

## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2015, Αρ. 2 (2015)

Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή: Πρακτικά 5ου Συνεδρίου



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.  
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 5<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ 19-21 Ιουνίου 2015

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και  
Θρησκευμάτων

« Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά,  
στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή »

#### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2016

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδάτος Γιάννης  
Πολυχρονόπουλου Σταυρούλα  
Μπασιτέα Αγγελική

ISSN: 2529-1157

ΑΘΗΝΑ

Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών  
μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική  
έρευνα

Γεράσιμος Ρεντίφης

doi: [10.12681/edusc.354](https://doi.org/10.12681/edusc.354)

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Ρεντίφης Γ. (2016). Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015(2), 1170–1178. <https://doi.org/10.12681/edusc.354>

# Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα

Γεράσιμος Ρεντίφης  
Δρ Φιλοσοφίας Ε.Κ.Π.Α.  
[Gerasimosrentifis@yahoo.gr](mailto:Gerasimosrentifis@yahoo.gr)

## Περίληψη

Η επιλογή των ηγετικών στελεχών για προαγωγή συνιστά μια πολύπλοκη διαδικασία, καθώς προκύπτει δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό και στην περιγραφή της διοικητικής εργασίας, της αξιόπιστης εκτίμησης και της σχετικής απόδοσης. Επί πλέον ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός για το παραγόμενο σχολικό αποτέλεσμα. Στο πλαίσιο αυτό με την παρούσα εργασία θα επικεντρώσουμε το ερευνητικό μας ενδιαφέρον στην α) εξέταση της άποψης των διευθυντών για τη μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, β) στη διερεύνηση της άποψή τους για την αποτελεσματικότητα της προφορικής συνέντευξης και γ) στην εξέταση της αντίληψης των διευθυντών για το εάν και κατά πόσο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θεωρούν άρτια και αντικειμενική τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής τους και εάν υποστηρίζουν ότι παρουσιάζονται ελλείψεις και προβλήματα. Ο στόχος της ανακοίνωσης είναι να διερευνήσει τα κριτήρια επιλογής του Νόμου 3848/2010 από τη σκοπιά των εν ενεργεία διευθυντών, δεδομένου ότι αυτοί κρίθηκαν με τα εν λόγω κριτήρια κατάλληλοι για τη διευθυντική θέση. Το συγκεκριμένο θέμα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, διότι αφορά την ποιότητα διεύθυνσης των δημόσιων σχολείων της πατρίδας μας και τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ως στόχο να καταστεί η επιλογή των διευθυντικών στελεχών περισσότερο ακριβοδίκαιη.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Διοίκηση, διευθυντής, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα.

## Abstract

Selection of leaders for position taking constitutes a complicated process, as there is a difficulty in the accurate identification and description of the administrative work, a reliable assessment and relative performance. Moreover the role of director of the school unit determines the resulting school results. In this context the present study will focus our research interest in a) examination of the opinion of the directors for the points awarded to the selection criteria in the school unit address, b) the investigation of their opinion on the effectiveness of oral interview and c) examination of perception of managers about whether and how the directors of schools consider fully and objectively the process and the selection criteria and if they support that presented deficiencies and problems. In this paper we will try to explore the selection criteria of Law 3848/2010 from the perspective of practicing managers, as they were judged these criteria suitable for the managerial position. This issue is particularly important because the quality of management of public schools of our country and the results of the survey are intended to make the choice of managers more fair.

**Keywords:** Administration, director, effectiveness, efficiency.

## Εισαγωγή

Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας παρά το γεγονός ότι είναι ο κατώτερος στην εκπαιδευτική ιεραρχία είναι καθοριστικός για το παραγόμενο σχολικό αποτέλεσμα. Η κρισιμότητα του ρόλου του έγκειται στο γεγονός ότι όλη η εκπαιδευτική προσπάθεια λαμβάνει σάρκα και οστά στο μικροεπίπεδο της σχολικής μονάδας και επωμίζεται το δύσκολο έργο της εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών στόχων και της βελτίωσης εν γένει. Στο πλαίσιο αυτό η θέση του αναδεικνύεται πολύπλοκη, καθώς από τη μια είναι ο διορισμένος διοικητικός υπάλληλος των εκπαιδευτικών αρχών και από την άλλη ο σχολικός ηγέτης και παιδαγωγός, ο οποίος καλείται να διαμορφώσει τη δική του εσωτερική πολιτική. Παράλληλα η ανάπτυξη ενός ποιοτικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο θα εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στην πατρίδα μας συνιστά επιτακτική απαίτηση των καιρών.

Το γεγονός αυτό επιβάλλεται κυρίως λόγω των παγκόσμιων αλλαγών στον τομέα της παραγωγής, την αλματώδη ανάπτυξη της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας, καθώς και τις θεαματικές εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας. Προϋπόθεση, όμως, για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι η άριστη οργάνωση και διοίκησή της, γεγονός το οποίο υπαγορεύει σαφή γνώση των αρχών της διοικητικής επιστήμης, κατανόηση των παραγόντων που επιδρούν συστηματικά στο σχολικό περιβάλλον και την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά. Κατά τη δεκαετία του '80, οι ερευνητές στους τομείς της αποτελεσματικότητας έχουν σταθερά ενισχύσει τη σημασία της διοίκησης της σχολικής μονάδας ως σημαντικού μοχλού για την αλλαγή, την εξέλιξη και τη βελτίωση του σχολείου (Purkey, Smith, 1983, Bossert, 1998, Σαΐτης, 2007). Επιτακτική, λοιπόν, είναι η ανάγκη για την επιλογή των καταλληλότερων και των ικανότερων διευθυντών της σχολικής εκπαίδευσης, οι οποίοι θα διοικήσουν αποτελεσματικά τη σχολική μονάδα. Ο στόχος της συγκεκριμένης ανακοίνωσης είναι να διερευνήσει τα κριτήρια επιλογής του Νόμου 3848/2010 από τη σκοπιά των εν ενεργεία διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι αυτοί κρίθηκαν με τα εν λόγω κριτήρια κατάλληλοι για τη διευθυντική θέση.

### **Η αξία της ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας**

Η συζήτηση για τη βελτίωση της εκπαίδευσης δεν είναι καινούρια, αφού το αίτημα αυτό βρίσκεται στο προσκήνιο από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και συνιστά το διαρκές μέλημα κάθε κοινωνίας. Ως επίκεντρο του συγκεκριμένου προβληματισμού αποτελεί η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και συνάμα η ενίσχυση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Για να ευοδωθεί, λοιπόν, το αίτημα για αποτελεσματικά σχολεία είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων διευθυντών-ηγετών, οι οποίοι δε θα ασκούν απλά διοικητικό αλλά ηγετικό έργο, το οποίο θα στοχεύει στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης.

Ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική διοίκηση και η σημασία στη διαδικασία της αλλαγής του εκπαιδευτικού συστήματος είχε αρχίσει να απασχολεί τους μελετητές ήδη από τη δεκαετία του '20. Μέχρι και το 1960 ο διευθυντής θεωρείται ως απλός διαχειριστής των διοικητικών υποθέσεων (Hallinger, 1992). Κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70 επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η ταυτότητα του αποτελεσματικού διευθυντή με κριτήρια την επίδοση των μαθητών, την ανταπόκριση των εκπαιδευτικών του σχολείου και τις εκτιμήσεις της κοινότητας. Ωστόσο, οι ερευνητές της εποχής εστίασαν την προσοχή τους κυρίως σε δημογραφικά χαρακτηριστικά του διευθυντή (γένος, ηλικία και τυπική εκπαίδευση), τα οποία αποδείχθηκαν ανεπαρκή, δεδομένου ότι αδυνατούσαν να ερμηνεύσουν την πολυπλοκότητα του ρόλου (Αναγνωστοπούλου, 2001). Από το '90, οι έρευνες επικεντρώθηκαν σε νέες μορφές ηγεσίας, καθώς προτάσσεται η ανάγκη για διοικητική αποκέντρωση των

εκπαιδευτικών συστημάτων και ενεργητικότερη συμμετοχή των εκπαιδευτικών και των γονέων στη λήψη των αποφάσεων. Η σχολική μονάδα καθίσταται υπεύθυνη για το διευθυντή στη βάση της προσπάθειας για τη βελτίωσή της (Hallinger, 1992). Έτσι ο κύριος ρυθμιστής των μεταρρυθμίσεων αναδεικνύεται ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος παύει να συνιστά τον απλό διεκπεραιωτή των διοικητικών υποθέσεων και όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2000:1) ο διευθυντής είναι η ψυχή του σχολείου, είναι ο ενορχηστρωτής της οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου και ο μοχλός ανάπτυξής του.

Μέσα στη σχολική μονάδα το πρόσωπο στο οποίο μπορεί να αποδοθεί ο όρος «ηγέτης» δεν είναι άλλο από εκείνου του διευθυντή, καθώς ο ρόλος του ενέχει εκείνες τις πτυχές και τις αρμοδιότητες, οι οποίες προσιδιάζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Leithwood, 1992). Αρχικά η πρώτη και βασική υποχρέωση του διευθυντή είναι η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων. Οφείλει, λοιπόν, να καταναίμει ορθά το έργο του σχολείου (διοικητικό και εξωδιδασκτικό) και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα τους νεοδιόριστους, ώστε να αναλαμβάνουν τις διοικητικές εργασίες του σχολείου (πρωτόκολλο, μητρώα μαθητών κ. α.) (Σαΐτης, 2000). Μέσα στις αρμοδιότητές του ανήκουν, η διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων με το εκπαιδευτικό προσωπικό, η εξέλιξη εκπαιδευτικών και μαθητών και η επαφή του σχολείου με τη κεντρική διοίκηση και την τοπική κοινωνία (Riley, 2000).

### **Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη της σχολικής μονάδας**

Είναι αναντίρητο το γεγονός ότι το σχολικό έργο είναι σύνθετο και μοναδικό και η παιδαγωγική διαδικασία πολύπλοκη και πολυδιάστατη. Στην καθημερινή ζωή των σχολείων παρουσιάζεται πλήθος προβλημάτων και δυσχερειών, τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο σχέση με παιδαγωγικά και διοικητικά ζητήματα. Συνεπώς, η αποτελεσματική διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί παράγοντα πρωταρχικής σημασίας για την ομαλή της λειτουργία. Εάν, όμως, λάβουμε υπόψη, ότι η ευημερία του οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ποιότητα των ηγετικών του στελεχών, τότε η επιλογή των πλέον ικανών και κατάλληλων ανθρώπων και η στελέχωση στις ανάλογες θέσεις συνιστά τον ακρογωνιαίο λίθο της διοίκησης (Σαΐτης, 2000). Η κρισιμότητα, λοιπόν, της θέσης απαιτεί τη στελέχωση των σχολείων με ανθρώπους κατάλληλους και ικανούς, οι οποίοι θα διασφαλίζουν τις απαραίτητες συνθήκες, ώστε οι εκπαιδευτικοί να αποδίδουν ικανοποιητικά στο έργο τους και παράλληλα να προωθείται αποτελεσματικά η διαδικασία της μάθησης.

Ως κεντρική διαπίστωση της παιδαγωγικής έρευνας αποτελεί η παραδοχή, ότι η διεύθυνση του σχολείου είναι καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα της εκπαίδευσης. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας δύναται να αναλυθεί σε δύο επίπεδα: α) το δομικό-οργανωτικό, το οποίο αφορά τη θεσμική πλευρά του ρόλου, η οποία είναι προδιαγεγραμμένη από την πολιτεία και β) το ατομικό-διαπροσωπικό επίπεδο, το οποίο αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε διευθυντής αντιλαμβάνεται το ρόλο και το έργο του και το πραγματώνει μέσα στο συγκεκριμένο πολιτισμικό πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας (Παπαναούμ, 1995).

Στη χώρα μας ο διευθυντής ασκεί το ρόλο του σε ένα συγκεκριμένο και προδιαγεγραμμένο πλαίσιο από την πλευρά της πολιτείας, το οποίο εντάσσεται στο συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης, όπου όλοι οι κανόνες, οι οποίοι αφορούν την καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας εκπορεύονται από την κεντρική εξουσία. Τα καθήκοντα του διευθυντή είναι σύνθετα, όπως οργανωτικά, συντονιστικά, εκτελεστικά, διοικητικά, ηγετικά και παιδαγωγικά χωρίς να μπορούμε να τα διακρίνουμε, αφού τελικά όλα συνυπάρχουν και συγκλίνουν στον κύριο σκοπό της σχολικής μονάδας, ο οποίος είναι η συνεχής βελτίωση του παιδαγωγικού της

έργου, δηλαδή, η παροχή ποιοτικής παιδείας για όλους τους μαθητές (Σαΐτης, 2008). Για αυτό, λοιπόν, ο βαθμός επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής αλλαγής, αλλά και η γενικότερη επιτυχία της αποστολής και του οράματος της σχολικής μονάδας εξαρτάται από την κατάλληλη επιλογή των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων.

### **Ο σκοπός, οι στόχοι και η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ογδόντα διευθυντές σχολείων της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συνολικά διανεμήθηκαν εκατό ερωτηματολόγια και επεστράφησαν συμπληρωμένα τα ογδόντα. Τα υπόλοιπα είκοσι είτε απορρίφθηκαν, επειδή μετά τον έλεγχο των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι συμπληρώθηκαν ελλιπώς, είτε δεν επεστράφησαν. Ακολουθήσαμε την προσέγγιση του θέματος προκειμένου να κατανοήσουμε την υποκειμενικότητα της ανθρώπινης δράσης, όπως αυτή σηματοδοτείται από τα δρώντα πρόσωπα. Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν με επιτόπια επίσκεψη στις σχολικές μονάδες, καθώς και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το επόμενο στάδιο της έρευνας ήταν η στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Για τη στατιστική επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε το «Στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες» (SPSS) και η παρουσίαση του υπό έρευνα υλικού στηρίζεται σε ερωτήσεις και στις συσχετίσεις των απαντήσεων με το βαθμό ικανοποίησης των διευθυντικών στελεχών. Κατά το στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε αρχικά έλεγχος όλων των ερωτηματολογίων για την ύπαρξη τυχόν παραλείψεων σε κάποιες από τις ερωτήσεις. Για την αξιολόγηση των σχέσεων χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας PearsonChi-SquareTest (έλεγχος  $\chi^2$ ), ο οποίος εφαρμόζεται προκειμένου να ελέγξουμε την ανεξαρτησία των μεταβλητών, όταν το σύνολο των παρατηρήσεών μας έχει ταξινομηθεί σε έναν πίνακα συχνοτήτων διπλής εισόδου. Δύο μεταβλητές ορίζονται ως ανεξάρτητες, όταν η γνώση της μιας μεταβλητής δεν επηρεάζει την τιμή της άλλης. Επί πλέον πραγματοποιήθηκε συσχετίσεις με τον έλεγχο Spearman. Στη συνέχεια ακολούθησε η κωδικοποίηση των μεταβλητών και η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα. Τέλος, πραγματοποιείται ανάλυση των αποτελεσμάτων, η διατύπωση των συμπερασμάτων και των προτάσεων, τα οποία παραθέτονται σε επόμενο κεφάλαιο.

Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

α) Να εξεταστεί η άποψη των διευθυντών για τη μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας.

β) Να διερευνηθεί η άποψή τους για την αποτελεσματικότητα της προφορικής συνέντευξης.

γ) Να διερευνηθεί η άποψή τους για το ζήτημα εάν η θητεία στη θέση του διευθυντή θα πρέπει να είναι προσωρινή (τετραετής) ή μόνιμη.

δ) Να εξεταστεί η άποψη των διευθυντών για το εάν και κατά πόσο οι διευθυντές των σχολικών μονάδων θεωρούν άρτια και αντικειμενική τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής τους και εάν υποστηρίζουν ότι παρουσιάζονται ελλείψεις και προβλήματα.

### **Τα αποτελέσματα της έρευνας**

Ως προς την κατανομή του δείγματος, με βάση τα δημογραφικά στοιχεία, βρέθηκε ότι από τους 80 διευθυντές, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα το 75% (N=60) ήταν άντρες και το 25% (N=25) ήταν γυναίκες. Οι διευθυντές ήταν από 36 μέχρι 60 χρονών. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η ηλικιακή ομάδα 41-51 με ποσοστό 55%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51-65 με ποσοστό 39%, ενώ η ηλικιακή

ομάδα από 36 έως 41 συγκεντρώνει ποσοστό 6,3%, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό ποσοστό νέων διευθυντών.

Όσον αφορά τα έτη της εκπαιδευτικής εμπειρίας από τους συμμετέχοντες διευθυντές στη μελέτη η μεγίστη διευθυντική εμπειρία ήταν 30 έτη και η ελάχιστη 10 έτη. Ο μέσος όρος ήταν η ηλικία των 22 ετών. Όσον αφορά τις σπουδές των συμμετεχόντων διευθυντών δηλώθηκε ότι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στις επιστήμες της Αγωγής 18 άτομα, ποσοστό 22,5%, μεταπτυχιακό τίτλο στην Οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων 8 άτομα με ποσοστό 10%, διδακτορικό τίτλο στις επιστήμες της Αγωγής 4 άτομα, ποσοστό 5%, διδακτορικό τίτλο στην Οργάνωση και στη Διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων 2 άτομα, ποσοστό 2,5%.

Σε ερώτηση ζητήθηκε να αναφέρουν οι διευθυντές εάν θεωρούν τη συνέντευξη ασφαλές κριτήριο αξιολόγησης. απάντησαν 25 άτομα 31% καθόλου, 26 άτομα 32,5% λίγο, 17 άτομα 21% αρκετά, 12 άτομα 15% πολύ και κανένας δεν απάντησε πάρα πολύ. Με άλλη ερώτηση ζητείται από τους διευθυντές να αναφέρουν εάν κατά τη γνώμη τους μετά την επιλογή τους ως διευθυντικά στελέχη εκπαίδευσης θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικό σεμινάριο σχετικό σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης απάντησαν: κανένα άτομο καθόλου, 5 άτομα 6,3% λίγο, 14 άτομα 17,5% αρκετά, 22 άτομα 27,5% πολύ και 39 άτομα 48,8% πάρα πολύ.

Με επόμενη ερώτηση διερευνάται η πρόταση εάν θα παρακολουθούσαν επιμορφωτικό σεμινάριο στο γνωστικό αντικείμενο της οργάνωσης και της διοίκησης των σχολικών μονάδων οι 78 διευθυντές του δείγματος απάντησαν θετικά, ενώ μόνο δύο απάντησαν αρνητικά. Τέλος στο ερώτημα εάν κατά τη γνώμη τους ο Νόμος 3848 πληροί την αρχή της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας απάντησαν: 6 άτομα 7,5% καθόλου, 8 άτομα 10% λίγο, 30 άτομα 37,5% αρκετά, 26 άτομα 32,5% πολύ και 10 άτομα 12,5% πάρα πολύ. Αναφορικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών σχετικά με την αξία της κατάρτισης σε θέματα διοίκησης παρατηρούμε ότι οι διευθυντές της ηλικιακής ομάδας 35-50 σε ποσοστό 82% θεωρούν ότι η αξία της επιμόρφωσης σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντική σε σχέση με τους διευθυντές της ηλικιακής κατηγορίας 51-65, οι οποίοι έχουν την αντίστοιχη αντίληψη σε ποσοστό 51%.

## **5. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας**

Η έρευνα στοχεύει αφενός στην καταγραφή των αντιλήψεων των διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους αφετέρου στη διερεύνηση των παραγόντων, οι οποίοι είναι δυνατό να επιδρούν στη διαμόρφωση των αντιλήψεων αυτών. Έτσι, η πρώτη ερώτηση, η οποία αφορά στο φύλο των ερωτώμενων έχει ως σκοπό να ανιχνεύσει τη συμμετοχή των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις στην εκπαιδευτική ιεραρχία. Έχει διαπιστωθεί και με προγενέστερες έρευνες ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών σχετικά με τη σχολική διοίκηση. Σε όλη τη βιβλιογραφία, η οποία σχετίζεται με τα ζητήματα των δύο φύλων είναι διάχυτη η διαπίστωση, ότι η γυναίκα εργαζόμενη δεν έχει κατακτήσει τις υψηλές θέσεις της κορυφής της πυραμίδας στην αγορά εργασίας. Είναι, λοιπόν, γεγονός ότι στην εκπαιδευτική κοινότητα υπάρχουν συχνά γυναίκες, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν καταλάβει τις διοικητικές θέσεις του σχολείου. Με βάση τα στοιχεία του Τμήματος Επιχειρησιακών Ερευνών και Στατιστικής του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων κατά το σχολικό έτος 2004-2005, οι δασκάλες οι οποίες υπηρετούσαν στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανέρχονταν σε 27.937 (61,48%) έναντι των 17.505 δασκάλων (38,52%). Παρ' όλα αυτά, μόνο το 13,20% κατείχε διευθυντικές θέσεις. Τα χαμηλά ποσοστά μας οδηγούν στη

διαπίστωση, ότι ακόμα και όταν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες επιτρέπουν στις γυναίκες με επαγγελματική εμπειρία να ανέλθουν στις υψηλές θέσεις της ιεραρχίας, η εξέλιξή τους προσκρούει σε μια «αόρατη οροφή», κατασκευασμένη από προκαταλήψεις εις βάρος τους. Αυτή η «οροφή» διαμορφώνεται από τις αναστολές, οι οποίες προκύπτουν από τις αντικρουόμενες υπευθυνότητες, σε σχέση με την παράλληλη δραστηριοποίηση των γυναικών στο σπίτι και στην καριέρα ή από τη διάθεσή τους να ζυγίζουν πιο σοβαρά τις ευθύνες μιας ανώτερης θέσης, την οποία πρόκειται να αναλάβουν.

Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες των διευθυντών παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η ηλικιακή ομάδα 41-51 με ποσοστό 55%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51-65 με ποσοστό 39%. Το υψηλό αυτό ποσοστό επιβεβαιώνει και έρευνα του Σαΐτη το 1990, ο οποίος διαπίστωσε ότι οι διευθυντές δημοτικών σχολείων στη συντριπτική τους πλειοψηφία (72%) είχαν πάνω από είκοσι ένα χρόνια προϋπηρεσίας. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώθηκε και σε έρευνα το 1997 από τους Σαΐτη, Τσιαμάση και Χατζή (μέσος όρος χρόνου υπηρεσίας διευθυντών δημοτικών σχολείων είκοσι οκτώ χρόνια). Επί πλέον την ίδια διατύπωση είχε πραγματοποιήσει το 1995 και η Παπαναούμ σε έρευνα για τη Β/θμια εκπαίδευση. Σε όλα αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνεται η αντίληψη των διευθυντών σχολείων υπερτερεί το κριτήριο της αρχαιότητας. Αυτό θα πρέπει να συσχετισθεί με έρευνα των Πασιάρδη και Ορφανού στην Κύπρο το 1999, όπου συνέδεσαν πολλά από τα προβλήματα, τα οποία παρουσιάζονται στη διοίκηση των σχολείων με τη μεγάλη ηλικία των διευθυντών, η οποία είναι απόρροια της προώθησης υπαλλήλων με μακρόχρονη προϋπηρεσία. Το γεγονός ότι η συνταξιοδότησή τους δεν απέχει πολύ, τους αποθαρρύνει από το να δημιουργήσουν μακρόχρονα οράματα, από το να πάρουν ενεργό μέρος σε διαφωνίες και παρεξηγήσεις, από το να προωθήσουν νέες ιδέες, από το να ενδιαφερθούν για την αυτοανάπτυξή τους και να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες.

Στις ερωτήσεις οι οποίες αφορούν το προσωπικό επίπεδο επιμόρφωσης είναι ενθαρρυντική η παρατήρηση ότι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι ασχολούνται με τη σχολική ηγεσία δεν περιορίζονται μόνο στην απόκτηση ενός δεύτερου πτυχίου, αλλά σε ένα σημαντικό ποσοστό έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο, ο οποίος σχετίζεται με τη διοίκηση της εκπαίδευσης, γεγονός που υποστηρίζεται και από έρευνα των Σαΐτη και Μιχόπουλου, όπου διαπιστώνεται ότι το 9,6% των ερωτώμενων έχουν και άλλες σπουδές πέραν των βασικών. Ωστόσο, η πλειονότητα των διευθυντών, ενώ ασκεί τα διοικητικά θέματα της σχολικής μονάδας δεν έχει λάβει κάποια μεταπτυχιακή ή διδακτορική εξειδίκευση για τα θέματα αυτά, με αποτέλεσμα να ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα στηριζόμενη περισσότερο στην εμπειρία και λιγότερο στη διοικητική τους κατάρτιση. Το γεγονός αυτό διαπιστώνει το 1990 ο Σαΐτης, όπου το 88% των ερωτηθέντων διευθυντών δημοτικών σχολείων δε διδάχθηκε ποτέ οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

Πριν αναφερθούμε στα επιμέρους συμπεράσματα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων κρίνουμε απαραίτητο να αναφέρουμε ορισμένες παρατηρήσεις, οι οποίες σχετίζονται με το κριτήριο της συνέντευξης και τις απόψεις για τη σπουδαιότητα του γνωστικού αντικειμένου *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Στη συγκεκριμένη έρευνα μόνο το 15% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η προσωπική συνέντευξη συνιστά ένα ασφαλές κριτήριο για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών. Πράγματι, η μέθοδος της συνέντευξης παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα αφού δεν μπορεί να δώσει πληροφορίες για συγκεκριμένες ικανότητες του υποψηφίου, η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν τη συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (εάν π.χ. ένας μέτριος υποψήφιος ακολουθήσει μια σειρά

αδύνατων υποψηφίων θα έχει πολλές πιθανότητες να κριθεί ευνοϊκότερα λόγω της αναπόφευκτης σύγκρισης), η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη πιθανόν να επηρεάσει την κρίση εκείνου που λαμβάνει τη συνέντευξη, τέλος οι ερωτήσεις που υποβάλλονται έχουν φαινομενική εγκυρότητα, δηλαδή, δίνουν την εντύπωση ότι μετρούν εκείνο που επιδιώκουν να μετρήσουν, ωστόσο δε δίνουν αντικειμενικές πληροφορίες είτε επειδή ο υποψήφιος λέει ψέματα είτε επειδή λέει μισές αλήθειες .

Παρατηρώντας τις συχνότητες των απαντήσεων σχετικά με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης αντιλαμβανόμαστε το ενδιαφέρον και την αγωνία των διευθυντών για διαρκή επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης, που θα λειτουργήσει ως εργαλείο για αποτελεσματικότερη σχολική ηγεσία. Το 1997, οι Σαϊτής, Τσιαμάση και Χατζή καταγράφουν ότι το 56,7 % των διευθυντών συνδέει την καλύτερη άσκηση του έργου τους με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και παρ' όλα αυτά σε ποσοστό 90% δηλώνουν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει αντίστοιχο σεμινάριο. Ωστόσο, όπως επισημαίνει ο Μλεκάνης στα αποτελέσματα της έρευνάς του «Επειδή οι διευθυντές δεν είναι επαρκώς επαγγελματικά προετοιμασμένοι για τα καθήκοντα, τα οποία αναλαμβάνουν, καθώς ο εκπαιδευτικός της προηγούμενης ημέρας είναι ο διευθυντής της επόμενης, απαιτείται ο σχεδιασμός των κατάλληλων προγραμμάτων επιμόρφωσης, τα οποία θα απευθύνονται: α) στους υποψήφιους διευθυντές για την κατάλληλη προετοιμασία τους και β) στους ήδη επιλεγμένους για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους». Εάν και η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης για αποτελεσματική σχολική διοίκηση αναγνωρίζεται από όλους, στη χώρα μας και σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης δε λειτουργούν έως σήμερα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης σε συστηματική βάση για την ανάδειξη ικανών στελεχών. Στη χώρα μας, δηλαδή, ο περιορισμένος βαθμός αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων σε θέματα προγραμματισμού είναι ενδεικτικός της αδυναμίας σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων επιμόρφωσης, με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται το εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων σε αποδέκτη των κεντρικά καθοριζόμενων σχεδιασμών και εκτελεστή οδηγιών σε ένα πλαίσιο γραφειοκρατικού ελέγχου και αυξανόμενης διαχειριστικής διοίκησης.

### **Τελικές παρατηρήσεις**

Στις σύγχρονες συνθήκες αβεβαιότητας και συνεχών αλλαγών τις οποίες βιώνουμε ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για την ύπαρξη ενός σταθερού και αρμονικού κλίματος στην σχολική μονάδα. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη διευθυντών, οι οποίοι θα είναι άρτια εκπαιδευμένοι και θα είναι ικανοί να δρουν αυτόνομα, να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις δεξιότητές τους, να επιλύουν επιτυχώς τα ενδεχόμενα προβλήματα τα οποία θα ανακύπτουν, να είναι ηγέτες της σχολικής μονάδας και να επιδιώκουν να οικοδομήσουν σχέσεις αρμονικής συναδελφικότητας, ωθούμενοι από το όραμα της παροχής ποιοτικής ανθρωπιστικής παιδείας στους νέους. Το έργο αυτό δεν είναι εύκολο και εκτός από την εκπαιδευτική νομοθεσία, τους κανόνες λειτουργίας και την ακαδημαϊκή κατάρτιση του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ανάγκη να είναι θωρακισμένος με υγιή πνευματικά και ηθικά γνωρίσματα, ώστε να είναι σε θέση να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει, να εμπυχώσει και να εμψυχήσει αξίες και αρχές, να καλλιεργήσει κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής.

Στη χώρα μας η διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης ενταγμένη απόλυτα στο ευρύτερο πλαίσιο του οργανοδιοικητικού συστήματος του ελληνικού κράτους παρουσιάζει τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά με αυτό, δηλαδή, υπερβολικό

συγκεντρωτισμό, επικάλυψη και σύγκρουση αρμοδιοτήτων μεταξύ των μονομελών και των συλλογικών οργάνων, νομοθετικό χάος, ανυπαρξία κωδικοποίησης των κανόνων δικαίου, τυπολατρική γραφειοκρατική νοοτροπία και δύσκαμπτες, χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες. Στις δύο πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης η κατανομή της εξουσίας και των ευθυνών ακολουθεί την πυραμιδική και γραφειοκρατική οργάνωση, η οποία στοχεύει στην εξασφάλιση ομοιομορφίας, όσον αφορά την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και διαδικασίας, καθώς και στον αποτελεσματικότερο συντονισμό και έλεγχο στην άσκηση της διοικητικής δραστηριότητας (Κατσαρός, 2008).

Πρόσφατα, λοιπόν, έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται η διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας και να καθίσταται κατανοητό ότι τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι όχι μόνο αποτελεσματικοί προϊστάμενοι, αλλά και ηγέτες. Αυτό δύναται να το επιτύχουν εφόσον: α) γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της σύγχρονης Οργάνωσης και Διοίκησης, β) έχουν την ικανότητα να βρίσκονται στο κέντρο δράσης και παράλληλα να αποστασιοποιούνται από τα προβλήματα, τα οποία θέτει η καθημερινή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, γ) έχουν όραμα για την εκπαίδευση, το οποίο πηγάζει από τις ανάγκες και τις επιθυμίες της κοινωνίας τους, δ) διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες και μπορούν να εμπνέουν και να μεριμνούν. Με αυτόν τον τρόπο οι μελλοντικοί διευθυντές θα είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι, προκειμένου να αναλάβουν τα οργανωτικά και τα διοικητικά τους καθήκοντα με όλες τις απαραίτητες στρατηγικές ικανότητες και το απαιτούμενο ακαδημαϊκό υπόβαθρο, αλλά με μεγαλύτερη ευθύνη σε ζητήματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης προσωπικού (Pashiardis & Orphanou, 1999).

### **Βιβλιογραφικές αναφορές**

Bossert, S. T. (1998). School Effects. In N. J. Boyan (Ed.), *Handbooks of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association*. New York: McMillan.

Δεληγιάνης, Β. & Ζιώγου, Σ. (1994), *Εκπαίδευση και φύλο*. Θεσσαλονίκη: Βανιάς.

Θεοφιλίδης, Χρ., Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: from managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30 (3), 35-48.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Leithwood, K. (1992). The principal's role in teacher development. In M. Fullan & A. Hargreaves (Eds.). *Teacher development and educational Change* (pp. 86-103). London: Falmer Press.

Μλεκάνης, Μ. (2003), Η καταγραφή του επαγγελματικού χρόνου των διευθυντών δημοτικών σχολείων. Στο *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας: τάσεις και πρακτικές*. Παπαναούμ, Ζ. & Χατζηπαναγιώτου, Π. (επίμ.). Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Pashiardis, P., Orphanou, S. (1999). An insight into primary principalship in Cyprus: The Teachers perspective. In *International Journal of Educational Management*, Vol 13, 241-251.

Purkey, S., Smith, M. (1983). Effective Schools: A Review. *The Elementary School Journal*, 83 (4), 427-452.

Riley, K. (2000). Leadership, learning and systemic reform. *The Journal of Educational Change*, 1, 29-55.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση Σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Σαΐτης, Χρ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χρ. (2008). Σχολική ηγεσία: Από τη θεωρία στην πράξη. Στο *Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα – Προοπτικές, Πρακτικά Συνεδρίου* (σ. 260). Αθήνα: ΥΠ. Ε. Π. Θ.

Σαΐτης, Χρ. (1990), Η συμβολή του management στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέα Παιδεία*, 54, σελ. 70-83.

Σαΐτης, Α., Μιχόπουλος Α. (2005), Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης: Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, *Επιστήμες Αγωγής*, (4), σελ. 43-56.

Σαΐτης, Χρ., Τσιαμάσης, Φ., Χατζής, Μ. (1997), Ο διευθυντής του σχολείου: Manager, ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης;. *Νέα Παιδεία*, (83), σελ. 66-77.