



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

Διαδικασίες επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.
Μελέτη περίπτωσης.

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Ευστρατία Λιακοπούλου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Φώτης Πολίτης

Ιούνιος 2008

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Φώτης Πολίτης	Επιβλέπων	Υπογραφή
	Μέλος	Υπογραφή
	Μέλος	Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας είναι σύνθετη διαδικασία και συνοδεύεται από ποικίλα συναισθήματα όπως αμφιβολία, αμφισβήτηση, αγωνία, ανασφάλεια αλλά και χαρά, ικανοποίηση, αίσθηση δημιουργίας κ.ά. Χρειάζεται υπομονή και επιμονή, συστηματική δουλειά, προσήλωση σε συγκεκριμένους στόχους και πλάνο εργασίας. Στην προσπάθειά μου αυτή, πολύτιμη καθοδήγηση και ερεθίσματα, μου παρείχε ο επιβλέπων καθηγητής κος Φ. Πολίτης, τον οποίο και ευχαριστώ θερμά. Τον κο Φ. Πολίτη, τον ευχαριστώ επίσης μαζί με την κα Μ. Γραβάνη, για τα πρώτα ερεθίσματα και την ευαισθητοποίηση που μου καλλιέργησαν μέσα από τα μαθήματά τους για τη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω και στους κους Δ. Θωμάκο και Γ. Τσαούση, οι οποίοι με δίδαξαν την ποσοτική έρευνα και τις μεθόδους περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Το ερευνητικό τμήμα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατο να εκπονηθεί χωρίς τη διαθεσιμότητα των αντίστοιχων αριθμητικών δεδομένων. Για την παροχή των στοιχείων αυτών, ευχαριστώ το Διευθυντή της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας, κο. Ε. Τσεκούρα.

Τέλος, σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε συναισθηματικά στην προσπάθειά μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	σελ.
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
SUMMARY	ix
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	3
2. 1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	3
2. 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ-ΗΓΕΤΗ/ΙΔΑΣ	4
2.2.1 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	8
2. 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ	10
2. 4. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	11
2. 5. ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ	15
2. 6. ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	17
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	21
3. 1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	21
3. 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	22
3. 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	22
3. 4. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	25
3. 5. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ	27
4. ΑΝΑΛΥΣΗ	38
4. 1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	38
4. 2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ	30
4. 3. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	40
4. 3. 1. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	40
4. 3. 2. ΈΛΕΓΧΟΙ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ	43
4. 3. 3. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΓΡΑΜΜΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	49
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	σελ.
Πιν. 1: Δεδομένα έρευνας	28
Πιν. 2: Τεκμηρίωση δεδομένων	29
Πιν. 3: Περιγραφικές στατιστικές κριτηρίων επιλογής: Υπηρεσιακή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, προσωπικότητα	32
Πιν. 4: Πίνακας συνάφειας 59 υποψηφίων σύμφωνα με το φύλο (GENDER) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντρίες (MNGR)	41
Πιν. 5: Έλεγχος χ^2 για την ανεξαρτησία του φύλου και της επιλογής ως διευθυντής/ντρια	41
Πιν. 6: Πίνακας συνάφειας 59 υποψηφίων σύμφωνα με την πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας (PMNGR1) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντρίες (MNGR)	42
Πιν. 7: Έλεγχος χ^2 για την ανεξαρτησία της πρότερης άσκησης καθηκόντων διευθυντή/ντριας (PMNGR1) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντρίες (MNGR)	42
Πιν. 8: Στατιστικές (μέσες τιμές κ.ά.) για την υπηρεσιακή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, το σύνολο των δύο παραπάνω, τη γενική συγκρότηση και την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων σε δύο ομάδες: εκείνους/ες που επελέγησαν ως διευθυντές/ντρίες και τους/τις υπόλοιπους/ες	44
Πιν. 9: Έλεγχος t test ίσων μέσων για την υπηρεσιακή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, το σύνολο των δύο παραπάνω, τη γενική συγκρότηση και την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων σε δύο ομάδες: εκείνους/ες που επελέγησαν ως διευθυντές/ντρίες και τους υπόλοιπους/ες	45
Πιν. 10: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 1	51
Πιν. 11: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 1	51
Πιν. 12: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 1	51
Πιν. 13: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 2	54
Πιν. 14: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 2	54
Πιν. 15: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 2	54
Πιν. 16: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 3	58
Πιν. 17: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 3	58
Πιν. 18: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 3	58
Πιν. 19: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 4	61
Πιν. 20: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 4	61

	σελ.
Πιν. 21: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 4	61
Πιν. 22: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 5	65
Πιν. 23: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 5	65
Πιν. 24: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 5	65
Πιν.25: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 6	69
Πιν. 26: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 6	69
Πιν. 27: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 6	69
Πιν. 28: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 7	72
Πιν. 29: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 7	72
Πιν. 30: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 7	72
Πιν. 31: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 8	75
Πιν. 32: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 8	75
Πιν. 33: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 8	75
Πιν. 34: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 9	78
Πιν. 35: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 9	78
Πιν. 36: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 9	78
Πιν. 37: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 10	81
Πιν. 38: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 10	81
Πιν. 39: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 10	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

	σελ.
Γρ. 1: Αιτήσεις ανά φύλο (ποσοστά)	31
Γρ. 2: Διευθυντές/ριες ανά φύλο (ποσοστά)	32
Γρ. 3: Αξιολογικές μονάδες υπηρεσιακής κατάστασης υποψηφίων	33
Γρ. 4: Αξιολογικές μονάδες υπηρεσιακής κατάστασης διευθυντών/ντριών	33
Γρ. 5: Αξιολογικές μονάδες επιστημονικής συγκρότησης υποψηφίων	34
Γρ. 6: Αξιολογικές μονάδες επιστημονικής συγκρότησης διευθυντών/ντριών	35
Γρ. 7: Αξιολογικές μονάδες προσωπικότητας υποψηφίων	36
Γρ. 8: Αξιολογικές μονάδες προσωπικότητας διευθυντών/ντριών	36
Γρ. 9: Διασπορά μονάδων υποψηφίων στις κατηγορίες υπηρεσιακή κατάσταση και προσωπικότητα	38
Γρ. 10: Διασπορά μονάδων διευθυντών/ντριών στις κατηγορίες υπηρεσιακή κατάσταση και προσωπικότητα	38
Γρ. 11: Διασπορά μονάδων υποψηφίων στις κατηγορίες επιστημονική συγκρότηση και προσωπικότητα	39
Γρ. 12: Διασπορά μονάδων διευθυντών/ντριών στις κατηγορίες επιστημονική συγκρότηση και προσωπικότητα	39
Γρ. 13: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 1	52
Γρ. 14: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 1	52
Γρ. 15: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 2	55
Γρ. 16: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 2	55
Γρ. 17: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 3	59
Γρ. 18: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 3	59
Γρ. 19: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 4	62
Γρ. 20: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 4	62
Γρ. 21: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 5	66
Γρ. 22: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 5	66
Γρ. 23: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 6	70
Γρ. 24: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 6	70
Γρ. 25: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 7	73
Γρ. 26: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 7	73
Γρ. 27: : Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 8	76
Γρ. 28: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 8	76

	σελ.
Γρ. 29: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 9	79
Γρ. 30: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 9	79
Γρ. 31: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 10	82
Γρ. 32: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 10	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι νέες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες έχουν θέσει το αίτημα για τη δημιουργία ενός σύγχρονου, ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου. Έχουν αναβαθμίσει, κατ' επέκταση, τις απαιτήσεις του διευθυντικού ρόλου της σχολικής μονάδας και έχουν φέρει στο προσκήνιο την ανάγκη της αντικειμενικής και αξιοκρατικής επιλογής.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στον πρόσφατο Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α') που χρησιμοποιήθηκε το έτος 2007 για τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων. Αφορά τη μελέτη και ανάλυση μίας περίπτωσης και, συγκεκριμένα, τα δεδομένα από τη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών έτους 2007 στη Διεύθυνση Δ/θμιας Εκπ/σης νομού Αρκαδίας. Περιλαμβάνει την επεξεργασία των στοιχείων με χρήση στατιστικών μεθόδων. Στόχος είναι η διερεύνηση του ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή, ποια είναι η ουσιαστική βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής και ποια είναι η αποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου επιλογής, σε σχέση με τις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και επιταγές που δημιουργούν καινούριες απαιτήσεις για το διευθυντικό ρόλο της σχολικής μονάδας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν σαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή, κυρίως την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και στη συνέχεια, την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του/ης υποψηφίου/ας και την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή. Το χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, που εκτιμάται με τη διαδικασία της συνέντευξης, δε βρέθηκε να επηρεάζεται από κανένα άλλο μετρήσιμο χαρακτηριστικό. Ενισχύεται έτσι η προβληματική για τη μη αντικειμενική και αξιόπιστη μέτρησή του. Η αποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου επιλογής είναι πολύ χαμηλή και δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του διευθυντικού ρόλου της σχολικής μονάδας.

Προτείνουμε κατά συνέπεια, την καταγραφή των απαιτήσεων του διευθυντικού ρόλου και την προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου στις επιταγές αυτές. Η παντοκρατορία της αρχαιότητας και της εξυπηρέτησης μικροπολιτικών σκοπιμοτήτων χρειάζεται να δώσουν τη θέση τους στην κατάλληλη διοικητική και παιδαγωγική κατάρτιση και ετοιμότητα του/της σύγχρονου/ης διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας και σε αντικειμενικές, μετρήσιμες και αξιόπιστες διαδικασίες επιλογής.

SUMMARY

The current socio-economical conditions demand for a new qualitative and effective school. Thus, the school manager role becomes more demanding and the selection needs to be fair and objective.

This research focuses on the L.3467/2006, which was used in 2007 for the selection of school managers. We analysed the case study of the recent school managers' selection by the Department of Secondary Education in Arcadia prefecture. We used statistical methods in order to find out who are the decisive factors for the choice, what is the real strength of selection criteria and what is the effectiveness of the selection law and procedure, concerning the new socio-economical conditions that create new requirements for the managerial role of school unit.

The results of research elected as decisive factors for the selection, mainly the years of employment in education and instructive experience and afterwards, the personality and general personality traits of the applicant and the previous managerial experience. The scientific and pedagogic qualifications does not influence the selection. The characteristic of personality, that it is appreciated with the process of interview, was found to be influenced by no other measurable characteristic. This finding strengthened the questioning for the objectiveness and reliability of its measurement. The effectiveness of the selection law and procedure was found to be very low and not corresponding in the requirements of the school manager' s role.

We propose accordingly, the recording of requirements of managerial role and the adaptation of the selection law and procedure in these requirements. The years of employment and the political focus on the school manager selection need to give their place in the suitable administrative and pedagogic training and readiness of the school manager and in objective, measurable and reliable selection processes.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κείμενο αποτελεί τη διπλωματική μου εργασία, που εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων». Αντικείμενο της εργασίας είναι η διερεύνηση των κριτηρίων επιλογής των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων στη χώρα μας. Ειδικότερα, πρόκειται για μελέτη περίπτωσης στην οποία χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα των κρίσεων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων που έγιναν το 2007 από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας. Τα δεδομένα αυτά αναλύθηκαν ποσοτικά και προέκυψαν πολύτιμα συμπεράσματα. Καταδείχτηκαν οι παράγοντες που, στα πλαίσια του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, είναι τελικά καθοριστικοί για την επιλογή ενός/μίας υποψηφίου/ίας και την τοποθέτησή του/της στη θέση του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας. Οι παράγοντες αυτοί, οδήγησαν και στη διατύπωση πολιτικών προτάσεων για την αλλαγή και βελτίωση του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.

Το διαπραγματευόμενο ζήτημα είναι μείζονος σημασίας για το συγκεκριμένο ΠΜΣ αλλά και για όσους/ες ασχολούνται με τη διοίκηση της εκπαίδευσης ή/και τη δημόσια διοίκηση γενικότερα, αφού η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον τρόπο επιλογής των διευθυντών/ντριών των οργανισμών. Με ενδιαφέρει δε ιδιαίτερα, αφού υπηρετώ ως καθηγήτρια στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση επί 14 έτη.

Η εργασία έχει διαρθρωθεί σε 3 βασικά μέρη. Στο πρώτο μέρος (κεφάλαιο 2) γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο/η διευθυντής/ρια μιας σχολικής μονάδας. Παρουσιάζεται το αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο και τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια επιλογής.

Στο δεύτερο μέρος (κεφάλαιο 3) περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Δίνονται διευκρινήσεις για τον τρόπο συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, ενώ αναφέρονται και ζητήματα σχετικά με την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και τη δεοντολογία της έρευνας.

Το τρίτο μέρος της έρευνας (κεφάλαιο 4) παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, με χρήση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Περιλαμβάνει την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Τέλος, στα συμπεράσματα, συνοψίζονται οι προεκτάσεις από τα ερευνητικά ευρήματα και γίνονται πολιτικές προτάσεις για τη βελτίωση του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων. Προτείνονται επίσης, και ζητήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνηση.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί πολύ σημαντική λειτουργία, μέσω της οποίας οι προσπάθειες των επιμέρους ατόμων οδηγούνται στην επίτευξη του κοινού τους στόχου. Η επιστήμη της διοίκησης προτείνει πολλές μεθόδους και τεχνικές για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού (Βλ. σχ. στα Montana & Charnov, 2002, Μπουραντάς, 2002, Σαΐτης, 2005, Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα δράσης με το οποίο γίνεται ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (Πασιαρδής, 2004, Σαΐτης, 2002; 2005β). Ειδικότερα, αποβλέπει (Σαΐτης, 2005α):

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων.
- Στην εφαρμογή των νομικών διατάξεων που ρυθμίζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ομαδική προσπάθεια με αποτελεσματικό και συστηματικό τρόπο.
- Στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με στόχο τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στη μέτρηση του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος, της απόκλισης του από τους στόχους και στη μέτρηση τελικά της αποτελεσματικότητας.
- Στην προσαρμογή των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το έργο του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας περιλαμβάνει πολύ περισσότερες αρμοδιότητες και καθήκοντα από τη στείρα και

μηχανιστική εφαρμογή νομικών διατάξεων. Είναι ένας ρόλος πιο συντονιστικός και υποστηρικτικός. Απαιτεί άτομα με διοικητικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Οι σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες στο ταχέως μεταβαλλόμενο και παγκοσμιοποιημένο κοινωνικό περιβάλλον φέρνουν στο προσκήνιο την ανάγκη για αποτελεσματικά σχολεία και καθιστούν το ρόλο του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας ιδιαίτερα σημαντικό (Bush, 1997, Russell, 1997, Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000, Σαΐτης, 2002), προσδίδοντας στα κριτήρια για την επιλογή του/ης ακόμα μεγαλύτερη σημασία.

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΝΤΡΙΑΣ-ΗΓΕΤΗ/ΙΔΑΣ

Στη χώρα μας έχει ταυτιστεί σε μεγάλο βαθμό ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας με τη διαχείριση και διεκπεραίωση υπηρεσιακών και γραφειοκρατικών λειτουργιών (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, Παπαναούμ, 1995, Σαματάς, 1995). Κυρίαρχο κριτήριο για την επιλογή τέτοιου τύπου διευθυντών/ντριών είναι η αρχαιότητα, ή έστω, η επιτυχημένη πορεία ως εκπαιδευτικός. Οι νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ωστόσο, δημιουργούν νέες προκλήσεις και απαιτήσεις τόσο για τη σχολική μονάδα όσο και για τη διεύθυνσή της.

Σύμφωνα με τον Scanlan (αναφέρεται στο Σαΐτης, 2005:33-36), ο διοικητικός ρόλος περιλαμβάνει τις λειτουργίες: προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχο και λήψη αποφάσεων. Ειδικά για τη λειτουργία της διεύθυνσης έχει αναπτυχθεί εκτεταμένη βιβλιογραφία για το ρόλο του/της διευθυντή/ντριας ή/και ηγέτη/ιδας ενός οργανισμού. Η διεύθυνση αναφέρεται στην καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των διευθυντών/ντριών εξαρτάται σε σημαντικό

βαθμό από την ικανότητά τους να ηγούνται. Σαν ηγεσία μπορούμε να ορίσουμε τη «διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2002: 310). Η ηγεσία καθορίζει εν πολλοίς την ποιότητα του παραγόμενου έργου της σχολικής μονάδας (Δαράκη, 2007, Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, Θεοφιλίδης, 1994, Μπουραντάς, 2002; 2005, Στραβάκου, 2003).

Ο Μπουραντάς (2002: 47-49) διακρίνει ως κύρια προσόντα του επιτυχημένου διοικητικού στελέχους, τα παρακάτω:

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες. Περιλαμβάνει καλή γνώση αλλά και δυνατότητα εφαρμογής. Συμπληρώνεται με γνώσεις που αφορούν τον οργανισμό και το περιβάλλον του.
- Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Πρόκειται για τη γνώση και την ικανότητα άσκησης της διοίκησης. Περιλαμβάνει ικανότητα στοχοθεσίας-προγραμματισμού, μεθοδικότητα, ανάλυση κόστους-ωφελειών, αναζήτηση-αξιοποίηση πληροφοριών, χρήση νέων τεχνολογιών, διαχείριση χρόνου, χρήση ποσοτικών μοντέλων, συναισθηματική νοημοσύνη, ηγετική ικανότητα, ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομάδας, ικανότητα επικοινωνίας, διαπραγματευτική ικανότητα, πειθώ-άσκηση επιρροής, δημιουργική σκέψη, στρατηγική σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων, αναλυτική-συνθετική ικανότητα, ικανότητα μάθησης και αλλαγών, συστημική σκέψη, σφαιρική-παγκόσμια αντίληψη.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Περιλαμβάνει την ακεραιότητα-εντιμότητα, το ενδιαφέρον για αποτελέσματα και διάθεση για δράση, την επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, την

αυτοπεποίθηση, την αποδοχή κριτικής, την αποδοχή νέων ιδεών-ενδιαφέρον για καινοτομίες, την αίσθηση προσωπικής αποστολής-οράματος-σαφείς αξίες και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Για να είναι αποτελεσματικός/η ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005: 256-258), χρειάζεται να διαθέτει τις ακόλουθες ικανότητες:

- Να κατανέμει σωστά το έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων.
- Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών.
- Να έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης.
- Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο.
- Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα.

Η Στραβάκου (2003) επισημαίνει ότι ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετος και προϋποθέτει επιστημονική, διοικητική και παιδαγωγική κατάρτιση. Εκτείνεται πέρα από τη διεκπεραίωση διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων σε ζητήματα όπως: η προώθηση της αποτελεσματικής διδασκαλίας, η ανάληψη πρωτοβουλίας και δράσης για τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, ο συντονισμός των σχολικών δραστηριοτήτων, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, η διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, η δημιουργία του οράματος του σχολείου, η εφαρμογή καινοτομίας για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας κ.ά.

Σύμφωνα με το Ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167, τ.Α': κεφάλαιο Δ, άρθρο 11, παράγραφος Δ), «ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους.»

Πιο αναλυτικά, τα καθήκοντά του/ης καθορίζονται με την Υ.Α. Φ.353.1./324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340, τ.Β': κεφάλαιο Δ, άρθρο 27, παράγραφος 2): ο διευθυντής «είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο» της σχολικής μονάδας. «Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:

- α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
- β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
- δ) Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει τη συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σε αυτούς.
- ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος,

αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.»

Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί επιζητούν την ενεργό και καθημερινή συμμετοχή του/ης διευθυντή/ριας για τη δημιουργία του κατάλληλου παιδαγωγικού περιβάλλοντος, αλλά και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Ρες, 2006).

Για να επιτύχει ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας στο δύσκολο ρόλο του/ης χρειάζεται να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και ικανότητες (Jones & O' Sullivan, 1997, Γεωργογιάννης, 2005, Κοσμίδου, 2005, Σαΐτης, 2005). Δυστυχώς, στη χώρα μας, δε λαμβάνεται μέριμνα για κάτι τέτοιο. Για να συμμετάσχει κάποιος/α στη διαδικασία επιλογής δεν αποτελεί προϋπόθεση η εκπαίδευσή του/της στον τομέα της διοίκησης. Αλλά και μετά την επιλογή δεν εκπαιδεύεται κατάλληλα για το σκοπό αυτό.

2.2.1 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα παραδοσιακά γυναικείο επάγγελμα (Δαράκη, 2007, Ζιώγου-Καραστεργίου, 1986, Κοντογιαννοπούλου-Πολυδωρίδη, 1995, Μουσούρου, 1993). Εντούτοις, οι γυναίκες υπο-αντιπροσωπεύονται στην εκπαιδευτική διοίκηση, όπως και στη διοίκηση διάφορων οικονομικών τομέων σε παγκόσμιο επίπεδο (ILO, 2004).

Στον τομέα της εκπαίδευσης, υπάρχει κάθετος διαχωρισμός με τις γυναίκες να συγκεντρώνονται στις χαμηλότερες εκπαιδευτικές βαθμίδες. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με στοιχεία των Ηνωμένων Εθνών (UNECE Statistics), οι γυναίκες αποτελούν το 90% και πλέον των εκπαιδευτικών

προσχολικής αγωγής, το 70-90% των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 55-75% των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας και το 30-40% των εκπαιδευτικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι γυναίκες, η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών σχολείων είναι άνδρες (σε επίπεδο περίπου 70%-80%), τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στη χώρα μας (Βιτσιλάκη-Σορωνιάτη & συν., 2001, Βρυώνης & Γούπος, 2008, Coleman, 2004, Δαράκη, 2007, Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006, Κελαϊδίτου, 2006, Κοντογιαννοπούλου-Πολυδαυρίδη, 1995, Λιακοπούλου, 2005, Limerick & Anderson, 1999, Μαραγκουδάκη, 1997, Μπάκας & Δημητριάδη, 2005, Νάκος 2005, Παπαναούμ, 1995, Smith, 1991, Φουσέκα, 1994, Χατζηπαναγιώτου, 1997, Χριστοφόρου & Ρόκα, 2005).

Η περιορισμένη συμμετοχή των γυναικών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων στερεί τα σχολεία από την εκμετάλλευση όλων των πόρων τους, εν προκειμένω από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η εκπαιδευτική διοίκηση δεν εκμεταλλεύεται το μορφωτικό κεφάλαιο των γυναικών, τις ικανότητες και τα ταλέντα τους. Οι λόγοι που ερμηνεύουν το φαινόμενο αυτό είναι πολλοί. Συνοπτικά αναφέρουμε το διττό ρόλο της γυναίκας ως μητέρα και επαγγελματία, την προτεραιότητα που δίνεται στην καριέρα του συζύγου, τη σύγκρουση ρόλων που δημιουργούν στερεοτυπικές αντιλήψεις για τις προτεραιότητες που θα έπρεπε να έχουν οι γυναίκες (οικογένεια, τεκνοποίηση κλπ), και για την απώλεια της θηλυκότητας που συνεπάγεται μια διευθυντική θέση, την ύπαρξη δομικών και πολιτισμικών φραγμών, την ελλιπή κρατική στήριξη για την ανατροφή των παιδιών, την ανεπαρκή συζυγική συνεργατικότητα, τη θεώρηση εκ μέρους των γυναικών του συστήματος επιλογής ως αναξιόπιστο, την έλλειψη κινήτρων, προτύπων ρόλων, μεντόρων και άτυπων δικτύων συνεργασίας, την προτίμηση στη διδασκαλία έναντι της γραφειοκρατίας και

τα πρόσθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες διευθύντριες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Coleman, 1997a, Δαράκη, 2006; 2007, Ιγγλέση, 1993, Κελαϊδίτου, 2006, Τάκη, 2006, Μαραγκουδάκη, 1997, Τσικαλάκη, 2006).

2.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα συστήματα προαγωγής των υπαλλήλων ενός οργανισμού (Σαϊτής, 2005: 253-254):

- Με βάση την ελεύθερη κρίση της διοίκησης. Η διοίκηση επιλέγει για προαγωγή τους/τις υπαλλήλους που θεωρεί ότι είναι πιο ικανοί/ές και αποδοτικοί/ές. Χρησιμοποιείται κυρίως σε ιδιωτικούς οργανισμούς.
- Με βάση την αρχαιότητα. Προάγεται σε ανώτερη θέση ο/η αρχαιότερος/η υπάλληλος. Εξασφαλίζεται έτσι η αμεροληψία, αλλά όχι κατ' ανάγκη η επιλογή των ικανότερων.
- Μικτό σύστημα. Αποτελεί σύνθεση των προηγούμενων δύο συστημάτων. Λαμβάνεται υπόψη και η αρχαιότητα και η ικανότητα.
- Με βάση εξετάσεις. Για την προαγωγή του/της υπαλλήλου κριτήριο είναι η επιτυχία στις αντίστοιχες εξετάσεις. Το σύστημα αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των διοικητικών στελεχών και στην αποφυγή αυθαιρεσιών. Εφαρμόζεται σε ορισμένες χώρες του εξωτερικού.

2.4 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων έχει αλλάξει αρκετές φορές και ιδιαίτερα μετά από εναλλαγές διαφορετικών κομμάτων στην εξουσία, αφήνοντας χώρο για αμφισβήτηση της αμεροληψίας του (Ανδρέου & Παπαντωνόπουλος, 2001, Λιακοπούλου, 2008, Τσούρμας, 2008).

Κατά την πρόσφατη διαδικασία επιλογής εντός του έτους 2007, ίσχυε και εφαρμόστηκε ο Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α'). Σύμφωνα με το νόμο αυτό, δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας έχουν οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί με βαθμό Α', και δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία. Από τα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και τουλάχιστον τέσσερα έτη να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας.

Για την επιλογή των διευθυντών/ντριών μοριοδοτούνται, με μέγιστο αριθμό τις 100 μονάδες, 4 κατηγορίες κριτηρίων. Ελλείπει εφαρμογής διαδικασίας αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, το τέταρτο κριτήριο δε λαμβάνεται υπόψη και ο μέγιστος συνολικός αριθμός μονάδων αναπροσαρμόζεται από 100 σε 56 (άρθρο 9 του Ν.3467/2006, ΦΕΚ 128, τ.Α'). Πιο αναλυτικά, τα κριτήρια είναι:

- Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία με 22 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο. Επιμέρους κριτήρια είναι:
 - η συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, που αποτιμάται σε 2 μονάδες για κάθε έτος πέραν της απαιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής, και με ανώτατο όριο τις 8 μονάδες.

- Η διδακτική εμπειρία, που αποτιμάται σε 2 μονάδες για κάθε έτος πέραν της απαιτούμενης για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής, και με ανώτατο όριο τις 12 μονάδες.
- Η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου – συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια, που αποτιμάται σε:
 - 0,5 μονάδες ανά έτος με ανώτατο όριο τη 1 μονάδα για άσκηση καθηκόντων διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης ή σχολικού συμβούλου.
 - 0,5 μονάδες ανά έτος με ανώτατο όριο τη 1 μονάδα για άσκηση καθηκόντων διευθυντή σχολικής μονάδας.
 - 0,25 μονάδες ανά έτος με ανώτατο όριο τη 0,5 μονάδα για άσκηση καθηκόντων υποδιευθυντή σχολικής μονάδας.
 - 0,5 μονάδες ανά έτος με ανώτατο όριο τη 1 μονάδα για συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και συμβούλια επιλογής στελεχών ως τακτικό μέλος.

Συνολικό ανώτατο όριο για την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου – συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια είναι οι 2 μονάδες.

- Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση με 14 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο. Επιμέρους κριτήρια είναι:
 - η κατοχή διδακτορικού διπλώματος, που αποτιμάται σε 4,5 μονάδες για το πρώτο και σε 6,5 μονάδες συνολικά για περισσότερα του ενός

- η κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων, που αποτιμάται σε 2,5 μονάδες για τον πρώτο και σε 3,5 μονάδες συνολικά για περισσότερους του ενός (Ν.3577/2007, ΦΕΚ 130, τ.Α΄)
 - η κατοχή τίτλου από Διδασκαλείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με 2,5 μονάδες
 - η κατοχή δεύτερου πτυχίου ΑΕΙ που αποτιμάται σε 2 μονάδες για το πρώτο και σε 3 μονάδες συνολικά για περισσότερα πτυχία
 - ετήσια επιμόρφωση ΣΕΛΜΕ/ΣΕΛΔΕ/ΠΑΤΕΣ σε 1 μονάδα
 - εξάμηνη επιμόρφωση σε 0,5 μονάδες
 - τρίμηνη επιμόρφωση σε 0,25 μονάδες
 - πιστοποιημένη επιμόρφωση στις ΤΠΕ σε 0,25 μονάδες
 - τίτλος ξένης γλώσσας επιπέδου B2 που αποτιμάται σε 0,5 μονάδες για τον πρώτο και σε 1 μονάδα για περισσότερους
 - τίτλος ξένης γλώσσας επιπέδου ανώτερου του B2 που αποτιμάται σε 1 μονάδα για τον πρώτο και σε 2 μονάδες για περισσότερους
- Προσωπικότητα - γενική συγκρότηση με 20 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο. Εκτιμάται από το υπηρεσιακό συμβούλιο με βάση το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα του/ης υποψηφίου/ας και την προσωπική συνέντευξη του/ης υποψηφίου/ας επί παιδαγωγικών ή σχετικών με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης θεμάτων. Με τη συνέντευξη εκτιμώνται μεταξύ άλλων και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, επίλυσης προβλημάτων (διοικητικών, διδακτικών, οργανωτικών, λειτουργικών κλπ.), δημιουργίας κατάλληλου παιδαγωγικού περιβάλλοντος, έμπνευσης των εκπαιδευτικών στην άσκηση των καθηκόντων τους
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, σύμφωνα με τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου, με ανώτερο όριο τις 44 μονάδες. Το

κριτήριο αυτό, όπως αναφέρεται και παραπάνω, προσωρινά δε λαμβάνεται υπόψη.

Μια πρώτη παρατήρηση είναι πως τα παραπάνω κριτήρια καταδεικνύουν ότι δεν αξιολογούνται προσόντα διοικητικής ικανότητας αλλά εκπαιδευτικής. Δεν έχει γίνει περιγραφή της θέσης εργασίας της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας, ούτε και περιγραφή των προσόντων που απαιτεί η θέση αυτή (βλ. σχ. στο Σαίτης, Τσιαμάση & Χατζή, 1997). Κατά συνέπεια, η επιλογή δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη και σύμφωνη με τις απαιτήσεις και ανάγκες της θέσης που διακυβεύεται (Γεωργογιάννης, 2005, Κουτούζης, 2001). Αξίζει να σημειώσουμε ότι η έμφαση δίνεται στην υπηρεσιακή κατάσταση - διδακτική εμπειρία κυρίως, και μετά στην προσωπικότητα - γενική συγκρότηση μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης ($(22+20) / 56 = 75\%$).

Βασικό αντικείμενο κριτικής αποτελεί η διαδικασία της συνέντευξης, με την οποία κατά τις κρίσεις του έτους 2007 καθορίστηκε το 36% της μοριοδότησης των υποψηφίων (Δεληκάρη, 2008, Κακαβάκης, 2005, Κουτούζης, 2001, Λώλη, 2005, Μαρκαντώνης, 2008). Τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται με την συνέντευξη δεν έχουν σαφώς καθοριστεί και είναι πρακτικά αδύνατο να διαπιστωθούν στα πλαίσια μιας ολιγόλεπτης συνέντευξης. Η διαδικασία της συνέντευξης διεξάγεται υποκειμενικά χωρίς τη χρήση σταθμισμένων επιστημονικών εργαλείων για τη μέτρηση π.χ. συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Δεν υπάρχει μία εκ των προτέρων καθορισμένη βάση ερωτήσεων κοινή για όλους/λες τους/τις υποψήφιους/ιες. Η σύνθεση του υπηρεσιακού συμβουλίου που διενεργεί τη συνέντευξη αποτελεί άλλο ένα τρωτό της όλης διαδικασίας. Πρόκειται για 5μελές όργανο που απαρτίζεται από τον/την Διευθυντή/ντρια της Διεύθυνσης, δύο Προϊστάμενους/ες Γραφείων, ή έναν/μία Προϊστάμενο Γραφείου και έναν/μία διευθυντή/ντρια σχολικής μονάδας και δύο αιρετά

μέλη (Π.Δ. 1/2003, ΦΕΚ 1, τ.Α'). Τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου δεν είναι εκπαιδευμένα για την αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεντεύξεων και σε πολλές περιπτώσεις έχουν λιγότερα προσόντα από τους/τις κρινόμενους/ες.. Εξάλλου η συμμετοχή σαν μέλος στο υπηρεσιακό συμβούλιο είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανδρικό προνόμιο. Οι Διευθύνσεις και τα Γραφεία εκπαίδευσης στη συντριπτική πλειοψηφία τους διοικούνται από άνδρες, ενώ με το συνδικαλισμό ασχολούνται και πάλι κυρίως οι άνδρες (Αθανασούλα-Ρέππα, 2002, Δαράκη, 2007, Παντελίδου-Μαλούτα, 2002, Τάκη, 2006). Μέσα στις συνθήκες αυτές, εύλογα προκύπτει το ερώτημα: Ποιοι παράγοντες οδηγούν έναν/μία υποψήφιο/φια στο να επιτύχει στη συνέντευξη; Στο ερώτημα αυτό θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε, μεταξύ άλλων, με τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

2.5 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΝΤΡΙΩΝ

Από τις αρχές της δεκαετίας του 90, οι απαιτήσεις εκπαιδευτικών και φορέων οδήγησαν την πολιτεία στη συγκεκριμενοποίηση των γενικών και ασαφών κριτηρίων επιλογής διευθυντικών στελεχών (Τσούρμας, 2008). Προέκυψαν έτσι οι σχετικοί νόμοι που καθορίζουν συγκεκριμένα και μετρήσιμα κριτήρια επιλογής, όπως ο Ν.2043/1992 (ΦΕΚ 79, τ.Α'), το ΠΔ 398/1995 (ΦΕΚ 223, τ.Α'), το ΠΔ 25/2002 (ΦΕΚ 20, τ.Α') και ο Ν3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α').

Σύμφωνα με το Ν.2043/1992 (ΦΕΚ 79, τ.Α'), δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας είχαν οι μόνιμοι/ες εκπαιδευτικοί με δωδεκαετή εκπαιδευτική υπηρεσία. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ήταν 100, από τις οποίες 45 μονάδες για την υπηρεσιακή κατάσταση (40 για την αρχαιότητα στην υπηρεσία και 5 για διευθυντική υπηρεσία), 30 μονάδες για

την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση (16 για διδακτορικό τίτλο, 10 για μεταπτυχιακό τίτλο, 10 για διετή μετεκπαίδευση, 6 για δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ, 3 για ετήσια επιμόρφωση και 3 για τίτλο ξένης γλώσσας) και 25 μονάδες για τη γενική συγκρότηση του/της υποψηφίου/ας σύμφωνα με το βιογραφικό του/της και τη συνέντευξη. Δηλαδή αξιολογούταν κατά 45% η υπηρεσιακή κατάσταση, κατά 30% η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, αλλά όχι σε θέματα διοίκησης, και κατά 25% η γενική συγκρότηση της προσωπικότητας.

Στη συνέχεια, το ΠΔ 398/1995 (ΦΕΚ 223, τ.Α΄) ορίζει ότι δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας έχουν οι εκπαιδευτικοί με οκταετή συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ήταν και πάλι 100, με 35-40 μονάδες για την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση (περιλαμβάνει σπουδές και συγγραφικό-ερευνητικό έργο), 25 μονάδες για την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και 35-40 μονάδες για την ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου και κοινωνική δραστηριότητα (περιλαμβάνει την εμπειρία από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων που μοριοδοτούνται έως και με 17 μονάδες, τη συμμετοχή σε συμβούλια που μοριοδοτείται έως και με 7,5 μονάδες και τις δεξιότητες του υποψηφίου που μοριοδοτούνται έως και με 18 μονάδες). Παρατηρούμε μία στροφή σε αυξημένη μοριοδότηση της επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης και συγκρότησης, και πάλι όμως γενικού τύπου και όχι ειδικά στον τομέα της διοίκησης. Αυξάνονται επίσης οι μονάδες για την εμπειρία σε άσκηση διοικητικών καθηκόντων, ενώ μειώνονται οι μονάδες για την προσωπικότητα του/ης υποψηφίου/ας.

Ακολουθεί το ΠΔ 25/2002 (ΦΕΚ 20, τ.Α΄), με το οποίο δικαίωμα υποβολής υποψηφιότητας έχουν οι μόνιμοι/ες εκπαιδευτικοί με οκταετή συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία. Οι αξιολογικές μονάδες παραμένουν 100. Η

επιστημονική κατάρτιση και συγκρότηση μοριοδοτούνται με ανώτατο όριο τις 28,5 μονάδες, η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία με 13,5 μονάδες, η άσκηση διοικητικών καθηκόντων με 6 μονάδες, οι αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων με 50 μονάδες και άλλα στοιχεία μαζί με την συνέντευξη έως 20 μονάδες. Σημαντική διαφορά αποτελεί εδώ η μεγάλη βαρύτητα της προβλεπόμενης αξιολογικής έκθεσης, η οποία μέχρι και σήμερα δεν υφίσταται.

Στη συνέχεια, ακολούθησε ο Ν3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α'), σύμφωνα με τον οποίο έγιναν οι κρίσεις επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων του έτους 2007 και τον οποίο θα προσπαθήσουμε να αποτιμήσουμε κριτικά με την παρούσα μελέτη περίπτωσης.

2.6 ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το θεσμικό πλαίσιο επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων έχει δεχτεί κατ' επανάληψη έντονη κριτική από την εκπαιδευτική κοινότητα. Αποτελεί συνήθη πρακτική όταν εναλλάσσονται τα κόμματα στην εξουσία να αλλάζει και το θεσμικό πλαίσιο επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. Κάθε φορά που αλλάζει το πλαίσιο αυτό, αλλά και όταν ολοκληρώνονται οι διαδικασίες επιλογής, ακολουθούν πλήθος ενστάσεων και διαμαρτυριών, ενώ κυριαρχούν στα δημοσιεύματα και στους κύκλους των εκπαιδευτικών τα σχόλια για αναξιοκρατία και κομματικές παρεμβάσεις. Με την παρούσα μελέτη περίπτωσης θα επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν ένα/μία υποψήφιο/ια στο να επιλεγεί για τη θέση του/ης διευθυντή/ντριας σχολείου.

Προσεγγίζοντας θεωρητικά το ζήτημα, και μελετώντας τους διάφορους νόμους και προεδρικά διατάγματα που έχουν ψηφιστεί κατά την τελευταία δεκαπενταετία, μπορούμε να κάνουμε τις ακόλουθες διαπιστώσεις: για να θεμελιώσει ο/η εκπαιδευτικός δικαίωμα κατάθεσης υποψηφιότητας πρέπει να έχει βαθμό Α' και αρκετά χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας που κυμαίνονται από 8 ως 12. Σε πολλές περιπτώσεις, τα χρόνια αυτά πρέπει να είναι σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού. Ενδέχεται δηλαδή κάποιος/α εκπαιδευτικός να έχει τα απαραίτητα χρόνια εκπαιδευτικής και διδακτικής υπηρεσίας, αλλά να μην έχει δικαίωμα αίτησης γιατί ορισμένα από χρόνια αυτά υπηρέτησε ως αναπληρωτής/τρια. Η υπηρεσιακή κατάσταση (αρχαιότητα) αξιολογείται με ιδιαίτερη βαρύτητα που κυμαίνεται άλλοτε κοντά στο 40% του συνόλου των αξιολογικών μονάδων (Ν.2043/1992, ΦΕΚ 79, τ.Α') και άλλοτε κοντά στο 20%¹ (Ν.3467/2006, ΦΕΚ 128, τ.Α').

Δεν αξιολογούνται ξεχωριστά, τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων που αφορούν σπουδές στη διοικητική επιστήμη. Τα γενικότερα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων αξιολογούνται συνήθως με ανώτατο όριο κοντά στο 30%. Φαινομενική εξαίρεση αποτελεί ο Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α'), με τον οποίο τα επιστημονικά προσόντα αξιολογούνται με ανώτατο όριο 14%. Μετά όμως από την αναπροσαρμογή που έγινε λόγω έλλειψης συστήματος αξιολόγησης², πρακτικά τα επιστημονικά προσόντα αξιολογούνται με ανώτατο όριο 25%. Μία άλλη σημαντική παρατήρηση που οφείλουμε να καταγράψουμε εδώ είναι ότι η κατηγορία Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση αποτελεί μία πολύ ευρεία κατηγορία που περιλαμβάνει πολλούς τίτλους σπουδών όπως έναν ή περισσότερους διδακτορικούς τίτλους, έναν ή

¹ Αξίζει εδώ να υπογραμμίσουμε ότι το 20% είναι πλασματικό, αφού το σύνολο των αξιολογικών μονάδων του Ν. 3467/2006 έχει αναπροσαρμοστεί από 100 σε 56 ελλείψει εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης. Η πραγματική βαρύτητα της αρχαιότητας μετά την αναπροσαρμογή αυτή είναι 35,7%.

² Ο.π.

περισσότερους μεταπτυχιακούς τίτλους, δεύτερο ή περισσότερους τίτλους ΑΕΙ, τίτλο από Διδασκαλείο, ποικίλες επιμορφώσεις, τίτλους μίας ή περισσότερων ξένων γλωσσών, πιστοποίηση στις ΤΠΕ κλπ. Είναι φανερό ότι η πραγματική βαρύτητα της κατηγορίας αυτής είναι μικρότερη ακόμα και από το ήμισυ της ονομαστικής της βαρύτητας, αφού είναι απίθανο ο/η μέσος/η υποψήφιος/ια να έχει έστω και τους μισούς από τους προαναφερόμενους τίτλους σπουδών. Αξίζει να παρατηρήσουμε εδώ ότι ένας μεταπτυχιακός τίτλος ή τίτλος Διδασκαλείου αξιολογείται με 2,5 μονάδες. Εάν όμως κατά το ίδιο χρονικό διάστημα (διετία) ο/η εκπαιδευτικός επιλέξει να υπηρετήσει σε σχολείο αντί του να πάρει εκπαιδευτική άδεια για μεταπτυχιακές σπουδές, τότε θα αξιολογηθεί για τη διδακτική εμπειρία που θα αποκτήσει με 2 μονάδες κατ' έτος, δηλαδή 4 μονάδες για τη διετία.

Η προηγούμενη εμπειρία σε διοικητική θέση αξιολογείται συνήθως με 2-6%. Εξαίρεση αποτελεί το ΠΔ 398/1995 (ΦΕΚ 223, τ.Α'), όπου οι αντίστοιχες αξιολογικές μονάδες φτάνουν στο 17%.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία τάση στο να χρησιμοποιηθούν και οι αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων (ΠΔ 25/2002, Ν. 3467/2006), χωρίς όμως να έχει καταστεί δυνατό να υλοποιηθεί πρακτικά η τάση αυτή. Ταυτόχρονα, η γενική συγκρότηση της προσωπικότητας των υποψηφίων αξιολογείται σε ποσοστό περίπου 18-25%. Εξαίρεση αποτέλεσαν οι πρόσφατες κρίσεις επιλογής του 2007, όπου ελλείπει αξιολογικών εκθέσεων η γενική συγκρότηση της προσωπικότητας των υποψηφίων αξιολογήθηκε κατά 35,7%. Αξιοσημείωτο είναι ότι η αξιολόγηση της προσωπικότητας βασίζεται στη διαδικασία της συνέντευξης ενώπιον υπηρεσιακού συμβουλίου. Εντούτοις, τα μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα για το σκοπό αυτό ούτε

χρησιμοποιούν κατάλληλα και μετρήσιμα διαγνωστικά τεστ εκτίμησης χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (βλ. παρ. κεφ. 2.4.).

Ειδικά για το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, είναι εμφανής η μη αξιολόγηση ορισμένων προσόντων που αξιολογούνταν παλιότερα. Τέτοια προσόντα αποτελούν το συγγραφικό έργο των υποψηφίων και η διδακτική προϋπηρεσία σε ΑΕΙ, εφόσον σχετίζεται με το αντικείμενο της διευθυντικής θέσης. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά μοριοδοτούνταν με το ΠΔ 25/2002 (ΦΕΚ 20, τ.Α), ενώ δεν αξιολογούνται με το Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α').

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας το Μάρτιο του 2000 διατυπώθηκε ο στόχος να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση «η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή» (Council of the EU, 2001: 4). Για την επίτευξη αυτού του στόχου, αναγνωρίστηκε στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στη Φέιρα τον Ιούνιο του 2000, η σημασία της εκπαίδευσης.. Δόθηκε έτσι προτεραιότητα στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης (Council of the EU, 2001: 7-8).

Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός για την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία της. Το 2006 άλλαξε στη χώρα μας το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή του/της διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας. Προκύπτει επομένως η ανάγκη για την αξιολόγηση του νέου αυτού θεσμικού πλαισίου. Μετά από την εφαρμογή του για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης κατά το 2007, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πραγματικά δεδομένα και να διερευνήσουμε με στατιστικά εργαλεία τα αποτελέσματα του νέου αυτού θεσμικού πλαισίου. Στόχος μας είναι να αποτυπώσουμε τους παράγοντες εκείνους που είναι στατιστικά σημαντικοί και επηρεάζουν καθοριστικά την επιλογή ενός/μίας υποψηφίου/ας για τη θέση του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας.

Η διερεύνηση αυτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί μία απόπειρα αξιολόγησης του θεσμικού πλαισίου που ισχύει στη χώρα μας για την

επιλογή των διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων. Μπορεί έτσι να βοηθήσει:

- Στην αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής, της αποτελεσματικότητας και αξιοπιστίας τους
- Στη διατύπωση πολιτικών προτάσεων για βελτίωση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου
- Στην αντικειμενική επιλογή των υποψηφίων και κατ' επέκταση, στην εμπιστοσύνη και αποδοχή των μηχανισμών της δημόσιας διοίκησης.

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Κυρίαρχα ερευνητικά ερωτήματα, για την απάντηση των οποίων σχεδιάσαμε και διενεργήσαμε την παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

Ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή ενός/μίας υποψηφίου/ας ως διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;

Ποια είναι η πραγματική βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής, που ορίζονται σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο;

Πόσο αποτελεσματικό είναι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των κατάλληλων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και επιταγές που δημιουργούν καινούριες απαιτήσεις για το ρόλο του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;

3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Για να απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα, επιλέξαμε να διερευνήσουμε τα δεδομένα από τις κρίσεις διευθυντών/ντριών σχολικών

μονάδων του έτους 2007 της περίπτωσης ενός νομού, και συγκεκριμένα, της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας.

Η συγκεκριμένη Διεύθυνση περιλαμβάνει 40 σχολικές μονάδες, από τις οποίες 14 ημερήσια Γυμνάσια, 1 εσπερινό Γυμνάσιο, 4 Γυμνάσια με Λυκειακές τάξεις, 1 Πειραματικό Γυμνάσιο, 1 Μουσικό σχολείο, 10 ημερήσια Γενικά Λύκεια, 1 εσπερινό Γενικό Λύκειο, 5 ημερήσια Επαγγελματικά Λύκεια, 1 εσπερινό Επαγγελματικό Λύκειο, 1 σχολή ΕΠΑΣ και 1 ΣΕΚ.

Κατά τις ημερομηνίες υποβολής αιτήσεων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων του έτους 2007, υποβλήθηκαν 66 αιτήσεις. Στη συνέχεια, από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας υπολογίστηκαν και ανακοινώθηκαν οι αξιολογικές μονάδες των υποψηφίων για τα αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα τους, δηλαδή για την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία αφενός και για την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση αφετέρου. Ακολούθησαν ενστάσεις των ενδιαφερομένων και, όπου κρίθηκε απαραίτητο, αναπροσαρμογή των αξιολογικών μονάδων. Κατόπιν, οι υποψήφιοι/ιες προσήλθαν σε προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου υπηρεσιακού συμβουλίου, για να ανακοινωθούν τελικά οι συνολικές αξιολογικές τους μονάδες και να ακολουθήσει η τοποθέτηση – εκείνων που προηγήθηκαν – σε διευθυντικές θέσεις σχολικών μονάδων, ανάλογα και με τις δηλώσεις προτίμησης των υποψηφίων που είχαν προηγηθεί.

Ορισμένοι/ες υποψήφιοι/ιες από τους/τις 66 που αρχικά υπέβαλαν αίτηση, είτε γιατί επιλέχθηκαν σε ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες της διοίκησης είτε για άλλους λόγους, δεν ολοκλήρωσαν τη διαδικασία επιλογής. Ο αριθμός των υποψηφίων που ολοκλήρωσαν τη διαδικασία επιλογής ήταν 59. Μέσω της διαδικασίας επιλογής τοποθετήθηκαν διευθυντές/ντριες σε 36 από τις 40

σχολικές μονάδες. Για 4 σχολικές μονάδες δεν επελέγη διευθυντής/ντρια, αφού κανείς/καμία από τους/τις υποψήφιους/ιες δεν είχε εκδηλώσει προτίμηση για τις μονάδες αυτές. Ακολούθησε στη συνέχεια νέα διαδικασία επιλογής για τις 4 σχολικές μονάδες που δεν είχαν διευθυντή/ντρια.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνα, μάς δόθηκαν από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας. Για την αριθμητική ανάλυση χρησιμοποιήσαμε τα δεδομένα που αφορούν τους/ις 59 υποψήφιους/ες που ολοκλήρωσαν τη διαδικασία επιλογής και τις 36 σχολικές μονάδες για τις οποίες επελέγη διευθυντής/ντρια κατά την αρχική διαδικασία επιλογής. Ειδικότερα, επεξεργαστήκαμε με στατιστικά εργαλεία τις αξιολογικές μονάδες των υποψηφίων για τα αντικειμενικά μετρήσιμα προσόντα τους, όπως διαμορφώθηκαν μετά από την εξέταση των ενστάσεων. Παρόμοια επεξεργαστήκαμε και τις αξιολογικές μονάδες που προέκυψαν από τη διαδικασία της συνέντευξης, αλλά και το συνολικό αριθμό αξιολογικών μονάδων.

Για τις ανάγκες της έρευνας, αναλύσαμε τα δεδομένα αυτά με ποσοτικές αριθμητικές μεθόδους και χρήση στατιστικών κριτηρίων. Ειδικότερα, χρησιμοποιήσαμε το λογισμικό πακέτο SPSS και εφαρμόσαμε περιγραφικές στατιστικές σε ένα πλήθος μεταβλητών. Δημιουργήσαμε μηδενικές υποθέσεις, τις οποίες ελέγξαμε, αποδεχτήκαμε ή απορρίψαμε με τη βοήθεια της επαγωγικής στατιστικής, σύμφωνα με τις αρχές της στατιστικής θεωρίας (Γναρδέλλης, 2006, Ρούσσος & Τσαούσης, 2002 και Χαλικιάς, 2003).

3.4 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Τα ζητήματα της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας είναι μείζονος σημασίας για την αξία και την ποιότητα οποιασδήποτε επιστημονικής έρευνας (Cohen & Manion, 1994, Suskie, 1996).

Στη συγκεκριμένη έρευνα δε χρησιμοποιούμε κάποιο εργαλείο για να παράγουμε τα δεδομένα μας. Αντίθετα, τα δεδομένα προέρχονται από πραγματικά γεγονότα. Δεν τίθεται κατά συνέπεια ζήτημα εγκυρότητας και αξιοπιστίας των μετρήσεων. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε βασίζονται στην κατηγοριοποίηση των κριτηρίων επιλογής που γίνεται στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Τα δεδομένα μας προέρχονται από σύνολο πληθυσμού που είναι το σύνολο των υποψηφίων που υπέβαλαν αίτηση για τη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση νομού Αρκαδίας κατά το έτος 2007. Δεν προκύπτει συνεπώς ζήτημα επιλογής και αντιπροσωπευτικότητας δείγματος.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μελέτη περίπτωσης. Τα δεδομένα από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας αποτελούν ένα πληθυσμό και ταυτόχρονα την περίπτωση ενός αυτοτελούς υποσυνόλου του ευρύτερου πληθυσμού που είναι το σύνολο των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας.

Επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης για διάφορους λόγους, μεταξύ των οποίων και αντικειμενικοί και εξωγενείς περιορισμοί, χρονικοί, οικονομικοί, κ.ά., κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η επαγγελματική μου ιδιότητα ως εργαζόμενη εκπαιδευτικός στην εν λόγω διεύθυνση δημιουργεί προσωπικό ενδιαφέρον για την ανάλυση των οικείων

δεδομένων. Το γεγονός αυτό διευκόλυνε και τη συλλογή των δεδομένων λόγω της οικειότητας και των καλών άτυπων σχέσεων με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Από την άλλη μεριά, ο νομός Αρκαδίας είναι ένας μεσαίου μεγέθους επαρχιακός νομός, κοντά στην πρωτεύουσα και με εύκολη πρόσβαση σε αυτήν, που περιλαμβάνει ταυτόχρονα και δυσπρόσιτες περιοχές. Το γεγονός ότι αποτελεί και έδρα περιφέρειας και περιφερειακής διεύθυνσης εκπαίδευσης εμπλουτίζει τα χαρακτηριστικά του, τα οποία πιθανώς διαφέρουν από τα χαρακτηριστικά π.χ. της πρωτεύουσας ή απομονωμένων γεωγραφικά περιοχών. Αναμένεται όμως η περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αρκαδίας να είναι κοντά στη μέση περίπτωση της χώρας. Σίγουρα, τα πορίσματα της παρούσας διερεύνησης δεν θα είναι αντιπροσωπευτικά και γενικεύσιμα για όλη τη χώρα. Κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τους στόχους της παρούσας εργασίας. Αναμένεται όμως να δώσουν μία καλή και τεκμηριωμένη πρώτη εικόνα για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου επιλογής διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων.

Τέλος, παίρνοντας σαν αφετηρία την αντίληψη για τη μη ουδετερότητα της επιστημονικής έρευνας (Κυριαζή, 1999), αφού εμπεριέχει τις συγκεκριμένες ιδεολογικές θέσεις και κοσμοθεωρήσεις του/της εκάστοτε ερευνητή/τριας, οφείλω να παραδεχτώ τα ακόλουθα: η δεκαετή εμπειρία που έχω στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και η διερεύνηση της εξέλιξης του θεσμικού πλαισίου για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών³ με κάνουν να πιστεύω ότι το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο εξυπηρετεί κυρίως μικροπολιτικές σκοπιμότητες και όχι της πραγματικές ανάγκες της εκπαίδευσης και κυρίως όχι τις απαιτήσεις του νέου ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ο/η σύγχρονος/η διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας.

³ Βλ. παραπάνω κεφ. 2.6. Κριτικός σχολιασμός του θεσμικού πλαισίου επιλογής.

3.5 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Η επιστημονική έρευνα στις επιστήμες της συμπεριφοράς, κοινωνικές, διοίκησης κλπ., εγείρει διάφορα δεοντολογικά ζητήματα (Cohen & Manion, 1994). Θέλοντας να είμαστε συνεπείς από άποψη δεοντολογίας και αναγνωρίζοντας τη σημασία που έχουν οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας για την αξία και την ποιότητα της επιστημονικής έρευνας, πραγματοποιήσαμε τα ακόλουθα:

- Παρόλο που τα δεδομένα για την έρευνα αποτελούν δημοσιευμένα στοιχεία, επισκεφθήκαμε τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας και ζητήσαμε να μας χορηγήσει τα απαραίτητα στοιχεία. Η Διεύθυνση μας χορήγησε τα ζητούμενα στοιχεία. Έτσι, τα δεδομένα μας προέρχονται από επίσημη και αξιόπιστη πηγή. Ταυτόχρονα, η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας, σαν βασικός ενδιαφερόμενος για το αποτέλεσμα της έρευνας, είναι ενήμερη σχετικά με τους σκοπούς και το πλαίσιο της έρευνας.
- Σε κάθε περίπτωση τηρήθηκε η ανωνυμία των υποψηφίων. Τα δεδομένα που παραθέτουμε είναι οργανωμένα με τυχαία σειρά και όχι με εκείνη με την οποία ανακοινώθηκαν. Από τα δεδομένα αυτά έχουμε απομακρύνει χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση των υποψηφίων, όπως είναι ο κλάδος ΠΕ.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Στη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Αρκαδίας, κατά το έτος 2007, ολοκλήρωσαν τη διαδικασία επιλογής διευθυντών/ντριών 59 υποψήφιοι/ιες. Σύμφωνα με τις δηλώσεις προτίμησής τους, τοποθετήθηκαν διευθυντές/ντριες σε 36 από τις 40 συνολικά σχολικές μονάδες που εποπτεύονται από τη Διεύθυνση. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήσαμε τα δεδομένα που αφορούν τους/τις 59 υποψήφιους/ιες που ολοκλήρωσαν τη διαδικασία επιλογής και τους/τις 36 διευθυντές/ντριες που επελέγησαν και τοποθετήθηκαν κατά την αρχική διαδικασία επιλογής, όπως εμφανίζονται στον πίνακα 1. Οι μεταβλητές του πίνακα 1 ορίζονται στον πίνακα 2.

CASE	GENDER	ΥPIPKAT	EPISTKAT	VATHM	SYNENT	TELVATH	MNGR	PMNGR	PMNGR1
1	1	20,50	0,25	20,75	20,00	40,75	1	0,50	0
2	1	21,00	0,50	21,50	18,80	40,30	1	1,00	1
3	1	20,00	1,00	21,00	18,00	39,00	0	0,00	0
4	1	20,50	1,25	21,75	17,40	39,15	0	0,50	0
5	1	21,00	0,75	21,75	19,80	41,55	1	1,00	1
6	1	20,50	0,00	20,50	19,20	39,70	0	0,50	0
7	1	21,00	0,25	21,25	19,40	40,65	1	1,00	1
8	1	20,00	0,75	20,75	19,00	39,75	1	0,00	0
9	2	21,00	0,50	21,50	19,60	41,10	1	1,00	1
10	1	12,00	0,75	12,75	19,60	32,35	0	0,00	0
11	1	21,00	0,25	21,25	18,50	39,75	0	1,00	1
12	2	14,50	0,50	15,00	19,20	34,20	1	0,50	0
13	2	21,00	0,00	21,00	19,40	40,40	1	1,00	1
14	1	12,00	0,25	12,25	19,60	31,85	0	0,00	0
15	1	21,00	0,50	21,50	14,00	35,50	0	1,00	0
16	1	21,00	0,00	21,00	19,60	40,60	0	1,00	1
17	2	21,00	0,00	21,00	16,20	37,20	0	1,00	1
18	1	20,50	0,25	20,75	19,60	40,35	0	0,50	1
19	2	20,50	0,75	21,25	17,00	38,25	1	0,50	0
20	2	21,00	0,25	21,25	19,40	40,65	1	1,00	1
21	1	21,00	1,25	22,25	14,60	36,85	1	1,00	1
22	1	21,00	0,25	21,25	19,40	40,65	1	1,00	1
23	1	21,00	1,00	22,00	19,40	41,40	1	1,00	1
24	1	21,00	1,00	22,00	16,80	38,80	1	1,00	1
25	1	20,00	0,25	20,25	20,00	40,25	1	0,00	0
26	1	21,00	1,25	22,25	15,80	38,05	0	1,00	1

CASE	GENDER	YPIRKAT	EPISTKAT	VATHM	SYNENT	TELVATH	MNGR	PMNGR	PMNGR1
27	1	22,00	0,50	22,50	18,60	41,10	1	2,00	1
28	1	21,00	3,00	24,00	19,60	43,60	1	1,00	0
29	1	20,00	0,25	20,25	13,80	34,05	0	0,00	0
30	2	20,25	1,00	21,25	19,00	40,25	1	0,25	0
31	1	21,00	0,50	21,50	19,80	41,30	1	1,00	1
32	1	21,00	1,00	22,00	19,40	41,40	1	1,00	1
33	1	22,00	0,25	22,25	19,40	41,65	1	2,00	1
34	1	20,50	0,25	20,75	19,20	39,95	1	0,50	0
35	1	8,00	1,50	9,50	16,80	26,30	0	0,00	0
36	1	20,00	0,75	20,75	19,20	39,95	1	0,00	0
37	2	21,00	1,00	22,00	19,20	41,20	1	1,00	1
38	1	20,50	0,25	20,75	19,80	40,55	1	0,50	0
39	1	21,00	1,25	22,25	16,40	38,65	1	1,00	1
40	1	21,00	2,25	23,25	20,00	43,25	1	1,00	1
41	2	21,00	1,00	22,00	19,60	41,60	1	1,00	1
42	1	21,00	1,25	22,25	17,80	40,05	1	1,00	1
43	1	18,00	0,25	18,25	19,60	37,85	0	0,00	0
44	1	21,00	1,25	22,25	15,40	37,65	1	1,00	1
45	2	21,00	1,25	22,25	17,80	40,05	0	1,00	1
46	2	20,00	3,00	23,00	16,20	39,20	0	0,00	0
47	2	12,00	0,50	12,50	18,00	30,50	0	0,00	0
48	1	20,50	1,00	21,50	19,40	40,90	1	0,50	0
49	1	21,00	4,50	25,50	19,40	44,90	1	1,00	1
50	1	21,00	0,25	21,25	18,40	39,65	0	1,00	1
51	2	21,00	0,25	21,25	19,40	40,65	1	1,00	1
52	1	18,00	1,25	19,25	16,00	35,25	0	0,00	0
53	1	22,00	1,00	23,00	14,80	37,80	0	2,00	1
54	1	21,00	4,50	25,50	15,20	40,70	1	1,00	1
55	1	8,00	1,25	9,25	19,60	28,85	0	0,00	0
56	2	21,00	0,00	21,00	14,40	35,40	0	1,00	1
57	1	14,00	0,00	14,00	18,60	32,60	0	0,00	0
58	1	21,00	1,25	22,25	19,40	41,65	1	1,00	1
59	1	20,00	1,25	21,25	19,80	41,05	0	0,00	0

Πίν. 1: Δεδομένα έρευνας

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
CASE	Αύξων αριθμός
GENDER	Φύλο. Περιέχει την τιμή 1 για τους άνδρες και την τιμή 2 για τις γυναίκες.
YPIRKAT	Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Ανώτατο όριο 22 μον.
EPISTKAT	Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Ανώτατο όριο 14 μον.
VATHM	Αθροισμα αντικειμενικά προσδιοριζόμενων μονάδων. $VATHM=YPIRKAT+EPISTKAT$
SYNENT	Βαθμολογία συνέντευξης. Ανώτατο όριο 20 μον.
TELVATH	Σύνολο αξιολογικών μονάδων. Ανώτατο όριο 56 μον. $TELVATH=VATHM+SYNENT$
MNGR	Εμφανίζει το ποιοί/ες επελέγησαν για διευθυντές/ριες. Περιέχει την τιμή 1 για όσους/ες επελέγησαν και την τιμή 0 για όσους/ες δεν επελέγησαν.

PMNGR	Εμφανίζει τις αξιολογικές μονάδες από την άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Περιέχεται στο ΥPIRKAT. Ανώτατο όριο 2 μον.
PMNGR1	Ποιοτική μεταβλητή που βασίζεται στην PMNGR. Περιέχει την τιμή 1 για όσους/ες έχουν ασκήσει καθήκοντα διευθυντή/ντριας και την τιμή 0 για όσους/ες όχι.

Πίν. 2: Τεκμηρίωση δεδομένων

4.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

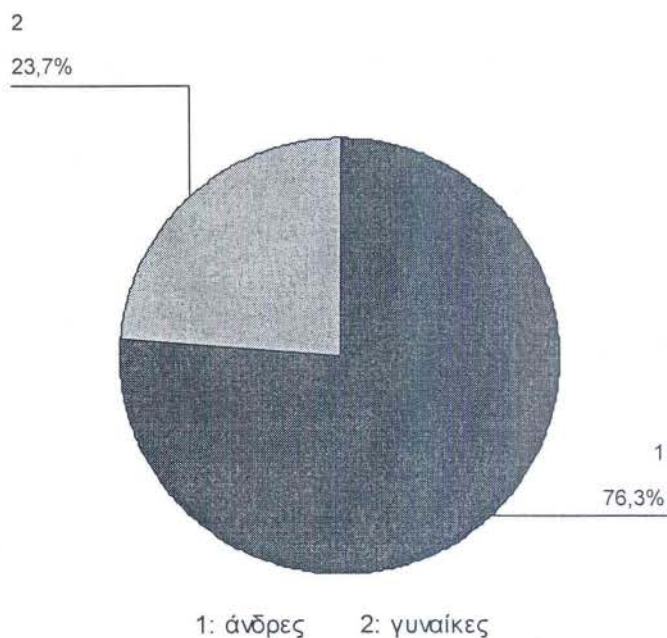
Θα αναλύσουμε αρχικά τα δεδομένα μας με χρήση διαγραμμάτων. Σχετικά με το φύλο όσων έκαναν αίτηση για διευθυντές/ντριες (βλ. γρ. 1), μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι είναι πολλοί περισσότεροι οι άνδρες (76,3%) από τις γυναίκες (23,7%). Παρόμοια είναι η εικόνα και για όσους/ες έγιναν τελικά διευθυντές/ντριες, από τους/τις οποίους/ες άνδρες ήταν το 75% και γυναίκες το 25% (βλ. γρ.2). Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι οι άνδρες αποτελούν το 41% του συνόλου των μονίμων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αρκαδίας και οι γυναίκες το 59%⁴. Τα στοιχεία αυτά συμφωνούν με πολλές άλλες έρευνες που δείχνουν ότι οι γυναίκες υποαντιπροσωπεύονται στη διοίκηση σχολικών μονάδων, παρόλο που έχουν μεγαλύτερη αναλογία στο σύνολο των εκπαιδευτικών (Βρυώνης & Γούπος, 2008, Δαράκη, 2007, Κελαϊδίτου, 2006, Κανταρτζή & Ανθόπουλος, 2006, Λιακοπούλου, 2005, Μαραγκουδάκη, 1997, Μπάκας & Δημητριάδη, 2005, Νάκος, 2005, Παπανασούμ, 1995, Τραχανοπούλου & Τραχανοπούλου, 2008, Φουσέκα, 1994, Χατζηπαναγιώτου, 1997, Χριστοφόρου & Ρόκα, 2005,). Εξάλλου, σύμφωνα με τα δεδομένα της ανάλυσής μας, οι περισσότερες γυναίκες δεν υποβάλλουν καν αίτηση για να επιλεγούν σε διευθυντική θέση.

Σχετικά με την κατηγορία κριτηρίων υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, παρατηρήσαμε μία μεγάλη συγκέντρωση προς το ανώτερο όριο των αξιολογικών μονάδων που είναι 22. Ειδικότερα, σύμφωνα με το

⁴ Πηγή: Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αρκαδίας.

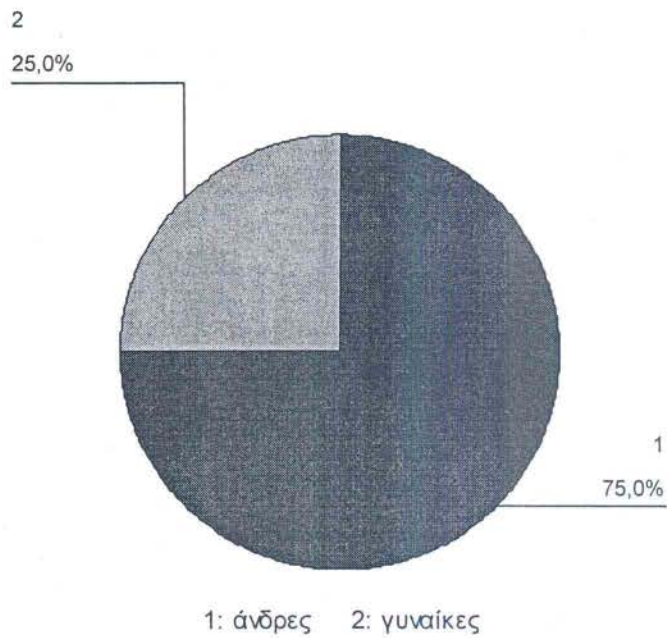
γράφημα 3, 31 από τους/τις 59 υποψήφιους/ιες είχαν 21 μονάδες σε αυτήν την κατηγορία (52,5%), ενώ 50 από τους/τις 59 υποψήφιους/ιες είχαν από 20 και πλέον μονάδες (84,7%). Ο μέσος όρος αξιολογικών μονάδων των υποψηφίων για τη συγκεκριμένη κατηγορία κριτηρίων είναι 19,6 και η διάμεσος 21 (βλ. πιν.3). Από τους/τις 50 υποψήφιους/ιες με 20 και πλέον αξιολογικές μονάδες, οι 35 επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες στο σύνολο των 36 διευθυντών/ντριών που επελέγησαν συνολικά (βλ. γρ.4). Δηλαδή, 1 μόνο άτομο από όσους/ες επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες είχε λιγότερες από 20 αξιολογικές μονάδες στην κατηγορία υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, όταν το ανώτατο όριο της κατηγορίας αυτής είναι 22 μονάδες.

Αιτήσεις ανά φύλο



Γρ. 1: Αιτήσεις ανά φύλο (ποσοστά)

Διευθυντές/ντριες ανά φύλο



Γρ. 2: Διευθυντές/ντριες ανά φύλο (ποσοστά)

		ΥΠΙΡΚΑΤ	ΕΠΙΣΤΚΑΤ	SYNENT
Σύνολο (N)	Εγκυρα (Valid)	59	59	59
	Ελλείψεις (Missing)	0	0	0
Μέσος όρος (Mean)		19,6229	,8898	18,2763
Διάμεσος (Median)		21,0000	,7500	19,2000
Τυπική Απόκλιση (Std. Deviation)		3,19191	,93573	1,76765
Διακύμανση (Variance)		10,18830	,87558	3,12460
Ασυμετρία (Skewness)		-2,559	2,343	-1,166
Κύρτωση (Kurtosis)		5,780	6,555	,114
Ελάχιστη τιμή (Minimum)		8,00	,00	13,80
Μέγιστη τιμή (Maximum)		22,00	4,50	20,00

Πίν. 3: Περιγραφικές στατιστικές κριτηρίων επιλογής: Υπηρεσιακή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, προσωπικότητα



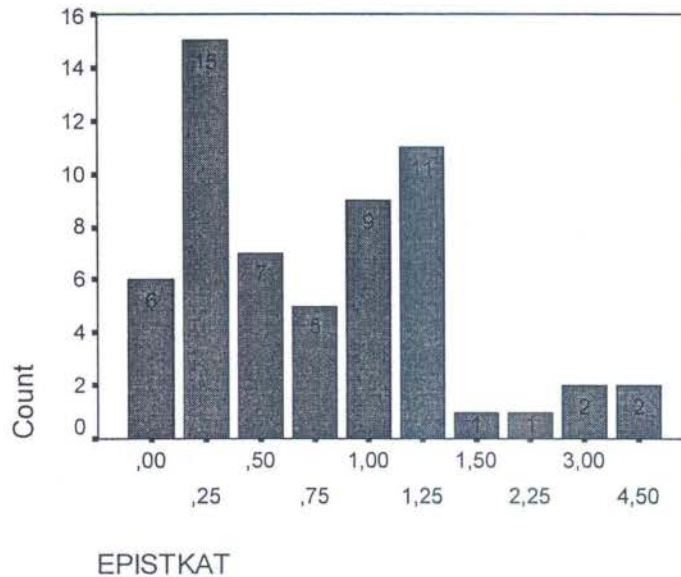
Γρ. 3: Αξιολογικές μονάδες υπηρεσιακής κατάστασης υποψηφίων



Γρ. 4: Αξιολογικές μονάδες υπηρεσιακής κατάστασης διευθυντών/ντριών

Επιστημονική συγκρότηση

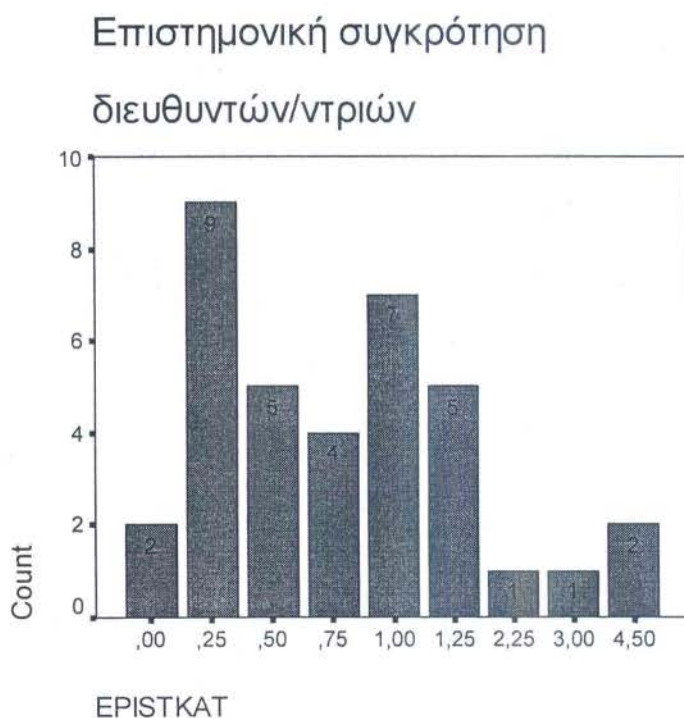
υποψηφίων



Γρ. 5: Αξιολογικές μονάδες επιστημονικής συγκρότησης υποψηφίων

Διαφορετική είναι η εικόνα για την κατηγορία κριτηρίων επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Παρόλο που το ανώτερο όριο της κατηγορίας είναι οι 14 μονάδες, κανένας/μία υποψήφιος/α δεν συγκεντρώνει περισσότερες από 4,5 μονάδες (βλ. γρ.5). Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 89,8% (53 από τους/τις 59 υποψήφιους/ιες) έχει έως 1,25 μονάδες δηλαδή ως 8,9% ($=1,25/14$) του συνόλου των διαθέσιμων αξιολογικών μονάδων. Εύλογα προκύπτει σαν μέσος όρος αξιολογικών μονάδων των υποψηφίων για τη συγκεκριμένη κατηγορία κριτηρίων το 0,89 και σαν διάμεσος το 0,75 (βλ. πιν.3). Από τους/τις 36 διευθυντές/ντριες που επελέγησαν, οι 32 (88,9%) είχαν το πολύ έως 1,25 αξιολογικές μονάδες για την κατηγορία επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση (βλ. γρ.6). Σύμφωνα με τα γραφήματα 5 και 6, περισσότερες από 1,25 μονάδες στη συγκεκριμένη κατηγορία είχαν μόνο 6 άτομα, και από αυτά επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες τα 4.

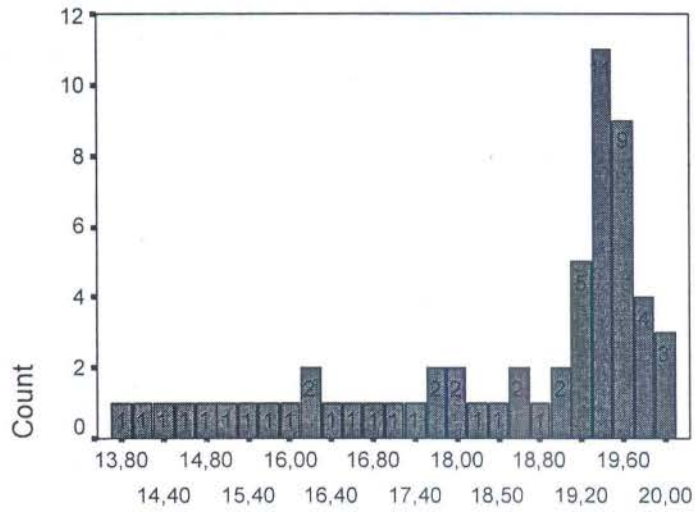
Στην κατηγορία που αφορά την προσωπικότητα των υποψηφίων και αποτυπώνεται μέσω της συνέντευξης, παρατηρούμε συγκέντρωση στο άνω όριο που είναι 20 μονάδες. Οι 32 από τους/τις 59 υποψήφιους/ιες (54,2%) έχουν 19,2 και πλέον μονάδες (βλ. γρ.7). Αντίστοιχα, 25 από τους/τις 35 διευθυντές/ντριες που επελέγησαν (71,4%), είχαν 19,2 και πλέον μονάδες (βλ. γρ.8). Ο μέσος όρος της κατηγορίας είναι 18,2 μονάδες και η διάμεσος είναι 19,2 μονάδες (βλ. πιν.3).



Γρ. 6: Αξιολογικές μονάδες επιστημονικής συγκρότησης διευθυντών/ντριών

Προσωπικότητα (συνέντευξη)

υποψηφίων

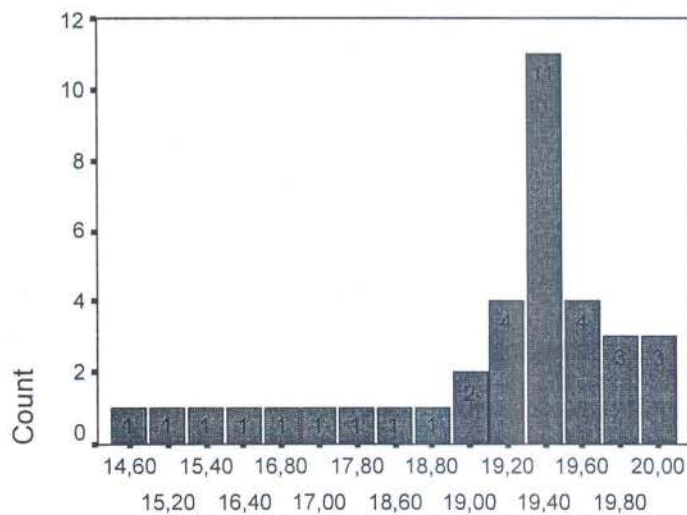


SYNENT

Γρ. 7: Αξιολογικές μονάδες προσωπικότητας υποψηφίων

Προσωπικότητα (συνέντευξη)

διευθυντών/ντριών



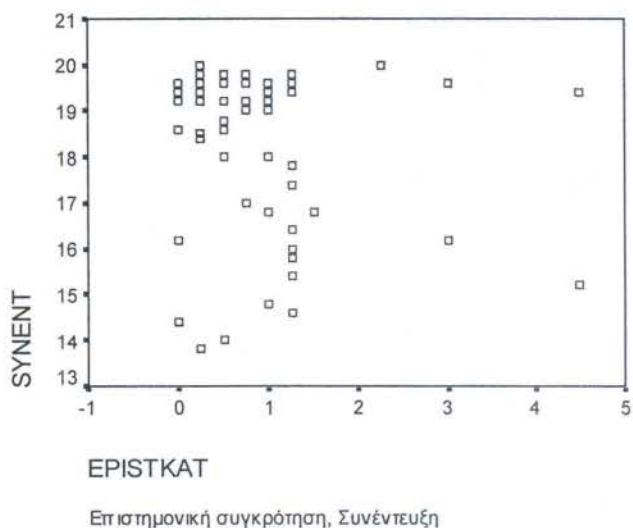
SYNENT

Γρ. 8: Αξιολογικές μονάδες προσωπικότητας διευθυντών/ντριών

Στα γραφήματα διασποράς που ακολουθούν φαίνεται ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μονάδων των επιμέρους κατηγοριών κριτηρίων επιλογής. Δηλαδή, η προσωπικότητα, όπως αποτυπώνεται μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης, δε σχετίζεται καθόλου ούτε με την υπηρεσιακή κατάσταση (βλ. γρ.9,10) ούτε με την επιστημονική συγκρότηση (βλ. γρ.11,12). Στο γράφημα 9 είναι φανερό ότι πολλοί/ες από τους/τις υποψήφιους/ιες που είχαν στην υπηρεσιακή κατάσταση 20-22 μονάδες βαθμολογήθηκαν στη συνέντευξη με 14-20 μονάδες, ενώ κάποιοι/ες άλλοι/ες που βαθμολογήθηκαν στη συνέντευξη με 18-20 μονάδες είχαν στην υπηρεσιακή κατάσταση 8-22 μονάδες. Το γράφημα 10 καταδεικνύει με σαφήνεια ότι όλοι/ες όσοι/ες επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες πλην μίας εξαίρεσης, είχαν στην υπηρεσιακή κατάσταση 20-22 μονάδες και στη συνέντευξη 14,5-20. Εξάλλου, στο γράφημα 11 βλέπουμε ότι άτομα με 0-1,25 μονάδες στην επιστημονική συγκρότηση βαθμολογήθηκαν στη συνέντευξη με 14-20, ενώ άλλα άτομα με πολύ περισσότερες μονάδες στην επιστημονική συγκρότηση βαθμολογήθηκαν στη συνέντευξη με 15-20 μονάδες. Επίσης, η πλειοψηφία των διευθυντών/ντριών είχαν έως 1,25 μονάδες στην επιστημονική συγκρότηση και υπήρξαν και άτομα με πολύ περισσότερα μόρια στην ίδια κατηγορία που δεν επελέγησαν (βλ. γρ.11,12).

Διάγραμμα διασποράς

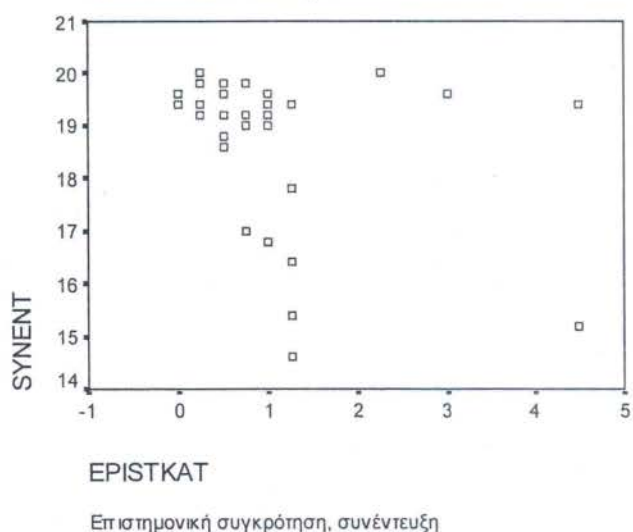
υποψηφίων



Γρ. 11: Διασπορά μονάδων υποψηφίων στις κατηγορίες επιστημονική συγκρότηση και προσωπικότητα

Διάγραμμα διασποράς

διευθυντών/ντριών



Γρ. 12: Διασπορά μονάδων διευθυντών/ντριών στις κατηγορίες επιστημονική συγκρότηση και προσωπικότητα

4.3. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Από την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων μας διακρίνονται πολλά ζητήματα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός/μίας υποψηφίου/ιας για τη θέση του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας. Ωστόσο, χρησιμοποιήσαμε μεθόδους και κριτήρια της επαγωγικής στατιστικής για να διερευνήσουμε αν τα χαρακτηριστικά αυτά είναι στατιστικά σημαντικά.

4.3.1 Ανεξαρτησία της επιλογής από ποιοτικά χαρακτηριστικά

Ξεκινήσαμε με τη μελέτη της ανεξαρτησίας του να επιλεγεί κάποιος/α ως διευθυντής/ντρια από ορισμένα χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό κριτήριο χ^2 για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας της επιλογής από το φύλο και από το να έχει ξαναεπιλεγεί ο/η υποψήφιος/ια ως διευθυντής/ντρια κατά το παρελθόν.

Α) Έλεγχος ανεξαρτησίας από το φύλο

Θεωρήσαμε σαν μηδενική υπόθεση την

H_{A0} : η επιλογή ως διευθυντής/ντρια είναι ανεξάρτητη από το φύλο

και σαν εναλλακτική υπόθεση την

H_{A1} : υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή ως διευθυντής/ντρια και στο φύλο

Δημιουργήσαμε το σχετικό πίνακα συνάφειας (βλ. πιν. 4).

			MNGR		Total
			0	1	
GENDER	1	Count	18	27	45
		% within GENDER	40,0%	60,0%	100,0%
	2	Count	5	9	14
		% within GENDER	35,7%	64,3%	100,0%
Total		Count	23	36	59
		% within GENDER	39,0%	61,0%	100,0%

Πίν. 4: Πίνακας συνάφειας 59 υποψηφίων σύμφωνα με το φύλο (GENDER) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντρίες (MNGR)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,082(b)	1	,774		
Continuity Correction(a)	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,083	1	,773		
Fisher's Exact Test				1,000	,516
Linear-by-Linear Association	,081	1	,776		
N of Valid Cases	59				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,46.

Πίν. 5: Έλεγχος χ^2 για την ανεξαρτησία του φύλου και της επιλογής ως διευθυντής/ντρία

Ο έλεγχος με το κριτήριο χ^2 έδειξε στατιστικά μη σημαντικές διαφορές (βλ. πιν. 5), οπότε δεχτήκαμε τη μηδενική υπόθεση H_{A0} ότι είναι ανεξάρτητο το φύλο του/της υποψηφίου/ας από το να επιλεγεί ως διευθυντής/ντρία. Οι όποιες διαφορές στα δεδομένα μας οφείλονται σε τυχαίες κυμάνσεις, μη στατιστικά σημαντικές.

B) Έλεγχος ανεξαρτησίας από την πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ριας

Θεωρήσαμε σαν μηδενική υπόθεση την

H_{B0} : η επιλογή ως διευθυντής/ντρία είναι ανεξάρτητη από πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντρίας

και σαν εναλλακτική υπόθεση την

H_{B1} : υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή ως διευθυντής/ντρια και στην πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας

Δημιουργήσαμε το σχετικό πίνακα συνάφειας (βλ. πιν. 6).

		MNGR		Total	
		0	1		
PMNGR1	0	Count	15	11	26
		% within PMNGR1	57,7%	42,3%	100,0%
	1	Count	8	25	33
		% within PMNGR1	24,2%	75,8%	100,0%
Total		Count	23	36	59
		% within PMNGR1	39,0%	61,0%	100,0%

Πίν. 6: Πίνακας συνάφειας 59 υποψηφίων σύμφωνα με την πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας (PMNGR1) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντριες (MNGR)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,841(b)	1	,009		
Continuity Correction(a)	5,507	1	,019		
Likelihood Ratio	6,923	1	,009		
Fisher's Exact Test				,015	,009
Linear-by-Linear Association	6,725	1	,010		
N of Valid Cases	59				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,14.

Πίν. 7: Έλεγχος χ^2 για την ανεξαρτησία της πρότερης άσκησης καθηκόντων διευθυντή/ντριας (PMNGR1) και το αν έγιναν τελικά διευθυντές/ντριες (MNGR)

Ο έλεγχος με το κριτήριο χ^2 έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές (βλ. πιν. 7). Έτσι, απορρίψαμε τη μηδενική υπόθεση H_{B0} και δεχτήκαμε την H_{B1}

ότι υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή ως διευθυντής/ντρια και στην πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας. Στην περίπτωση αυτή, οι διαφορές στα δεδομένα μας είναι στατιστικά σημαντικές.

4.3.2 Έλεγχοι μέσων τιμών

Ένα σημαντικό ζήτημα που μας απασχόλησε είναι το αν εκείνοι/ες που επελέγησαν υπερτερούν σε κάποιο χαρακτηριστικό έναντι όσων δεν επελέγησαν. Χωρίσαμε όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ιες σε δύο ομάδες, εκείνους/ες που τελικά επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες και εκείνους/ες που δεν επελέγησαν. Υπολογίσαμε τη μέση τιμή αξιολογικών μονάδων κάθε ομάδας για διάφορα εκτιμώμενα χαρακτηριστικά, όπως είναι η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση, το σύνολο των δύο προηγούμενων χαρακτηριστικών, η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση των υποψηφίων όπως αξιολογείται με τη διαδικασία της συνέντευξης και η πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου (βλ. πιν.8). Οι συγκεκριμένες μέσες τιμές διαφέρουν ανάμεσα στις δύο εξεταζόμενες ομάδες. Για να διερευνήσουμε εάν η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό κριτήριο t test.

Θεωρήσαμε σαν μηδενική υπόθεση την

H_{0} : οι μέσες τιμές υπηρεσιακής κ.ά. κατάστασης, επιστημονικής κ.ά. συγκρότησης, του συνόλου των δύο προηγούμενων, της γενικής συγκρότησης και της πρότερης άσκησης διοικητικών καθηκόντων δεν διαφέρουν ανάμεσα στην ομάδα όσων επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες και στην ομάδα όσων δεν επελέγησαν

και σαν εναλλακτική υπόθεση την

H_{Γ1} : οι μέσες τιμές υπηρεσιακής κ.ά. κατάστασης, επιστημονικής κ.ά. συγκρότησης, του συνόλου των δύο προηγούμενων, της γενικής συγκρότησης και της πρότερης άσκησης διοικητικών καθηκόντων διαφέρουν ανάμεσα στην ομάδα όσων επελέγησαν ως διευθυντές/ντρίες και στην ομάδα όσων δεν επελέγησαν

Οι δύο ομάδες που εξετάζουμε, εκείνων που επελέγησαν ως διευθυντές/ριες και των υπολοίπων αποτελούν ανεξάρτητα δείγματα. Για κάθε ένα από τα 5 εξεταζόμενα χαρακτηριστικά, έχουμε υποθέσει (μηδενική υπόθεση) ότι οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες. Πιο συγκεκριμένα, για την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι H₀: μ₁ = μ₂. Με το τεστ του Levene ελέγχουμε αρχικά αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εδώ σαν μηδενική υπόθεση έχουμε ότι H₀: σ₁² = σ₂². Η τιμή του κριτηρίου F είναι 44 (βλ. πιν.9) και η πιθανότητα του ελέγχου 0,000 < 5%. Επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Εξετάζουμε στη συνέχεια τη γραμμή equal variances not assumed.

	Ομάδα (MNGR)	Πλήθος (N)	Μέση τιμή (Mean)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)	Σφάλμα (Std. Error Mean)
YPIRKAT	0	23	17,9348	4,46019	,93001
	1	36	20,7014	1,14458	,19076
EPISTKA T	0	23	,7500	,71111	,14828
	1	36	,9792	1,05454	,17576
VATHM	0	23	18,6848	4,45445	,92882
	1	36	21,6806	1,63293	,27216
SYNENT	0	23	17,4652	1,97337	,41148
	1	36	18,7944	1,42186	,23698
PMNGR	0	23	,4565	,56232	,11725
	1	36	,8681	,42881	,07147

Πίν. 8: Στατιστικές (μέσες τιμές κ.ά.) για την υπηρεσιακή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, το σύνολο των δύο παραπάνω, τη γενική συγκρότηση και την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων σε δύο ομάδες: εκείνους/ες που επελέγησαν ως διευθυντές/ντρίες και τους/τις υπόλοιπους/ες

Η τιμή του κριτηρίου t είναι -2,914 με πιθανότητα $0,008 < 5\%$. Απορρίπτουμε επομένως τη μηδενική υπόθεση για ίσους μέσους. Η διαφορά στη μέση βαθμολογία για την υπηρεσιακή κατάσταση και τη διδακτική εμπειρία μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντρίες και των υπολοίπων είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή το χαρακτηριστικό υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικό μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντρίες και των υπολοίπων.

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
YPIRKAT	Equal variances assumed	44,043	,000	-3,559	57	,001	-2,76	,777	-4,323	-1,209
	Equal var. not assumed			-2,914	23,8	,008	-2,76	,949	-4,726	-,806
EPISTKAT	Equal variances assumed	,250	,619	-,916	57	,363	-,22	,250	-,730	,271
	Equal var. not assumed			-,997	56,7	,323	-,22	,229	-,689	,231
VATHM	Equal variances assumed	31,738	,000	-3,681	57	,001	-2,99	,813	-4,625	-1,366
	Equal var. not assumed			-3,095	25,8	,005	-2,99	,967	-4,985	-1,005
SYNENT	Equal variances assumed	6,162	,016	-3,006	57	,004	-1,32	,442	-2,214	-,443
	Equal var. not assumed			-2,799	36,4	,008	-1,32	,474	-2,291	-,366
PMNGR	Equal variances assumed	4,985	,030	-3,181	57	,002	-,41	,129	-,670	-,152
	Equal var. not assumed			-2,997	38,0	,005	-,41	,137	-,689	-,133

Πίν. 9: Έλεγχος t test ίσων μέσων για την υπηρ/κή κατάσταση, επιστημονική συγκρότηση, το σύνολο των δύο παραπάνω, τη γενική συγκρότηση και την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων σε δύο ομάδες: εκείνους/ες που επελέγησαν ως διευθυντές/ντρίες και τους υπόλοιπους/ες

Συνεχίζουμε την ίδια διαδικασία για το χαρακτηριστικό επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Και πάλι υποθέτουμε ότι οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες, δηλαδή $H_0: \mu_1 = \mu_2$. Με το τεστ του Levene ελέγχουμε αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εδώ σαν μηδενική υπόθεση έχουμε ότι $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$. Η τιμή του κριτηρίου F είναι 0,25 (βλ. πιν.9) και η πιθανότητα του ελέγχου $0,619 > 5\%$. Επομένως, δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εξετάζουμε στη συνέχεια τη γραμμή equal variances assumed. Η τιμή του κριτηρίου t είναι -0,916 με πιθανότητα $0,363 > 5\%$. Δεχόμαστε κατά συνέπεια τη μηδενική υπόθεση για ίσους μέσους. Η διαφορά στη μέση βαθμολογία για την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντρίες και των υπολοίπων δεν είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή το χαρακτηριστικό επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση είναι παρόμοιο μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντρίες και των υπολοίπων. Το αποτέλεσμα αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού καταδεικνύει ότι τόσο εκείνοι/ες που επιλέγονται για διευθυντές/ντρίες όσο και εκείνοι/ες που δεν επιλέγονται έχουν την ίδια/παρόμοια επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Η διαπίστωση αυτή είναι σύμφωνη με την άποψη που υποστηρίζει ότι οι διευθυντές/ντρίες των ελληνικών σχολικών μονάδων δεν έχουν την κατάλληλη επάρκεια (Γεωργογιάννης, 2005).

Ακολουθούν οι ίδιοι έλεγχοι για το σύνολο των χαρακτηριστικών που μετριοούνται με αντικειμενικό τρόπο δηλαδή για το άθροισμα των αξιολογικών μονάδων που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Έχουμε υποθέσει (μηδενική υπόθεση) ότι οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες. Πιο συγκεκριμένα, είναι $H_0: \mu_1 = \mu_2$. Με το τεστ του Levene ελέγχουμε αρχικά αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εδώ σαν μηδενική υπόθεση έχουμε ότι $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$. Η τιμή του κριτηρίου F είναι 31,738 (βλ.

πιν.9) και η πιθανότητα του ελέγχου $0,000 < 5\%$ Επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Εξετάζουμε στη συνέχεια τη γραμμή equal variances not assumed. Η τιμή του κριτηρίου t είναι -3,095 με πιθανότητα $0,005 < 5\%$. Απορρίπτουμε επομένως τη μηδενική υπόθεση για ίσους μέσους. Η διαφορά στη μέση βαθμολογία για την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή τα χαρακτηριστικά που μετρώνται με αντικειμενικά κριτήρια είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικά μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων. Η διαφορά αυτή οφείλεται σε στατιστικά σημαντικές διαφορές που αφορούν την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, σύμφωνα με όσα εξετάσαμε παραπάνω.

Στη συνέχεια ελέγχουμε τις μέσες τιμές για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση των υποψηφίων. Υποθέσαμε ότι οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες, δηλαδή είναι $H_0: \mu_1 = \mu_2$. Με το τεστ του Levene ελέγχουμε αρχικά αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εδώ σαν μηδενική υπόθεση έχουμε ότι $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$. Η τιμή του κριτηρίου F είναι 6,162 (βλ. πιν.9) και η πιθανότητα του ελέγχου $0,016 < 5\%$ Επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Εξετάζουμε στη συνέχεια τη γραμμή equal variances not assumed. Η τιμή του κριτηρίου t είναι -2,799 με πιθανότητα $0,008 < 5\%$. Απορρίπτουμε επομένως τη μηδενική υπόθεση για ίσους μέσους. Η διαφορά στη μέση βαθμολογία για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή τα χαρακτηριστικά που μετρώνται με τη διαδικασία της συνέντευξης είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικά μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων.

Τέλος, ελέγχουμε τις μέσες τιμές για το επιμέρους χαρακτηριστικό πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Υπενθυμίζουμε ότι στην προηγούμενη ομάδα ελέγχων με το στατιστικό κριτήριο χ^2 εντοπίσαμε ότι υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή ως διευθυντής/ντρια και στην πρότερη άσκηση καθηκόντων διευθυντή/ντριας. Για τον έλεγχο με το κριτήριο t test, έχουμε υποθέσει ότι οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες, δηλαδή είναι $H_0: \mu_1 = \mu_2$. Με το τεστ του Levene ελέγχουμε αρχικά αν οι διακυμάνσεις είναι ίσες. Εδώ σαν μηδενική υπόθεση έχουμε ότι $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$. Η τιμή του κριτηρίου F είναι 4,985 (βλ. πιν.9) και η πιθανότητα του ελέγχου $0,030 < 5\%$. Επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες. Εξετάζουμε στη συνέχεια τη γραμμή equal variances not assumed. Η τιμή του κριτηρίου t είναι -2,997 με πιθανότητα $0,005 < 5\%$. Απορρίπτουμε επομένως τη μηδενική υπόθεση για ίσους μέσους. Η διαφορά στη μέση βαθμολογία για την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων είναι στατιστικά σημαντική. Δηλαδή οι αξιολογικές μονάδες από την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικές μεταξύ υποψηφίων που έγιναν διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων.

Οι παραπάνω έλεγχοι και τα αποτελέσματά τους οδηγούν σε ποικίλα συμπεράσματα. Όλα τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ των δύο ομάδων – όσων επελέγησαν ως διευθυντές/ντριες και των υπολοίπων – εκτός από ένα: την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση.

4.3.3 Κατασκευή υποδείγματος γραμμικής παλινδρόμησης

Η ανάλυση που προηγήθηκε έδειξε ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά που παίζουν σημαντική ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων και, κατά συνέπεια, στην επιλογή τους για διευθυντικές θέσεις. Με βάση τη διαπίστωση αυτή, κατασκευάσαμε διάφορα υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης, τα οποία ερμηνεύουν ή/και προβλέπουν την τελική βαθμολογία των υποψηφίων με βάση τη βαθμολογία τους σε άλλα επιμέρους χαρακτηριστικά. Από τα υποδείγματα παλινδρόμησης επιλέξαμε εκείνο που ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων περισσότερο.

Ειδικότερα, στο υπόδειγμα 1, ελέγξαμε την τελική βαθμολογία των υποψηφίων αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 10} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 11} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 10 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,858$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,735$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($=0,731$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,86237$). Τα αποτελέσματα αυτά είναι εντυπωσιακά. Το R^2 μας δείχνει ότι 73,5% της μεταβλητότητας της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων ερμηνεύεται από τη βαθμολογία στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Δηλαδή, ένα μόνο

χαρακτηριστικό ερμηνεύει κατά 73,5% την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Και, ακόμα πιο σημαντικό, το χαρακτηριστικό αυτό δεν είναι κάτι το οποίο μπορούν να επηρεάσουν οι υποψήφιοι/ες. Σε πολύ μεγάλο βαθμό καθορίζεται από την αρχαιότητα που έχουν στην εκπαίδευση. Η διορθωμένη τιμή $adj R^2$ είναι σχεδόν ίδια με το R^2 . Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.11) δείχνει πιθανότητα <5% (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική. Η επεξηγηματική μεταβλητή υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία ερμηνεύει σε πολύ μεγάλο βαθμό την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Στον πίνακα 12, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος. Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει πιθανότητα <5%, δηλαδή συμβάλλει σημαντικά στην ερμηνεία της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Μία μονάδα αύξηση στη βαθμολογία στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, θα αυξήσει την τελική βαθμολογία κατά 0,964. Στα γραφήματα 13,14 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,858(a)	,735	,731	1,86238

a Predictors: (Constant), YPIRKAT

b Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 10: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	549,563	1	549,563	158,446	,000(a)
	Residual	197,702	57	3,468		
	Total	747,265	58			

a Predictors: (Constant), YPIRKAT

b Dependent Variable: TELVATH

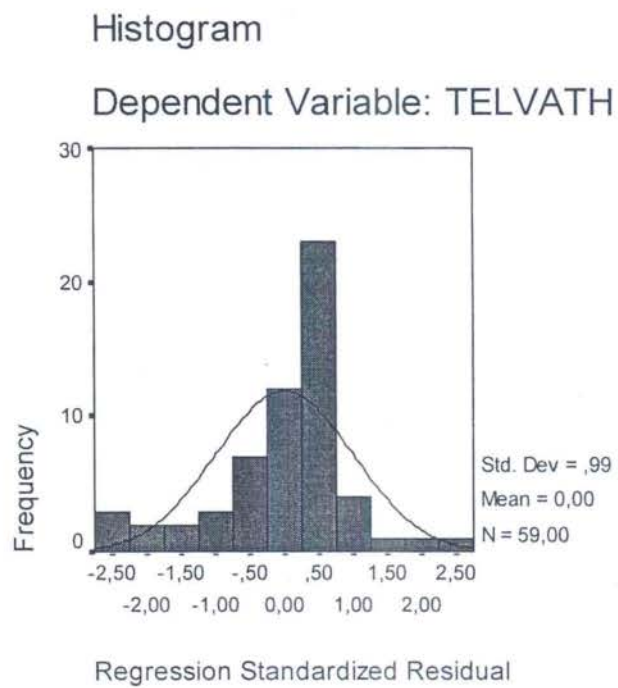
Πίν. 11: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 1

Coefficients(a)

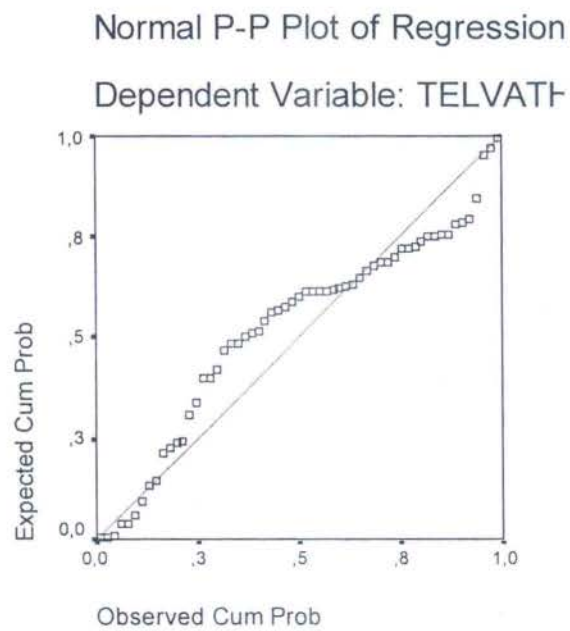
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,865	1,523		13,045	,000
	YPIRKAT	,964	,077	,858	12,588	,000

a Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 12: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 1



Γρ. 13: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 1



Γρ. 14: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 1

Στη συνέχεια, δημιουργήσαμε το υπόδειγμα 2, όπου ελέγξαμε την τελική βαθμολογία των υποψηφίων αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στην επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 20} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 21} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 13 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,211$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,044$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($=0,028$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=3,53945$). Τα αποτελέσματα σε αυτό το υπόδειγμα είναι διαφορετικά από ότι στο προηγούμενο. Το R^2 μας δείχνει ότι 4,4% της μεταβλητότητας της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων ερμηνεύεται από τη βαθμολογία στην επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Το αποτέλεσμα αυτό θα πρέπει να το συσχετίσουμε με το γεγονός ότι το σύνολο των αντίστοιχων αξιολογικών μονάδων που προβλέπονται για την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση είναι 14, δηλαδή 25% του συνόλου των αξιολογικών μονάδων. Το υπόδειγμα 2 καταδεικνύει τη χαμηλή σημαντικότητα του χαρακτηριστικού επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.14) δείχνει πιθανότητα $=10,9\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στο χαρακτηριστικό επιστημονική και

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211(a)	,044	,028	3,53945

a Predictors: (Constant), EPISTKAT

b Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 13: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 2

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33,187	1	33,187	2,649	,109(a)
	Residual	714,078	57	12,528		
	Total	747,265	58			

a Predictors: (Constant), EPISTKAT

b Dependent Variable: TELVATH

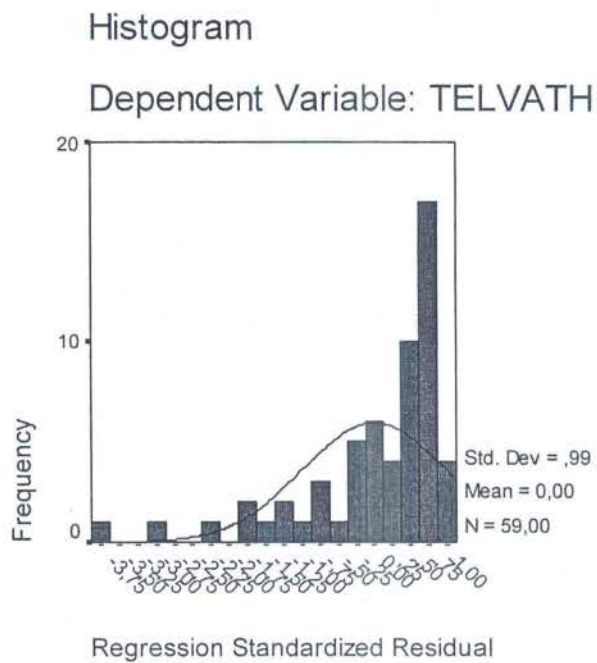
Πίν. 14: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 2

Coefficients(a)

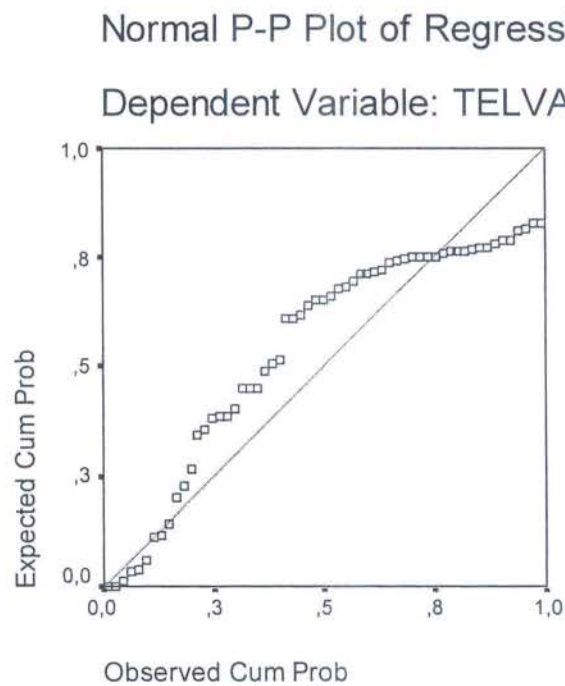
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38,070	,638		59,625	,000
	EPISTKAT	,808	,497	,211	1,628	,109

a Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 15: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 2



Γρ. 15: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 2



Γρ. 16: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 2

παιδαγωγική συγκρότηση δεν ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Τελικά, όχι μόνο δεν εκτιμάται η επιστημονική συγκρότηση στην επιστήμη της διοίκησης, αλλά και η γενικότερα επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση αξιολογείται με τέτοιο τρόπο, ώστε τελικά αποδυναμώνεται. Στον πίνακα 15, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Ο συντελεστής σημαντικότητας είναι 10,9%, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικός ο συντελεστής παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 15,16 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Τελικά, αναγκαζόμαστε να απορρίψουμε το συγκεκριμένο υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Σε επόμενο στάδιο, δημιουργήσαμε το υπόδειγμα 3 και ελέγξαμε την τελική βαθμολογία των υποψηφίων αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στη συνέντευξη, δηλαδή στο χαρακτηριστικό προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 30} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής προσωπικότητα και γενική συγκρότηση είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 11} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 16 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,371$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,137$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($=0,122$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=3,36308$). Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι 13,7% της μεταβλητότητας της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων ερμηνεύεται από τη βαθμολογία στην προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Η διορθωμένη τιμή $\text{adj } R^2$ είναι παρόμοια με το R^2 . Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.17) δείχνει πιθανότητα $<5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική. Η επεξηγηματική μεταβλητή προσωπικότητα και γενική συγκρότηση ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων κατά 13,7%. Στον πίνακα 18, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος. Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει πιθανότητα $<5\%$, δηλαδή συμβάλλει σημαντικά στην ερμηνεία της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Μία μονάδα αύξηση στη βαθμολογία στην προσωπικότητα και γενική συγκρότηση, θα αυξήσει την τελική βαθμολογία κατά 0,752. Στα γραφήματα 17,18 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371(a)	,137	,122	3,36308

a Predictors: (Constant), SYNENT

b Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 16: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 3

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102,578	1	102,578	9,069	,004(a)
	Residual	644,688	57	11,310		
	Total	747,265	58			

a Predictors: (Constant), SYNENT

b Dependent Variable: TELVATH

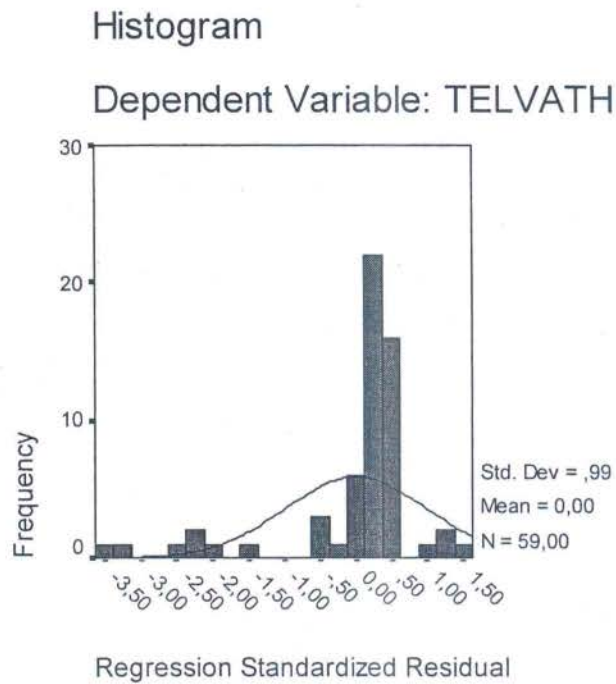
Πίν. 17: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 3

Coefficients(a)

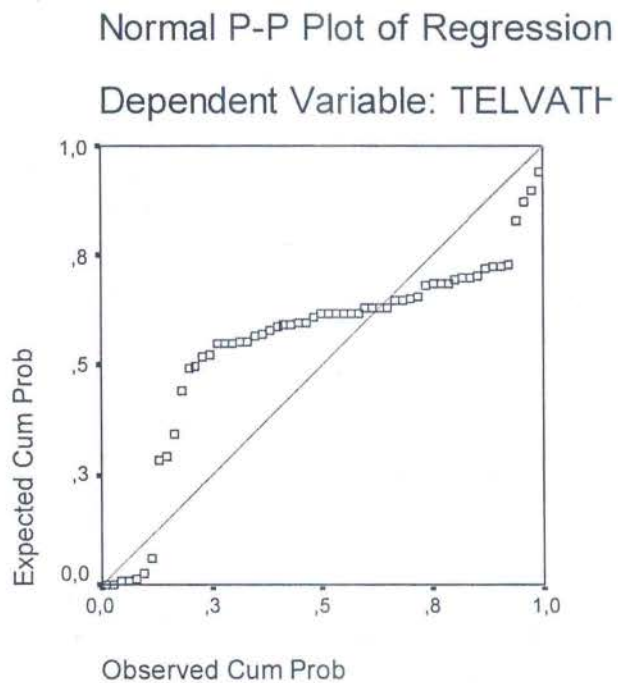
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,039	4,587		5,459	,000
	SYNENT	,752	,250	,371	3,012	,004

a Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 18: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 3



Γρ. 17: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 3



Γρ. 18: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 3

Στη συνέχεια, δημιουργήσαμε το υπόδειγμα 4 και ελέγξαμε την τελική βαθμολογία των υποψηφίων αναφορικά με το επιμέρους χαρακτηριστικό πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 40} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 41} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 19 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,495$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,245$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $adj R^2$ ($=0,232$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=3,14532$). Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι 24,5% της μεταβλητότητας της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων ερμηνεύεται από τη βαθμολογία στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Η διορθωμένη τιμή $adj R^2$ είναι παρόμοια με το R^2 . Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.20) δείχνει πιθανότητα $<5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική. Η επεξηγηματική μεταβλητή άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου ερμηνεύει την τελική βαθμολογία των υποψηφίων κατά 24,5%. Στον πίνακα 21, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος

σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος. Παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή έχει πιθανότητα <5%, δηλαδή συμβάλλει σημαντικά στην ερμηνεία της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Μία μονάδα αύξηση στη βαθμολογία στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, θα αυξήσει την τελική βαθμολογία κατά 3,41. Στα γραφήματα 19,20 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495(a)	,245	,232	3,14532

a Predictors: (Constant), PMNGR

b Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 19: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 4

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	183,364	1	183,364	18,535	,000(a)
	Residual	563,901	57	9,893		
	Total	747,265	58			

a Predictors: (Constant), PMNGR

b Dependent Variable: TELVATH

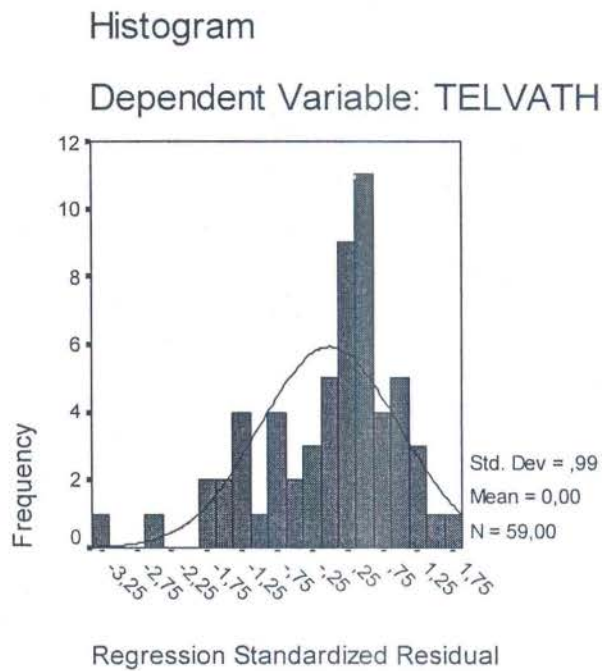
Πίν. 20: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 4

Coefficients(a)

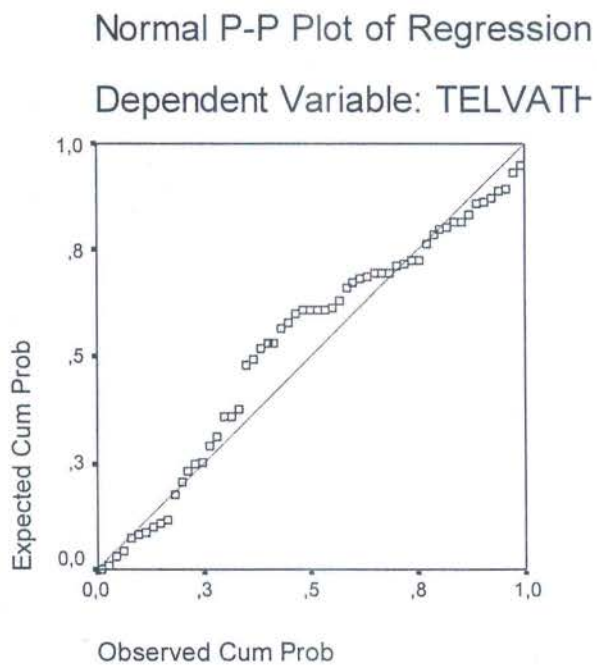
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	36,376	,694		52,405	,000
	PMNGR	3,410	,792	,495	4,305	,000

a Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 21: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 4



Γρ. 19: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 4



Γρ. 20: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 4

Τελευταίο βήμα ήταν η κατασκευή ενός υποδείγματος πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που να περιλαμβάνει τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (βασικές κατηγορίες) που μέχρι στιγμής αποδείχτηκαν ως στατιστικά σημαντικές. Έτσι, στο υπόδειγμα 5, ελέγξαμε την τελική βαθμολογία των υποψηφίων αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν πάρει στα χαρακτηριστικά υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 50} : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα β_1 της ανεξάρτητης μεταβλητής υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι 0 και ο συντελεστής στο υπόδειγμα β_2 της ανεξάρτητης μεταβλητής προσωπικότητα και γενική συγκρότηση είναι 0. Δηλαδή, ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές δεν ερμηνεύουν την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 51} : \beta_1, \beta_2 \neq 0$$

θεωρεί ότι τα χαρακτηριστικά υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και προσωπικότητα και γενική συγκρότηση ερμηνεύουν την τελική βαθμολογία των υποψηφίων σύμφωνα με τους συντελεστές β_1 και β_2 αντίστοιχα.

Στον πίνακα 22 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,967$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,934$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($=0,932$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=0,93729$). Τα αποτελέσματα αυτά είναι εντυπωσιακά. Το R^2 μας δείχνει ότι 93,4% της μεταβλητότητας της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων ερμηνεύεται από τη βαθμολογία των δύο χαρακτηριστικών: υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και προσωπικότητα και γενική συγκρότηση υποψηφίου/ας. Το 93,4% είναι

πολύ μεγάλο ποσοστό για το υπόδειγμα παλινδρόμησης. Και εδώ, η διορθωμένη τιμή $\text{adj } R^2$ είναι σχεδόν ίδια με το R^2 . Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.23) δείχνει πιθανότητα <5% (με βαθμούς ελευθερίας 56) και επομένως απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική. Οι δύο επεξηγηματικές μεταβλητές ερμηνεύουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την τελική βαθμολογία των υποψηφίων. Στον πίνακα 24, για κάθε επεξηγηματική μεταβλητή, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος. Παρατηρούμε ότι όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν πιθανότητα <5%, δηλαδή συμβάλλουν σημαντικά στην ερμηνεία της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Μία μονάδα αύξηση στη βαθμολογία στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία θα αυξήσει την τελική βαθμολογία κατά 1,008 με την άλλη ανεξάρτητη μεταβλητή αμετάβλητη. Ενώ, μία μονάδα αύξηση στη βαθμολογία στην προσωπικότητα και γενική συγκρότηση θα αυξήσει την τελική βαθμολογία κατά 0,909 με την άλλη ανεξάρτητη μεταβλητή αμετάβλητη. Στα γραφήματα 21,22 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,967(a)	,934	,932	,93729

a Predictors: (Constant), SYNENT, YPIRKAT

b Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 22: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	698,069	2	349,034	397,302	,000(a)
	Residual	49,197	56	,879		
	Total	747,265	58			

a Predictors: (Constant), SYNENT, YPIRKAT

b Dependent Variable: TELVATH

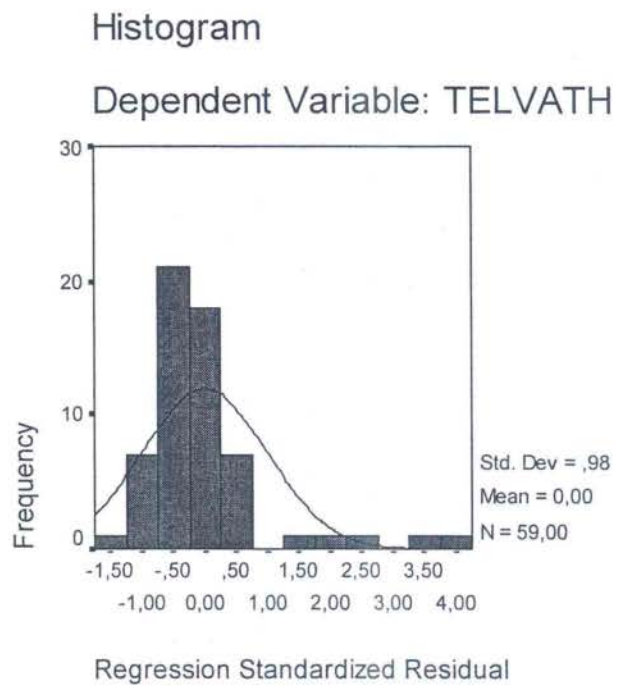
Πίν. 23: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 5

Coefficients(a)

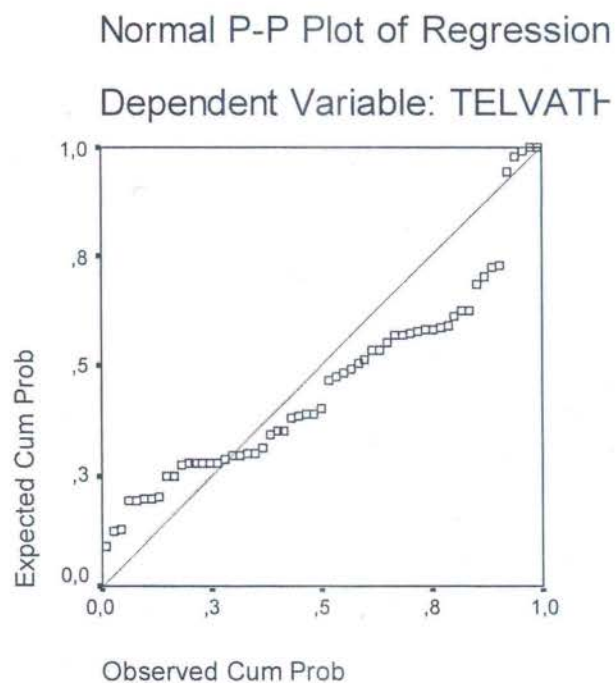
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,412	1,546		1,560	,124
	YPIRKAT	1,008	,039	,896	26,035	,000
	SYNENT	,909	,070	,447	13,002	,000

a Dependent Variable: TELVATH

Πίν. 24: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 5



Γρ. 21: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 5



Γρ. 22: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 5

Μετά από την επιλογή του 5^{ου} υποδείγματος παλινδρόμησης ως το πλέον κατάλληλο για την ερμηνεία και πρόβλεψη της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων, επιχειρήσαμε να κατασκευάσουμε και ένα αντίστοιχο υπόδειγμα για την ερμηνεία και πρόβλεψη της βαθμολογίας στην συνέντευξη, δηλαδή στο χαρακτηριστικό προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Τα αποτελέσματα στην περίπτωση αυτή, ήταν τελείως διαφορετικά. Κατασκευάσαμε αρχικά, υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Στη συνέχεια άλλο υπόδειγμα με ανεξάρτητη μεταβλητή την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Μετά άλλο με ανεξάρτητη μεταβλητή την πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, που έχει βρεθεί σε προηγούμενους στατιστικούς ελέγχους να επηρεάζει την επιλογή σε διευθυντική θέση. Τέλος, κατασκευάσαμε 2 υποδείγματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με προβλεπτικές μεταβλητές την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση στο ένα και προβλεπτικές μεταβλητές την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου στο άλλο. Το αποτέλεσμα σε όλες τις περιπτώσεις ήταν το ίδιο. Δεν υπήρχε στατιστική σημαντικότητα και απορρίψαμε το υπόδειγμα. Καμία από τις προαναφερθείσες μεταβλητές δεν μπορεί να ερμηνεύσει και να προβλέψει τη βαθμολογία του χαρακτηριστικού προσωπικότητα και γενική συγκρότηση, δηλαδή τη βαθμολογία στη συνέντευξη.

Πιο αναλυτικά, εργαστήκαμε ως εξής:

Δημιουργήσαμε το υπόδειγμα 6, όπου ελέγξαμε τη βαθμολογία των υποψηφίων για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 60} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 61} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 25 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,086$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,007$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($= -0,10$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,77650$). Τα αποτελέσματα σε αυτό το υπόδειγμα, όπως προαναφέραμε, είναι διαφορετικά από ό,τι στα προηγούμενα. Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.26) δείχνει πιθανότητα $=51,8\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στο χαρακτηριστικό υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Στον πίνακα 27, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Εύλογα, ο συντελεστής σημαντικότητας προκύπτει $51,8\%$, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικός ο συντελεστής παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 23,24 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Τελικά, αναγκαζόμαστε να απορρίψουμε το συγκεκριμένο υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,086(a)	,007	-,010	1,77650

a Predictors: (Constant), YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 25: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης β

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,337	1	1,337	,423	,518(a)
	Residual	179,890	57	3,156		
	Total	181,227	58			

a Predictors: (Constant), YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

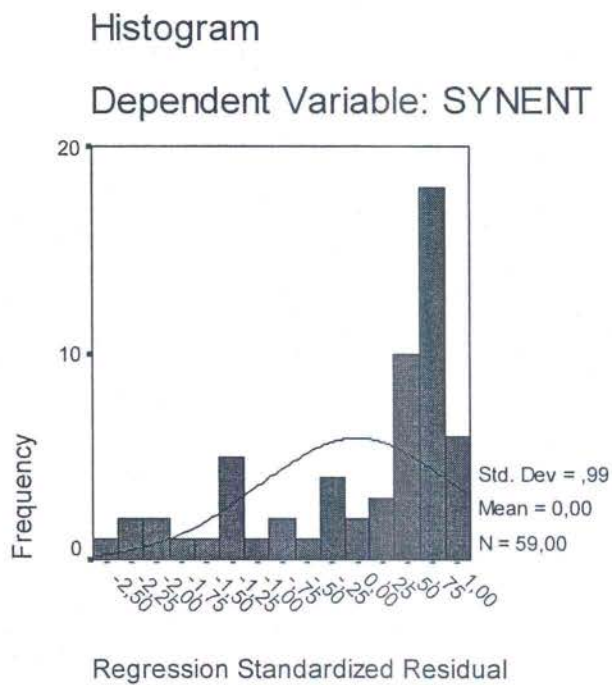
Πίν. 26: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα β

Coefficients(a)

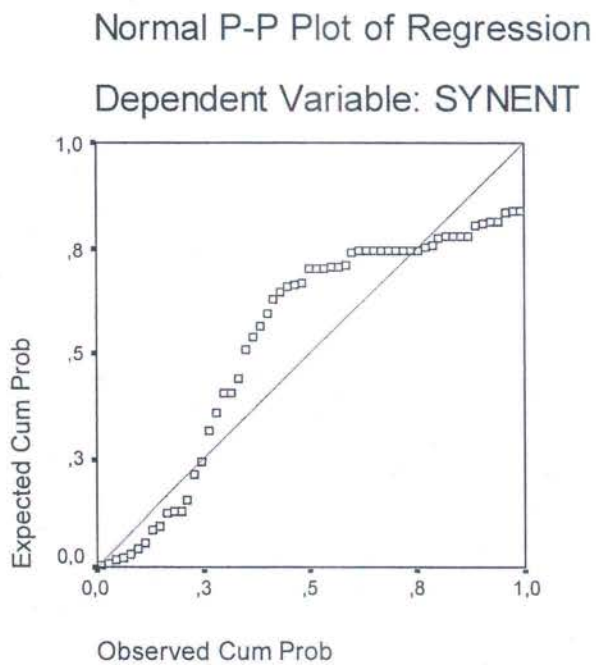
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,209	1,453		13,224	,000
	YPIRKAT	-,048	,073	-,086	-,651	,518

a Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 27: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα β



Γρ. 23: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 6



Γρ. 24: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 6

Κατόπιν, δημιουργήσαμε το υπόδειγμα 7, όπου ελέγξαμε τη βαθμολογία των υποψηφίων για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στην επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 70} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 71} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 28 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,175$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,031$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $adj R^2$ ($=0,14$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,75561$). Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.29) δείχνει πιθανότητα $=18,5\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στο χαρακτηριστικό επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Στον πίνακα 30, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Εύλογα, ο συντελεστής σημαντικότητας προκύπτει $18,5\%$, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικός ο συντελεστής παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 25,26 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το

διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Απορρίπτουμε και αυτό το υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,175(a)	,031	,014	1,75561

a Predictors: (Constant), EPISTKAT

b Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 28: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείματος παλινδρόμησης 7

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,544	1	5,544	1,799	,185(a)
	Residual	175,683	57	3,082		
	Total	181,227	58			

a Predictors: (Constant), EPISTKAT

b Dependent Variable: SYNENT

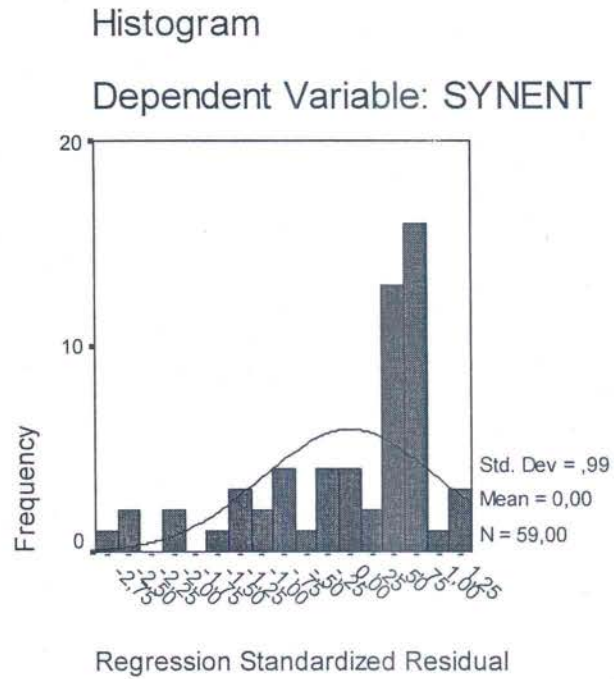
Πίν. 29: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 7

Coefficients(a)

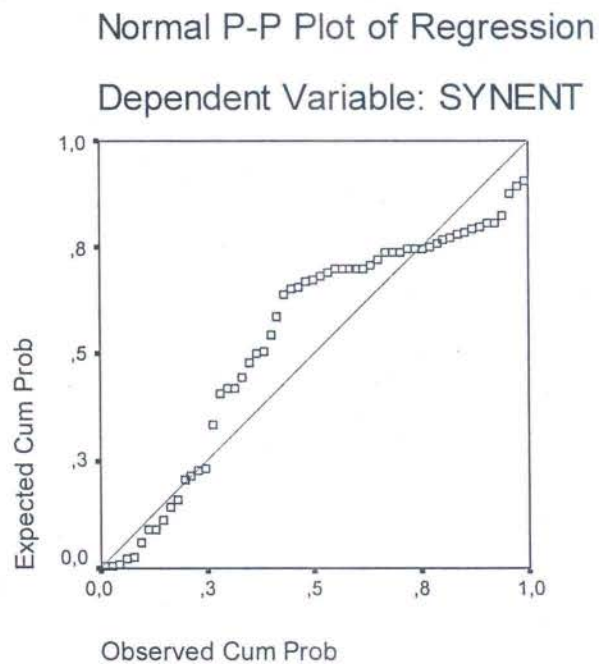
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,570	,317		58,638	,000
	EPISTKAT	-,330	,246	-,175	-1,341	,185

a Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 30: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 7



Γρ. 25: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 7



Γρ. 26: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 7

Επόμενο βήμα, η δημιουργία του υποδείγματος 8, όπου ελέγξαμε τη βαθμολογία των υποψηφίων για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση αναφορικά με τη βαθμολογία που είχαν στην πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 80} : \beta_1 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου είναι 0 και η μεταβλητή δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη.

Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 81} : \beta_1 \neq 0$$

θεωρεί ότι η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου ερμηνεύει τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη σύμφωνα με το συντελεστή β_1 .

Στον πίνακα 31 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,101$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,010$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($= -0,007$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,77402$). Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.32) δείχνει πιθανότητα $=44,8\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 57) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στο χαρακτηριστικό άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Στον πίνακα 33, εμφανίζεται ο συντελεστής παλινδρόμησης της επεξηγηματικής μεταβλητής, το τυπικό του σφάλμα, ο συντελεστής Beta (για τυποποιημένες τιμές) και ο αντίστοιχος έλεγχος σημαντικότητας. Εύλογα, ο συντελεστής σημαντικότητας προκύπτει 44,8%, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικός ο συντελεστής παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα

εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 27,28 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Απορρίπτουμε και αυτό το υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,101(a)	,010	-,007	1,77402

a Predictors: (Constant), PMNGR

b Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 31: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης δ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,838	1	1,838	,584	,448(a)
	Residual	179,388	57	3,147		
	Total	181,227	58			

a Predictors: (Constant), PMNGR

b Dependent Variable: SYNENT

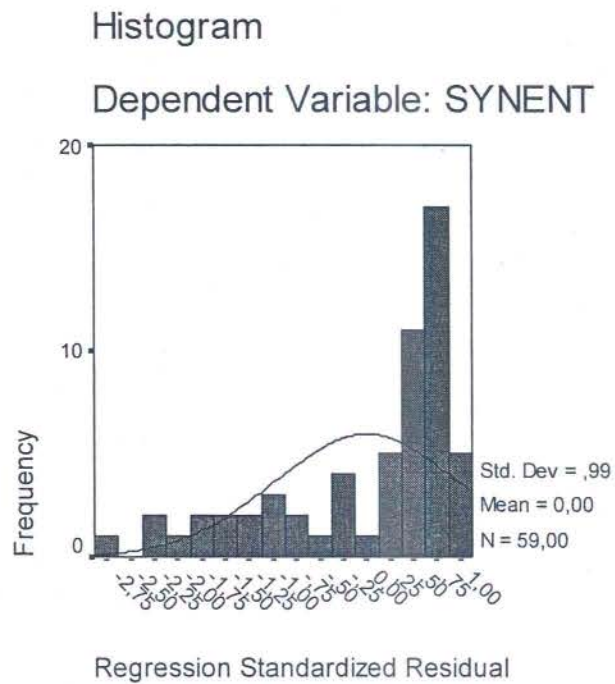
Πίν. 32: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα δ

Coefficients(a)

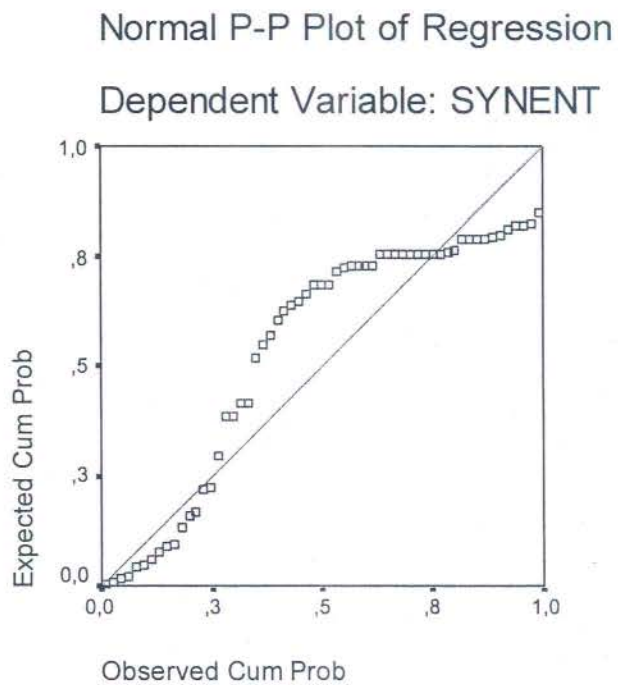
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,518	,392		47,299	,000
	PMNGR	-,341	,447	-,101	-,764	,448

a Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 33: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα δ



Γρ. 27: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 8



Γρ. 28: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 8

Στη συνέχεια, κατασκευάσαμε το υπόδειγμα 9, όπου ελέγξαμε τη βαθμολογία των υποψηφίων για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση αναφορικά με δύο ανεξάρτητες μεταβλητές: την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 90} : \beta_1 = \beta_2 = 0$$

Ότι δηλαδή ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία όπως και ο συντελεστής στο υπόδειγμα της ανεξάρτητης μεταβλητής επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση είναι 0 και οι μεταβλητές δεν ερμηνεύουν τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 91} : \beta_1, \beta_2 \neq 0$$

θεωρεί ότι η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση ερμηνεύουν τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη σύμφωνα με τους συντελεστές β_1 και β_2 αντίστοιχα.

Στον πίνακα 34 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,192$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,037$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $adj R^2$ ($=0,002$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,776553$). Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.35) δείχνει πιθανότητα $=35\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 56) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στα χαρακτηριστικά υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση δεν ερμηνεύει τη βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Στον πίνακα 36, εμφανίζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης των επεξηγηματικών μεταβλητών, το τυπικό τους σφάλμα, οι συντελεστές Beta (για τυποποιημένες τιμές) και οι αντίστοιχοι έλεγχοι

σημαντικότητας. Εύλογα, οι συντελεστές σημαντικότητας προκύπτουν 55% και 19,6%, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικοί οι συντελεστές παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 29,30 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Απορρίπτουμε και αυτό το υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,192(a)	,037	,002	1,76553

a Predictors: (Constant), EPISTKAT, YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 34: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 9

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,670	2	3,335	1,070	,350(a)
	Residual	174,557	56	3,117		
	Total	181,227	58			

a Predictors: (Constant), EPISTKAT, YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

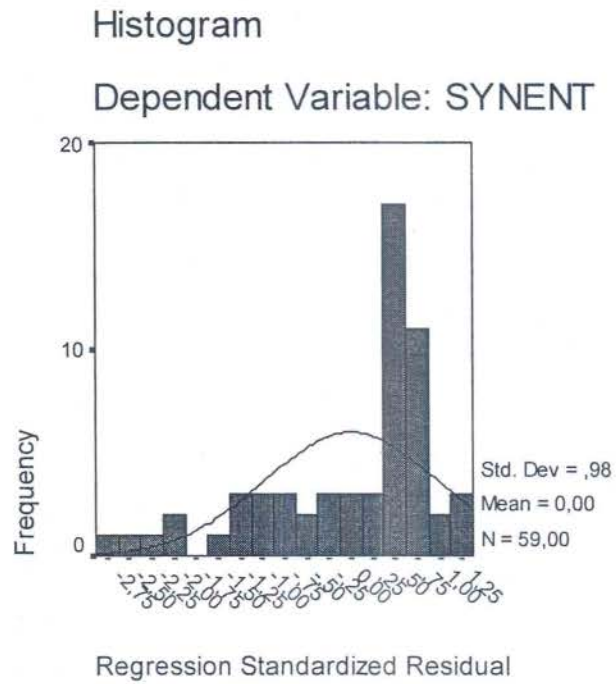
Πίν. 35: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 9

Coefficients(a)

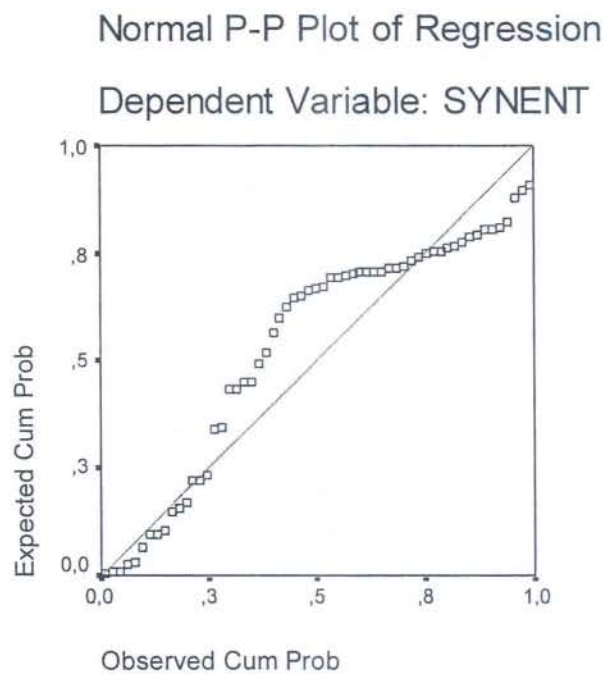
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,422	1,453		13,369	,000
	YPIRKAT	-,044	,073	-,079	-,601	,550
	EPISTKAT	-,324	,248	-,172	-1,308	,196

a Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 36: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 9



Γρ. 29: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 9



Γρ. 30: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 9

Τέλος, κατασκευάσαμε το υπόδειγμα 10, όπου ελέγξαμε τη βαθμολογία των υποψηφίων για την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση αναφορικά με 3 ανεξάρτητες μεταβλητές: την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και την άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Ξεκινήσαμε με τη μηδενική υπόθεση

$$H_{\Delta 100} : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

Ότι δηλαδή οι συντελεστές στο υπόδειγμα των ανεξάρτητων μεταβλητών υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση, άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου είναι 0 και οι μεταβλητές δεν ερμηνεύουν τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη. Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση

$$H_{\Delta 101} : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$$

θεωρεί ότι η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου ερμηνεύουν τη βαθμολογία των υποψηφίων στη συνέντευξη σύμφωνα με τους συντελεστές β_1 , β_2 και β_3 αντίστοιχα.

Στον πίνακα 37 εμφανίζονται ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης R ($=0,201$), ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού R^2 ($=0,040$), ο προσαρμοσμένος συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού $\text{adj } R^2$ ($= -0,012$) και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης ($=1,77835$). Η ανάλυση και ο έλεγχος διασποράς της παλινδρόμησης (βλ. πιν.38) δείχνει πιθανότητα $=51,7\% > 5\%$ (με βαθμούς ελευθερίας 55) και επομένως δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι η βαθμολογία στα χαρακτηριστικά υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία, επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου δεν ερμηνεύει τη

βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Στον πίνακα 39, εμφανίζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης των επεξηγηματικών μεταβλητών, το τυπικό τους σφάλμα, οι συντελεστές Beta (για τυποποιημένες τιμές) και οι αντίστοιχοι έλεγχοι σημαντικότητας. Εύλογα, οι συντελεστές σημαντικότητας προκύπτουν 83,3% , 20,2% και 66%, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντικοί οι συντελεστές παλινδρόμησης. Στην πρώτη γραμμή δεδομένων του πίνακα εμφανίζεται ο σταθερός όρος του υποδείγματος, ο οποίος είναι στατιστικά σημαντικός. Στα γραφήματα 31,32 εμφανίζεται το ιστόγραμμα και το διάγραμμα κανονικότητας των τυποποιημένων υπολοίπων. Τελικά, απορρίπτουμε και αυτό το υπόδειγμα παλινδρόμησης.

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,201(a)	,040	-,012	1,77835

a Predictors: (Constant), PMNGR, EPISTKAT, YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 37: Συντελεστές συσχέτισης και πολλαπλού προσδιορισμού του υποδείγματος παλινδρόμησης 10

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,287	3	2,429	,768	,517(a)
	Residual	173,940	55	3,163		
	Total	181,227	58			

a Predictors: (Constant), PMNGR, EPISTKAT, YPIRKAT

b Dependent Variable: SYNENT

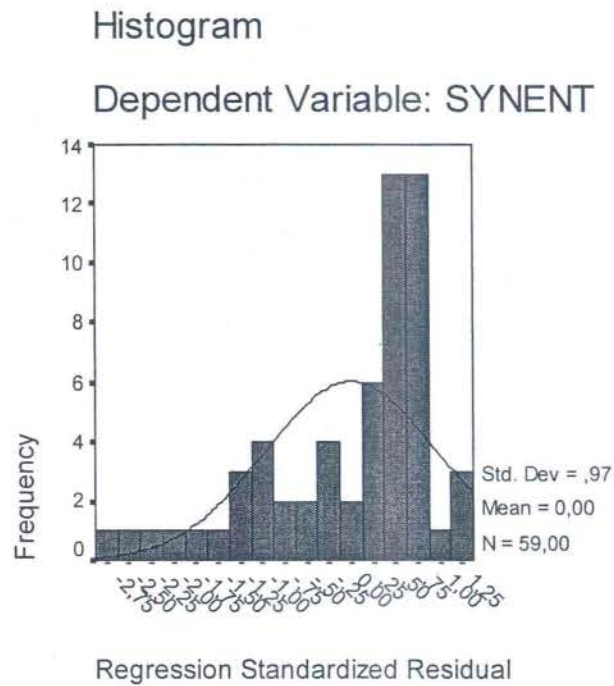
Πίν. 38: Ανάλυση διασποράς της παλινδρόμησης για το υπόδειγμα 10

Coefficients(a)

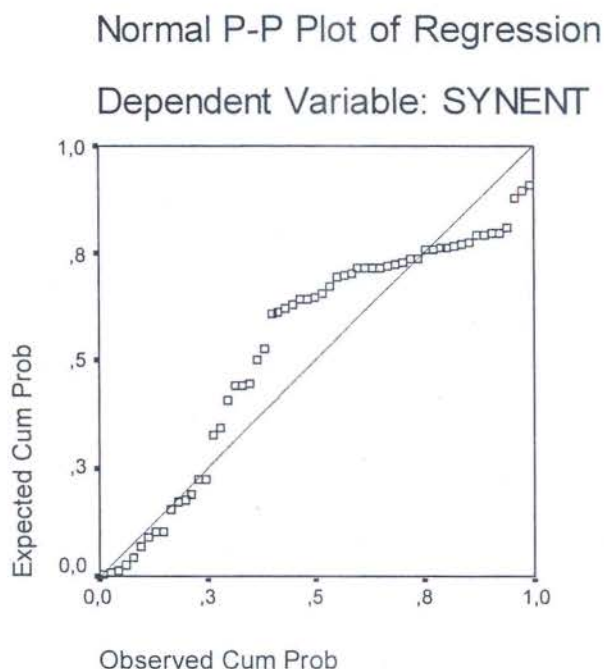
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,119	1,617		11,827	,000
	YPIRKAT	-,019	,092	-,035	-,212	,833
	EPISTKA T	-,322	,250	-,171	-1,290	,202
	PMNGR	-,248	,561	-,073	-,442	,660

a. Dependent Variable: SYNENT

Πίν. 39: Συντελεστής παλινδρόμησης και έλεγχός του για το υπόδειγμα 10



Γρ. 31: Ιστόγραμμα τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 10



Γρ. 32: Διάγραμμα κανονικότητας τυποποιημένων υπολοίπων για το υπόδειγμα 10

Συνοψίζοντας, επιχειρήσαμε να κατασκευάσουμε διάφορα υποδείγματα γραμμικής παλινδρόμησης για να ερμηνεύσουμε σε άλλες περιπτώσεις την τελική βαθμολογία των υποψηφίων και σε άλλες περιπτώσεις τη βαθμολογία τους στη συνέντευξη, δηλαδή στο χαρακτηριστικό προσωπικότητα και γενική συγκρότηση υποψηφίου/ιας. Για την τελική βαθμολογία των υποψηφίων, βέλτιστο ήταν το υπόδειγμα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης νο. 5 με προβλεπτικές μεταβλητές την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Οι μεταβλητές αυτές ερμηνεύουν κατά 93,4% την εξαρτημένη μεταβλητή. Αξιοσημείωτο είναι ότι ερευνήθηκε η προβλεπτικότητα της επιστημονικής και παιδαγωγικής συγκρότησης και βρέθηκε στατιστικά μη σημαντική. Αλλά και για την εξαρτημένη μεταβλητή προσωπικότητα και γενική συγκρότηση, όλα τα υποδείγματα που εξετάστηκαν βρέθηκαν στατιστικά μη σημαντικά.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εκπαιδευτική κοινότητα, αλλά και η κοινωνία εν γένει αναζητά ένα σχολείο σύγχρονο, ποιοτικό και αποτελεσματικό. Στην κατεύθυνση αυτή, σημαντικό ρόλο έχει να διαδραματίσει ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας. Οι απαιτήσεις του ρόλου του/της είναι πολυδιάστατες και για να καλυφθούν με επιτυχία, χρειάζεται η επιλογή του/της να γίνεται αντικειμενικά και αξιοκρατικά.

Οι συχνές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο επιλογής και ιδίως η χρονική συσχέτισή τους με αλλαγές στην πολιτική εξουσία, δεν προϊδεάζουν για την αντικειμενικότητα των διαδικασιών. Με την παρούσα έρευνα, εστίασαμε στον πρόσφατο Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ.Α'), ο οποίος κατά τις κρίσεις διευθυντικών στελεχών του έτους 2007, προέβλεπε τη μοριοδότηση της υπηρεσιακής κατάστασης και διδακτικής εμπειρίας των υποψηφίων με μέγιστο τις 22 αξιολογικές μονάδες, της επιστημονικής και παιδαγωγικής συγκρότησης των υποψηφίων με μέγιστο τις 14 αξιολογικές μονάδες και της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων με μέγιστο τις 20 αξιολογικές μονάδες. Τα προσόντα που μοριοδοτούνται με τα δύο πρώτα αναφερόμενα χαρακτηριστικά ορίζονται σαφώς και αναλυτικά και αποτελούν τα μετρήσιμα προσόντα. Αντίθετα, τα προσόντα της τελευταίας κατηγορίας δεν έχουν οριστεί με ακρίβεια. Η μέτρησή τους γίνεται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, με τρόπο όχι αντικειμενικό. Δημιουργείται έτσι προβληματισμός για τη σημασία που αποδίδει η πολιτεία στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, τελικά για την ποιότητα και κατάσταση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Θέλοντας να ανακαλύψουμε την πραγματική βαρύτητα, σημαντικότητα και αλληλεξαρτήσεις των παραπάνω χαρακτηριστικών, ασχοληθήκαμε με τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή ενός/μίας υποψηφίου/ίας ως διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;
2. Ποια είναι η πραγματική βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής, που ορίζονται σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο;
3. Πόσο αποτελεσματικό είναι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή των κατάλληλων διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τις νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και επιταγές που δημιουργούν καινούριες απαιτήσεις για το ρόλο του/της διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας;

Για το σκοπό αυτό, αναλύσαμε στατιστικά τα αποτελέσματα (έτους 2007) της διαδικασίας μοριοδότησης και επιλογής των υποψηφίων από τη Δ/νση Δ.Ε. Αρκαδίας. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά.

Η κατά φύλο σύνθεση όσων επελέγησαν κλίνει σαφώς υπέρ των ανδρών, αφού το 75% είναι άνδρες και μόνο το 25% γυναίκες, όταν το 41% του συνόλου των εκπαιδευτικών είναι άνδρες και το 59% γυναίκες. Ο λόγος για την υπο-αντιπροσώπευση των γυναικών παραπέμπει στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 76% των αιτήσεων έγιναν από άνδρες και το 24% από γυναίκες.

Στις κατηγορίες κριτηρίων επιλογής, υπάρχει μία συγκέντρωση των υποψηφίων στο άνω όριο της κλίμακας για τα κριτήρια υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και προσωπικότητα και γενική συγκρότηση. Το αντίθετο ισχύει για το κριτήριο επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση όπου η συντριπτική πλειοψηφία υποψηφίων έχει

έως 1,25 μονάδες, ενώ στην κατηγορία αυτή προβλέπονται έως 14 αξιολογικές μονάδες.

Σύμφωνα με ελέγχους που κάναμε χρησιμοποιώντας κριτήρια της επαγωγικής στατιστικής διαπιστώσαμε ότι η επιλογή για τη θέση του/της διευθυντή/ντριας είναι ανεξάρτητη από το φύλο. Αντίθετα, υπάρχει εξάρτηση ανάμεσα στην επιλογή και στην πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Δηλαδή, σε μεγάλο βαθμό, διευθυντές/ντριες ξαναγίνονται οι προηγούμενοι/ες διευθυντές/ντριες.

Σαν καθοριστικοί παράγοντες για την επιλογή, αναδείχτηκαν:

- η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία
- η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση
- η πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου

Αντίθετα, η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή.

Ειδικά για το χαρακτηριστικό προσωπικότητα και γενική συγκρότηση, που εκτιμάται με τη διαδικασία της συνέντευξης και έχει δεχτεί έντονη κριτική για τη μη αντικειμενική και αξιόπιστη μέτρησή του, διερευνήσαμε τους παράγοντες που το επηρεάζουν. Σε όλες τις περιπτώσεις, δε βρέθηκε κανένας παράγοντας από τους προαναφερόμενους που να επηρεάζει τη βαθμολογία της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης των υποψηφίων. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την προβληματική για τη μη αντικειμενική και αξιόπιστη μέτρηση του χαρακτηριστικού.

Η επίδραση της υπηρεσιακής κατάστασης και διδακτικής εμπειρίας κατά 73% στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων είναι αξιοπρόσεκτη. Καταδεικνύει ότι η αρχαιότητα συνεχίζει να είναι ο κυρίαρχος παράγοντας για την ανέλιξη στην ιεραρχία και ανάδειξη σε διοικητική θέση ευθύνης. Δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του/της υποψηφίου/ιας. Με αδιαφανείς και αμφιλεγόμενες διαδικασίες εκτιμάται το χαρακτηριστικό αυτό. Είναι πράγματι εντυπωσιακό ότι παρόλο που το θεσμικό πλαίσιο προβλέπει την αξιολόγηση και του βιογραφικού στη διαδικασία της συνέντευξης (Ν.3467/2006, ΦΕΚ 128, τ.Α'), εντούτοις η βαθμολογία δεν σχετίζεται με κανένα από τα μετρήσιμα χαρακτηριστικά του βιογραφικού αυτού. Έχοντας την αρχαιότητα των υποψηφίων να επηρεάζει κατά 73% την τελική τους βαθμολογία αφενός, και αφετέρου έχοντας την πλειοψηφία των υποψηφίων να συγκεντρώνουν το μέγιστο αριθμό μονάδων που προβλέπονται με βάση την αρχαιότητα, αφήνεται το πεδίο ανοιχτό στη διαδικασία της συνέντευξης να ανατρέψει την αξιολογική σειρά κατάταξης και να καθορίσει την επιλογή, γεγονός που αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο για λειτουργία παραμηχανισμών, πελατειακών σχέσεων κλπ.

Μη αναμενόμενη ήταν η επίδραση του παράγοντα πρότερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου. Η μοριοδότηση του κριτηρίου αυτού είναι πάρα πολύ μικρή και όχι συμβατή με την επίδρασή του στο τελικό αποτέλεσμα. Ο καθοριστικός του ρόλος κατά 24% είναι ιδιαίτερα μεγάλος και αφήνει πολλά ερωτηματικά για την αποτελεσματικότητα τελικά της όλης διαδικασίας. Αξίζει εδώ να υπογραμμίσουμε ότι η προγενέστερη άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου δεν σηματοδοτεί την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων αυτών, αφού δεν υφίσταται σχετική αξιολόγηση. Υποδηλώνεται τελικά η κυκλική αναπαραγωγή της επιλογής σε διευθυντική θέση. Όσοι/ες καταφέρουν με κάποιο τρόπο να επιλεγούν, συνεχίζουν να

επιλέγονται. Η θεώρηση αυτή βέβαια, δεν λαμβάνει υπόψη την σειρά με την οποία επιλέγονται. Αν δηλαδή επιλέγονται και τοποθετούνται κάθε φορά σε αντίστοιχη προτίμηση, ή, ανάλογα με τις συνθήκες, τοποθετούνται άλλοτε σε σχολείο πρώτης προτίμησης και άλλοτε σε σχολείο χαμηλής προτίμησης.

Ένας άλλος παράγοντας που έδωσε μη αναμενόμενα αποτελέσματα ήταν η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση των υποψηφίων. Παρά τη φαινομενικά υψηλή μοριοδότηση του κριτηρίου, τελικά δεν επηρεάζει καθόλου ούτε την τελική βαθμολογία ούτε την επιλογή. Φαίνεται πως το κριτήριο αυτό αποτελείται από πολλά επιμέρους κριτήρια, καθένα από τα οποία αξιολογείται με λίγες μονάδες. Το ύψος των μονάδων αυτών, δε φαίνεται να σχετίζεται καθόλου με τη σημαντικότητα του εκάστοτε προσόντος. Χαρακτηριστικά, για την πιστοποίηση στις ΤΠΕ, οι αξιολογικές μονάδες είναι 0,25. Και αυτό, την ίδια στιγμή που θεωρείται δεδομένο πως ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας θα αφιερώνει σημαντικό ποσοστό του χρόνου του/της στη χρήση υπολογιστή για την καταχώρηση στατιστικών στοιχείων, τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας κ.ά. Η συνολική αντιμετώπιση του παράγοντα επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση χρειάζεται να αναπροσαρμοστεί. Οι απαιτήσεις της διευθυντικής θέσεις στο σύγχρονο σχολείο, αλλά και το αντίστοιχο θεσμικό πλαίσιο ζητούν διευθυντές/ντριες με διοικητικές και παιδαγωγικές γνώσεις και ικανότητες.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας φωτογραφίζουν τη χαμηλή αποτελεσματικότητα του νέου θεσμικού πλαισίου για την επιλογή διευθυντικών στελεχών στις σχολικές μονάδες. Υπογραμμίζουν την αναντιστοιχία και την έλλειψη συμφωνίας ανάμεσα στις απαιτήσεις της διευθυντικής θέσης και στους παράγοντες που καθορίζουν την τελική επιλογή. Στο σημείο αυτό συνηγορούν και άλλες έρευνες. Ειδικότερα, έρευνα που έγινε με βάση τους αξιολογικούς πίνακες 2007 από 12 ΠΥΣΔΕ,

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων συγκεντρώνει το μέγιστο αριθμό αξιολογικών μονάδων σχετικά με την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία (Καραγιάννης, Νίκας, Φίλιππας & Φούρου, 2008). Επιπλέον, η διαδικασία της συνέντευξης ανατρέπει σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά τη σειρά κατάταξης των υποψηφίων.

Τα πορίσματά μας, συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό και με τις απόψεις που εκφράζουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί. Σύμφωνα με έρευνα, στην οποία συμμετείχαν οι διευθυντές/ντρίες σχολικών μονάδων της Κρήτης, το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να είναι διοικητικά και παιδαγωγικά καταρτισμένο (Στιβακτάκης, 2005). Άλλη έρευνα, έχει αναδείξει ότι 98% των εκπαιδευτικών θεωρούν βασική την εκπαίδευση των διευθυντών με αντικείμενο τη διοίκηση σχολικών μονάδων (Γεωργίου, 2008). Παράλληλα, ο διευθυντής πρέπει να έχει γνώσεις ξένων γλωσσών και ΤΠΕ. Επίσης, το 74% των εκπαιδευτικών συμφωνούν με την ιδέα της μη αντικειμενικότητας της διαδικασίας επιλογής.

Εντούτοις, η παρούσα έρευνα συνιστά μελέτη περίπτωσης. Εστίασαμε στη Δ/ση Δ/θμιας Εκπ/σης νομού Αρκαδίας, η οποία δεν αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού των εκπαιδευτικών. Κατά συνέπεια, τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε ίσως να μην ισχύουν για το σύνολο των σχολικών μονάδων. Από την άλλη μεριά, η Αρκαδία αποτελεί ένα συνηθισμένο επαρχιακό νομό με ποικιλία χαρακτηριστικών, αφού βρίσκεται κοντά στην πρωτεύουσα, αποτελεί έδρα Περιφέρειας, περιλαμβάνει και άγονες και δυσπρόσιτες περιοχές. Εξάλλου στόχος μας δεν είναι η εξαγωγή αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων και η γενίκευσή τους για όλη τη χώρα. Αντίθετα, μέσα από τη μελέτη μίας περίπτωσης, η οποία όμως δεν είναι και ακραία, διερευνάμε τα χαρακτηριστικά και την αποτελεσματικότητα του νέου θεσμικού πλαισίου για την επιλογή

διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων. Τελικά, εστιάζουμε στην αξιολόγηση του θεσμικού πλαισίου, για την ανάδειξη αποτελεσματικών στελεχών, την επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής, τη δημιουργία σύγχρονων σχολείων που λειτουργούν με γνώμονα την ποιότητα και την κάλυψη των αναγκών της σύγχρονης κοινωνίας και των πολιτών.

Η αντιστοιχία των πορισμάτων της έρευνάς μας με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών, αναλύσεων ή/και την καταγραφή των απόψεων εκπαιδευτικών προσδίδει σε αυτά μεγαλύτερο κύρος (Γεωργίου, 2008, Καραγιάννης, Νίκας, Φίλιππας & Φούρου, 2008, Λώλη, 2005, Μαρκαντώνης, 2008, Στιβακτάκης, 2005, Τάτσης, 2005). Σίγουρα, μπορούν νέες έρευνες που να εστιάζουν π.χ. σε μεγάλα αστικά κέντρα ή πιο απομονωμένες περιοχές να εμπλουτίσουν τα συμπεράσματα. Ωστόσο, η ανάλυσή μας κατέδειξε ότι η αρχαιότητα, η υποκειμενική και αμφιλεγόμενη διαδικασία της συνέντευξης και η εμπειρία από το χώρο της διοίκησης καθορίζουν την επιλογή. Δεν λαμβάνεται υπόψη η αποτελεσματικότητα της εμπειρίας από το χώρο της διοίκησης, ούτε η διοικητική και παιδαγωγική επάρκεια και ετοιμότητα των υποψηφίων. Η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση των υποψηφίων αποτελεί ουσιαστικά τον μεγάλο απόντα από τους καθοριστικούς παράγοντες επιλογής, δεν αναδεικνύει κρίσιμα και απαραίτητα προσόντα, ευτελίζει βασικές δεξιότητες που απαιτείται να κατέχει ο/η σύγχρονος διευθυντής/ντρια.

Αναστοχαζόμενοι τα μέχρι στιγμής ερευνητικά αποτελέσματα, είμαστε υποχρεωμένοι να διατυπώσουμε πολιτικές προτάσεις⁵ για τη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου επιλογής. Η όχι αποτελεσματική διαδικασία επιλογής των διευθυντικών στελεχών στερεί από τις σχολικές μονάδες την ικανότητα

⁵ Παρόμοιες, σε κάποιο βαθμό, προτάσεις έχουν γίνει και από άλλους ερευνητές. Βλ. σχ. στα Κακαβάκης, 2005, Παππάς, 2005 και Τάτσης, 2005

για αποτελεσματική λειτουργία και προσαρμογή στις σύγχρονες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες. Αφήνει αναξιοποίητους τους πόρους των σχολικών μονάδων, που περιλαμβάνουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδευτικούς με ικανότητες και διάθεση για εργασία. Ανθρώπους με πολλά προσόντα, που έχουν επιμορφωθεί σε πολλές περιπτώσεις με χρήματα φορολογούμενων πολιτών (εκπαιδευτικές άδειες, ποικίλης διάρκειας επιμορφώσεις) και παραμένουν αναξιοποίητο κεφάλαιο. Προτείνουμε λοιπόν:

- να γίνει περιγραφή της θέσης εργασίας για τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας και των προσόντων που αυτή απαιτεί (Σαΐτης, Τσιαμάση & Χατζή, 1997).
- αλλαγή του διευθυντικού ρόλου έτσι ώστε να γίνει λιγότερο γραφειοκρατικός και περισσότερο δημιουργικός. Η στελέχωση των σχολείων με διοικητικό προσωπικό, που ούτως ή άλλως προβλέπεται θεσμικά αλλά στην πράξη εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό, μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά προς την κατεύθυνση αυτή. Έτσι, οι διευθυντές/ντρίες θα απαλλαγούν από το γραφειοκρατικό ρόλο και θα έχουν τη δυνατότητα να ασχοληθούν ουσιαστικά με τον ηγετικό τους ρόλο. Ταυτόχρονα, το γεγονός αυτό μπορεί να λειτουργήσει και ως κίνητρο για συμμετοχή στις διαδικασίες επιλογής ανθρώπων, π.χ. γυναικών, με πολλές ικανότητες και προσόντα που αποθαρρύνονται από το διεκπεραιωτικό ρόλο της διευθυντικής θέσης (Δαράκη, 2007).
- τον καθορισμό των απαραίτητων προϋποθέσεων για να έχει κάποιος/α δικαίωμα αίτησης, σύμφωνα με την καταγραφή προσόντων που απαιτούνται για τη διευθυντική θέση. Τέτοιες προϋποθέσεις θα μπορούσε να είναι: πιστοποίηση στις ΤΠΕ, πιστοποίηση σε ξένη γλώσσα, πιστοποίηση μετά την παρακολούθηση ειδικού προγράμματος εκπαιδευτικής διοίκησης,

εμπειρία από την εκπαίδευση π.χ. 8 ετών, ανεξάρτητα από τη θέση μόνιμου ή μη μόνιμου εκπαιδευτικού.

- για την προαπαιτούμενη παρακολούθηση ειδικού προγράμματος εκπαιδευτικής διοίκησης προτείνουμε τη δημιουργία διατμηματικών μεταπτυχιακών προγραμμάτων σε ΑΕΙ με τη συνεργασία των Παιδαγωγικών τμημάτων και των τμημάτων Διοικητικής επιστήμης των Πανεπιστημίων. Η φοίτηση θα πρέπει να είναι διετής και η εισαγωγή να γίνεται κατόπιν εξετάσεων. Ένα τέτοιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών χρειάζεται να περιλαμβάνει διδακτικά αντικείμενα όπως: Διοίκηση της εκπαίδευσης, Στρατηγικός προγραμματισμός σχολικής μονάδας, Επαγγελματική ανάπτυξη και Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Διοικητικό δίκαιο και θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης, Οικονομικά και Στατιστική, Οργανωτική ψυχολογία, Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης, Διαχείριση κρίσεων, Συμβουλευτική, Διαπροσωπική αποτελεσματικότητα (βλ. και Γεωργογιάννης, 2005). Το πρόγραμμα σπουδών θα πρέπει να περιλαμβάνει και πρακτική εξάσκηση, μελέτη περιπτώσεων, προσομοίωση κλπ. έτσι ώστε να παρέχει στους/στις φοιτητές/τριες όχι μόνο θεωρητικές γνώσεις αλλά και την κατάλληλη ετοιμότητα.
- μέσα στο σχολείο, λειτουργία προγραμμάτων συμβουλευτικής και ανάπτυξης προσωπικού για την καλλιέργεια διοικητικών κ.ά. ικανοτήτων και δεξιοτήτων απαραίτητων για την εξέλιξη του προσωπικού (Coleman, 1997b, Middlewood, 1997)
- ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων ευαισθητοποίησης των γυναικών για τη συνειδητοποίηση του αποκλεισμού τους από τη διοικητική ιεραρχία (Coleman, 1997a, Δαράκη, 2007). Επίσης, ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών φύλου για την υποστήριξη των γυναικών στη συμμετοχή τους στη διοίκηση. Η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών που έχουν τα κατάλληλα προσόντα, στις

διαδικασίες επιλογής είναι απαραίτητη για την αξιοποίηση του δυναμικού της εκπαίδευσης και τη βέλτιστη λειτουργία των σχολικών μονάδων

- ειδική σύνθεση του συμβουλίου επιλογής από πρόσωπα κύρους, μη εμπλεκόμενα σε κομματικές/συνδικαλιστικές διαδικασίες και που δεν έχουν συγγενικά πρόσωπα ως υποψήφιους/ιες στη διαδικασία, για τη διασφάλιση της αμεροληψίας και αντικειμενικότητας. Τα μέλη του συμβουλίου επιλογής χρειάζεται να είναι επιμορφωμένα στην εκπαιδευτική διοίκηση και στις απαιτήσεις που έχει μία συνέντευξη για να μπορούν να επιτελούν το ρόλο τους αποτελεσματικά.
- η βαρύτητα της συνέντευξης να περιοριστεί και να αποκτήσει αντικειμενικό χαρακτήρα (Hall, 1997), στηριζόμενη π.χ. στο βιογραφικό, σε διαγνωστικό τεστ χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, σε μελέτη περίπτωσης για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος στη σχολική μονάδα.
- μετά την επιλογή, οι διευθυντές/ντριες να παρακολουθούν ειδικό σεμινάριο, οργανωμένο από το ΥΠΕΠΘ

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι κρίσιμη και καθοριστική για την αποτελεσματική επίτευξη οποιουδήποτε έργου. Τα κριτήρια επιλογής σηματοδοτούν τις προθέσεις και τους στόχους όσων τα καθορίζουν, στην προκειμένη περίπτωση, της πολιτικής εξουσίας. Αποτελούν το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής διοίκησης και χρειάζεται να πλαισιωθούν και με άλλα χαρακτηριστικά όπως κατάλληλη επιμόρφωση, ενδυνάμωση, ανάπτυξη κ.ά. Στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον η απαίτηση για εκσυγχρονισμό και ευελιξία του σχολείου ακούγεται από πολλές κατευθύνσεις. Πολιτικές και προεκλογικές εξαγγελίες και προγράμματα μπορούν να αδράξουν την ευκαιρία και μέσα από πολιτική

συναίνεση να επαναπροσδιορίσουν σε περισσότερο σταθερή βάση το σύστημα επιλογής των διευθυντικών στελεχών, με γνώμονα το εθνικό συμφέρον, την ποιότητα, τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ξενόγλωσση

- Bush, T. (1997). The changing context of management in education. In Bush, T. & Middlewood, D. (ed.) Managing People in Education. London: Chapman
- Coleman, M. (1997a). Managing for equal opportunities: the gender issue. In Bush, T. & Middlewood, D. (ed.) Managing People in Education. London: Chapman
- Coleman, M. (1997b). Managing induction and mentoring. In Bush, T. & Middlewood, D. (ed.) Managing People in Education. London: Chapman
- Council of the EU. (2001) The Concrete Future Objectives of Education and Training Systems. Brussels: Council of the European Union 5980/01
- Hall, V. (1997). Managing staff. In Fidler, B., Russell, S. & Simkins, T. (ed): Choices for Self-Managing Schools. London: Chapman
- ILO (2004). Breaking through the glass ceiling. Women in management, update 2004. Geneva: International Labour Office
- Jones, J. & O' Sullivan, F. (1997). Energising middle management. Στο Tomilson, H. (ed.) Managing Continuing Professional Development in Schools. London: Chapman
- Limerick, B., Anderson, C. (1999) Female Administrators and School-Based Management New Models In An Era Of Change? In Educational Management & Administration, vol.27(4), pp.401-414
- Middlewood, D. (1997). Managing staff development. In Bush, T. & Middlewood, D. (ed.) Managing People in Education. London: Chapman

- Russell, S. (1997). A changing context. In Fidler, B., Russell, S. & Simkins, T. (ed): Choices for Self-Managing Schools. London: Chapman
- Smith, L. (1991). The Gender Composition of the Pool of Prospective School Principals In Canadian Journal of Education. 16:2, pp.198-205
- Suskie, L. A. (1996). Questionnaire Survey Research: What Works (2nd ed.). Tallahassee, FL: Association for Institutional Research .
- UNECE Statistics, στατιστικά στοιχεία που ανακλήθηκαν στις 3/10/2005, από τη διεύθυνση <http://www.unece.org/stats/trends/Index.htm/ch3/3.8.xls>

II. Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2002). Το ζήτημα των ίσων ευκαιριών στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση: Προβλήματα, τάσεις και προοπτικές. Στο Πασιαρδής, Πλ. & Σαββίδης, Γ. (επιμ.) Η Γυναίκα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση. Λευκωσία
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη
- Ανδρέου, Α. & Παπαντωνόπουλος, Κ. (2001). Διαπιστώσεις-Συμπεράσματα. Στο Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Ανδρέου, Α. (επιμ.) Αθήνα: ΟΙΕΛΕ, σελ. 197-201
- Βαλκάνος, Ε., Γκιώση, Σ. & Φραγκούλης, Ι. (2008). Επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή σχολικής μονάδας ως σύγχρονου μάνατζερ. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε

- από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Βιτσιλάκη-Σορωνιάτη, Χ., Μαράτου-Αλιπράντη, Λ. & Καπέλλα-Λαγουδάκη, Α. (2001). Εκπαίδευση και Φύλο (Μελέτη βιβλιογραφικής επισκόπησης). Αθήνα: ΚΕΘΙ
- Βρυώνης, Κ. & Γούπος, Θ. (2008) Η παρουσία των δύο φύλων στη διοίκηση της εκπαίδευσης στην περιφερειακή διεύθυνση πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αττικής. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Cohen, L. & Manion, L. (1994). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Γεωργίου, Α. (2008) Προσδιορισμός και αξιολόγηση των τυπικών προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχουν οι διευθυντές, των σχολικών μονάδων, προκειμένου να ασκούν δημιουργικό και παραγωγικό διοικητικό έργο. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Γεωργογιάννης Π. (2005), Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων, στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων – η πρότασή μας στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/θμιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005

- (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Γεωργογιάννης Π., Λάγιος Β., Κουνέλη Β. (2005), Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Γναρδέλλης, Χ. (2006) Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows. Αθήνα: Παπαζήση
- Δαράκη, Ε. (2007). Εκπαιδευτική Ηγεσία και Φύλο. Αθήνα: Επίκεντρο
- Δεληκάρη, Π. (2008) Οι κρίσεις των στελεχών της εκπαίδευσης και οι όροι εξεικονισμού τους στον τύπο Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Ζιώγου-Καραστεργίου, Σ. (1986) Η εξέλιξη του προβληματισμού για τη γυναικεία εκπαίδευση στην Ελλάδα, στο Δεληγιάννη Β. & Ζιώγου, Σ. (επιμ.), 1999, Εκπαίδευση και Φύλο, Θεσσαλονίκη: Βάνιας
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. (μετ. Ξενάκη, Χ. & Κουμπάρη, Μ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994) Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου. Λευκωσία: αυτοέκδοση.
- Ιγγλέση, Χ. (1993) Πρόσωπα Γυναικών Προσωπεία της Συνείδησης: Συγκρότηση της Γυναικείας Ταυτότητας στην Ελληνική Κοινωνία. Αθήνα: Οδυσσεάς

- Κακαβάκης Δ. (2005) Επιλογή και επιμόρφωση στελεχών εκπαίδευσης στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Κανταρτζή, Ε. & Ανθόπουλος, Κ. (2006) Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, No 11. (<http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teykos11/f3.pdf>)
- Καραγιάννης, Α. Νίκας, Σ. Φίλιππας, Γ. & Φούρου, Α. (2008) Ο ρόλος της συνέντευξης στην επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης. Μια προσέγγιση στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Κελαϊδίτου, Μ. (2006) Το γυναικείο φύλο στη διοίκηση και οργάνωση σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα: αίτια μειωμένης παρουσίας του. Στα Πρακτικά του 1^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια, Τριτοβάθμια. Άρτα 1-3 Δεκεμβρίου 2006 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Κοντογιαννοπούλου-Πολυδωρίδη, Γ. (1995) Εκπαιδευτική Πολιτική και Πρακτική. Κοινωνιολογική Ανάλυση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κοσμίδου, Μ. (2005). Διεύθυνση σχολικών μονάδων: η «δουλειά», το «πρόσωπο» και η «αποστολή». Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας

- εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Κουτούζης, Μ. (2001) Ζητήματα Σχετικά με την Επιλογή των Στελεχών της Εκπαίδευσης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα, στο Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Ανδρέου, Α.(επιμ.), 2001, Αθήνα: ΟΙΕΛΕ, σσ.147-155
- Κυριαζή, Ν. (1999). Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λιακοπούλου, Ε. (2005). Γυναίκες και διοίκηση σχολικών μονάδων. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Λιακοπούλου, Ε. (2008) Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Μελέτη περίπτωσης. στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Λώλη Ε. (2005) Η θέση, ο ρόλος, τα κριτήρια και η διαδικασία επιλογής διευθυντή σχολικής μονάδας στα πλαίσια του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης της τυπικής σχολικής εκπαίδευσης. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)

- Μαραγκουδάκη, Ε. (1997) Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άντρες διοικούν. Στο Δεληγιάννη, Β. & Ζιώγου, Σ. (επιμ.) Φύλο και Σχολική Πράξη: Συλλογή Εισηγήσεων. Θεσσαλονίκη: Βάνιας, σσ.258-92
- Μαρκαντώνης, Χ. (2008) Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Φθιώτιδας για την περίοδο 2007-2011. Μια μελέτη περίπτωσης. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Montana P. & Charnov, B. (2002) Μάνατζμεντ, μετ. Ρούβαλη, Μ. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μουσούρου, Λ. (1993) Γυναίκα και Απασχόληση. Δέκα ζητήματα. Αθήνα: Gutenberg,
- Μπάκας, Θ. & Δημητριάδη, Ε. (2005) Η κατά φύλο σύνθεση των στελεχών της εκπαίδευσης στην περιφέρεια Αττικής. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. (προλ. Παπαλεξόπουλος, Δ.). Αθήνα: Κριτική
- Νάκος, Ν. (2005) Φύλο και διοίκηση στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών). Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)

- Παντελίδου Μαλούτα, Μ. (2002). Το Φύλο της Δημοκρατίας: Ιδιότητα του Πολίτη και Έμφυλα Υποκείμενα. Αθήνα: Σαββάλας
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). Η Διεύθυνση του Σχολείου: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Ρεσ, Γ. (2006) Αντιλήψεις των δασκάλων για το ρόλο του διευθυντή. Στα Πρακτικά του 1^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια, Τριτοβάθμια. Άρτα 1-3 Δεκεμβρίου 2006 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Ρούσσοσ, Π. & Τσαούσης, Γ. (2002) Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Σαΐτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη Θεωρία στην Πράξη. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2005α) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2005β) Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ., Τσιαμάση, Φ. & Χατζή, Μ. (1997). Ο διευθυντής του σχολείου: Manager-ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης; Νέα Παιδεία, 83
- Σαματάς, Μ. (1995). Ο Ελληνικός εκπαιδευτικός γραφειοκρατισμός. Μια κοινωνικοπολιτική θεώρηση της γραφειοκρατούμενης Ελληνικής εκπαίδευσης. Στο Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές Ανασυγκρότησης και Εκσυγχρονισμού. Καζαμίας, Α. & Κασσωτάκης, Μ. (επιμ.). Αθήνα: Σείριος

- Στιβακτάκης, Ε. (2005) Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή της σχολικής μονάδας στην α΄/θμια και β΄/θμια εκπαίδευση. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: αδελφοί Κυριακίδη
- Τάκη, Π. (2006). Γυναίκες Εκπαιδευτικοί στη Διοίκηση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
- Τάτσης, Γ. (2005) Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Το θεσμικό πλαίσιο, ο ρόλος της, η στελέχωσή της. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002) Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ). Αθήνα: Rosili
- Τραχανοπούλου, Θ. & Τραχανοπούλου, Ι. (2008) Η παρουσία των δύο φύλων στη διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις κρίσεις του 2007. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)

- Τσικαλάκη, Κ. (2006) Η γυναίκα στη διοίκηση της σχολικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: το φαινόμενο της χαμηλής εκπροσώπησης. Στα Πρακτικά του 1^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση εκπαίδευσης: Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια, Τριτοβάθμια. Άρτα 1-3 Δεκεμβρίου 2006 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Τσούρμας, Λ. (2008) Το προφίλ του εκπαιδευτικού στελέχους μέσα από τα κριτήρια επιλογής της νομοθεσίας της τελευταίας δεκαπενταετίας. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό-Αξιολόγηση και Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 14 - 16 Μαρτίου 2008 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)
- Φουσέκα, Μ., 1994, Η γυναίκα εκπαιδευτικός και η θέση της στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στο Εκπαιδευτική Κοινότητα, τ.25, σελ.16-17
- Χαλικιάς, Ι. (2003) Στατιστική. Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις. Αθήνα: Rosili
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (1997). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης της σχολικής μονάδας. Η επίδραση του παράγοντα φύλου. στο Δεληγιάννη, Β. & Ζιώγου, Σ. (επιμ.), Φύλο και Σχολική Πράξη, Θεσσαλονίκη: εκδ. Βάνιας
- Χριστοφόρου, Φ. & Ρόκα, Φ. (2005) Οι γυναίκες σε κέντρα λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση στην Ήπειρο. Στα Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου με τίτλο: Διοίκηση Α΄/θμιας και Β΄/μιας εκπαίδευσης. Άρτα 2 - 4 Δεκεμβρίου 2005 (οργανώθηκε από το Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Κέντρο Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης)

III. Εκπαιδευτική Νομοθεσία

- ΦΕΚ 130Α /8-6-07 (Ν.3577/2007 για τη Δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Ολοκληρωμένου Προγράμματος Δια βίου Μάθησης, ρύθμιση θεμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης και φορέων εποπτείας Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλες διατάξεις)
- ΦΕΚ 128Α/21-6-06 (Ν.3467/2006 για την επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις)
- ΦΕΚ 1Α/3-1-2003 (Π.Δ. 1/2003 για τη 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 1340Β/16-10-02 (Υ.Α. Φ.353.1./324/105657/Δ1 για τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων)
- ΦΕΚ 20Α/7-2-02 (ΠΔ.25/2002 για τον αναπροσδιορισμό των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών)
- ΦΕΚ 223Α/31-10-95 (ΠΔ.398/1995 για τον καθορισμό προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης)

- ΦΕΚ 79Α/19-5-92 (Ν.2043/1992 για την εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις)
- ΦΕΚ 167Α/30-9-85 (Ν.1566/1985 για τη δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις)