

**Η Ποιοτική αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών σχολικών μονάδων: Συνέντευξη και μυστική ψηφοφορία**

**Qualitative evaluation of the candidate headteachers: Interview and anonymous voting**

**Κωνσταντία Σπυριάδου**, *Frederick, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Μέλος ΣΕΠ, schdia81@gmail.com*

**Μανώλης Κουτούζης**, *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Καθηγητής, ekoutouzis@eap.gr*

**Konstantia Spyriadou**, *Frederick, Hellenic Open University, Collaborative Academic Staff, schdia81@gmail.com*

**Manolis Koutouzis**, *Hellenic Open University, Professor, ekoutouzis@eap.gr*

**Abstract:** This article examines the qualitative evaluation methods for the candidate headteachers by forming a comparative analysis between the interview, which is an intertemporal evaluation tool, and the anonymous voting applied by Law 4327/2015. In particular, a primary qualitative survey was conducted with semi-structured telephone interviews with 43 participants from the 13 Regional Directorates of Education in order for the sample to be representative. According to the research findings, the anonymous voting failed to cure previous asymmetries, as it, de facto, reproduced peculiar interdependencies between voters and candidates, harmonizing with the transactional leadership. Therefore, it is necessary to reform the framework and the selection criteria for headteachers in order to select the most suitable and capable candidates.

**Keywords:** Headteachers, Interview, Anonymous Voting, Transactional Leadership, Education Policy

**Περίληψη:** Το παρόν άρθρο ασχολείται με τις μεθόδους ποιοτικής αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών σχολικών μονάδων προβαίνοντας σε μια συγκριτική ανάλυση της συνέντευξης, που αποτελεί διαχρονικά αξιολογικό εργαλείο, και της μυστικής ψηφοφορίας που εφαρμόστηκε με το Νόμο 4327/2015. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε 43 συμμετέχοντες από τις 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης προκειμένου το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό. Όπως φάνηκε, η μυστική ψηφοφορία δεν κατόρθωσε να θεραπεύσει προγενέστερες ασυμμετρίες, καθώς, de facto, αναπαρήγαγε ιδιότυπες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ εκλογέων και εκλεγόμενων, εναρμονιζόμενη με τη συναλλακτική ηγεσία. Ως εκ τούτου, κρίνεται αναγκαίο να γίνει αναμόρφωση του πλαισίου και των κριτηρίων επιλογής διευθυντών προκειμένου να επιλέγονται οι καταλληλότεροι και ικανότεροι υποψήφιοι.

**Λέξεις κλειδιά:** Διευθυντές, Συνέντευξη, Μυστική Ψηφοφορία, Συναλλακτική Ηγεσία, Εκπαιδευτική Πολιτική

## Εισαγωγή

Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων αποτελεί μείζον και φλέγον ζήτημα, τόσο για την εκπαιδευτική κοινότητα, όσο και για τους φορείς της εκπαιδευτικής πολιτικής, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα αλληπάλληλα θεσμικά κείμενα που αφορούν στις κρίσεις διοικητικών στελεχών, αλλά και τις συνεχείς καταγγελίες σχετικά με την αξιοκρατία και διαφάνεια των αξιολογικών διαδικασιών, ιδίως αν συνεκτιμηθεί η ιεραρχική και συγκεντρωτική μορφή του ακραία γραφειοκρατικού ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018).

Ειδικότερα, τα κριτήρια επιλογής στελεχών στην Ελλάδα περιλαμβάνουν τέσσερις κατηγορίες: 1) την υπηρεσιακή κατάσταση-διδασκτική εμπειρία, 2) την επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση (τίτλοι σπουδών), 3) την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση των υποψήφιων που αξιολογείται διαχρονικά μέσω της συνέντευξης (σε όλα τα θεσμικά κείμενα πλην του Ν. 4327/2015) ή μέσω της ψηφοφορίας του συλλόγου διδασκόντων (βάσει του Ν. 4327/2015) και 4) την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου (αξιολογικές εκθέσεις) (Παγούνη, 2012).

Το παρόν άρθρο ασχολείται με την τρίτη κατηγορία των κριτηρίων επιλογής, καθώς εξετάζει τις στάσεις και απόψεις των διευθυντών/τριών και εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την ποιοτική αξιολόγηση των υποψήφιων διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων, προβαίνοντας σε μια σύγκριση των δύο διακριτών αξιολογικών εργαλείων, της συνέντευξης και της μυστικής ψηφοφορίας.

### 1. Η επιλογή των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων στο ελληνικό συγκείμενο

Κι ενώ στην Ελλάδα η επιλογή στελεχών γίνεται με ενιαία κριτήρια, σε κάποιες χώρες του εξωτερικού ακολουθούνται αποκεντρωμένες πρακτικές (π.χ. Φινλανδία, Σουηδία, Νορβηγία, Δανία), καθώς η αρμοδιότητα της επιλογής ανήκει στο δήμο, που διαφοροποιεί τα κριτήρια ανάλογα με τις ανάγκες του (Μαδεμλής, 2014). Ο Κατσαρός (2008, σ. 188) ομαδοποιεί τον τρόπο και τα κριτήρια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης σε 15 χώρες-μέλη της Ε.Ε. καταλήγοντας σε τρεις κατηγορίες: 1) ο/η διευθυντής/α επιλέγεται από την κεντρική υπηρεσία -βάσει εθνικού πίνακα διεκδικούντων- που αποτιμά τα επιστημονικά, παιδαγωγικά και διοικητικά προσόντα/ικανότητες μέσω βιογραφικών, συνεντεύξεων κι άλλων εργαλείων (Γαλλία, Γερμανία, Αυστρία, Βέλγιο, Ελλάδα, Ιταλία, Λουξεμβούργο), 2) ο/η διευθυντής/τρια επιλέγεται από τη θρησκευτική (Ιρλανδία) ή τοπική-περιφερειακή αρχή (Αγγλία, Ολλανδία, Σουηδία, Φινλανδία, Δανία) μέσω βιογραφικών και συνεντεύξεων, με τη συμμετοχή του σχολείου και 3) ο/η διευθυντής/α εκλέγεται από το σχολικό συμβούλιο και τους/τις εκπαιδευτικούς (Ισπανία, Πορτογαλία).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι ο Κατσαρός (ό.π.) εντάσσει την Ελλάδα στην πρώτη κατηγορία, λόγω της νομοθεσίας που διαχρονικά ισχύει, με εξαίρεση το Ν. 4327/2015 βάσει του οποίου οι υποψήφιοι/ες διευθυντές/τριες θα έπρεπε να ψηφιστούν από

το σύλλογο διδασκόντων, λαμβάνοντας το 20% των έγκυρων ψήφων για να μην αποκλειστούν (άρθρο 19, παρ. 4, περ. β). Αυτός ο τρόπος επιλογής, που προσεγγίζει περισσότερο την τρίτη κατηγορία (Σπυριάδου, 2018), θεωρήθηκε εν τέλει αντισυνταγματικός (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017), συνδεδεμένος με τα πολιτικά μοντέλα και τη συναλλακτική ηγεσία (Ball, 1987), εφόσον οι εκλογείς-εκπαιδευτικοί-και όχι τα υπηρεσιακά συμβούλια, όπως ίσχυε στην περίπτωση της συνέντευξης-, κλήθηκαν να χορηγήσουν την ηγετική ταυτότητα στους/στις υποψήφιους/ες διευθυντές/τριες (DeRue & Ashford, 2010).

Το ζήτημα της αξιολόγησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων αποτελεί πεδίο προβληματισμού για τους μελετητές της εκπαιδευτικής διοίκησης και τις εκπαιδευτικές συνδικαλιστικές ομοσπονδίες (ΔΟΕ, ΟΛΜΕ). Η συνέντευξη που αποτελεί διαχρονικά το κύριο εργαλείο ποιοτικής αξιολόγησης έχει δεχθεί πολλές επικρίσεις, λόγω της μη δομημένης μορφής της, της αδυναμίας αντικειμενικής βαθμολόγησης των απαντήσεων (Καλογιάννης, 2013) -που αξιολογούνταν βάσει της ιδεολογικής ταύτισης του συνεντευκτή και του συνεντευξιαζόμενου, της επιστημονικής ανεπάρκειας των συμβουλίων επιλογής σε ζητήματα διοίκησης (Γουρναρόπουλος & Κοντάκος, 2003) και της πολιτικής μεροληψίας που συνδέεται με τον κυβερνητικό έλεγχο (Κουτούζης, 2001), καθώς έχουν γίνει καταγγελίες για υποψήφιους/ες που έλαβαν άριστα στη συνέντευξη, ακόμα και αν είχαν ελάχιστα, ίσως και μηδενικά αντικειμενικά προσόντα σε σχέση με συνυποψηφίους τους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Σε αυτό το πλαίσιο χρειάζεται, επίσης, να συνεκτιμηθεί ο νευραλγικής σημασίας ρόλος των αιρετών εκπροσώπων των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες της ποιοτικής αξιολόγησης των υποψηφίων διοικητικών στελεχών (Π.Δ. 1/2003, Ν. 4283/2014), γεγονός που επιβεβαιώνει ότι το κοινωνικό κεφάλαιο τείνει να έχει μεγαλύτερη ισχύ από το θεσμοποιημένο πολιτισμικό (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2017α, 2017β).

## 2. Μεθοδολογία

### 2.1. Ερευνητικό Εργαλείο

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση των απόψεων και στάσεων των εμπλεκόμενων διευθυντών/τριών και εκπαιδευτικών ως προς την αποτελεσματικότητα των ποιοτικών αξιολογικών εργαλείων. Για τις ανάγκες της μελέτης χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο της ημιδομημένης ποιοτικής συνέντευξης, καθώς η ποιοτική έρευνα δύναται να αποκαλύψει διαστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας των συμμετεχόντων/ουσών (Πουρκός & Δαφέρμος, 2010).

Πριν τη διενέργεια των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά προκειμένου να συμμετέχουν ερωτώμενοι/ες από τις 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία για να γίνει η αναγκαία ενημέρωση για το περιεχόμενο της έρευνας και να δοθεί η απαιτούμενη συγκατάθεση των συμμετεχόντων/ουσών ως προς την ηχογράφηση της συνέντευξης, τηρώντας, έτσι, την ερευνητική δεοντολογία (Κυριαζή, 2011).

## 2.2. Δειγματοληψία- Δείγμα

Εν προκειμένω, εφαρμόστηκε η αναλογική δειγματοληψία ποσόστωσης, καθώς στην έρευνα συμμετείχαν 12 εκπαιδευτικοί, 22 διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων και 9 υποψήφιοι/ες διευθυντές/τριες που δεν κατέλαβαν τη θέση προκειμένου μέσω των διαφορετικών πηγών δεδομένων να επιτευχθεί και ο αναγκαίος τριγωνισμός (Σπυριάδου, 2018). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 1) με το προφίλ των συμμετεχόντων/ουσών.

Πίνακας 1

<u>Δημογραφικά</u>													<u>Σύνολο</u>	
<b>13</b> <u>Περιφερειακές</u> <u>Διευθύνσεις</u> <u>Εκπαίδευσης</u>	Αττική	Ανατολική Μακεδονία- Θράκη	Κεντρική Μακεδονία	Στερεά Ελλάδα	Νότιο Αιγαίο	Κρήτη	Βόρειο Αιγαίο	Δυτική Μακεδονία	Ήπειρος	Ιόνια Νησιά	Δυτική Ελλάδα	Θεσσαλία	Πελοπόννησος	43
	10	6	5	5	3	3	2	2	2	2	1	1	1	
<u>Ιδιότητα</u>	Εδραιωμένοι/ες Διευθυντές/ες			Νέοι/ες Διευθυντές		Υποψήφιοι/ες Διευθυντές/ες			Εκπαιδευτικοί				43	
	14			8		9			12					
<u>Φύλο</u>	Άνδρες					Γυναίκες							43	
	21					22								
<u>Ειδικότητα</u>	Δάσκαλοι		Εκπαιδευτικοί Ειδικοτήτων										43	
	Δάσκαλοι/ες		Εκπαιδευτικοί Φυσικής Αγωγής	Εκπαιδευτικοί Μουσικής	Εκπαιδευτικοί Αγγλικής Γλώσσας	Εκπαιδευτικοί Γαλλικής Γλώσσας	Εκπαιδευτικοί Πληροφορικής							
	20		11	8	2	1	1							
<u>Ηλικία</u>	25-35 ετών			36-45 ετών		46-55 ετών			56-62 ετών				43	
	3			10		28			2					
<u>Χρόνια</u> <u>Υπηρεσίας</u>	8-15 έτη			16-21 έτη		22-31 έτη			32-35 έτη				43	
	10			11		20			2					
<u>Επιστημονικά</u> <u>Προσόντα</u>	Διδακτορικό	Μεταπτυχιακό	2 <sup>ο</sup> Πτυχίο		Διδασκαλείο	Επιμόρφωση στη διοίκηση		Ωδειακά Πτυχία		Εξομοίωση			-	
	9	16	7		7	4		8		9				
<u>Οικογενειακή</u> <u>Κατάσταση</u>	Έγγαμοι/ες			Άγαμοι/ες			Διαζευγμένοι/ες						43	
	37			4			2							

### 3. Αποτελέσματα Έρευνας

Συγκεκριμένα, προέκυψαν οι εξής κατηγορίες απαντήσεων:

- 1) ορισμένοι/ες ερωτώμενοι/ες θεωρούν τη συνέντευξη πιο αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης από την ψηφοφορία (17 απαντήσεις, 9 Εδραιωμένοι/ες Διευθυντές/ες, 2 Νέοι/ες Διευθυντές/ες, 3 Εκπαιδευτικοί, 3 Υποψήφιοι/ες Διευθυντές/ες)
- 2) κάποιιοι/ες ερωτώμενοι/ες θεωρούν την ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων πιο αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης σε σχέση με τη συνέντευξη, ακόμα και αν είχε κάποια αρνητικά σημεία (9 απαντήσεις, 2 Νέοι/ες Διευθυντές/ες, 4 Εκπαιδευτικοί, 3 Υποψήφιοι/ες Διευθυντές/ες)
- 3) κάποιιοι/ες ερωτώμενοι/ες θεωρούν ότι καλώς ζητήθηκε η άποψη του συλλόγου διδασκόντων για την επιλογή των διευθυντών, όμως, ταυτόχρονα χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί και η συνέντευξη, όπως έγινε στην περίπτωση της κρίσης των διευθυντών εκπαίδευσης (7 απαντήσεις, 3 Εδραιωμένοι/ες Διευθυντές/ες, 1 Νέος Διευθυντής, 3 Εκπαιδευτικοί)
- 4) κάποιιοι/ες ερωτώμενοι/ες θεωρούν ότι κανένα από τα συγκεκριμένα εργαλεία αξιολόγησης δεν είναι αποτελεσματικό και κατά συνέπεια αξιόπιστο (10 απαντήσεις, 2 Εδραιωμένοι/ες Διευθυντές/ες, 3 Νέοι/ες Διευθυντές/ες, 2 Εκπαιδευτικοί, 3 Υποψήφιοι/ες Διευθυντές/ες).

Στην πρώτη κατηγορία έχουμε τις περισσότερες απαντήσεις (17/43) ερωτώμενων -εκ των οποίων οι 11 είναι εν ενεργεία διευθυντές και 3 υποψήφιοι-, που θεωρούν ότι η συνέντευξη παρά τα τρωτά της σημεία είναι πιο αποτελεσματικό εργαλείο από τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων, στην οποία ενυπήρχε έντονο το προσωπικό στοιχείο, γιατί τα κριτήρια όντας υποκειμενικά, βασίζονταν σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, με αποτέλεσμα να μην αξιολογηθούν οι υποψήφιοι για τις ηγετικές τους ικανότητες. Υπό αυτό το πρίσμα, η ψήφος απετέλεσε το μέσο εκδίκασης εκ μέρους κάποιων εκπαιδευτικών προς τους/τις διευθυντές/ες με τους/τις οποίους/ες είχαν αντιπαρατεθεί στο παρελθόν, επειδή δεν είχαν κατά κάποιο τρόπο εξυπηρετηθεί.

*«Είμαι κάθετα αντίθετος, όχι εγωιστικά επειδή οι υφιστάμενοι θα κρίνουν τον προϊστάμενο, αλλά επειδή δεν είναι πάντοτε στους συλλόγους οι σχέσεις καθαρές και ο άλλος δεν σε ψηφίζει επειδή είσαι άξιος διευθυντής, σε ψηφίζει επειδή είσαι ωραίος ή δεν είσαι ωραίος ή επειδή είσαι αρεστός ή όχι, με αποτέλεσμα να μη γίνεται αξιοκρατικά η κρίση των διευθυντών. Έχω την εντύπωση ότι θα πρέπει να φύγει αυτό το κομμάτι, η κρίση των συναδέλφων. Γιατί τότε θα μπορούμε να επεκταθούμε και στην κρίση του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων με ψηφοφορία, με αποτέλεσμα να τελειώσει... Έχω την εντύπωση ότι θα πρέπει να γίνει με τα προσόντα που έχει τα διοικητικά, την εμπειρία, τα πτυχία τους, τις γλώσσες τους, την κρίση από το ΠΥΣΠΕ, την συνέντευξη. Έτσι όπως είναι δεν έχει την ευχέρεια ο διευθυντής να κάνει την ένστασή του για να δει γιατί δεν τον ψήφισαν ή γιατί τον ψήφισαν. Γιατί μερικοί τι έκαναν, όπως το είδα στην πράξη: επειδή δεν τους έδωσε μία άδεια ή δεν ήταν στις σχέσεις όπως πρέπει να είναι, ήθελε να φεύγει από την δουλειά συνέχεια και ο διευθυντής τον ήθελε στα καθήκοντά του, δημιουργήθηκε μια αντιπαλότητα και εκδικητικά δεν τον ψήφισε.» (Σ9 Εδραιωμένος Διευθυντής Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*



Η ψηφοφορία ήταν βασισμένη σε υποκειμενικά κριτήρια και ως εκ τούτου δεν ανέδειξε τους πιο κατάλληλους, επαρκείς και ικανούς υποψήφιους, αλλά εκείνους που ήταν γνωστοί, αρεστοί, συμπαθείς, αλλά και διαχειρίσιμοι, γεγονός που επισημάνθηκε από διεκδικούντες και εκπαιδευτικούς. Η ανυπαρξία μόνιμου εκπαιδευτικού προσωπικού σε κάποια σχολεία, δυσχέραινε επί της ουσίας τη διαδικασία, εφόσον η κρίση δεν μπορούσε να είναι αντικειμενική. Όπως υποστηρίχθηκε, αυτός ο τρόπος επιλογής στελεχών υπονομεύει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, καθώς αναδείχθηκαν εκπαιδευτικοί του σχολείου, οι οποίοι/ες χρησιμοποιώντας την ψήφο τους, επηρέασαν και χειραγώγησαν με λανθάνοντες τρόπους τον/τη διευθυντή/τρια.

*«Η τελευταία θεωρώ ότι δεν ήταν σωστή, γιατί παίζουν μεγάλο ρόλο και οι φιλικές σχέσεις που είχαν οι συνάδελφοι, δηλαδή, να βγάλεις ένα πρόσωπο που είναι φίλος σου, ώστε μετά να μπορείς να το χειριστείς, πράγμα που έγινε κιόλας συγκεκριμένα σε εμάς. Ας βγάλω αυτή που είναι φίλη μου για να μπορώ να τη χειριστώ εύκολα και στην ουσία έχουν αναδειχθεί κάποια άτομα άλλα μέσα από αυτό.»*  
(Σ12 Εκπαιδευτικός Δασκάλα)

*«Η ψηφοφορία είναι εντελώς απαράδεκτη, δεν μπορεί να έχω να διοικήσω ένα σχολείο που θα γυρίσει να μου πει ο συνάδελφος, εγώ σε ψήφισα, θα σε κανονίσω την άλλη φορά. Κι εγώ τι πρέπει να κάνω, να του κάνω το χατίρι και να μη λειτουργήσει το σχολείο; Πρέπει να το κάνω επειδή με ψήφισε; Δεν μπορεί ο διευθυντής να είναι υποχρεωμένος στους συναδέλφους, δεν γίνεται.»*  
(Σ6 Εδραιωμένη Διευθύντρια Δασκάλα)

Η μυστική ψηφοφορία ως τρόπος επιλογής των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων αποδοκιμάστηκε από εκπαιδευτικούς, γιατί αναγκάστηκαν να επιλέξουν έναν/μία υποψήφιο/α και συνάμα να απορρίψουν τους/τις υπόλοιπους/ες. Το κοινωνικό αυτό δίλημμα ήταν ακόμα πιο έντονο, στην περίπτωση που ο ένας υποψήφιος ήταν ο προηγούμενος διευθυντής, ο οποίος μπορεί να είχε κοινωνική αποδοχή και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί του σχολείου. Κατά συνέπεια, επρόκειτο για μια ψυχοφθόρα διαδικασία, επειδή οι εκπαιδευτικοί δεν έπρεπε απλώς να εγκρίνουν έναν υποψήφιο αξιολογώντας τον για τις ηγετικές του ικανότητες, αλλά στην ουσία οι ίδιοι τον καθιστούσαν διευθυντή, στερώντας, έτσι, τη θέση από τους υπόλοιπους υποψήφιους.

*«Επειδή βρέθηκα σε μια τέτοια φάση, για καλή μου τύχη δεν ήμουν σε εκείνο το σχολείο που είχα δυο συναδέλφους μέσα από το σχολείο και το διευθυντή. Δεν ψήφιζα σε εκείνο το σχολείο. [...] Ένωθα πιεσμένη αν έπρεπε να επιλέξω, γιατί και ο διευθυντής ήταν πολύ καλός αλλά και η κοπέλα είχε πολλά προσόντα για να είναι στη θέση του διευθυντή. Δηλαδή λες, τώρα κόβω κάποιον δοκιμασμένο, τον οποίο ξέρω τα αρνητικά του και δίνω ευκαιρία σε μία που δεν έχει δοκιμαστεί; Μετά όμως πώς θα νιώσει εκείνος ο άνθρωπος που του παίρνεις το διευθυντικό; Πιστεύω ότι αυτό θα ήταν πειστικό για τον εκπαιδευτικό, αυτή η επιλογή. Σε περίπτωση που ο διευθυντής θα ήταν καλός στο σχολείο.»*  
(Σ3 Γυναίκα Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)

Στην αντίθετη περίπτωση, όμως, όταν ο/η διευθυντής/τρια δεν είχε την αποδοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού, εκδηλώνοντας ηγεμονικές και αυταρχικές συμπεριφορές, ο νόμος αυτός επέδρασε θετικά, καθώς βοήθησε στην αποπομπή του.

*«Σε περίπτωση που τώρα ήταν ο τύραννος του σχολείου θα το έβλεπα σαν την ευκαιρία να φύγει κάποιος που μου δυσκόλευε την ζωή. Όπως στην Γ. που είχε έρθει κάποιος που δεν τον ήθελαν τα κορίτσια (οι δασκάλες) και έφυγε στο τέλος. Εκεί ήταν μεγάλη χαρά αυτός ο νόμος για τα κορίτσια.»*  
(Σ3 Γυναίκα Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)

Οι διευθυντές αν και σέβονται τη γνώμη των εκπαιδευτικών, ωστόσο, θεωρούν αδιανόητο να επιλέγονται και να ψηφίζονται από αυτούς, καθώς όντες υφιστάμενοι, κάποιοι εκ των οποίων με λίγα χρόνια υπηρεσίας, δεν έχουν την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία για να κρίνουν και να αξιολογήσουν τον ιεραρχικά ανώτερό τους. Για να τεκμηριώσουν την άποψή τους, χρησιμοποιούν παράδειγμα από τον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις στις οποίες η επιλογή γίνεται από τα ανώτερα στην ιεραρχία στελέχη και όχι από τους υφισταμένους.

*«Παρόλο που η φιλοσοφία μου είναι με σεβασμό προς τους συναδέλφους θεωρώ ότι η ψηφοφορία είναι πολύ λάθος. Δεν μπορεί οι υφιστάμενοι να επιλέγουν τον προϊστάμενο, είναι παράλογο αυτό. Επειδή είμαι και του ιδιωτικού τομέα, δεν μπορώ να πάω σε μια επιχείρηση, σε ένα εργοστάσιο και οι εργαζόμενοι να επιλέγουν το αφεντικό. Ένας άνθρωπος που μπαίνει για πρώτη φορά στο σχολείο μπορεί να κάνει κριτική; Άλλο η συνεργασία και άλλο να επιλεγείς. Δηλαδή ένας συνάδελφος που διορίστηκε τώρα, πρώτη φορά στη ζωή του θα επιλέξει αν του χρόνου θα είμαι διευθυντής ή όχι. Δεν είναι θέμα σεβασμού, είναι θέμα ότι δεν ξέρει ο άνθρωπος. Δηλαδή αν είναι λίγο ανοιχτό μυαλό και καλοπροαίρετος, θα σου πει ότι προσπαθείς να κάνεις την δουλειά σου, μπορεί να σε προστατέψει κιόλας. Υπάρχουν συμβούλια, προϊστάμενοι, παλιότεροι συνάδελφοι να σου κάνουν μια συνέντευξη να αξιολογήσουν την πορεία σου, είτε την κοινωνική, είτε την εκπαιδευτική και να δουν αυτοί αν αξίζεις να συνεχίσεις αυτό το πράγμα.» (Σ12 Εδραιωμένος Διευθυντής Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

Ο Ν. 4327/2015 είχε και ένα άλλο αρνητικό σημείο που, επίσης, αναφέρθηκε και αφορά στον περιορισμό των τριών σχολείων στα οποία είχαν το δικαίωμα να θέσουν υποψηφιότητα οι εκπαιδευτικοί. Όπως σημειώθηκε, στην ουσία αυτή η παράμετρος του νόμου έθετε όρια στους υποψήφιους, οι οποίοι είχαν πιθανότητες να εκλεγούν κυρίως σε σχολεία που, είτε εργάζονταν, είτε τους γνώριζαν προσωπικά, επιβεβαιώνοντας ότι η επιλογή αυτή βασίστηκε κατά βάση στις διαπροσωπικές σχέσεις, εφόσον οι υποψήφιοι δεν αξιολογήθηκαν για τις ηγετικές ικανότητές τους, αλλά για τη δημοτικότητά τους. Ακόμη, τέθηκε και ζήτημα σεβασμού απέναντι στον/στην προηγούμενο/η διευθυντή/τρια για αυτό και σε πολλά σχολεία, που ο/η διευθυντής/τρια ήταν εδραιωμένος/η και κοινωνικά αποδεκτός/η δεν υπήρχαν άλλες υποψηφιότητες.

*«Και το βασικό που δεν μου άρεσε σε αυτόν το νόμο είναι ότι δεν είχε ο υποψήφιος τη δυνατότητα της πολλαπλής επιλογής, δηλαδή, μπορούσαμε να δηλώσουμε το σχολείο που υπηρετεί και άλλο ένα, με πιθανότητες μηδαμινές. Εγώ που να πάω... Δεν θα με ξέρει ο άλλος και θα ψηφίσει τον άλλο που είναι μέσα στο σχολείο. Όσον αφορά τις επιλογές που είχε ο κάθε ένας υποψήφιος... Ο νόμος αυτός ωχριούσε σε σχέση με τον προηγούμενο που μπορούσες να δηλώσεις όσα σχολεία ήθελες.» (Σ11 Εδραιωμένη Διευθύντρια Δασκάλα)*

Εξαιρετικά αναλυτική είναι η άποψη ενός εδραιωμένου διευθυντή (Σ4), ο οποίος, παρόλο που είχε αξιολογηθεί με υποκειμενικά κριτήρια στην προηγούμενη κρίση στελεχών (2011), ωστόσο, θεωρεί πιο αποτελεσματικό, αλλά και αντικειμενικό εργαλείο τη συνέντευξη σε σχέση με τη μυστική ψηφοφορία. Προτείνει τη σύσταση μιας αμερόληπτης επιτροπής που θα απαρτίζεται από μέλη του ΠΥΣΠΕ, από σχολικούς συμβούλους και από αξιολογητές εκτός διεύθυνσης, ενώ όπως σημειώνει ο διευθυντής εκπαίδευσης θα πρέπει να έχει περιορισμένη εξουσία σε αυτή τη διαδικασία λόγω της εκδηλούμενης *Κομματικής του Ταυτότητας*. Ακόμη, θεωρεί ότι θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η άποψη του συλλόγου διδασκόντων εκ των

υστερών, εφόσον έχει κριθεί θετικά ο υποψήφιος από την επιτροπή, με τη μορφή έγκρισης ή απόρριψης και όχι με τον τρόπο που έγινε το 2015.

*«Παρότι η συνέντευξη είχε πολλά αρνητικά και αδυναμίες, -μάλιστα εμένα μου αφαίρεσαν ένα μόριο (το 2011) για να μπει ένας που θα έπαιρνε σύνταξη σε 2 χρόνια και φοβόταν μήπως βάλω το σχολείο του και μου το είπαν κιάλας-, θα έλεγα, όμως, ότι είναι πιο αντικειμενικό σύστημα από το άλλο με την ψήφο του συλλόγου. Θα μπορούσε να υπάρχει ένα σύστημα πιο αντικειμενικό, δηλαδή, η επιτροπή να αποτελείται από άτομα τα οποία να μην μπορεί να είναι εκλεγμένα από το ΠΥΣΠΕ, να είναι σχολικοί σύμβουλοι και άτομα που θα κρίνουν εκτός της διεύθυνσης, δηλαδή, να μην είναι μόνο γνωστά και θα αξιολογούν και τη συνέντευξη και την εν γένει παρουσία του υποψήφιου. Ο διευθυντής εκπαίδευσης επειδή έχει οριστεί από κόμμα και κυβέρνηση θα πρέπει να έχει περιορισμένη εξουσία σε αυτό. [...] Ο σύλλογος θα μπορούσε να έχει μια κατά πλειοψηφία έγκριση ή άρνηση αυτού που έχει ήδη, όμως, εγκριθεί, δηλαδή, εκ των υστερών. [...] Άλλο να έχουν λόγο και άλλο να ψηφίζουν οι υφιστάμενοι... Αυτό είναι παγκόσμια πρωτοτυπία...» (Σ4 Εδραιωμένος Διευθυντής Δάσκαλος)*

Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε απαντήσεις από 9 ερωτώμενους/ες που τοποθετούνται υπέρ του Νόμου 4327/2015 και της μυστικής ψηφοφορίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από εκπαιδευτικούς (4) και υποψήφιους/ες διευθυντές/ες (3) και μόνο από δύο νέους διευθυντές. Οι νέοι διευθυντές συμφωνούν με τη μέθοδο της ψηφοφορίας, καθώς θεωρούν το προηγούμενο σύστημα πιο διαβλητό και κατά συνέπεια λιγότερο αξιοκρατικό. Ειδικότερα, εμπιστεύονται το νέο σύστημα αξιολόγησης, θεωρώντας το δίκαιο και δημοκρατικό, εφόσον οι εκπαιδευτικοί θα επιλέξουν αυτόν/η που θα τους διοικήσει.

*«Βρίσκω θετικό το νέο νόμο, γιατί το παλαιότερο σύστημα, νομίζω ότι ήταν εύκολα διαβλητό. Έχω ακούσει παραδείγματα από παλαιότερους συναδέλφους ότι στις συνεντεύξεις γινόντουσαν πολλά, πολλές παρεμβάσεις... Νομίζω ότι είναι ένα δίκαιο σύστημα, γιατί ο καθένας τελικά έχει το διευθυντή που θέλει.» (Σ5 Νέα Διευθύντρια Δασκάλα)*

Οι εκπαιδευτικοί (4) των οποίων οι απαντήσεις εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία τίθενται υπέρ αυτής της διαδικασίας, επειδή επιθυμούν να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους στην επιλογή των διευθυντών/τριών. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι οι υποψήφιοι/ες διευθυντές/τριες θα πρέπει να αξιολογούνται από τους/τις εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και όχι από υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία, όπως αναφέρουν, κρίνοντας βάσει κομματικών κριτηρίων, απέκλειαν ικανούς και άξιους εκπαιδευτικούς και καθιστούσαν ες αεί συστημικούς διευθυντές.

*«Με την εμπειρία που έχω, νομίζω ότι καθυστέρησε πολύ να έρθει αυτός ο νόμος. Η διαδικασία επιλογής από τα υπηρεσιακά συμβούλια ήταν αστηρώς κομματική. Άνθρωποι πολύ αξιόλογοι δεν επιλέγονταν στο παρελθόν διευθυντές. Έπαιρναν χαμηλή βαθμολογία. Και άνθρωποι που ήταν κοντά στο κόμμα έβγαιναν πρώτοι. Αυτό είναι άσχημο. Είχα ένα συνάδελφό μου από ένα χωριό που βγήκε πρώτος και ήταν ένα πρόσωπο που όλοι τον ήξεραν ποιος είναι. Η επιλογή από τα υπηρεσιακά συμβούλια δεν ήταν καθόλου αξιοκρατική. [...] Το έζησα κι εγώ ως νέος δάσκαλος με τους διευθυντές, άπλα έτυχα σε καλούς ανθρώπους. Ωστόσο, το έλεγαν και οι ίδιοι ότι δεν είχαν κανένα άγχος ότι δεν θα ζαναγίνουν διευθυντές, ήταν δεδομένο. Νομίζω ότι αυτό δεν είναι σωστό.» (Σ11 Εκπαιδευτικός Δάσκαλος)*

Παρόλο που ο τρόπος επιλογής με τη μυστική ψηφοφορία θεωρείται από κάποιους περισσότερο αξιοκρατικός και αποτελεσματικός, ενισχύοντας την εύρυθμη λειτουργία του



σχολείου, ωστόσο, παρουσιάζει αρνητικά σημεία, καθώς επιλέγεται «ο αρεστός των παλιών συναδέλφων», αυτών, δηλαδή, που έχουν μια ισχυρή Κοινωνική Ταυτότητα στο πλαίσιο της ιδιότυπης κοινωνικής διαστρωμάτωσης που χαρακτηρίζει τις σχολικές μονάδες. Όπως σημειώνει εκπαιδευτικός ειδικότητας (Σ10) η ψηφοφορία θα έπρεπε να βασιστεί σε μετρήσιμα κριτήρια και όχι σε υποκειμενικά, που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις του υποψήφιου με τους εκπαιδευτικούς. Η έλλειψη μετρήσιμων αντικειμενικών κριτηρίων εξισώνει τρόπον τινά την ψηφοφορία με τη συνέντευξη, καθώς λειτουργώντας αυτές οι μέθοδοι σε ένα πλαίσιο «πελατειακών σχέσεων», αναδεικνύουν ως διευθυντές/τριες εκπαιδευτικούς, που είναι ανεπαρκείς και ανίκανοι να διαχειριστούν προβλήματα της σχολικής τους μονάδας, με αποτέλεσμα να ζητούν τη βοήθεια και στήριξη άλλων διευθυντών.

*«Σίγουρα ο δεύτερος είναι πιο αξιοκρατικός. Γιατί με το ΠΥΣΠΕ έπαιζε, με τα προσόντα και την συνέντευξη, και στην ουσία γινόταν διευθυντής ο αρεστός του ΠΥΣΠΕ, του εκάστοτε προϊσταμένου. [...]Σαν διαδικασία πιστεύω είναι η δεύτερη η καλύτερη. Το να ψηφίζουμε εμείς. Γιατί με την δεύτερη φορά, αν δεν είσαι καλός δεν θα σε ψηφίσω. Θα ψηφίσω κάποιον άλλον. Θα πρέπει να βγουν κάποιιοι παράγοντες που επηρεάζουν την βαθμολόγηση. Δηλαδή, θα ήταν πολύ αξιοκρατικό αν βασιζόταν στην προϋπηρεσία σου, το τι έχεις σαν εκπαιδευτικός, αν μπορούσες να αξιολογηθείς με διάφορα προγράμματα, γενικά με την προσφορά στο σύνολο. Γιατί είναι κάτι ανάλογο της συνέντευξης η ψηφοφορία, το αν είσαι αρεστός ή όχι. [...] Γιατί είδαμε διευθυντές που έχουμε θέματα, αποδείχτηκε ότι δεν είναι ικανοί. Δεν μπορούν να διαχειριστούν κρίσεις. Φωνάζουν άλλους διευθυντές να διαχειριστούν το δικό τους το θέμα, επίσημα.» (Σ10 Γυναίκα Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

Η ποιοτική αξιολόγηση των υποψήφιων με τη μυστική ψηφοφορία έχει δημοκρατικό περιεχόμενο, όμως, για να λειτουργήσει εποικοδομητικά χρειάζεται ωριμότητα και σύνεση και από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη, προκειμένου η κρίση να είναι βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια. Όπως αναφέρθηκε, η ψηφοφορία αναπόδραστα επηρεάστηκε από την οργανωσιακή κουλτούρα του σχολείου, η οποία σε συνδυασμό με το σχολικό κλίμα -το οποίο κυμαινόταν από αρνητικό λόγω της τρομοκρατίας που είχε επικρατήσει με την επικείμενη αξιολόγηση μέχρι δημοκρατικό- και τη διάχυτη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία των εκπαιδευτικών, επέφερε αρνητικά αποτελέσματα, εφόσον οι εκπαιδευτικοί εκούσια ή ακούσια υπέσκαψαν τη δημοκρατική κατά τα άλλα διαδικασία, ψηφίζοντας υποκειμενικά από φόβο να «φανούν μειοψηφία». Υπό αυτό το πρίσμα, η ψηφοφορία ευνόησε τους/τις εν ενεργεία διευθυντές/τριες σε αντίθεση με άγνωστους εκπαιδευτικούς που δεν μπορούσαν εκ των πραγμάτων να κριθούν αντικειμενικά, ενώ διαμόρφωσε σχέσεις αλληλεξάρτησης εντός των σχολείων, καθώς οι εν ενεργεία διευθυντές επιχείρησαν να «εξυπηρετήσουν» ποικιλοτρόπως τους/τις εκπαιδευτικούς, για να εξασφαλίσουν την ψήφο τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται άτυπες ομάδες με αντικρουόμενα συμφέροντα.

*«Κατά τη γνώμη μου είναι καλή σαν κίνηση η ψηφοφορία για να αλλάξει τα πράγματα, αλλά δεν τα αλλάζει εύκολα, γιατί δεν αλλάζουν οι νοοτροπίες των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν με λάθος κριτήρια, δηλαδή, αυτά που τους βολεύουν. Υπερισχύει τελικά η κουλτούρα που υπάρχει μέσα σε κάθε σύλλογο. Αν υπερισχύει το κάνω δημοσιοϋπαλληλικά τη δουλειά μου, όσο γίνεται να μου ζητάνε λιγότερα πράγματα για να γυρίσω στο σπίτι μου, αν είναι αυτή η κουλτούρα, αυτό θα επηρεάσει και το ποιο διευθυντή θα επιλέξουμε. Επίσης, αν φοβούνται γιατί υπήρχε λίγο τρομοκρατικό κλίμα πριν με την αξιολόγηση, αν φοβούνται και μετράγανε οι κακομοίρηδες τις ψήφους αν τελικά θα βγει*

*αυτός ο διευθυντής και αν βλέπανε ότι ναι τελικά μπορεί να βγει γιατί κάποιοι θα τον ψηφίσουν, ψηφίζανε και αυτοί γιατί φοβόντουσαν να φανούν μειοψηφία. Άρα, καλή ιδέα ήταν, αλλά υπονομεύθηκε από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς.» (Σ7 Υποψήφια Διευθύντρια Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

*«Βλέπω ότι ο τελευταίος νόμος έχει ένα θετικό, ότι η αξιολόγηση αποκτά αμφίδρομη σχέση, γιατί πλέον έρχεται και ο σύλλογος διδασκόντων να αξιολογήσει το διευθυντή πόσο καλός είναι. Βέβαια έχει και τα μειονεκτήματά του. Τα μειονεκτήματα είναι ότι θα έρθει ένας υποψήφιος διευθυντής που δεν τον γνωρίζουν καν οι συνάδελφοι με τι κριτήρια θα τον κρίνουν, τον νυν διευθυντή τον κρίνουν, αυτόν με τι; Και επίσης υπάρχει και το άλλο ότι με το άκουσμα ότι ο σύλλογος διδασκόντων θα ψηφίζει, πολλοί διευθυντές άρχισαν το δούναι και λαβείν, το οποίο δεν είναι καλό πράγμα, ούτε να ομαδοποιούνται οι συνάδελφοι, ούτε τάξιμο, ούτε χορήγηση αδειών άγραφων...» (Σ8 Υποψήφιος Διευθυντής Δάσκαλος)*

Στην τρίτη κατηγορία οι ερωτώμενοι/ες πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος επιλογής είναι αυτός που ακολουθήθηκε στην επιλογή διευθυντών/τριών εκπαίδευσης, καθώς ήταν μεικτός με συνέντευξη από το υπηρεσιακό συμβούλιο (ΑΠΥΣΠΕ) και ψηφοφορία με εκλογείς τους/τις διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων. Οι ερωτώμενοι/ες αυτής της κατηγορίας προτείνουν ένα συνθετικό και συνδυαστικό τρόπο αξιολόγησης, όπου θα λαμβάνονται υπόψη τα επιστημονικά προσόντα, η συνέντευξη και η άποψη του συλλόγου, η οποία ναι μεν θα έχει βαρύτητα, αλλά δεν θα είναι καθοριστική, με αποτέλεσμα να εκμηδενίζει τις σπουδές και εν γένει τα μετρήσιμα κριτήρια. Ακόμη, όπως σημειώνει εδραιωμένος διευθυντής (Σ1) οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας λόγω της καθημερινής τους τριβής με τον διευθυντή είναι περισσότερο κατάλληλοι να τον αξιολογήσουν σε σύγκριση με τον διευθυντή εκπαίδευσης ή τον σχολικό σύμβουλο. Προσθέτει, επίσης, ότι θα πρέπει να συσταθεί μια ανεξάρτητη αρχή, η οποία χωρίς κομματικά κριτήρια θα αξιολογήσει αντικειμενικά όχι μόνο την προσωπικότητα, αλλά το έργο και τις δράσεις των στελεχών στο τέλος της θητείας τους, άποψη που αποτελεί αίτημα αρκετών διευθυντών από άλλες κατηγορίες απαντήσεων.

*«Το 95% των διευθυντών του προηγούμενου νόμου βγήκαν και με τον τωρινό. Θεωρώ ότι οι συνάδελφοι ξέρουν καλύτερα από τον καθένα. Θεωρώ καθοριστικό να έχεις την γνώμη του συμβουλίου διδασκόντων. Αλλά να μην παίζουν καθοριστικό ρόλο. Είμαι υπέρ της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, του εκπαιδευτικού έργου για τα στελέχη της εκπαίδευσης είμαι υπέρ όμως και της αξιολόγησης για τον εκπαιδευτικό. [...] Πιστεύω σε ένα μικρότερο ποσοστό να έχουν γνώμη (οι εκπαιδευτικοί), όχι όμως καθοριστική. Ήταν καθοριστική γιατί κάποιος που δεν έπαιρνε το 20% και χίλια μόρια από τις σπουδές αποκλείονταν. Θεωρώ ότι είναι λάθος αυτό, να έχει γνώμη βέβαια, να μετράει λιγότερο, όμως. Να υπάρχει και μια επιτροπή ανεξάρτητη, χωρίς ενδιάμεσους και παρατάξεις και αλισβερίσια να αξιολογεί το έργο των στελεχών ειδικά. Ειδικά οι διευθυντές θα πρέπει να αξιολογούνται αυστηρά.» (Σ1 Εδραιωμένος Διευθυντής Δάσκαλος)*

Δύο εν ενεργεία διευθυντές προτείνουν η διαδικασία κρίσης των υποψήφιων στελεχών να είναι ολιστική και σφαιρική, καθώς η μεν συνέντευξη αξιοποιούσε την άποψη των ιεραρχικά ανώτερων, ενώ η ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων την άποψη της εκπαιδευτικής βάσης. Όπως σημειώνουν, η διαδικασία θα μπορούσε να εμπλουτιστεί, είτε με την πραγματοποίηση ενός γραπτού διαγωνισμού, είτε με τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, προκειμένου το σύγχρονο σχολείο να εναρμονιστεί με τα νέα δεδομένα και τις απαιτήσεις της εποχής. Η προοπτική συμμετοχής των γονέων και κηδεμόνων στη διαδικασία κρίσης

στελεχών, που αναφέρθηκε από έναν εδραιωμένο διευθυντή (Σ3) αυτής της κατηγορίας, έρχεται σε πλήρη αντίθεση με την άποψη ενός εδραιωμένου διευθυντή (Σ9) της πρώτης κατηγορίας, που θεωρεί αρνητική για την εκπαιδευτική κοινότητα μια τέτοια εξέλιξη.

*«Έχω συμμετάσχει και με τον κλασικό τρόπο επιλογής αλλά και με τον τελευταίο. [...] Εκείνο που έχω να πω –δεν ξέρω πόσο είναι αντικειμενικά ή υποκειμενικά- είναι ότι πρέπει κάποιος να κριθεί σφαιρικά και ολιστικά για αυτό που κάνει. Γιατί πολλές φορές τα συστήματα, είτε με το αρχικό μας σύστημα αξιολόγησης με τα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια, είτε τώρα με την εκπαιδευτική βάση, ποτέ δεν ήταν αντικειμενικά. Αλλά πιστεύω ότι σαφώς και πρέπει να έχουν λόγο οι εκπαιδευτικοί της βάσης, όπως και τα στελέχη εκπαίδευσης, δηλαδή οι προϊστάμενοί μας σε αυτό που κάνουν σε μια αξιολογική διαδικασία. Όπως μπορούμε να βάλουμε, να προσθέσουμε και τους μαθητές ακόμα, να έχουμε και την κοινωνία, δηλαδή τους γονείς σε αυτό το κομμάτι. Άρα, μια επομένη φορά μπορεί ενδεχομένως να εμπλουτιστεί ο τρόπος αξιολόγησης. Εκτιμώ ότι πάντα πρέπει να προσαρμοζόμαστε στις απαιτήσεις της εποχής.» (Σ3 Εδραιωμένος Διευθυντής Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

*«Η γνώμη μου είναι ότι πρέπει να υπάρξει ένας συνδυασμός και των δύο, όπως έγινε με τους διευθυντές εκπαίδευσης. Ίσως να υπήρχε και ένας διαγωνισμός. Όσο πιο πολλά κριτήρια τόσο πιο καλό θα είναι για να βγει μια εικόνα συνολική. Ούτε το ένα ούτε το άλλο δεν μπορεί από μόνο του να σταθεί. Η γνώμη των συναδέλφων, ο σεβασμός, να υπάρχει και ένας γραπτός διαγωνισμός που να φαίνονται κάπου οι ικανότητες κτλ. Το ολοκληρωτικά δίκαιο είναι σχετικό, αλλά πιστεύω ότι ο συνδυασμός πολλών πραγμάτων έχει καλύτερα αποτελέσματα.» (Σ7 Νέος Διευθυντής Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

Ενδιαφέρουσα είναι η άποψη νέου εκπαιδευτικού ειδικότητας (Σ7), ο οποίος θεωρεί ότι ο συνδυασμός των δύο μεθόδων (συνέντευξη-ψηφοφορία) μπορεί να εξασφαλίσει τη διαφάνεια και αξιοκρατία της διαδικασίας, καθώς η υπερμεγέθυνση ενός κριτηρίου και η υποβάθμιση ή ακόμα και η ανυπαρξία άλλων, αναπόφευκτα οδηγούν στην αλλοίωση του αποτελέσματος. Η μεν ψηφοφορία εξαιτίας της άμεσης και καθημερινής επαφής εκλέγοντος και εκλεγόμενου, δημιούργησε πελατειακές σχέσεις και ιδιότυπες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, ενώ από την άλλη πλευρά η συνέντευξη βασιζόταν μονομερώς στην κρίση του υπηρεσιακού συμβουλίου (ΠΥΣΠΕ). Όπως φάνηκε από το εκλογικό αποτέλεσμα, το 90% των προηγούμενων διευθυντών/τριών επανεξελέγησαν και μόνο το 10% άλλαξε, επιβεβαιώνοντας ότι ο προηγούμενος τρόπος επιλογής στελεχών ήταν σε ένα βαθμό αποτελεσματικός. Υπό αυτό το πρίσμα, προτείνει μια συνθετική και πολυεπίπεδη προσέγγιση με πολλά ισοδύναμα κριτήρια, τα οποία θα λειτουργήσουν αντισταθμιστικά και εξισοροπητικά, καθώς μπορεί να προηγηθεί η αξιολόγηση του υπηρεσιακού συμβουλίου και να ακολουθήσει η εκλογή από τους εκπαιδευτικούς, η οποία, όμως, θα έχει μειωμένη βαρύτητα.

*«Το γεγονός ότι κατά 90% επανεξελέγησαν οι διευθυντές που υπηρετούσαν πριν, αυτό δείχνει ότι η πρότερη διαδικασία κάτι καλό θα παρήγαγε. Η προηγούμενη διαδικασία έδινε υπερβάλλον βάρος στη συνέντευξη και η δεύτερη στην εκλογική διαδικασία του συλλόγου. Αυτό δημιουργεί διαβλητότητα, δηλαδή, όταν έχεις έναν βασικό κρίκο, αυτός ο κρίκος είναι πολύ εύκολο να τρωθεί και να σπάσει. Για μένα μια αξιολογική διαδικασία πρέπει να έχει πολλά επίπεδα ισοδύναμα μεταξύ τους, ώστε και ένα να μην πάει καλά, να υπάρχουν άλλα αντισταθμιστικά. Δεν γίνεται να υπερπροβάλλω ούτε τη συνέντευξη παλιότερα, ούτε την εκλογική διαδικασία του συλλόγου. [...] Ενδεχομένως, να διευρυνθεί και το πέλμα των επιλογών ενός διευθυντή, να είναι όλο το ΠΥΣΠΕ, γιατί, δηλαδή, να πρέπει να περιορίσει τη βεντάλια του σε συγκεκριμένα σχολεία.» (Σ7 Άνδρας Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

Στην *τέταρτη κατηγορία* έχουμε δέκα απαντήσεις –κυρίως από διεκδικούντες (8)- σύμφωνα με τις οποίες κανένας νόμος εκ των δύο δεν είναι απολύτως αποτελεσματικός και αντικειμενικός για να αναδείξει τους πιο ικανούς, κατάλληλους, και επαρκείς υποψήφιους. Η ψηφοφορία οδήγησε στη δημιουργία άτυπων ομάδων εντός σχολείου, που λειτουργούσαν συγκρουσιακά και ανταγωνιστικά, ενώ υπάρχει και η περίπτωση το αποτέλεσμα να ήταν αναξιόπιστο, αν το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν ήταν μόνιμο στο σχολείο. Η συνέντευξη με τον τρόπο που λειτουργούσε είχε εγείρει πολλές ενστάσεις εκ μέρους υποψήφιων διευθυντών κυρίως για φαινόμενα διαβλητότητας και αδιαφάνειας, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι διεκδικούντες θεωρούν ότι είναι ήσσονος σημασίας η επιλογή οποιοδήποτε ποιοτικού εργαλείου αξιολόγησης, καθώς το ζητούμενο είναι να τηρείται η αξιοκρατία και αντικειμενικότητα κατά τη διενέργεια της διαδικασίας, η οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται στο συνολικό έργο των υποψήφιων, χωρίς τη συμμετοχή και παρέμβαση εξωγενών παραγόντων, που μπορεί να αλλοιώσουν και να διαστρεβλώσουν το τελικό αποτέλεσμα.

*«Νομίζω ότι κανένας από τους δύο δεν είναι εντελώς αποτελεσματικός. Νομίζω αποτελεσματικότερο θα ήταν να σε κρίνει κάποιος από την δουλειά που έχεις κάνει. Δηλαδή, σε αυτό το κομμάτι οι εκπαιδευτικοί μπορούν να κρίνουν ότι με τον διευθυντή κάναμε καλή δουλειά και μπορούμε να προχωρήσουμε. Αλλά εκεί υπάρχουν άλλα ζητήματα. Μπορεί να δημιουργηθούν κλίκες μέσα στο χώρο, έγιναν πάρα πολλά, για αυτό το λέω, σε κάποια σχολεία. Μπορεί να προσπαθήσουν να προωθήσουν κάποιον κάποιον άλλον. Θα έπρεπε λοιπόν ένας ανεξάρτητος φορέας να μπορεί με κάποιο τρόπο να δει την δουλειά που έχει γίνει μέσα σε ένα σχολείο σε μια πορεία ετών.» (Σ5 Εδραιωμένη Διευθύντρια Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

*«Και οι δύο τρόποι επιλογής στελεχών έχουν τα αρνητικά και τα προβλήματά τους. Κακά τα ψέματα και με τη συνέντευξη μέσω του διευρυμένου ΠΥΣΠΕ πάντα υπάρχει υποκειμενικότητα και ίσως σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζονται οι απόψεις των αξιολογητών για τους υποψηφίους και μπορεί αυτό να επηρεάσει την κρίση τους. Και ο τελευταίος νόμος έχει τα αρνητικά του γιατί υπάρχει ο φόβος του να δημιουργηθούν ομάδες ή μία να υποστηρίξει τον έναν και η άλλη τον άλλο υποψήφιο. Σε εμένα δεν έτυχε γιατί δεν υπήρχε άλλος υποψήφιος και έτσι δεν με επηρέασε καθόλου η διαδικασία με τον τελευταίο νόμο. Πιστεύω και ξέρω ότι σε αρκετά σχολεία υπήρχαν προβλήματα και δημιουργήθηκαν πολλά ζητήματα....» (Σ8 Εδραιωμένος Διευθυντής Δάσκαλος)*

Μια νέα διευθύντρια εκπαιδευτικός ειδικότητας (Σ3) αναλύει διεξοδικά το Νόμο 4327/2015, σημειώνοντας ότι αν και έχει δημοκρατικό χαρακτήρα, αντιτιθέμενος στην τοποθέτηση εγκάθετων από τα υπηρεσιακά συμβούλια διευθυντών, εντούτοις, οι εκπαιδευτικοί δεν κατόρθωσαν να αξιοποιήσουν τη θετική του διάσταση, καθώς σε κάποιες περιπτώσεις ψήφισαν ανώριμα με καθαρά προσωπικά κριτήρια, με αποτέλεσμα να διασαλευθεί το θετικό κλίμα και να υπονομευθεί η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, γεγονός που τεκμαίρεται και από την πρόκληση ποικίλων αντιπαραθέσεων μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών, κάποιιοι εκ των οποίων χρησιμοποίησαν την ψήφο τους ως μέσο εκδίκησης και ανταπόδοσης, παρά ως μέσο ανάδειξης των ικανότερων και καταλληλότερων υποψήφιων.

*«Αυτός ο νόμος κάλυπτε την άποψη πολλών που έλεγαν πως είναι δυνατόν να έρχεται ένας άσχετος διευθυντής που δεν είναι από την περιοχή και δεν ξέρει τις ιδιαιτερότητες του σχολείου. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι δημιουργήθηκαν αντιπαραθέσεις και δεν ξέρω πως τις διαχειρίζονται πλέον, θα είναι δύσκολο για τους συναδέλφους και για το διευθυντή. Πολλές φορές οι συνάδελφοι λέγανε στα*



*σχολεία μας στέλνουν τον τάδε διευθυντή που δεν είναι αγαπητός, δεν είναι αρεστός, μας τον επιβάλλουν. [...] Το ζήτημα είναι κατά πόσον ήταν έτοιμοι οι εκπαιδευτικοί και ώριμοι να επιλέξουν. [...] Σε άλλα σχολεία άκουσα διευθυντές που καταφέρθηκαν εναντίον των συναδέλφων, κάποιιοι συνάδελφοι που είχαν προσωπικές αντιπαραθέσεις με το διευθυντή είπαν «τόρα θα δει τι θα του κάνω», βρήκαν την ευκαιρία χωρίς να κρίνουν την ικανότητα, αλλά ψήφισαν με βάση τις προσωπικές σχέσεις.» (Σ3 Νέα Διευθύντρια Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

Τα λεγόμενα των διεκδικούντων επιβεβαιώνει και μια εκπαιδευτικός (Σ5), αναφέροντας ότι η συνέντευξη μπορεί να είναι καλύτερη μέθοδος αξιολόγησης σε σχέση με την ψηφοφορία, αλλά και αυτή έχει αρνητικά σημεία, επειδή βασιζόμενη σε κομματικά κριτήρια, αναδεικνυε ανεπαρκείς και μη αποδεκτούς κοινωνικά διευθυντές. Η ψηφοφορία, ως τρόπος αξιολόγησης, δεν ήταν αρνητική μόνο για τους διευθυντές, αλλά κυρίως για τους εκπαιδευτικούς που θα έπρεπε να επιλέξουν, να υπερψηφίσουν κάποιον και να καταψηφίσουν κάποιον άλλο, στην περίπτωση πολλών υποψηφίων, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πρωτόγνωρο για το σχολείο κλίμα ανταγωνισμού. Η διαμόρφωση άτυπων ομάδων και σχέσεων αλληλεξάρτησης, επιβεβαιώνεται από το ότι κάποιιοι υποψήφιοι στην προσπάθειά τους να επικρατήσουν έναντι των συνυποψηφίων τους δεν δίστασαν να προβούν ακόμα και σε ιδιότυπες διαπραγματεύσεις με τους εκπαιδευτικούς, για να εξασφαλίσουν την ψήφο τους.

*«Και οι δύο τρόποι είναι λάθος. Με το ΠΥΣΠΕ ήταν λάθος, γιατί έπαιζαν ρόλο τα κομματικά και με την ψηφοφορία οι συνάδελφοι ήρθαν σε δύσκολη θέση, γιατί μπορεί κάποιιοι να μην συμπαθούσαν τον συγκεκριμένο διευθυντή ή να πίστευαν ότι δεν έχει ικανότητες, ήρθαν σε δύσκολη θέση να τον καταψηφίσουν γιατί θα φαινόταν. Υπάρχουν βέβαια και άνθρωποι που έχουν θάρρος και λένε τη γνώμη τους με την ψήφο τους θαρραλέα, ότι εγώ δε σε γουστάρω, αλλά αν εκλεγείς θα σε αποδεχθώ σαν διευθυντή μου. Όμως δεν συμφωνώ με το νέο νόμο, γιατί γινόντουσαν κλίκες. Παράδειγμα έχω ακούσει περίπτωση με υποψήφιο διευθυντή που προσπαθούσε να επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς, λέγοντας ψήφισέ με γιατί θα σου κάνω αυτό είμαι με το μέρος σου. Εκ των δύο νόμων καλύτερος είναι αυτός με την επιλογή του ΠΥΣΠΕ, όμως και εκεί δεν μπόρεσαν άξιοι άνθρωποι. Υπήρχαν άτομα που δεν ήταν καθόλου αγαπητά ως διευθυντές και όμως γίνανε...[...] Το να ψηφίζουν οι δάσκαλοι δεν είναι καλό, έρχεται ο διευθυντής σε δύσκολη θέση, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ποιος θα πάρει την καρέκλα και ποιος δεν θα την πάρει.» (Σ5 Εκπαιδευτικός Δασκάλα)*

Εξαιρετικά αναλυτική είναι η άποψη νέας εκπαιδευτικού ειδικότητας (Σ1), η οποία εκτός από τα αρνητικά σημεία των δύο νόμων, αναφέρει πως αυτός ο τρόπος επιλογής ευνόησε τους/τις δασκάλους/ες, που ως κυρίαρχη αριθμητικά και κοινωνικά υποκατηγορία, είχαν περισσότερες πιθανότητες να εκλεγούν σε σύγκριση με τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων, εφόσον το εκλογικό σώμα αποτελούνταν σε μεγαλύτερο ποσοστό από δασκάλους/ες.

*«Είναι καλό από την άλλη να υπάρχει η έγκριση του συλλόγου για ένα διευθυντή. Σκέψου, όμως, ότι σαν εκπαιδευτικός ειδικότητας θεωρώ ότι με τον συγκεκριμένο τρόπο αν υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι και είναι για παράδειγμα δάσκαλοι, θεωρώ ότι έχω λιγότερες πιθανότητες, παραδείγματος χάριν να εκλεγώ. [...] Προσπάθησαν ξαφνικά όλοι στους συλλόγους να γίνουν πιο συμπαθείς και ίσως να ήταν είναι λίγο ψεύτικο. [...] ...σε πολλά σχολεία αναλώθηκαν στη συγκεκριμένη σύγκρουση των υποομάδων που ήταν στη μία πλευρά ή στην άλλη, όπου υπήρχαν περισσότεροι υποψήφιοι για παράδειγμα. Με τη συνέντευξη, θεωρώ ότι δεν είναι αρκετά αντικειμενικός τρόπος, γιατί μπορείς να παρέμβεις. [...] Γενικά είναι απαράδεκτο να μην προσμετρώνται τα επιστημονικά προσόντα για κάποιες θέσεις, δηλαδή, μια ζωή για την εκπαίδευση, τα χρόνια υπηρεσίας είναι το μεγάλο ατού... ή οι συμπάθειες...» (Σ1 Γυναικεία Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*



Τέσσερις διεκδικούντες αναφέρουν, επίσης, τα κακώς κείμενα των δύο νόμων, ενώ πιστεύουν ότι η ψηφοφορία θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί αφενός από το μόνιμο προσωπικό για να είναι αξιόπιστη -άποψη που αναφέρθηκε από αρκετούς διευθυντές- και αφετέρου η ψήφος θα έπρεπε να είναι φανερή και να συνοδεύεται από αιτιολόγηση για να μπορεί να γίνει ένσταση εκ μέρους των υποψήφιων. Ακόμη, η αξιολόγηση του φακέλου, της συμπεριφοράς, της συγγραφικής, εκπαιδευτικής και κοινωνικής δράσης των υποψηφίων θα ήταν τα καταλληλότερα κριτήρια για να κριθούν αντικειμενικά, σύμφωνα με τα λεγόμενα υποψήφιου διευθυντή (Σ1).

*«Και ο ένας και ο άλλος νόμος έχει τρατά σημεία. Ο ένας είχε τη συνέντευξη και αποφάσιζαν κάποιοι, αν αυτοί αποφάσιζαν σωστά ήταν εντάξει. Ο άλλος ήταν η ψηφοφορία, και θα πρέπει να ζητηθεί η γνώμη του συλλόγου διδασκόντων, αλλά όχι χωρίς αιτιολόγηση. Δεν μπορώ να αποφασίζω εγώ για σένα χωρίς να δικαιολογώ, για να μπορεί μετά ο υποψήφιος να κάνει ένσταση. [...] Στο σχολείο που ήμουν το διευθυντή τον έβγαλαν οι αναπληρωτές, αυτοί οι οποίοι ήταν εκεί και δεν θα τον ξαναέχουν διευθυντή. Θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτούς που είναι μόνιμοι εκεί οργανικά, η γνώμη τους να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα.» (Σ5 Υποψήφιος Διευθυντής Εκπαιδευτικός Ειδικότητας)*

*«Ούτε ο ένας τρόπος επιλογής είναι καλός ούτε ο άλλος. Εγώ θα πρότεινα για την επιλογή να γίνει με βάση τη συγγραφική, με βάση την κοινωνική δράση, με βάση τη συμπεριφορά, με βάση το φάκελό του. Και αν μπορεί στη διαχείριση προβλημάτων και καταστάσεων. Δεν ήταν οι καταλληλότεροι αυτοί που μπήκαν, γιατί η τελευταία επιλογή βασίστηκε σε κλίκες και σε μικροεξυπηρητήσεις.» (Σ1 Υποψήφιος Διευθυντής Δάσκαλος)*

## Συζήτηση- Προτάσεις

Αρκετοί/ες ερωτώμενοι/ες –κατά βάση εδραιωμένοι/ες διευθυντές/τριες και κάποιοι/ες νέοι διευθυντές/τριες και υποψήφιοι/ες (διεκδικούντες)- τάχθηκαν υπέρ του εργαλείου της συνέντευξης -συνάδοντας με τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (2017)-θεωρώντας ότι η χορήγηση *Ηγετικής Ταυτότητας* θα πρέπει να γίνεται από τα ανώτερα κλιμάκια της εκπαιδευτικής διοίκησης (υπηρεσιακά συμβούλια), ενώ για να τεκμηριώσουν την άποψή τους χρησιμοποίησαν παραδείγματα από τον ιδιωτικό τομέα. Κατά συνέπεια, οι ερωτώμενοι/ες αυτοί/ες υπαινίσσονται ότι στο πλαίσιο του υφιστάμενου συγκεντρωτικού συστήματος (Κουτούζης, 2012) που είναι συνυφασμένο με τη βεμπεριανή γραφειοκρατία (Θεοφιλίδης, 2012) και τη Διοικητική Ηγεσία (Bush, 2007) είναι ασύμβατο να εφαρμόζονται πρακτικές αποκεντρωμένων εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς οι διευθυντές/τριες εφαρμόζοντας την κείμενη νομοθεσία, που αποτελεί βασική παράμετρο των καθηκόντων τους, μπορεί να χρειαστεί να συγκρουστούν με τους/τις εκπαιδευτικούς και εν συνεχεία να καταψηφιστούν στην ψηφοφορία (Σπυριάδου, 2018).

Κι ενώ οι έχοντες/ες *Ηγετική Ταυτότητα* (εν ενεργεία διευθυντές/τριες) προτιμούν η χορήγηση της *Ταυτότητας* αυτής να γίνεται από τα ανώτερα κλιμάκια, οι έχοντες *Ταυτότητα Ακόλουθου* (και κάποιοι διεκδικούντες) επιθυμούν οι ίδιοι/ες να χορηγούν την *Ηγετική Ταυτότητα*, άποψη που συνάδει με τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (2017). Κατά τη γνώμη τους, η χορήγηση *Ηγετικής Ταυτότητας* από τους/τις εκπαιδευτικούς

του σχολείου ενισχύει την εύρυθμη λειτουργία του, καθώς η αξιολόγηση και επαναξιολόγηση του/της διευθυντή/τριας από το εκπαιδευτικό προσωπικό αποτελεί δικλείδα ασφαλείας, επειδή διασφαλίζει την οργανωσιακή του δέσμευση, γεγονός που δεν ισχύει στην περίπτωση της επιλογής από τα υπηρεσιακά συμβούλια, καθώς η ενεργή *Κομματική Ταυτότητα* όχι απλώς εξασφάλιζε την επανεκλογή των υποψήφιων, αλλά συνάμα αναπαρήγαγε ένα status quo ες αεί συστημικών διευθυντών/ιών, οι οποίοι/ες βασιζόμενοι/ες στα κοινωνικά δίκτυα αισθάνονταν άτρωτοι/ες (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2017α). Η άποψη αυτή αποτυπώνει την ανάγκη των εκπαιδευτικών να έχουν ενεργό ρόλο στην άσκηση ηγεσίας και όχι παθητικό ρόλο *Ακόλουθου* που εξ ορισμού υπαγορεύεται από την ιεραρχία και τη θέση ισχύος του/της διευθυντή/τριας. Συνεπώς, μέσω της μυστικής ψηφοφορίας γίνεται άμεση χορήγηση της *Ηγετικής Ταυτότητας* από τους/τις εκπαιδευτικούς-ακόλουθους, που αξιολογούν τις δεξιότητες, την προσωπικότητα και *πρωτοτυπικότητα* των υποψήφιων, δίνοντας θετική ψήφο σε αυτούς/ες που αφενός μπορούν να υπηρετήσουν τους σκοπούς και τα συμφέροντα της ομάδας και αφετέρου σε αυτούς/ες που αποστασιοποιούνται από ηγεμονικές-κυριαρχικές συμπεριφορές, καθώς δε λείπουν τα φαινόμενα κατάχρησης της εξουσίας εκ μέρους διευθυντών/τριών (Σπυριάδου, 2018, σ. 575· Spyriadou & Koutouzis, 2020).

Ακόμη, προτάθηκε από εν ενεργεία διευθυντές/τριες και εκπαιδευτικούς, ένας συνδυαστικός, σφαιρικός και ολιστικός τρόπος αξιολόγησης, δηλαδή, ένας συγκερασμός των δύο εργαλείων, -καθώς κάτι ανάλογο ίσχυσε στην περίπτωση της επιλογής διευθυντών εκπαίδευσης (Ν. 4351/2015)-, σύμφωνα με τον οποίο η χορήγηση *Ηγετικής Ταυτότητας* θα πρέπει να είναι μια πολυπρισματική και πολυεπίπεδη διαδικασία, η οποία έχοντας πολλά και ισοδύναμα κριτήρια, που θα λειτουργήσουν αντισταθμιστικά κι εξισορροπητικά, θα διασφαλίσει τη διαφάνεια, δικαιοσύνη και αξιοκρατία. Προτάθηκαν, επίσης, από κάποιους/ες ερωτώμενους/ες διάφοροι τρόποι εμπλουτισμού της αξιολογικής διαδικασίας, όπως η πραγματοποίηση γραπτού διαγωνισμού, ή η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, αν και η δεύτερη άποψη επικρίθηκε από άλλο ερωτώμενο (εδραιωμένο διευθυντή). Σύμφωνα με τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας των Αργυροπούλου και Συμεωνίδη (ό.π., σελ. 69), οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η επιλογή στελεχών μπορεί να εμπλουτιστεί με το τεστ καταστάσεων που αφορά στην παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες και με το τεστ προσωπικότητας-ικανότητας, ενώ ήταν λιγότερο θετικοί στις εκθέσεις αποτελεσματικότητας εκ μέρους ανώτερων στελεχών (διευθυντών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων), καθώς και στην πραγματοποίηση γραπτού διαγωνισμού.

Οι περισσότεροι/ες εν ενεργεία διευθυντές/τριες του δείγματος διεκδίκησαν ένα σχολείο, είτε αυτό στο οποίο ήταν ήδη διευθυντές/τριες (εδραιωμένοι/ες), ή αυτό στο οποίο είχαν οργανική θέση, επιβεβαιώνοντας το περιοριστικό πλαίσιο του νόμου, που δεν επέτρεπε επί του πρακτέου τη διεκδίκηση σχολείων στα οποία οι υποψήφιοι/ες ήταν άγνωστοι/ες, ενώ, όπως φάνηκε, και η ειδικότητα των υποψήφιων ήταν μείζονος σημασίας, εφόσον όσοι υποψήφιοι/ες ανήκαν στον κλάδο των δασκάλων (ΠΕ70) είχαν περισσότερες πιθανότητες να υπερψηφιστούν σε σύγκριση με υποψήφιους/ες εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων (Σπυριάδου,

2017β), επιβεβαιώνοντας την ισχυρή Επαγγελματική και Κοινωνική Ταυτότητα της κυρίαρχης ομάδας (Koutouzis & Spyriadou, 2017).

Σε σχολεία, ωστόσο, που είχε αποσυρθεί ο/η προηγούμενος/η διευθυντής/τρια για παράδειγμα λόγω συνταξιοδότησης, οι υποψηφιότητες ήταν πολλές από εκπαιδευτικούς εντός και εκτός σχολείου, ακόμη και δέκα, επειδή η διεκδίκηση «ορφανών σχολείων» αποτελούσε «ευκαιρία» που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο του διαμορφούμενου κοινωνικού ανταγωνισμού. Ακόμη, αρκετοί διεκδικούντες απέσυραν τις υποψηφιότητές τους από σχολεία στα οποία ο/η πρώην διευθυντής/τρια ήταν κοινωνικά αποδεκτός/η ή/και είχε πολλά αντικειμενικά μόρια από φόβο μην εκτεθούν κοινωνικά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία υποψηφιότητα σε σχολεία που οι υπηρετούντες διευθυντές/τριες διεκδικούσαν τη θέση, καθώς εξαιτίας της εδραιωμένης *Ηγετικής τους Ταυτότητας* ήταν σχεδόν απίθανο να μην επανεκλεγούν. Η απόσυρση υποψηφιοτήτων από τα σχολεία αποτυπώνει το συναλλακτικό χαρακτήρα της διαδικασίας, γιατί εκτός από τα μετρήσιμα κριτήρια που ήταν γνωστά, γνωστή ήταν και η πρόθεση ψήφου των εκπαιδευτικών-εκλογέων, καθώς οι άτυπες υποομάδες εκδήλωναν με φανερούς ή λανθάνοντες τρόπους την προτίμησή τους σε συγκεκριμένους/ες υποψήφιους/ες, καθιστώντας το αποτέλεσμα προειλημμένο. Αυτός ο τρόπος επιλογής διευθυντών/τριών δημιούργησε ένα πρωτοφανές για την εκπαιδευτική κοινότητα ανταγωνιστικό κλίμα από το οποίο, ωστόσο, αποστασιοποιήθηκαν διευθυντές/τριες του δείγματος, καθώς απείχαν συνειδητά από την ενεργή διεκδίκηση άλλων σχολείων, επιθυμώντας να μη συγκρουστούν με άλλους υποψήφιους ή ακόμα και να στερήσουν τη διευθυντική θέση από εδραιωμένους διευθυντές (Σπυριάδου, 2018, σ. 576).

Η χρήση της μυστικής ψηφοφορίας -συνάδοντας με τις ακολουθούμενες στην Ισπανία και Πορτογαλία πρακτικές, όπου ο/η διευθυντής/α εκλέγεται από το σχολικό συμβούλιο και τους εκπαιδευτικούς (Κατσαρός, 2008, σ. 188)-, φάνηκε να προωθεί μια οιονεί αποκέντρωση, επιχειρώντας να αποδομήσει το κομματικό κατεστημένο που ίσχυε με τη μέθοδο της συνέντευξης. Ωστόσο, αναπόδραστα, συνδέθηκε με τη Συναλλακτική Ηγεσία, εμπεριέχοντας συγκρούσεις και διαπραγματεύσεις μεταξύ εκλογέων και εκλεγόμενων και αναπαράγοντας «πελαταιακές σχέσεις» και ιδιότυπες αλληλεξαρτήσεις λόγω του ισχυρού ρόλου των αφανών, αλλά κυρίαρχων υποομάδων εντός των σχολείων (Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018), με αποτέλεσμα η συνέντευξη να θεωρηθεί, παρόλες τις παθογένειές της, πιο αποτελεσματικό αξιολογικό εργαλείο (Σπυριάδου, 2018), γεγονός που επιβεβαιώθηκε από την απόφαση υπ’ αριθμόν 865/2016 του ΣτΕ που έκρινε αντισυνταγματική τη μέθοδο της μυστικής ψηφοφορίας (Κουτούζης & Σπυριάδου, ό.π., σ. 56).

Το ζήτημα της ποιοτικής αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων και των διευθυντών/τριών εκπαίδευσης αποτελεί διαχρονικά αντικείμενο διαβούλευσης λόγω του μείζονος ρόλου των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης. Συνεπώς, οι φορείς της εκπαιδευτικής πολιτικής θα πρέπει να ασχοληθούν με αυτήν την καίρια παράμετρο, εμπλουτίζοντας την αξιολογική διαδικασία, παρέχοντας σημαντικά κίνητρα στους/στις υποψήφιους/ες διευθυντές/τριες (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2019β), ενισχύοντας ουσιαστικά και όχι τύποις την επαγγελματική τους ανάπτυξη και τη διοικητική τους επάρκεια με ανάλογα

επιμορφωτικά προγράμματα πριν και κατά τη διάρκεια της θητείας τους (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2018), ενώ θα χρειαστεί να εγκαταστήσουν και να εγκαθιδρύσουν ένα αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, αναμορφώνοντας τη μοριοδότηση των μετρήσιμων-αντικειμενικών κριτηρίων προκειμένου να μην αναπαράγεται η υφιστάμενη συμβολική πάλη μεταξύ των κυρίαρχων και κυριαρχούμενων της εκπαιδευτικής κοινότητας (Σπυριάδου & Κουτούζης, 2019α). Εν τέλει, θα πρέπει να στοχεύουν συνειδητά και αποφασιστικά στην επιλογή και τοποθέτηση των καταλληλότερων στελεχών βάσει των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους και όχι βάσει των κοινωνικά κατασκευασμένων Ταυτοτήτων τους (Σπυριάδου, 2018).

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6, 53-72.
- Ball, S. J. (1987). *The Micropolitics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Γουρναρόπουλος, Γ., & Κοντάκος, Α. (2003). Ο θεσμός του διευθυντή στο ελληνικό δημοτικό σχολείο: Μια ιστορική αναδρομή. *Διοικητική Ενημέρωση*, 25, 49-62.
- DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010) Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση: Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Καλογιάννης, Δ. Ν. (2013). *Η Επιλογή της σχολικής ηγεσίας, Διαδικασίες, μέθοδοι και προκλήσεις*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουτούζης, Μ. (2001). Ζητήματα σχετικά με την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου για την Οργάνωση και Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων, 11-13 Μαΐου 2001*, Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΟΙΕΛΕ, Αθήνα, Ελλάδα.
- Κουτούζης, Μ. (2012). Διοίκηση-ηγεσία-αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας πεδίο εφαρμογής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Δ. Καρακατσάνης, Δ. & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής-Αναζητώντας το νέο σχολείο* (σσ. 211-225). Επίκεντρο.

- Κουτούζης, Μ., & Σπυριάδου, Κ. (2018). Στάσεις και απόψεις των αιρετών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για την επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης: Οι Νόμοι 3848/2010 & 4327/2015. *Επιστήμες Αγωγής*, 2, 37-71.
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Koutouzis, M., & Spyriadou, K. (2017). The interaction between professional and social identity of Greek primary school educators. *International Journal of Education*, 9(4), 190-209. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i4.12428>
- Μαδεμλής, Η. Α. (2014). *Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων: Διεθνής εμπειρία και έρευνα πεδίου στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Γρηγόρης
- Παγούνη, Β. (2012). *Η έμφυλη διάσταση στη διοίκηση σχολικών μονάδων Α/θμιας εκπαίδευσης στο Ν. Αργολίδας. Υφίσταται η ύπαρξη «γυάλινης οροφής»;*(Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πουρκός, Μ., & Δαφέρμος, Μ. (2010). Ποιοτική έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες: Θεωρητική και ιστορική οριοθέτηση του πεδίου. Στο Μ. Πουρκός, & Μ. Δαφέρμος (Επιμ.), *Ποιοτική έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες: Επιστημολογικά, μεθοδολογικά και ηθικά ζητήματα* (σσ. 21-59). Αθήνα: Τόπος.
- Σπυριάδου, Κ. (2018). *Οι Πολλαπλές ταυτότητες των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που διεκδικούν θέση διοικητικής ευθύνης* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Σπυριάδου, Κ., & Κουτούζης, Μ. (2017α, 8-10 Δεκεμβρίου). Η σημασία των κεφαλαίων για τη διεκδίκηση διευθυντικής θέσης: Στάσεις και απόψεις εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Πρακτικά από το 1<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Διδακτικής, παιδαγωγικής και τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών* (σσ. 484-501). Καβάλα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Α.Μ.Θ.
- Σπυριάδου, Κ., & Κουτούζης, Μ. (2017β, 24-26 Νοεμβρίου). Ποιοι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διεκδικούν διευθυντική θέση και ποιοι Απέχουν: Κίνητρα, αντικίνητρα και παράγοντες που επηρεάζουν τη δόμηση των ταυτοτήτων ηγετών και ακολούθων. Στο Λ. Κυριακίδης, Γ. Ιακωβίδης & Δ. Πάντα (Επιμ.), *Εκπαιδευτική ηγεσία, αποτελεσματική διοίκηση και ηθικές αξίες: Πρακτικά 1ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου* (Γ τόμος, σσ. 312-324). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σπυριάδου, Κ., & Κουτούζης, Μ. (2018, 27-29 Απριλίου). Η Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης εν Καιρώ Οικονομικής Κρίσης. Στο Σ. Κιουλάνης, Α. Πασχαλίδου, Α. Παναγιωτίδου & Α. Γεωργιάδου (Επιμ.), *Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στα σύγχρονα περιβάλλοντα μάθησης: Πρακτικά 2ου Διεθνούς Συνεδρίου Βιωματικής Μάθησης* (σσ. 442-450). Δράμα: Εκπαιδευτικός Κύκλος.



Σπυριάδου, Κ., & Κουτούζης, Μ. (2019α, 22-24 Νοεμβρίου). Εκπαιδευτική πολιτική και κρίσεις διοικητικών στελεχών: Η περίπτωση του διδασκαλείου. *Πρακτικά από το 10ο Συνέδριο για την Ανοιχτή και την Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση* (Τόμ. 10, Αρ. 3Α, σσ. 264-277). Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Σπυριάδου, Κ., & Κουτούζης, Μ. (2019β). Κίνητρα και ανκίνητρα διεκδίκησης θέσης διοικητικής ευθύνης: Στάσεις και απόψεις των αιρετών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Διάλογοι! Θεωρία και Πράξη στις Επιστήμες της Αγωγής και Εκπαίδευσης*, 5, 70-98.

Spyriadou, K., & Koutouzis, M. (2020). Salient identities of leaders and followers in Greek primary schools. *Journal of Education and Teaching Methodology*, 1(1), 19-30.

### Άλλες Πηγές

**N. 4283/2014.** «Ίδρυση και οργάνωση Συμβουλίου Εθνικής Πολιτικής για την Παιδεία και άλλες διατάξεις». ΦΕΚ189 /τ. Α’/10-09-2014.

**N. 4327/2015.** «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις». ΦΕΚ 50/τ. Α’/14-5-2015.

**N. 4351/2015.** «Βοσκήσιμες γαίες Ελλάδας και άλλες διατάξεις». ΦΕΚ 164/τ. Α’/4-12-2015.

**Π.Δ. 1/2003.** «Σύνθεση, συγκρότηση και λειτουργία των υπηρεσιακών συμβουλίων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικής αγωγής, αρμοδιότητες αυτών, όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία εκλογής των αιρετών τακτικών και αναπληρωματικών μελών των συμβουλίων αυτών». ΦΕΚ 1/ τ. Α’/3-1-2003.