η διοικητική εμπειρία)</b>	<b>40%</b>
Συμβολή στο εκπ/κό έργο - Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση – <b>Μυστική ψηφοφορία Συλλόγου Διδασκόντων</b>	<b>Μέχρι 12 μονάδες</b>	<b>34,29%</b>
<b>Σύνολο</b>		<b>100%</b>

Ο Ν. 4327/15 εισάγει στην αξιολογική διαδικασία τέσσερις σημαντικές αλλαγές: α) για πρώτη φορά δεν συμπεριλαμβάνει το κριτήριο των αξιολογικών εκθέσεων, εκφράζοντας εμπράκτως, στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, την αντίθεσή του στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, β) ορίζει ως αρμόδιο όργανο για την αποτίμησή της συμβολής στο εκπαιδευτικό έργο-προσωπικότητας-γενικής συγκρότησης των υποψηφίων τον σύλλογο διδασκόντων του σχολείου το οποίο έχει επιλέξει ο κάθε υποψήφιος), γ) εισάγει ως μέσο αποτίμησης της συμβολής των υποψηφίων στο εκπαιδευτικό έργο και της προσωπικότητας-γενικής συγκρότησής τους την μυστική ψηφοφορία, δ) περιορίζει τη δυνατότητα προτίμησης σε τρεις μόνο στον αριθμό σχολικές μονάδες.

Σε επίπεδο αποτίμησης των κριτηρίων, καταβαρυνώνεται η βαρύτητα της επιστημονικής συγκρότησης (μόνο 9 στις 35 αξιολογικές μονάδες). Αντίθετα, ενισχύονται (α) η βαρύτητα της υπηρεσιακής κατάστασης-διοικητικής εμπειρίας, δηλαδή της αρχαιότητας, και (β) η βαρύτητα της συμβολής των υποψηφίων στο εκπαιδευτικό έργο και της αποτίμησης της προσωπικότητας-συγκρότησής τους. Η αποτίμηση του τελευταίου κριτηρίου, ωστόσο, γίνεται με τον πλέον αδιαφανή και ανορθόδοξο τρόπο, την μυστική ψηφοφορία, που δεν υποχρεώνει σε καμιά αντικειμενική τεκμηρίωση της τελικής βαθμολογίας κάθε υποψηφίου/ας.

Μια σημαντική παράγραφος του νέου νόμου είναι η 7, η οποία έχει ήδη παρατεθεί, και επηρέασε καθοριστικά τη διαμόρφωση του τελικού αριθμού αξιολογικών μονάδων των υποψηφίων. Συγκεκριμένα, αφαιρέσε από τον χρόνο διδακτικής υπηρεσίας τον χρόνο άσκησης διδακτικού έργου σε ΑΕΙ και ΤΕΙ, στο πλαίσιο απόσπασης των εκπαιδευτικών που κατά κανόνα διέθεταν αυξημένα επιστημονικά προσόντα, καθώς και την υπηρετήση στη

διοίκηση της εκπαίδευσης. Έτσι, σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών με μεγάλη διδακτική προϋπηρεσία, μέρος της οποίας έλαβε χώρα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, συγκεντρώνε μικρό αριθμό αξιολογικών μονάδων. Αντιθέτως, εκπαιδευτικοί με μικρότερη διδακτική υπηρεσία, αλλά όλη στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ακόμη κι αν για κάποια χρόνια βρισκόταν σε άδεια ανατροφής τέκνων, ήταν πιθανό να συγκεντρώνουν περισσότερες αξιολογικές μονάδες από τους προαναφερθέντες. Αυτό, σε συνδυασμό με τη μείωση της βαρύτητας των επιστημονικών προσόντων, έφερε σε μειονεκτική θέση τους υποψηφίους με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και απόσπαση για διδακτικό έργο σε Πανεπιστήμια.

Το κριτήριο «συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο – προσωπικότητα και γενική συγκρότηση» αποτιμήθηκε με μυστική ψηφοφορία και, κατά συνέπεια, με μη αιτιολογημένη κρίση, αφορώντας μάλιστα συχνά υποψηφίους που ήταν άγνωστοι στους συλλόγους διδασκόντων για τη διεύθυνση των οποίων έθεταν υποψηφιότητα. Το γεγονός αυτό προκάλεσε την αντίδραση και, εν τέλει, την προσφυγή 57 υποψηφίων στο Συμβούλιο της Επικρατείας με αίτημα την ακύρωση του σχετικού νόμου ως αντισυνταγματικού. Ένα από τα βασικά στοιχεία του σκεπτικού της προσφυγής, ήταν ότι η μυστική ψηφοφορία βιάζει ευθέως κατά της αξιοκρατίας στην επιλογή των στελεχών<sup>1</sup>. Το Γ' τμήμα του ΣτΕ με την απόφασή του 865/2016 έκρινε αντισυνταγματικό τον παραπάνω τρόπο επιλογής διευθυντών/ντριών με το αιτιολογικό πως «δεν εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αξιοκρατικής κρίσεως» και πως «η διοίκηση (των σχολικών μονάδων) θα πρέπει να αναδεικνύεται στο πλαίσιο διαφανούς και αντικειμενικής διαδικασίας». Παρέπεμψε το θέμα στην Ολομέλεια του ανώτατου ακυρωτικού δικαστηρίου, η οποία έλαβε και την τελική απόφαση για την αντισυνταγματικότητα του νόμου 4327/15 (Ανώνυμο, 2017).

### **3. Συγκρίνοντας τις διαδικασίες επιλογής διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά τα έτη 2002, 2007, 2011 και 2015**

Από τη σύγκριση των τεσσάρων διαδικασιών επιλογής που έλαβαν χώρα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και από τις οποίες αναδείχθηκαν οι διευθυντές και οι διευθύντριες των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προκύπτουν οι εξής διαπιστώσεις που αφορούν τόσο στις μεταξύ τους ομοιότητες, όσο και στις διαφορές τους που είναι εμφανώς περισσότερες:

#### **3.1 Ως προς τα όργανα επιλογής:**

Βασικό όργανο για την επιλογή των Διευθυντών σχολικών μονάδων στις τρεις από τις τέσσερις διαδικασίες (2002, 2007 και 2011) αποτελεί το αρμόδιο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ). Σε αυτό μετέχουν, εκτός από τα οριζόμενα στελέχη της Εκπαίδευσης, και οι αιρετοί εκπρόσωποι των αντίστοιχων

<sup>1</sup> Περισσότερα για το περιεχόμενο της προσφυγής, βλέπε στο: <http://www.esos.gr/arhra/38753/oi-logoi-tis-prosfygis-sto-ste-kata-toy-systimatos-epilogis-stelehon-ekpaideysis-ton>

συνδικαλιστικών ενώσεων των εκπαιδευτικών (ν. 1566/1985, κεφ. Ζ', άρθρο 21, παρ. 1 και 3). Στην επιλογή του 2015, βασικό όργανο επιλογής ήταν ο Σύλλογος Διδασκόντων του κάθε σχολείου το οποίο ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι είχαν συμπεριλάβει στις προτιμήσεις τους.

### 3.2 Ως προς τη διαδικασία επιλογής:

(α) Γίνεται σχετική **προκήρυξη** με βάση τα οριζόμενα κάθε φορά κριτήρια και, μετά την υποβολή των **αιτήσεων**, του βιογραφικού σημειώματος και των συνοδευτικών **αποδεικτικών** των επικαλούμενων προσόντων, **καταρτίζονται οι αρχικοί αξιολογικοί πίνακες**.

Στις κρίσεις 2002 και 2007 οι αιτήσεις που υποβλήθηκαν από τους ενδιαφερόμενους συνοδεύονταν και από **δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων**, κάτι που δεν έγινε το 2011. Και στις τρεις παραπάνω διαδικασίες κάθε υποψήφιος μπορούσε να επιλέξει όσες σχολικές μονάδες του ίδιου ΠΥΣΔΕ επιθυμούσε. Η διαδικασία του 2015 παρουσιάζεται σημαντικά διαφοροποιημένη, καθώς κάθε υποψήφιος δηλώνει μεν εξ αρχής τις σχολικές μονάδες προτίμησής του, όπως το 2002 και 2007, αλλά αυτές δεν μπορούν να υπερβαίνουν τις τρεις.

Σχολιάζοντας το γεγονός ότι οι προτιμήσεις κάθε υποψηφίου ήταν γνωστές από την αρχή της διαδικασίας επιλογής, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως δημιουργούσε περιθώρια μεροληψίας ή ευνοϊκής μεταχείρισης και βαθμολόγησης ορισμένων υποψηφίων από τα μέλη των ΠΥΣΔΕ κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, κυρίως, όταν οι υποψήφιοι/ες διεκδικούσαν τη διεύθυνση του ίδιου σχολείου. Αυτό, δεν ίσχυσε στις κρίσεις του 2011, κατά τις οποίες η δήλωση προτίμησης υποβάλλονταν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων, γεγονός που περιόριζε την έκταση εμφάνισης του φαινομένου που μόλις περιγράφηκε.

(β) Την κατάρτιση των αρχικών αξιολογικών πινάκων ακολουθεί η **εξέταση των ενδεχόμενων ενστάσεων** από το αρμόδιο ΠΥΣΔΕ.

(γ) Ακολουθεί **προφορική συνέντευξη** των υποψηφίων ενώπιον του διευρυμένου ΠΥΣΔΕ (επιλογή διευθυντών/ντριών 2002, 2007, 2011) με σκοπό τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης και αποτίμησης της προσωπικότητας και συγκρότησης των υποψηφίων. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης του υποψηφίου, κάθε μέλος του Συμβουλίου επιλογής καταθέτει τη βαθμολογία του στα συνεκτιμώμενα κριτήρια κατά κατηγορία αιτιολογημένα και ενυπόγραφα. Το ΠΥΣΔΕ γνωστοποιεί στους υποψήφιους το σύνολο των αξιολογικών τους μονάδων στα μοριοδοτούμενα κριτήρια κατά κατηγορία και δίνει σε αυτούς εύλογη προθεσμία για την προβολή αντιρρήσεων. Την τελική βαθμολογία για κάθε συνεκτιμώμενο κριτήριο αποτελεί ο μέσος όρος των βαθμών όλων των μελών του Συμβουλίου.

Η διαδικασία της συνέντευξης είναι ίδια στις επιλογές 2002 και 2007. Διαφοροποιείται, όμως, σημαντικά προς την κατεύθυνση της αντικειμενικότερης κρίσης το 2011, όταν, όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ενότητα 3.3, η συνέντευξη αφορά σε μελέτες περίπτωσης, καθορίζεται επακριβώς το πλαίσιο διεξαγωγής της και, ίσως το σημαντικότερο, μαγνητοφωνείται. Το τελευταίο καθιστά τη συνέντευξη, που κατά τις προηγούμενες κρίσεις αποτελούσε το

προπύργιο της υποκειμενικότητας, της μεροληψίας και της ευνοϊκής μεταχείρισης, ελέγξιμη και ακυρωτέα σε περίπτωση προσφυγής στα διοικητικά δικαστήρια των εκπαιδευτικών που θεωρούν πως αδικήθηκαν. Υπό την παραπάνω έννοια, η νέα διαδικασία της συνέντευξης αποτέλεσε τομή στη γενικότερη διαδικασία επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης.

Στην περίπτωση της επιλογής διευθυντών/ντριών του 2015, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 3.4, η προφορική συνέντευξη αντικαταστάθηκε από την μυστική ψηφοφορία των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων κάθε σχολείου και αφορούσε τους υποψηφίους στο κάθε σχολείο. Οι 12 αξιολογικές μονάδες του κριτηρίου μοιράζονταν μεταξύ των υποψηφίων, ανάλογα με τον αριθμό των ψήφων που συγκέντρωνε ο καθένας. Εάν κάποιος/α υποψήφιος/α δεν συγκέντρωνε τουλάχιστον το 20% των ψήφων του Σ.Δ., αποκλείονταν από τη διαδικασία και δεν περιλαμβάνονταν στους τελικούς πίνακες, ακόμη κι αν συγκέντρωνε το μέγιστο των αξιολογικών μονάδων στα υπόλοιπα κριτήρια. Αυτό σημαίνει πως ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν είχε μόνο την αρμοδιότητα της ψηφοφορίας, η οποία μεταφράζονταν σε μοριοδότηση, αλλά ουσιαστικά είχε και το δικαίωμα αποκλεισμού κάποιου υποψηφίου/ας από τη διαδικασία επιλογής. Το γεγονός ότι αυτό συνέβαινε χωρίς καμιά αιτιολόγηση της ψήφου και χωρίς εγγράφως και ενυπογράφως διατυπωμένη αξιολογική κρίση, σε συνδυασμό με το ότι για πρώτη φορά οι υφιστάμενοι κλήθηκαν με την ψήφο τους να αποφασίσουν για το ποιοι θα είναι οι προϊστάμενοί τους, προκάλεσε πολλές αντιδράσεις, κυρίως από θιγόμενους/ες υποψηφίους/ες. Μετά την προσφυγή ορισμένων στο Σ.τ.Ε. η σχετική διαδικασία έχει κριθεί ως αντισυνταγματική (βλ. ενότ. 3.4).

(δ) Μετά και το πέρας της προφορικής συνέντευξης όλων των υποψηφίων (2002, 2007, 2011) ή της μυστικής ψηφοφορίας (2015) το ΠΥΣΔΕ καταρτίζει με αξιολογική σειρά τους τελικούς πίνακες.

### **3.3 Ως προς τις προϋποθέσεις επιλογής:**

Από την έκδοση του Π.Δ. 25/2002 (κεφ. Δ', άρθρο 17, παρ. 1, 2) και εντεύθεν προϋπόθεση για την επιλογή των Διευθυντών αποτελεί γενικά η τουλάχιστον οκταετής (2002, 2007, 2011) ή δεκαετής (2015) εκπαιδευτική υπηρεσία τους σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και η τουλάχιστον πενταετής τουλάχιστον άσκηση διδακτικών καθηκόντων σε σχολεία.

### **3.4 Ως προς τα κριτήρια επιλογής:**

Εξετάζοντας τις τελευταίες 4 διαδικασίες επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους νόμους στους οποίους αντίστοιχα βασίζονται, εύκολα διαπιστώνεται ότι όλοι περιλαμβάνουν κάποιους κοινούς άξονες κριτηρίων, τα οποία ταξινομούνται ως εξής:

- Επιστημονική-Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση (τίτλοι σπουδών, επιμορφώσεις, ξένες γλώσσες, Τ.Π.Ε κλπ.)

- Υπηρεσιακή κατάσταση (εκπαιδευτική και διδακτική υπηρεσία), Καθοδηγητική και Διοικητική εμπειρία
- Προσωπικότητα – Γενική συγκρότηση
- Αξιολογικές εκθέσεις

Ο τελευταίος άξονας δεν λήφθηκε υπόψη σε καμιά από τις τρεις πρώτες διαδικασίες επιλογής στελεχών, δεδομένης της έλλειψης αξιολόγησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα μέχρι σήμερα (εκτενέστερη αναφορά έγινε στην ενότητα 1), ενώ στον νόμο του 2015 δεν συμπεριλαμβάνεται καθόλου στους άξονες κριτηρίων.

Η απουσία αξιολόγησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, στερεί τη δυνατότητα εξασφάλισης έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων σχετικά με την επάρκεια, τις ικανότητες και τις γνώσεις των υποψηφίων και αξιοποίησής τους κατά τις διαδικασίες επιλογής των στελεχών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το κενό να καλύπτεται αναγκαστικά από την κυριαρχία των ποσοτικών και αντικειμενικών δεδομένων που εξασφαλίζονται από ένα σύνολο αρχείων και αποδεικτικών (Νίκα, 2008).

Οι διαφορές μεταξύ των νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τις διαδικασίες επιλογής δεν εντοπίζονται στα κριτήρια, αλλά κυρίως στη βαρύτητα που αυτά έχουν κάθε φορά. Έτσι, στην επιλογή στελεχών κατά τα έτη 2007, 2015 βαραίνουν η αρχαιότητα και η διοικητική εμπειρία των υποψηφίων, με ποσοστά 39,28% και 40% αντίστοιχα, ενώ στην επιλογή του 2002 και του 2011 το ίδιο κριτήριο καλύπτει μέχρι το 23% και 26,41% αντίστοιχα της συνολικής μοριοδότησης.

Από την άλλη, η επιστημονική συγκρότηση που κατά την επιλογή διευθυντών το 2007 λαμβάνει 14 από τις 56 αξιολογικές μονάδες (ποσοστό 25%), στην επιλογή του 2011 λαμβάνει 24 από τις συνολικά 53 αξιολογικές μονάδες, (ποσοστό 45,28%), ενώ στον νόμο του 2015 το ίδιο κριτήριο λαμβάνει 9 στις 35 αξιολογικές μονάδες για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ποσοστό 25,71%). Αυτό σημαίνει πως στον τελευταίο νόμο περιορίζεται η βαρύτητα των επιπλέον τίτλων σπουδών.

Επίσης, ενώ το 2002 και 2007 η συνέντευξη έχει τον κυρίαρχο ρόλο (48% με τα συνεκτιμώμενα κριτήρια το 2002, και 35,71% το 2007), αυτός στην επιλογή του 2011 περιορίζεται στο 28,30%. Επιπλέον, η ίδια η διαδικασία της συνέντευξης που ακολουθήθηκε κατά τα έτη 2002 και 2007 θέτει υπό αμφισβήτηση την εγκυρότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος. Η Νίκα (2008) θεωρεί πως το πρόβλημα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν λαμβάνουν ειδική κατάρτιση. Μια τέτοια κατάρτιση θα μπορούσε να εξισορροπήσει ως ένα βαθμό την απουσία συστηματικών επιστημονικών αξιολογικών διαδικασιών και καταγραφής των δεδομένων. Πρόβλημα, επίσης, αποτελεί και η γενικότητα, η οποία χαρακτηρίζει πολλά από τα συνεκτιμώμενα κριτήρια. Στη διαδικασία επιλογής του 2011 έγινε προσπάθεια να περιοριστούν οι όποιες μη ελέγξιμες υποκειμενικές διαστάσεις της συνέντευξης και της αποτίμησης των συνεκτιμώμενων κριτηρίων. Αυτό, γιατί, από τη μια, αφήνουν εξαιρετικά μεγάλα περιθώρια στην υποκειμενική – ίσως και μεροληπτική – κρίση



του Συμβουλίου Επιλογής, και, από την άλλη, προκαλούν ερωτηματικά ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των κρίσεων. Ενώ όμως, η διαδικασία του 2015 θα έπρεπε να βελτιώσει ακόμη περισσότερο την κατάσταση προς το αντικειμενικότερο και αξιοκρατικότερο, αντιθέτως, με την καθιέρωση της μυστικής ψηφοφορίας, η οποία βαραίνει σε ποσοστό τουλάχιστον 34,28%, ενισχύει την αδιαφάνεια και υπονομεύει την αξιοκρατική επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Ακόμη και στον υπολογισμό της διδακτικής υπηρεσίας δεν παρατηρείται συμφωνία των νομοθετημάτων. Έτσι, στον νόμο του 2015 στη διδακτική υπηρεσία προσμετράται ο χρόνος αδειών κήσης, λοχείας και ανατροφής τέκνου, ενώ δεν προσμετράται ως διδακτικός ο χρόνος απόσπασης σε ΑΕΙ και ΤΕΙ, την οποία κατά κανόνα εξασφάλιζαν εκπαιδευτικοί που διαθέτουν τίτλους σπουδών πέρα από τον βασικό. Το αντίθετο προέβλεπε ο νόμος του 2010 που εφαρμόστηκε στις κρίσεις του 2011.

Μια άλλη διαφορά έχει να κάνει με το θεσμικό όργανο που κάθε φορά έχει την αρμοδιότητα αποτίμησης του κριτηρίου «συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο-προσωπικότητα - γενική συγκρότηση των υποψηφίων». Στις διαδικασίες του 2002, 2007 και 2011 αρμόδιο είναι το Συμβούλιο Επιλογής Στελεχών, ενώ στον νόμο του 2015 είναι ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου το οποίο έχει επιλέξει ο κάθε υποψήφιος. Επίσης διαφοροποιείται και η ίδια η διαδικασία της αποτίμησης (στις τρεις πρώτες διαδικασίες είναι η προφορική συνέντευξη του υποψηφίου, η οποία μάλιστα το 2011 μαγνητοφωνείται, ενώ στον νόμο του 2015 είναι η μυστική ψηφοφορία).

Διαφορές διαπιστώνονται και ως προς την κατάρτιση του καταλόγου υποψηφίων. Συγκεκριμένα, στις διαδικασίες του 2002, 2007 και 2011 καταρτίζεται αξιολογικός κατάλογος υποψηφίων που αφορά στο σύνολο των σχολείων του εκάστοτε ΠΥΣΔΕ, ενώ στον νόμο του 2015 καταρτίζεται κατάλογος υποψηφίων που αφορά στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα επιλογής.

Τέλος, το 2002, 2007 και 2015 είναι εκ των προτέρων γνωστό το ποιοι υποψήφιοι διεκδικούν τη διεύθυνση της κάθε σχολικής μονάδας, ενώ το 2011 η δήλωση προτίμησης σχολικών μονάδων γίνεται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων.

Σε κάθε περίπτωση η εκάστοτε διαφορετική αποτίμηση των κριτηρίων ευνοεί κάποιους υποψηφίους έναντι άλλων. Για παράδειγμα, το Π.Δ. 25/2002, όπως και ο Ν. 3848/2010 δεν δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην 'αρχαιότητα' των υποψηφίων, αλλά στην επιστημονική τους κατάρτιση, κατά συνέπεια, διευρύνουν τα περιθώρια επιλογής νεότερων σε ηλικία εκπαιδευτικών με αυξημένα επιστημονικά και παιδαγωγικά προσόντα, σε αντίθεση με τον Ν. 3467/2006 που κινείται στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση.

## Συμπεράσματα

Όπως προαναφέρθηκε, η συνθετότητα και η σημασία του ρόλου των διευθυντών σχολείων υπαγορεύουν ένα σύστημα επιλογής που να εξασφαλίζει την αξιοκρατία μέσα από την οποία

θα αναδεικνύονται οι καλύτεροι μεταξύ των υποψηφίων (Σαΐτης, 2000). Υπαγορεύει επίσης ένα σχετικά σταθερό πλαίσιο επιλογής, γνωστό στους ενδιαφερομένους και χωρίς στοιχεία αιφνιδιασμού, ώστε να μπορούν να αποκτήσουν τα απαιτούμενα εφόδια, τόσο για τυπικούς, όσο και για ουσιαστικούς λόγους. Ωστόσο, η ελληνική πραγματικότητα, όπως σκιαγραφείται στα συμπεράσματα που ακολουθούν, απέχει από τα παραπάνω.

Συγκεκριμένα, η μελέτη των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν στις τέσσερις διαδοχικές κρίσεις διευθυντών/ντριών, οι οποίες έλαβαν χώρα την τελευταία δεκαπενταετία οδηγεί στα εξής συμπεράσματα:

- Δεν υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση, αφού και οι τέσσερις πιο πρόσφατες διαδικασίες επιλογής βασίστηκαν σε διαφορετικό νομικό πλαίσιο η καθεμιά. Το γεγονός αυτό αφαιρεί από τους/τις εκπαιδευτικούς που ενδιαφέρονται για τη διεκδίκηση διοικητικών θέσεων, βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα, τη δυνατότητα να προγραμματίσουν και να επιδιώξουν την απόκτηση των τυπικών ή μη προσόντων που βαραίνουν κατά την επιλογή, να χτίσουν δηλαδή το κατάλληλο βιογραφικό και το επαγγελματικό εκείνο προφίλ που απαιτεί η κατάληψη μιας διευθυντικής θέσης.
- Είναι φανερό πως η εκάστοτε πολιτική ηγεσία διαμορφώνει ένα διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης.
- Οι τρεις πρώτοι νόμοι στην αρχική τους πρόβλεψη έδιναν πολύ ή αρκετά μεγάλη βαρύτητα στις αξιολογικές εκθέσεις των εκπαιδευτικών. Ως προς το σύνολο των κριτηρίων τους εμφανίζονταν αρκετά ισορροπημένοι και με σχετικά περιορισμένο το υποκειμενικό στοιχείο, που κυρίως αφορά τη διαδικασία της συνέντευξης. Δημιουργείται, λοιπόν, εύλογα το εξής ερώτημα: Από τη στιγμή που η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δεν υλοποιούνταν και, κατά συνέπεια, το σχετικό κριτήριο επιλογής δεν μπορούσε να ισχύσει, γιατί η εκάστοτε πολιτική ηγεσία δεν προχωρούσε σε αναπροσαρμογή της αποτίμησης των εναπομεινάντων κριτηρίων, ώστε να μη φτάνει στο τέλος η συνέντευξη να παίζει τόσο καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των διευθυντών/ντριών; Η απάντηση, βεβαίως, στο ερώτημα αφήνεται στον/την αναγνώστη/τρια αυτής της εργασίας.
- Σε όλες τις διαδικασίες επιλογής το υποκειμενικό στοιχείο που αφορά στην αποτίμηση της προσωπικότητας και της γενικής συγκρότησης των υποψηφίων είναι παρόν. Ωστόσο, αν πράγματι υπάρχει βούληση για τον περιορισμό του, αυτό μπορεί να γίνει. Για παράδειγμα, στην επιλογή του 2011 εισήχθησαν κάποιες καινοτομίες στη διαδικασία επιλογής, οι οποίες λειτούργησαν και ως ασφαλιστικές δικλείδες αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας. Τέτοιες καινοτομίες αποτέλεσαν η διαδικασία της συνέντευξης (βλ. ενότ. 3.4), η έμφαση που δόθηκε στα επιστημονικά και αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα των υποψηφίων, αλλά και το ότι οι δηλώσεις προτίμησης των σχολικών μονάδων υποβλήθηκαν μετά από την κατάρτιση του τελικού αξιολογικού πίνακα.

- Ο προβληματισμός σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά του διευθυντή συνδέονται με την αποτελεσματική διοίκηση και το καλύτερο μαθησιακό αποτέλεσμα είναι σε κάθε περίπτωση θεμιτός, αρκεί να είναι γόνιμος και να οδηγεί στη λήψη των σωστών αποφάσεων. Ως προς το ποια κριτήρια θα πρέπει να βαραινούν η απάντηση οπωσδήποτε δεν είναι απλή, ούτε και μονοσήμαντη. Και η εκπαιδευτική εμπειρία, η οποία τεκμαίρεται από τα έτη υπηρεσίας, είναι σημαντική, σημαντικές, ωστόσο είναι και οι σπουδές και τα πτυχία ή οι μεταπτυχιακοί τίτλοι των υποψηφίων, χωρίς πάλι τα τυπικά προσόντα να συνδέονται με ασφάλεια με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Εκείνο στο οποίο ίσως πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία είναι το είδος των τυπικών προσόντων που διαθέτει ο/η υποψήφιος/α για τη διευθυντική θέση και ο βαθμός συσχέτισής του με το διευθυντικό έργο. Υπό αυτή την έννοια, ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα, για παράδειγμα, στη διοίκηση της εκπαίδευσης θα πρέπει να μοριοδοτείται περισσότερο από όσο ένα μεταπτυχιακό σε κάποιο γνωστικό αντικείμενο, το οποίο περισσότερο συνδέεται με τη διδασκαλία και όχι με τη διοίκηση των σχολείων (Γαλάνης, 2015).

Υπάρχει ανοιχτό πεδίο έρευνας γύρω από το πώς τοποθετούνται απέναντι στις μέχρι τώρα διαδικασίες επιλογής διευθυντών σχολείων οι υπηρετούντες διευθυντές, οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να αναλάβουν στο μέλλον θέση διευθυντή σχολικής μονάδας, αλλά και οι εκπαιδευτικοί που δεν περιλαμβάνουν κάτι τέτοιο στα επαγγελματικά τους σχέδια. Επίσης, θέμα έρευνας μπορούν να αποτελέσουν οι προτάσεις των τριών παραπάνω ομάδων ως προς τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων.

Η απάντηση στο ερώτημα «Τι διευθυντές/ντριες θέλουμε;» προκύπτει από την απάντηση στο «τι σχολεία θέλουμε;». Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, γίνεται επιτακτική η ανάγκη διαμόρφωσης μιας γενικότερης στρατηγικής για την εκπαίδευση. Μέρος αυτής της στρατηγικής αποτελεί η καταγραφή των απαιτήσεων του διευθυντικού ρόλου στο σύγχρονο, ποιοτικό και αποτελεσματικό ελληνικό σχολείο, και αντιστοίχως η διαμόρφωση ενός θεσμικού πλαισίου σταθερού, τουλάχιστον για κάποια χρόνια, και προσαρμοσμένου στις σύγχρονες εκπαιδευτικές επιταγές. Χωρίς να παραγνωρίζεται η «αρχαιότητα» που συνδέεται με την διδακτική ή ίσως και με κάποια διοικητική εμπειρία, είναι απαραίτητο να καταλαμβάνουν θέσεις διοίκησης των σχολείων εκπαιδευτικοί με κατάλληλη διοικητική και παιδαγωγική κατάρτιση και ετοιμότητα. Και μάλιστα, αδιαπραγμάτευτα μέσα από αντικειμενικές και αξιόπιστες διαδικασίες επιλογής, στις οποίες θα πρέπει να περιλαμβάνεται και η γενικότερη, αντικειμενική πάντα, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25 (4), 347-373.

- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Αθανασίου, Λ. (1998). *Αξιολόγηση της Επίδοσης των Μαθητών του Σχολείου και του Διδακτικού Έργου*. Ιωάννινα.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Ανώνυμο (2017). *Απόφαση 'βόμβα': Το ΣτΕ ακύρωσε την απόφαση διαδικασίας επιλογής Διευθυντών σχολείων*. Ανακτήθηκε από: <http://bit.ly/2ny8dzw>.
- Γαλάνης, Κ. (2015). Διεύθυνση και ηγεσία στο ελληνικό σχολείο: το ασύμβατο μιας σχέσης; *Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής*, 3, 117-134.
- 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 «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 1(3), 165-184. Ανακτήθηκε από: <http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2013/3/teuxos3-a10.pdf>
- Λιακοπούλου, Ε. (2013). *Διαδικασίες επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων: μελέτη περίπτωσης*. Διπλωματική Εργασία: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Μακάμπαση, Ε. & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις διευθυντών 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. Ανακτήθηκε από: <http://bit.ly/2nF5mBb>
- Νίκα, Μ. (2008). *Τα κριτήρια και η διαδικασία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας υποχρεωτικής εκπαίδευσης και της επιλογής στελεχών στην Ελλάδα και την Αγγλία. Συγκριτική μελέτη*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας.
- Νόμος 1304/1982. «Για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική-Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».
- Νόμος 1566/1985. «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Νόμος 3467/2006. «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Νόμος 3848/2010. «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».
- Νόμος 4327/2015. «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις».
- Παμουκτσόγλου, Α. (2003). *Αξιολόγηση και Σχολικός Σύμβουλος. Συνιστώσες της Σχολικής Αποτελεσματικότητας*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.