

Η επιλογή των Δντών στην ΕΕ και στην Ελλάδα : κατ' απονομή ή κατά αξία;

Γεώργιος Παπακωνσταντίνου

**Αναπλ. καθηγητής “Διοίκησης και Οικονομικών της
Εκπαίδευσης” - ΕΚΠΑ**

Διευθυντής Π.Μ.Σ «ΕΠ & ΔΕ»

Πρόεδρος Ε.Ο.Δ.Ε

1. Η Προβληματική που αναπτύσσεται και η αναζήτηση πλαισίου Διοίκησης του Σχολείου

Είναι σχετικά εύκολο να υιοθετήσει κανείς εμπειρίες ή προτάγματα άλλων χωρών ως επιστημονικές βεβαιότητες, ιδιαίτερα όταν ο επιστημονικός λόγος κανοναρχείται πρωτίστως από έναν μονολιθικό πολιτικό λόγο.

Δυστυχώς δε τα τελευταία χρόνια ο επιστημονικός λόγος, σχετικά με τα Εκπαιδευτικά Συστήματα και ιδίως με τη Οργάνωση & Διοίκησή τους φαίνεται να δέχεται μια ιδιαίτερα έντονη πολιτική επίδραση.

Η προβολή μοντέλων στο χώρο της εκπαίδευσης, άμεσα συνδεδεμένων με πολιτικά μοντέλα, για παράδειγμα το πρόταγμα για μια «νέα δημόσια διοίκηση» (new public management) στο πλαίσιο του νεοφιλελεύθερου μοντέλου, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό δείγμα αυτής της τάσης. Ακόμη, η αξιωματική αποδοχή της αρνητικής θέσης για το υπάρχον μοντέλο οργάνωσης & λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος, για παράδειγμα ως «παραδοσιακό», «γραφειοκρατικό», «ιεραρχικό» & «συγκεντρωτικό» μοντέλο, χωρίς μάλιστα να προσφέρεται καμία επιστημονική τεκμηρίωση των χαρακτηρισμών αυτών, καθιερώνει σιγά σιγά ένα ιδιότυπο παράδειγμα αυτολογοκρισίας των επιστημόνων του πεδίου ή και άρρητης επιβολής της χρήσης παραδειγμάτων ως εχόντων διαχρονική & κυρίως διαπολιτισμική ισχύ.

Μια τέτοια προσέγγιση δυσκολεύει να αναζητήσουμε εκείνα τα στοιχεία που είναι συνεπή με ιστορικά, πολιτισμικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, δηλαδή, τις ιδιαιτερότητές μας . Το πρόβλημα μεγεθύνεται, ιδιαίτερα όταν συμμετέχουμε σε υπερεθνικούς οργανισμούς στους οποίους υιοθετείται επίσης *a priori* σαν *lingua franca* μια συγκεκριμένη προσέγγιση.

Με άλλα λόγια χρειάζεται να αναστοχαστούμε, θέτοντας απλά & λογικά ερωτήματα γύρω από τη χρήση μιας «μοντέρνας» ορολογίας, αν πράγματι αυτή εισηγείται το «νέο» ή μετασχηματίζει το παλιό ώστε να μην αλλάξει. Κι εδώ ο όρος μετασχηματίζει, με το αφηρημένο περιεχόμενο που είναι επίσης της μόδας να του δίνουμε.

Συνεπώς, θέτω στην κρίση όλων μας τον προβληματισμό σχετικά με το πραγματικό περιεχόμενο όρων, όπως «αποκέντρωση», «αυτονομία», «ανταγωνιστικότητα», «αυτοαξιολόγηση» «δείκτες & επιδόσεις», καθώς και «το σχολείο Οργανισμός ή Κοινότητα μάθησης». Και αφού το καθорίσουμε να αναζητήσουμε τον τρόπο εφαρμογής τους στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης δηλαδή του σύγχρονου νεωτερικού παραδείγματος που οδήγησε τις κοινωνίες μας μέχρις εδώ σήμερα.

2. Το εργασιακό περιβάλλον των Διευθυντών

Στις σύγχρονες «κοινωνίες της κρίσης» το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου και οι συνθήκες εργασίας των Δντών χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα, διακινδύνευση και επισφάλεια.

Οι Δ/ντες καλούνται, σε ένα σύνθετο και μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο αυξημένης προσωπικής ευθύνης, λογοδοσίας, στρες, άγχους, κλπ., να επιτύχουν αποτελέσματα με ελλειμματικούς προϋπολογισμούς, με φτωχές υποδομές και μέσα, με προβλήματα στελέχωσης, με προβληματικές συμπεριφορές, με υψηλούς δείκτες κοινωνικών και πολιτισμικών ανισοτήτων, διαρροής και αποκλεισμού, με αυξημένη γονεϊκή αδιαφορία, με έλλειμμα εμπιστοσύνης από την πολιτεία και από την κοινωνία προς το σχολείο.

3. Το πλαίσιο των ικανοτήτων των Δ/ντών (γνώσεις, δεξιότητες, προδιαθέσεις)

Στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό και σχολικό περιβάλλον, οι απαιτήσεις για τον ρόλο και τα προσόντα των στελεχών της εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνουν γνώσεις και ικανότητες:

- σχεδιασμού και προγραμματισμού,
- αξιοποίησης των ΤΠΕ,
- οικονομικής διαχείρισης,
- προώθησης καινοτομίας και αλλαγής,
- αξιολόγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων,
- ηγετικές ικανότητες και
- ανάπτυξης ομαδοσυνεργατικών πρακτικών.

4. Οι ικανότητες των Δ/ντών ως «κριτήρια επιλογής»

Οι παραπάνω απαιτήσεις διαμορφώνουν ένα σύγχρονο πλαίσιο ικανοτήτων (γνώσεις, δεξιότητες, προδιαθέσεις κα στάσεις) για τα στελέχη της εκπαίδευσης το οποίο συνδέεται άμεσα και επηρεάζει τόσο τα κριτήρια όσο και τις διαδικασίες επιλογής των Δ/ντών των σχολικών μονάδων.

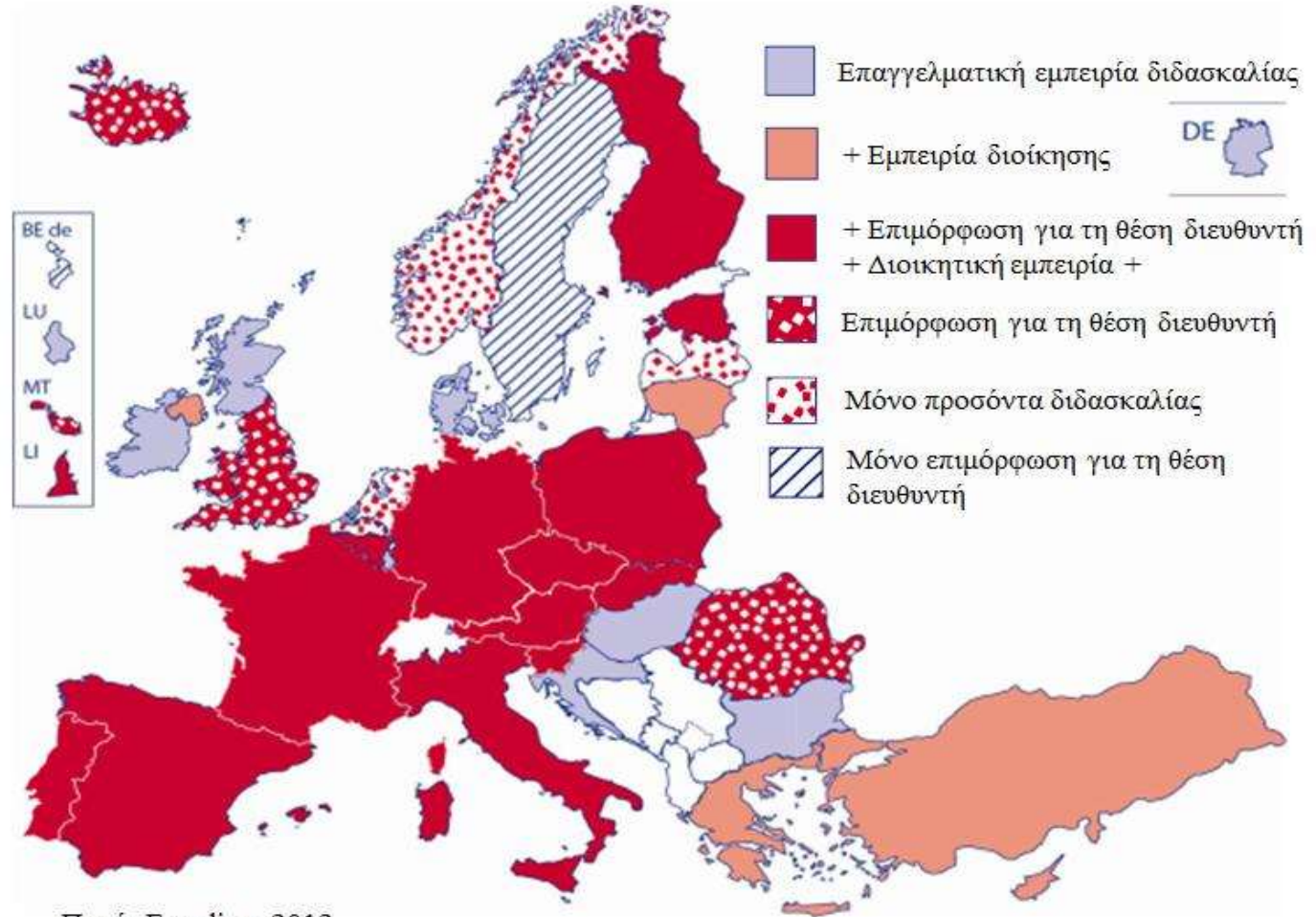
Στα βασικά χαρακτηριστικά των ικανοτήτων της Διοίκησης ενός αποτελεσματικού σχολείου (που θα πρέπει να δεσμεύουν τα κριτήρια επιλογής), μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνονται :

- όραμα για το σχολείο,
- διαχειριστική και οργανωτική ικανότητα,
- ικανότητα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού,
- αντίληψη της κοινωνικής διάστασης του ρόλου του Δ/ντή

5. Το ευρωπαϊκό πλαίσιο.

- Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες το εργασιακό καθεστώς των διευθυντών είναι αυτό του δημοσίου υπαλλήλου, οι οποίοι επιλέγονται από μία ευρεία ομάδα κοινωνικών εταίρων (υπουργεία, τοπικές κυβερνήσεις, σχολικά συμβούλια), για να στελεχώσουν θέσεις σχολικής ηγεσίας.
- Στα 2/3 των ευρωπαϊκών χωρών (με αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα) οι θέσεις έχουν δημοσιοποιηθεί/προκηρυχθεί, η επιλογή αποτελεί μία ανοιχτή διαδικασία διαβούλευσης και η λήψη της απόφασης πραγματοποιείται από δημοκρατικά αντιπροσωπευτικό σχολικό συμβούλιο.
- Σε έντεκα ευρωπαϊκές χώρες (με συγκεντρωτικά συστήματα) διεξάγεται ένας δημόσιος κεντρικά οργανωμένος διαγωνισμός. Σε ορισμένες χώρες (Γερμανία, Ελλάδα, Κύπρος, Λουξεμβούργο) αξιοποιείται αποκλειστικά η λίστα υποψηφίων για την τελική επιλογή.

6. Προϋποθέσεις κατάληξης θέσης Δντή στις ευρωπαϊκές χώρες



Πηγή: Eurydice, 2012

Προϋποθέσεις κατάληψης θέσης Δντή στις ευρωπαϊκές χώρες II

Τα βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν προϋποθέσεις για την κατάληψη θέσης Δντή στις ευρωπαϊκές χώρες είναι τα ακόλουθα:

- - η επιστημονική επάρκεια (σπουδές : γνώσεις, ικανότητες)
 - - η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας (διδακτική εμπειρία)
 - - η εμπειρία διοίκησης (έτη υπηρεσίας, προηγούμενη εμπειρία στη θέση).
 - - η επιμόρφωση για τη θέση του διευθυντή
 - - η πιστοποίηση στο πλαίσιο προτύπων για τη θέση διευθυντή
 - - εξετάσεις ή αποτελέσματα άλλων αξιολογήσεων
 - - κατάλληλη διαγωγή (ήθος)
- Στις περισσότερες χώρες ισχύει ένας συνδυασμός δύο ή περισσότερων από τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

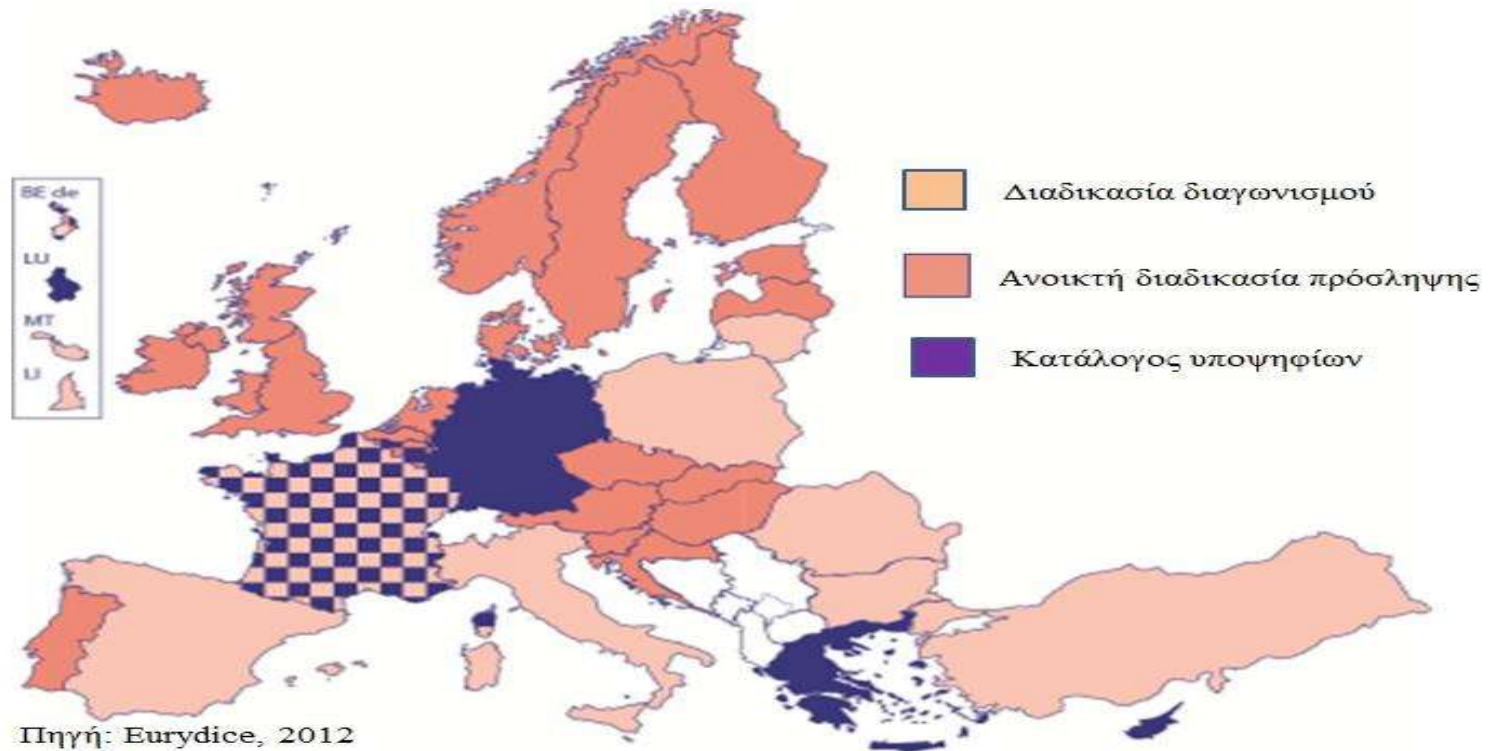
7. Πιστοποιημένη κατοχή γνώσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση

Χώρες	Πιστοποιημένη κατοχή γνώσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση
Γερμανία	Στα περισσότερα κρατίδια απαιτείται η επιτυχής παρακολούθηση πανεπιστημιακών μαθημάτων Εκπαιδευτικής Διοίκησης για 1 – 2 χρόνια.
Ισπανία, Πορτογαλία	Υποχρεωτική εκπαίδευση στη σχολική διοίκηση
Γαλλία	Τρίμηνη υποχρεωτική εκπαίδευση στη σχολική διοίκηση
Φινλανδία	Πτυχίο στην εκπαιδευτική Διοίκηση.
Σουηδία	Υποχρεωτική εκπαίδευση στη διοίκηση 2-3 χρόνια.
Ολλανδία	Προαπαιτούμενο υποψηφιότητας η διοικητική εμπειρία και η πιστοποιημένη γνώση.

Πιστοποιημένη κατοχή γνώσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση II

Χώρες	Πιστοποιημένη κατοχή γνώσεων στην εκπαιδευτική διοίκηση
Ην. Βασίλειο & Ουαλία	Απαραίτητη η απόκτηση της πιστοποίησης NPQH (National Professional Qualification for Headship).
Ιρλανδία	Υποχρεωτική απόκτηση πιστοποίησης PHQ (Professional Headship Qualification).
ΗΠΑ	Σχεδόν σε όλες τις πολιτείες απαραίτητο προσόν θεωρείται η απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στην Εκπαιδευτική Διοίκηση.
Καναδάς	Οι υποψήφιοι διευθυντές πρέπει να έχουν ολοκληρώσει επιτυχώς ειδικό πρόγραμμα.
Βέλγιο Δανία Ιταλία Λουξεμβούργο Αυστρία	Δεν απαιτείται επίσημη υποχρεωτική προετοιμασία για ανάληψη καθηκόντων.

8. Διαδικασίες επιλογής/πρόσληψης Δ/ντών στις ευρωπαϊκές χώρες



Οι διαδικασίες επιλογής/πρόσληψης των Δ/ντών των σχολείων στις ευρωπαϊκές χώρες πραγματοποιούνται με τους ακόλουθους τρόπους:

- διαδικασία διαγωνισμού
- ανοιχτή διαδικασία πρόσληψης
- με κατάλογο υποψηφίων

9. Κριτήρια αξιολόγησης των μεθόδων/διαδικασιών επιλογής

Κριτήρια	Εγκυρότητα	Κόστος (ανάπτυξης & εφαρμογής)	Αντιδράσεις των υποψηφίων	Δυσμενής Αντίκτυπος
Δομημένες Συνεντεύξεις	Υψηλή	Υψηλό/Υψηλό	Πιο ευνοϊκές	Χαμηλός
Κέντρα Αξιολόγησης	Μέτρια έως υψηλή	Υψηλό/Υψηλό	Πιο ευνοϊκές	Χαμηλός έως μέτριος,
Βιογραφικά Δεδομένα	Μέτρια	Υψηλό/Χαμηλό	Λιγότερο ευνοϊκές	Χαμηλός έως υψηλός
Γνωστικά Τεστ	Υψηλή	Χαμηλό/Χαμηλό	Κάπως ευνοϊκές	Υψηλός (εις βάρος των μειονοτήτων)
Τεστ Προσωπικότητας	Χαμηλή έως μέτρια	Χαμηλό/Χαμηλό	Λιγότερο ευνοϊκές	Χαμηλός
Δείγματα εργασίας/ Προσομοιώσεις	Υψηλή	Υψηλό/Υψηλό	Πιο ευνοϊκές	Χαμηλός
Τεστ Εντιμότητας	Μέτρια έως υψηλή	Χαμηλό/Χαμηλό	Λιγότερο ευνοϊκές	Χαμηλός
Τεστ Γνώσης της Εργασίας	Υψηλή	Χαμηλό/Χαμηλό	Πιο ευνοϊκές	Υψηλός

10. Η επιλογή Διευθυντών των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα

Η διαδικασία επιλογής των Δ/ντών στην Ελλάδα αποτελεί μια ιδιαίτερος **αμφιλεγόμενη διαδικασία**.

Διαχρονικά, το **πλαίσιο επιλογής** υπήρξε **ασταθές** με πολλές νομοθετικές ρυθμίσεις. Η αλλαγή κόμματος στην κυβέρνηση συνδεόταν με αλλαγή των κριτηρίων επιλογής.

Επιπρόσθετα, ο **υψηλός βαθμός συγκεντρωτισμού, συντήρησης και αναπαραγωγής, σε συνδυασμό με την επικράτηση συντεχνιακών και πελατειακών λογικών** έχουν δημιουργήσει ένα σταθερό και περιοριστικό προφίλ των εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις στην διοίκηση των σχολείων.

Η επιλογή Διευθυντών των σχολικών μονάδων II

Η πρόσφατη νομοθεσία (Ν.4342/2015) για την επιλογή των στελεχών της ΠΕ και ΔΕ (με την εισαγωγή της ψηφοφορίας) και η σχετική απόφαση αναίρεσης του ΣτΕ (Μάρτιος 2017) προκάλεσαν εκ νέου μια έντονη συζήτηση και προβληματισμό σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης, ειδικά σε ένα πλαίσιο που διαμορφώνεται από **νέες τάσεις και αλλαγές** στον σχολικό θεσμό :

- ενίσχυση της αυτονομίας του σχολείου,
- αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας,
- λογοδοσία και άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία

Η επιλογή Διευθυντών των σχολικών μονάδων ΙΙΙ

Κατά την περίοδο 1985 – 2015, η διαδικασία επιλογής ανατέθηκε στα υπηρεσιακά συμβούλια (ΠΥΣΠΕ/ΠΥΣΔΕ) και τα βασικά κριτήρια επιλογής που θεσπίστηκαν στις διάφορες περιόδους αφορούσαν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση του υποψηφίου
- Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία
- Ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου / κοινωνική δραστηριότητα
- Κριτήρια που συνάγονται από αξιολογικές εκθέσεις
- Συγγραφικό και ερευνητικό έργο
- Συνέντευξη
- Μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου

Τα κριτήρια θεσπίζονταν και είχαν διαφορετική ισχύ, αξία και μοριοδότηση ανάλογα με τις επιλογές της εκάστοτε ηγεσίας του Υπ. Παιδείας.

Κριτήρια επιλογής 2006-2015

Οι τρεις πρόσφατες επιλογές που αντιστοιχούν σε τρεις διαφορετικές κυβερνήσεις (ΝΔ, ΠΑΣΟΚ, ΣΥΡΙΖΑ) κατά τη δεκαετία (2006-2015) είναι οι ακόλουθες.

Κριτήρια επιλογής Δντών / Ν. 3467/2006 (ΝΔ)

A. Υπηρεσιακή κατάσταση - διδακτική εμπειρία:	22 μόρια
B. Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση:	14 μόρια
Γ. Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση του/της υποψηφίου (προσωπική συνέντευξη)	20 μόρια
Δ. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του υποψηφίου	με 44 μόρια
Σημ. Το σημείο Δ δεν ενεργοποιήθηκε. Παρέμειναν ανενεργές οι σχετικές διατάξεις του Νόμου 2525/1997 και τα κριτήρια επιλογής αποτιμήθηκαν τελικά σε 56, αντί των 100 αξιολογικών μονάδων	

Προϋπόθεση για συμμετοχή: βαθμός Α, 8 έτη ως μόνιμος/η εκπαιδευτικός,

12 έτη εκπαιδευτική υπηρεσία, διδακτικά καθήκοντα για τουλάχιστον 4 χρόνια.

Κριτήρια επιλογής Δντών / Ν. 3848/2010 (ΠΑΣΟΚ)

Επιστημονική και Παιδαγωγική Κατάρτιση	24 Μονάδες
Υπηρεσιακή Κατάσταση– Διοικητική Εμπειρία	14 Μονάδες
Προσωπικότητα - γενική συγκρότηση (Συνέντευξη)	15 Μονάδες
Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο	12 Μονάδες (Αξιολόγηση)
Σύνολο	65 Μονάδες (Με αξιολόγηση)

Προϋπόθεση για συμμετοχή: δεκαετής (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, και να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στην ΠΕ & ΔΕ

Κριτήρια επιλογής Δντών / Ν. 4327/2015 (ΣΥΡΙΖΑ)

Επιστημονική και Παιδαγωγική Κατάρτιση	9 Μονάδες
Υπηρεσιακή Κατάσταση– Διοικητική Εμπειρία	14 Μονάδες
Προσωπικότητα - γενική συγκρότηση (Ψηφοφορία)	12 Μονάδες
Σύνολο	35 Μονάδες

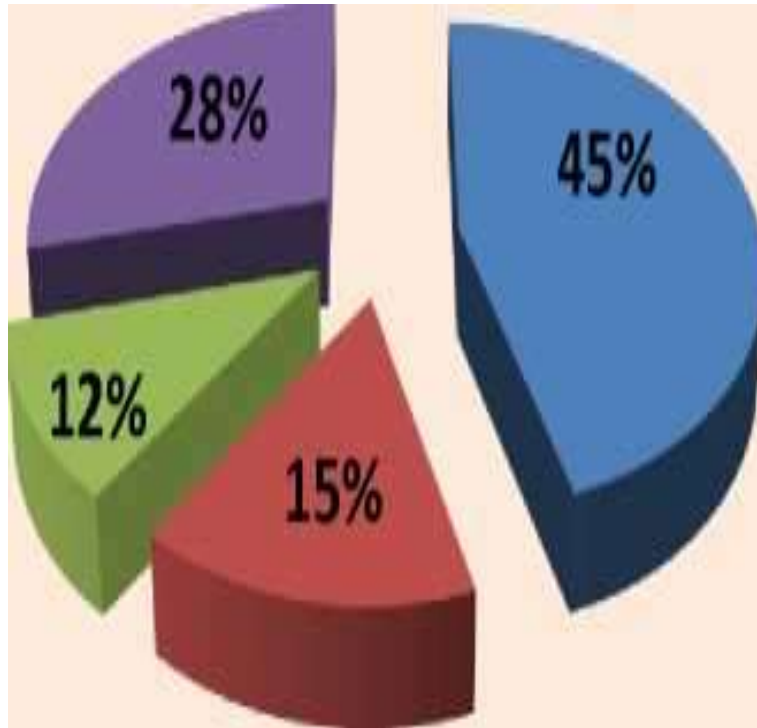
Προϋπόθεση για συμμετοχή: δεκαετής (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, και να ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη ΣΤΗΝ ΠΕ & ΔΕ.

**Διαφορές στα Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών (συγκριτικός πίνακας)
μεταξύ 2010 και 2015**

Κριτήριο	N. 3848/2010	N. 4327/2015
Επιστημονική και Παιδαγωγική Κατάρτιση	24 Μονάδες (45%)	9 Μονάδες (26%)
Υπηρεσιακής Κατάστασης– Διοικητικής Εμπειρίας	14 Μονάδες (27%)	14 Μονάδες (40%)
Συνέντευξη/ Ψηφοφορία	15 Μονάδες (28%) (Συνέντευξη)	12 Μονάδες (34%) (Ψηφοφορία)
Σύνολο	53 Μονάδες	35 Μονάδες

Ισχυρότερο κριτήριο επιλογής το 2010

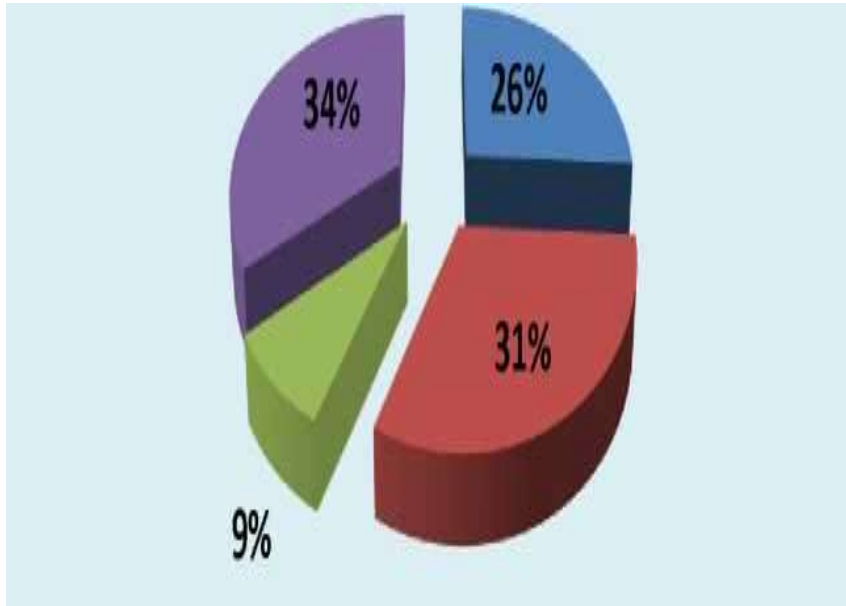
Το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην τελική μοριοδότηση είναι τα **επιστημονικά και παιδαγωγικά προσόντα**.



45%	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ/ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
28%	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
12%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
15%	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ / ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ *Συνέντευξη

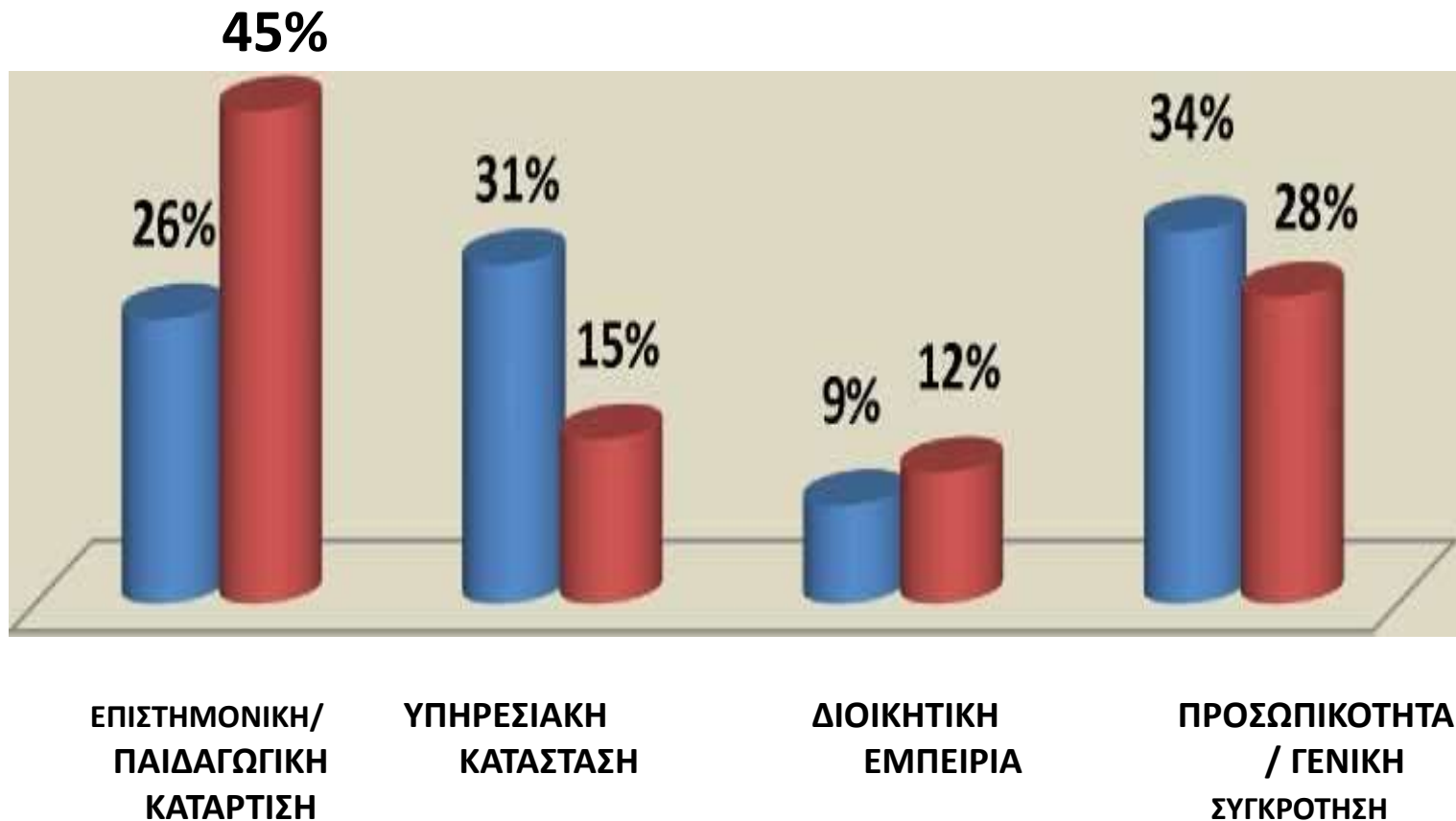
Ισχυρότερο κριτήριο επιλογής το 2015

Το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην τελική μοριοδότηση είναι της **προσωπικότητας /γενικής συγκρότησης του υποψηφίου**.



26%	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ/ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ
34%	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	
9%	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	
31%	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ / ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ * Ψηφοφορία	

Συγκριτική αποτίμηση κριτηρίων 2010 & 2015



Επιλεγόμενα

Η ποιότητα της διοίκησης και η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή δεν είναι συνάρτηση μόνο της εκπαίδευσής του, του χαρακτήρα του, της εμπειρίας του ή των εκάστοτε (αξιολογικών/υπηρεσιακών) συνθηκών.

Η διαμόρφωση των κριτηρίων και της διαδικασίας επιλογής (πρέπει να) υπερβαίνει συντεχνιακές ή / και μικροπολιτικές σκοπιμότητες. Δεν μπορεί να εξαρτάται και να αλλάζει σύμφωνα με τις επιλογές κάθε ηγεσίας του ΥΠΕΘ. Επίσης, δεν πρέπει να διχάζει και να αποκλείει, αλλά, αντίθετα πρέπει να συγκεντρώνει την **αναγνώριση, την αποδοχή και τη συναίνεση της μεγάλης πλειοψηφίας των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.**

Κατ' αυτόν τον τρόπο, πρέπει να αποτελέσει ένα «**συμβόλαιο εμπιστοσύνης**» μεταξύ πολιτείας και εκπαιδευτικής κοινότητας που να διέπεται από **σταθερές αρχές και κανόνες αξιοπιστίας, εγκυρότητας, διαφάνειας και δικαιοσύνης.**

Ευχαριστώ για την προσοχή σας