

«Ο ρόλος του Διευθυντή στο ελληνικό δημόσιο  
σχολείο: Παρόν και μέλλον»

**Ημερίδα Διευθυντών Πρωτοβάθμιας  
4/11/2017**

Ορισμένες σκέψεις επί τη βάσει  
πραγματικών στοιχείων και  
διακυβεύματος .....

*Του Θοδωρή Οτζάκογλου*

# Τόσο μακριά και τόσο κοντά...

- Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει **γερές γνωσιακές βάσεις** υστερεί όμως σε οργάνωση, εξωστρέφεια, αξιολόγηση και σε μηχανισμούς διασύνδεσης με την αγορά εργασίας ώστε να κατανοεί τις ανάγκες και να παρέχει τις κατάλληλες δεξιότητες.
- Οι **Έλληνες είμαστε ευέλικτοι και προσαρμοστικοί**, ιδίως όταν λειτουργούμε σε συνθήκες πιο οργανωμένων εκπαιδευτικών και εργασιακών δομών, όπως αποδεικνύει η επιτυχία των Ελλήνων πανεπιστημιακών στις ΗΠΑ αλλά και ικανοί να υπερβούμε προκλήσεις, όπως αποδεικνύεται από τις από τις πολυπληθείς ετεροαναφορές σε επιστημονικές δημοσιεύσεις Ελλήνων πανεπιστημιακών που καταγράφει ο IOBE.
- Η δημόσια παιδεία λειτούργησε παλαιότερα ως **μοχλός κοινωνικής κινητικότητας** για μια μεγάλη μερίδα του ελληνικού πληθυσμού. Η αδυναμία της ωστόσο να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις, της στερεί σταδιακά αυτή την ιδιότητα. Για να επιτελέσει ξανά αυτό το ρόλο απαιτείται να δοθεί μεγαλύτερη ελευθέρια στις εκπαιδευτικές δομές, να ενσωματώσει εργαλεία αξιολόγησης, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του σήμερα επενδύοντας στη συνεργασία με την αγορά.
- Μόνο έτσι θα πάψει να οδηγεί από την πίσω πόρτα τους μαθητές/φοιτητές, και τους φορολογούμενους γονείς τους που ήδη πληρώνουν ακριβά τη δημόσια παιδεία, στα φροντιστήρια και την ιδιωτική εκπαίδευση (€3,7 δισ. επιπλέον των €5,6 δισ. του προϋπολογισμού για το 2014, σύμφωνα με τη ΓΣΕΕ).

- Ο ρόλος του ΣΚ ως κυρίαρχου οργάνου σε όλα τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, να είναι αποφασιστικός για την επιλογή του διευθυντή σχολικής μονάδας, ο οποίος ως αιρετός και ανακλητός από το Σύλλογο, θα έχει ρόλο συντονιστή και όχι διοικητικού στελέχους-μάννατζερ, και δεν θα αξιολογείται
- Η επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης (εκτός Διευθυντών σχολείων) να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και όχι σε αμφίδρομη ατομική αξιολόγηση
- Να αποκλειστεί η οποιαδήποτε παρέμβαση άλλων φορέων (γονέων, φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης, κλπ) στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης, στο εκπαιδευτικό έργο και τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό.

# Κάποιες σημειώσεις «περί δημοκρατίας»

- Οι δημοκρατικές **πεποιθήσεις** αποτελούν μια πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία, που περιλαμβάνει: διαβούλευση, συναγωνισμό, ανοχή, συμβιβασμούς, αλληλεγγύη, γενναιοδωρία, φροντίδα αλλά και τη χρήση ποινών, διαχωρισμό των εξουσιών και όχι αποκλεισμούς (Schutz, 2008)
- Η δημοκρατική **συμμετοχή** είναι ένα σπουδαίο μέσο για την αυτοανάπτυξη και την αυτοσυνείδηση (Apple, 2010)
- ...στην **εκμάθηση** της δημοκρατίας, δηλαδή να δημιουργεί ένα περιβάλλον στα σχολεία μέσα στο οποίο οι δημοκρατικές αρχές βιώνονται έμπρακτα, ώστε να κατανοούνται (West-Burnham, 2005)
- «**καθήκον** του δημοκρατικού σχολείου είναι να αναπτύξει ελεύθερα και ανεξάρτητα άτομα, για τα οποία η συνεργασία είναι αναγκαιότητα και ευχαρίστηση» (Johanson, 2004 -αναφορά της Επιτροπής για το Σουηδικό σχολείο το 1948)
- «η δημοκρατία **είναι** κάτι περισσότερο από μια μορφή διακυβέρνησης, είναι κυρίως ένας τρόπος αλληλοσυσχετισμένης ζωής και συνδεδεμένης επικοινωνιακής εμπειρίας» (Dewey, 1916)
- Κατά τον Salo (2008), το σχολείο μοιάζει με θεατρική αρένα, όπου η λήψη των αποφάσεων θυμίζει πάλη και η συνεδρίαση ένα θεατρικό έργο. Με άλλα λόγια όλοι συμμετέχουν σε μια παράσταση. Με αυτόν τον τρόπο ερμηνεύεται η ποικιλία και η διαφορετικότητα των απόψεων, στάσεων και αντιπαραθέσεων σε ζητήματα που πολλές φορές δεν έχουν άμεση σχέση με το υπό απόφαση συζητούμενο θέμα αλλά καθορίζονται από τις προκαταλήψεις, τα προσωπικά συμφέροντα και τις ενδεχόμενες αντιπάθειες των μελών του οργάνου.
- Και όπως ορθά επισημαίνει ο Freire (1972), «υπάρχει ενότητα μεταξύ πράξης και θεωρίας μέσω της οποίας αυτές δομούνται, διαμορφώνονται σε σταθερή κίνηση από την πράξη στη θεωρία και ξανά σε νέα πράξη».

# Μια έρευνα το 2010 (από πολλές παρόμοιες)

Το δείγμα 274 εκπαιδευτικοί από την Αττική

Φύλο	Συχνότητα	
	Απόλυτη	Σχετική
Ανδρες	120	43,8
Γυναίκες	154	56,2
Σύνολο	274	100,0

Ηλικία(έτη)	Συχνότητα	
	Απόλυτη	Σχετική
Έως 30	9	3,3
31 – 44	72	26,4
45 και άνω	192	70,3
Σύνολο	273	100,0

Τύπος μονάδας υπηρεσίας	Συχνότητα	
	Απόλυτη	Σχετική
Γυμνάσιο	119	43,4
Γενικό Λύκειο	78	28,5
ΕΠΙΑΑ	66	24,1
ΕΠΙΑΣ	11	4,0
Σύνολο	274	100,0

# Ευρήματα της έρευνας

- Ο Διευθυντής/ντρια αποφάσισε
  - για το 23% των θεμάτων ενώ
- Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει:
  - στο 75% των σχολείων για την πλειοψηφία των θεμάτων και
  - για το 46% των θεμάτων
- Ο Εκπαιδευτικός:
  - το 51% συμμετέχει ενεργητικά,
  - το 42,4% δεν συμμετέχει.
  - μόνο στο 37% των θεμάτων λαμβάνει το λόγο.
  - το 49,4% επιθυμεί αυτοτελή διοικητική οντότητα του ΣΔ
  - το 48% θεωρεί τον ΣΔ μέρος (μαζί με τον Δ/ντη) ενός διοικητικού σχήματος
  - το 2,6% είναι αρνητικό σε διοικητικές αρμοδιότητες

# Η λειτουργία της διοίκησης & το πλαίσιο άσκησής της

- ο σχεδιασμός-προγραμματισμός μέσω της αξιοποίησης κατάλληλων εργαλείων
- η οργάνωση δομών σύμφωνα με τους κανόνες της οργανωσιακής θεωρίας
- η διεύθυνση - συνεργασία προσώπων
- η διαχείριση υλικών μέσων και πόρων
- η αποτίμηση της λειτουργίας
- η εποπτεία - έλεγχος επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων

*Εκθέσεις του Συνηγόρου του Πολίτη καταγράφουν τη δυσκολία πολλών εκπαιδευτικών που ασκούν διοικητικό έργο, στο να εφαρμόσουν στοιχειώδεις κανόνες διοικητικής λειτουργίας, όπως για παράδειγμα τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.*

# Ας μιλήσουμε με στοιχεία

- Το Υπουργείο Παιδείας είναι ιστορικά από τους πρώτους και σήμερα ο μεγαλύτερος εργοδότης στη χώρα, καθώς απασχολεί :
  - 164.000 εκπαιδευτικούς ΔΕ & ΠΕ
  - 6500 διοικητικούς
  - με 54 αποκεντρωμένες υπηρεσίες - παραρτήματα και εποπτεύει δεκάδες φορείς κάθε είδους
  - Το 2016-2017, 500 εκπαιδευτικοί είναι αποσπασμένοι σε διοικητικές δομές στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας & 1600 σε περιφερειακές υπηρεσίες, συνδεδεμένες μαζί του.



# Σε ρόλο Προϊσταμένων Διοίκησης υπηρετούν

- σε θέσεις Γενικών Διευθυντών 13 εκπαιδευτικοί (Περιφερειακοί Διευθυντές)
- σε θέσεις Διευθυντών Διοίκησης 116 εκπαιδευτικοί (Διευθυντές ΔΔΕ & ΔΠΕ)
- σε θέσεις Τμηματάρχων, 142 εκπαιδευτικοί, επικεφαλής των εκπαιδευτικών τμημάτων των ΔΔΕ & ΔΠΕ και Υπουργείο Παιδείας.
- δεν περιλαμβάνονται οι 700, περίπου, εκπαιδευτικοί με ρόλο Σχολικού Συμβούλου και οι οποίοι ασκούν ενίοτε και διοικητικό έργο.

# Αριθμητικά στοιχεία σχολικών μονάδων

- **4532** Δημοτικά σχολεία
  - 3345 μέχρι 6 θέσεις
  - 1187 με περισσότερες από 6
- **5159** Νηπιαγωγεία.
- **3335** σχολικές μονάδες ΔΕ

(Εκκλησιαστικά Λύκεια-Γυμνάσια, Ευρωπαϊκής Παιδείας, Ειδικής Αγωγής, Ειδικ. Επαγγ. Γυμνάσια, Γυμνάσια Μειονοτικής, Εσπερινά κάθε τύπου κ.α).

- Από αυτά έχουμε:
  - 1448 Ημερήσια Γυμνάσια & 49 Εσπερινά
  - 989 Ημερήσια Γενικά Λύκεια & 48 Εσπερινά
  - 323 Ημερήσια ΕΠΑΛ & 74 Εσπερινά

## Γεωγραφική διασπορά σχολικών μονάδων

- το 6% σε δυσπρόσιτες περιοχές
- το 18% σε νησιά
- το 22% στην Αττική

# Ανισομεγέθεις σχολικές μονάδες

- 330 σχολικές μονάδες μέχρι 3 τμήματα
- 9 σχολικές μονάδες με περισσότερα από 30 τμήματα
- 5 ΕΠΑΛ με περισσότερα από 27 τμήματα (μέχρι 34)
- 33 ΕΠΑΛ έχουν μόνο 3 τμήματα
- 1 εσπερινό ΕΠΑΛ 31 τμήματα
- 1 εσπερινό με 5 τμήματα
- 1 Γυμνάσιο με 25 τμήματα
- 1 Γυμνάσιο με 1 τμήμα
- 1 Λύκειο με 25 τμήματα
- 1 Λύκειο με 2 τμήματα

# Υπάρχουσα διοικητική δομή

- σε 1080 Δημοτικά σχολεία, ο Διευθυντής έχει πλήρες διδακτικό ωράριο
- Σε 1500 περίπου σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας δεν ορίζεται θέση Υποδιευθυντή
- σε 1200 υπάρχει 1 υποδιευθυντής
- σε 225 υπάρχουν 3 υποδιευθυντές

# Είναι εμφανής

- η γεωγραφική ανισοκατανομή
- το άνισο των μεγεθών των σχολικών μονάδων,
- η πανσπερμία (πολλαπλών αφετηριών) στη σύνθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού
- η προβληματική υπάρχουσα οργανωτική δομή με τα πολλαπλά επίπεδα «φίλτρων» στη διοικητική αλυσίδα
  - άμεση συνέπεια η σύγχυση ρόλων (επιτελικού-εκτελεστικού) & αρμοδιοτήτων.
- Όλα αυτά οδηγούν στο μόνο δυνατό αποτέλεσμα,
  - στα πολλαπλά χάσματα παρεχόμενης εκπαίδευσης και εκπαιδευτικού αποτελέσματος, κατά αρχάς ως προς την ποιότητά τους.

# Μια πρόταση

- Προτείνονται, συνοπτικά, μερικές κομβικής σημασίας παρεμβάσεις που στόχο έχουν και τη διεύρυνση και την εμπάθυνση της δημοκρατικής κουλτούρας και λειτουργίας, κυρίως στο σκέλος της ανάληψης, έμπρακτα, των ευθυνών που προκύπτουν από το πλαίσιο αρμοδιοτήτων το οποίο και σήμερα ισχύει στο επίπεδο της σχολικής μονάδας και κυρίως η εγκαθίδρυση ενός πλαισίου «**βιωματικής δημοκρατίας**»

Με άλλα λόγια προτείνεται μια διαφοροποιημένη διαχείριση στο θέμα της επιλογής «Διευθυντή» με βάση τις πραγματικά διαμορφωμένες ανάγκες (μέγεθος σχολικής μονάδας, γεωγραφική κατανομή, ιδιαιτερότητες), αντίθετα δηλαδή από ότι ισχύει σήμερα, όπου λανθασμένα και με τα ίδια κριτήρια τοποθετούνται οι Δ/ντές στα σχολεία. Είναι ακριβώς αυτή η προσέγγιση με την οποία επιδιώκουμε η πολιτική μας στο πεδίο της «Διοίκησης» να «εκπαιδεύει» και να ενισχύει (με κίνητρα & με την υποχρέωση) τη βιωματική αντίληψη της «ανάληψης ευθυνών» και της «συμμετοχής σε αποφάσεις» μέσω κυρίως του «μηχανισμού» του «Υποδιευθυντή» και της ριζικής αλλαγής που προτείνεται. Επίσης, «γειώνει» την αντίληψη για το ρόλο του Δ/ντή σε περισσότερο «συλλογικές» αντιλήψεις και συσχέτισής τους με την «πρακτική» της άσκησης των καθηκόντων του και την λογοδοσία. Αποδυναμώνει, αν δεν εξαλείφει, τα «ατομικά» κριτήρια και ιδιοτελή κίνητρα κατάληψης μιας παρόμοιας θέσης ευθύνης εκ μέρους εκπαιδευτικών.



# Σχολεία

Πρωτοβάθμιας μέχρι 6 θέσεις / Δευτεροβάθμιας μέχρι 3 τμήματα

- ο «**Αναπληρωτής Διευθυντής**» ή ο «**Συντονιστής Εκπαιδευτικός**» και με τις εξής προϋποθέσεις:
  - Η θητεία του είναι ετήσια
  - **Υποχρεωτικά όλοι** οι εκπαιδευτικοί της μονάδας αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο ρόλο με επιλογή τυχαία ή και προτεινόμενη από τον ΣΔ προς τον Περιφερειακό Διευθυντή
  - Υπάρχει επιμίσθιο (το ½ του προβλεπόμενου για το Διευθυντή Γυμνασίου) και μείωση του διδακτικού ωραρίου κατά 30% - 50% του υποχρεωτικού.

## Σχολεία

Πρωτοβάθμιας από 6 μέχρι 12 θέσεις / Δευτεροβάθμιας μέχρι 9 τμήματα

- Επιλέγεται Διευθυντής-ντρια
- χωρίς τις προϋποθέσεις που προβλέπονται για τις μεγαλύτερου μεγέθους σχολικές μονάδες
- δεν ορίζεται υποδιευθυντής-ντρια

## Στις μεγάλες σχολικές μονάδες προϋπόθεση οι «ειδικές γνώσεις & δεξιότητες» και η αποδεδειγμένη «εκπαιδευτική – διδακτική και διοικητική εμπειρία»

- Υποχρεωτική Πιστοποίηση «Διοικητικής Επάρκειας» μέσω προγράμματος (σε πρώτη φάση ταχύρυθμου & εξ αποστάσεως) που είναι δυνατόν να υλοποιηθεί άμεσα από το ΕΚΔΔΑ. Η παρακολούθηση σε πρώτη φάση γίνεται με τυχαία κλήρωση των αιτούντων να καταλάβουν θέσεις Δ/ντή-ντριας στις συγκεκριμένες και μόνο μεγάλες σχολικές μονάδες και θα υπάρχει αυστηρή διαδικασία τελικής πιστοποίησης με ελάχιστο βαθμό το 40% του οριζόμενου ως «άριστα». Είναι δυνατόν στο επόμενο 3μηνο-5μηνο να επιμορφωθούν αρκετές χιλιάδες, αριθμός απόλυτα ικανοποιητικός, αφού οι ανάγκες δεν υπερβαίνουν τις 2000 θέσεις Δ/ντών-ντριών.
- Συνολική & Διδακτική Υπηρεσία για την κατάληψη της συγκεκριμένης θέσης κατ' ελάχιστον 15 χρόνια
- Η έκφραση γνώμης εκ μέρους του ΣΔ παραμένει και εστιάζεται στην αποτίμηση & προσφορά, του «απερχόμενου» Δ/ντή-ντριας. Η βαθμολογία που θα συγκεντρώσει δεν θα συνεκτιμάται κατά την «Συνέντευξη».. Η ψηφοφορία θα έχει μόνο χαρακτήρα αποκλεισμού, από τη διαδικασία. Δηλαδή εφόσον η βαθμολόγηση (επί συγκεκριμένων κριτηρίων) δεν θα υπερβαίνει το 40% του οριζόμενου ως «άριστα», ο υποψήφιος-α ξανά & διατελέσας Δ/ντής-ντρια θα αποκλείεται από τη συνέχεια. Η πιστοποίηση των «ειδικών γνώσεων» περιλαμβάνει την κατοχή τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών στην Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης (ΟΔΕ), ο οποίος και θα μοριοδοτείται με πλέον του 50% των μορίων άλλων τίτλων (μεταπτυχιακών ή διδακτορικών αντίστοιχα). Με τον ίδιο τρόπο αντιμετωπίζεται και το Πιστοποιητικό παρακολούθησης του Διδασκαλείου για τους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας, καθώς αποτελεί «ειδική γνώση». Σε περίπτωση κατοχής και των δύο συγκεκριμένων τίτλων μοριοδοτείται μόνο ο ένας από τους δύο με την αυξημένη μοριοδότηση.
- Μοριοδοτούνται όλοι οι μεταπτυχιακοί τίτλοι που διαθέτει ένας υποψήφιος/α με στάθμιση, όπως αναφέρεται προηγουμένως.
- Μοριοδότηση της διοικητικής εμπειρίας: 1/2 μόριο ανά έτος εφόσον πρόκειται για σχολικές μονάδες (είτε ως Δ/ντή είτε Υποδιευθυντή) & 1 μόριο ανά έτος εφόσον πρόκειται για ΝΠΔΔ ή ΝΠΙΔ ή φορείς εποπτευόμενους από το Υπ.Παιδείας.

**Προσοχή:** Η «εξίσωση» της μοριοδότησης της προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης (Δ/ντή ή Υποδιευθυντή) συνδέεται με το εν συνεχεία στοιχείο της **εκ περιτροπής** ανάληψης της θέσης του Υποδιευθυντή, ώστε να λειτουργεί ως πρόσθετο κίνητρο δημοκρατικής ευθύνης και συμμετοχής.

# Μηχανισμός βιωματικής δημοκρατικής ευθύνης

η **υποχρεωτικότητα** υπηρετήσης στη θέση του Αναπληρωτή Διευθυντή ή Συντονιστή Εκπαιδευτικού και του Υποδιευθυντή, περιοδικά, **όλων** των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού με **ετήσια** θητεία και εναλλαγή με βάση απόφαση του ΣΔ.

Διατηρούνται τα κίνητρα (επίδομα θέσης, μείωση ωραρίου).