

1.7. Η λειτουργία της στελέχωσης

Η λειτουργία της στελέχωσης συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της οργάνωσης σε βαθμό που να θεωρείται μέρος αυτής της διαδικασίας (Κουτούζης, 1999: 65). Είναι η λειτουργία της διοίκησης που σχετίζεται αρχικά με την *κάλυψη των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος με στελέχη που διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση*. Η στελέχωση όμως σχετίζεται και με την ανάγκη σχεδιασμού και υλοποίησης μιας στρατηγικής για την ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού που έχει επιλεγεί και τοποθετηθεί. Αυτή η πλευρά της στελέχωσης συνήθως τοποθετείται στη «διοίκηση ανθρώπινων πόρων» και ιδιαίτερα στην εκπαίδευση σχετίζεται με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών⁸.

Η λειτουργία της στελέχωσης συνήθως περιγράφεται ως μια διαδικασία που ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

- *Καθορισμός των θέσεων απασχόλησης*. Στο στάδιο αυτό πρέπει να γίνει ανάλυση της κάθε εργασίας, ώστε να συγκεντρωθούν, να οργανωθούν και να παρουσιαστούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που θα οδηγήσουν σε μια επικαιροποιημένη περιγραφή της εργασίας και της απαιτούμενης εξειδίκευσης (Dean, 1995: 179-80). Από αυτή τη διαδικασία θα προκύψει ο καθορισμός των κριτηρίων πρόσληψης του προσωπικού, των προσόντων των στελεχών, των τεχνικών και των κριτηρίων αξιολόγησης των υποψηφίων και των αμοιβών.
- *Προσέλκυση υποψηφίων*. Πρόκειται για τη διαδικασία αναζήτησης ενδιαφερομένων για την κάλυψη των κενών θέσεων.
- *Επιλογή*. Κατά τη διαδικασία της επιλογής γίνεται προσπάθεια συσχέτισης των προσόντων των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσης. Στη διαδικασία αυτή για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών αξιοποιούνται τεχνικές όπως τα τεστ αξιολόγησης, οι συνεντεύξεις, η υποβολή αναλυτικών βιογραφικών σημειωμάτων.
- *Τοποθέτηση, υποδοχή, εισαγωγική επιμόρφωση*. Πρόκειται για διαδικασίες που συμβάλλουν καθοριστικά στην προσαρμογή του εργαζομένου στο νέο εργασιακό του περιβάλλον.
- *Αξιολόγηση της διαδικασίας στελέχωσης*. Πρόκειται για την αποτίμηση του βαθμού στον οποίο η διαδικασία στελέχωσης οδήγησε σε επιλογές καλύτερες ή χειρότερες από την εντύπωση που σχηματίστηκε αρχικά για κάθε υποψήφιο με βάση τις τεχνικές που ακολουθήθηκαν.

Στο εκπαιδευτικό μας σύστημα την ευθύνη της στελέχωσής του με εκπαιδευτικό προσωπικό έχει το ΥΠΕΠΘ, το οποίο, ανάλογα με την ακολουθούμενη πολιτική στην εκπαίδευση και τον σχεδιασμό-προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, προχωρά σε προσλήψεις προσωπικού στις διάφορες βαθμίδες. Τα προσόντα και οι διαδικασίες πρόσληψης του προσωπικού, επίσης, καθορίζονται από την κεντρική εξουσία. Η προσέλκυση των υποψηφίων δεν απασχόλησε ποτέ ιδιαίτερα την ηγεσία της εκπαίδευσης, δεδομένου ότι ο λόγος προσφερόμενων κενών θέσεων προς τον αριθμό των υποψηφίων είναι πολύ μικρός (στον διαγωνισμό του ΑΣΕΠ το 2000 ο λόγος προσφορά θέσεων/ζήτηση ήταν περίπου 1/7 (Παγκάκης, 2002: 12)). Ως προς την επιλογή των εκπαιδευτικών, ο ν.2525/97 έβαλε τέρμα στο σύστημα της επε-

²⁸ Το θέμα της επιμόρφωσης καλύπτεται από το 5ο τεύχος με τίτλο «Επιμόρφωση και αξιολόγηση στον χώρο της εκπαίδευσης».

τηρίδας, το οποίο απάλλαξε μεν τους εκπαιδευτικούς από πελατειακές σχέσεις πολιτικού και κομματικού τύπου, αλλά συνδέοταν με προβλήματα αναξιοκρατίας και γήρανσης του προσωπικού της εκπαίδευσης, λόγω της πολυετούς αναμονής κάποιων ειδικοτήτων. Με το νέο σύστημα οι διορισμοί των εκπαιδευτικών γίνονται βάσει διαγωνισμού του Α.Σ.Ε.Π. Πρόκειται για ένα σύστημα που εισάγει την αξιολόγηση του υποψηφίου σε θέματα γνώσης του αντικειμένου, περιορίζοντας τον παράγοντα τύχη κατά την επιλογή, αφήνει όμως αναπάντητα ζητήματα που σχετίζονται με την καταλληλότητα του υποψηφίου για την εκπαίδευση. Για την αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών έχουν γίνει διάφορες προτάσεις, όπως είναι η συμπλήρωση της διαδικασίας των εξετάσεων με συνεντεύξεις των υποψηφίων, η δημιουργία επίσημων προγραμμάτων υποδοχής των νεοδιορισμένων και η απόδοση ουσιαστικού περιεχομένου στην τυπική διαδικασία της διετούς «δοκιμασίας» τους (Τύπας, 1999: 310-11· Γκότοβος και Μαυρογιώργος, 1984). Τέλος, ως προς την υποδοχή των νέων εκπαιδευτικών, η υπάρχουσα κατάσταση χαρακτηρίζεται από την ανυπαρξία επίσημων προγραμμάτων υποδοχής. Οι νέοι (πρωτοδιοριζόμενοι) εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν υπηρεσία ουσιαστικά την επομένη του διορισμού τους, μετά από ένα μικρής διάρκειας εισαγωγικό σεμινάριο. Στην πραγματικότητα οι ανάγκες τους για καθοδήγηση, συμβουλευτική αξιολόγηση, συναδελφικότητα επαφίενται σε άτυπες διαδικασίες που σχετίζονται με το κλίμα και με την κουλτούρα της σχολικής μονάδας, καθώς και στη λειτουργία του παραδείγματος και των μηχανισμών συμμόρφωσης που αναπτύσσονται. Η κατάσταση αυτή αναδεικνύει τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που καλούνται να παίξουν τα στελέχη της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα οι Διευθυντές των σχολείων. Οι Διευθυντές καλούνται από τη μια να αξιοποιήσουν έμπειρους συναδέλφους, οι οποίοι μπορούν και επιθυμούν να αναλάβουν συμβουλευτικό ρόλο (μέντορες), και από την άλλη να φροντίσουν με κατάλληλες παρεμβάσεις να αναδείξουν και να αποσαφηνίσουν πτυχές της λειτουργίας και της κουλτούρας του σχολείου που δυσκολεύεται να προσλάβει ο νέος συνάδελφος. Παράλληλα, διευθυντές και εκπαιδευτικοί καλούνται να λειτουργήσουν με τρόπο που θα επιτρέψει στους νέους συναδέλφους να αναπτύξουν τον προσωπικό τους τρόπο συμπεριφοράς και να συμβάλουν με τις γνώσεις, τις ιδιαίτερες ικανότητες, τη δημιουργικότητα και τις πρωτοβουλίες τους στη διαμόρφωση μιας καλύτερης σχολικής πραγματικότητας.

Το ζήτημα της στελέχωσης των σχολείων συνδέεται άμεσα και με το σύστημα μετάθεσης και απόσπασης του διδακτικού προσωπικού. Πρόκειται για ένα σύστημα που έχει κατηγορηθεί ότι λαμβάνει κατά προτεραιότητα υπόψη του τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και όχι των σχολείων και των μαθητών, επιτρέποντας τις συχνές μετακινήσεις, που δημιουργούν αστάθεια στο σχολείο, «επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό του προσωπικού και την επίδοση των μαθητών και περιορίζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου» (Σαΐτης, 2000: 62-3). Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων έχει προταθεί η επιμήκυνση του υποχρεωτικού χρόνου παραμονής των εκπαιδευτικών στην οργανική θέση τους για διάστημα πέραν του ενός έτους που προβλέπεται σήμερα, η αλλαγή επί τα ουσιαστικότερον των κριτηρίων μετάθεσης ή απόσπασης, η αλλαγή του τρόπου υπολογισμού των μονάδων για μετάθεση που αντιστοιχούν σε κάθε σχολείο ανάλογα με τη ζώνη που ανήκει, η επανεξέταση του θεσμού των δυσπρόσιτων, που σε αρκετές περιπτώσεις αξιοποιούνται για τη συγκομιδή μονάδων από εκπαιδευτικούς που αποσπώνται στην κεντρική υπηρεσία του ΥΠΕΠΘ (Τύπας, 1999: 311-12. Σαΐτης, 2000: 53), περιορίζοντας την αντικειμενικότητα του συστήματος μεταθέσεων.

Βασική πτυχή της λειτουργίας της στελέχωσης στο εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί και η επιλογή και επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης (Διευθυντών και Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, Προϊσταμένων διευθύνσεων και γραφείων και Σχολικών Συμβούλων), τα οποία

καταλαμβάνουν θέσεις για τετραετή θητεία²⁹. Η διαδικασία επιλογής ορίζεται σαφώς από τον ν.3467/2006. Στα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων περιλαμβάνονται και μοριοδοτούνται **α)** η υπηρεσιακή κατάσταση και η διδακτική εμπειρία, **β)** η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση, **γ)** η προσωπικότητα – γενική συγκρότηση του υποψηφίου και **δ)** η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, όπως αυτό συνάγεται από τις αξιολογικές εκθέσεις του υποψηφίου. Αντιρρήσεις έχουν εκφραστεί για την υποκειμενικότητα που εμφιλοχωρεί μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων ως προς την αποτίμηση από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής της προσωπικότητας (Πασιαρδής, 2003: 241) ή για τη βαρύτητα των επιμέρους μετρήσιμων κριτηρίων, και ιδιαίτερα της αρχαιότητας ή των όχι σχετικών μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών, ή, ακόμα, για τη μη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία (Τύπας και Παπαχρήστου, 2003: 127). Πρόβλημα, τέλος, παρέμεινε μέχρι τώρα τόσο η έλλειψη προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών της εκπαίδευσης όσο και προγραμμάτων συστηματικής επιμόρφωσής τους (Ανδρέου, 1998: 88· Αθανασούλα – Ρέππα, 2001: 124).

■ **Μελέτη περίπτωσης:** Ενώ υπάρχει νομοθετική πρόβλεψη (Ν. 1556/85, αρθρ. 4, Λ6) για την τοποθέτηση γραμματέων σε σχολικές μονάδες που έχουν τις προϋποθέσεις, στην πράξη μέχρι σήμερα έχουν τοποθετηθεί ελάχιστοι γραμματείς σε σχολεία της Β/θμιας εκπαίδευσης. Η εισαγωγή του θεσμού των γραμματέων των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κρίνεται απαραίτητη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται στα σχολεία, αφού οι εκπαιδευτικοί επιφορτίζονται με εργασίες οι οποίες είναι άσχετες με τη βασική αποστολή τους ως παιδαγωγών και οι διευθυντές δε μπορούν να ανταποκριθούν και να επιδοθούν απερίσπαστοι στις πολυάριθμες και πολύμοχθες υποχρεώσεις που απορρέουν από το καθαρά καθοδηγητικό και εποπτικό έργο και ταυτόχρονα να εκτελούν και χρέη γραμματέως του σχολείου. Αν ληφθεί υπόψη ότι α) ο θεσμός του γραμματέα της σχολικής μονάδας όπως έχει εφαρμοστεί στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση έχει δημιουργήσει μια «προνομιούχο τάξη υπαλλήλων, η οποία κοστίζει στον κρατικό προϋπολογισμό πολύ περισσότερο από τις υπηρεσίες που προσφέρει» (Λαϊνας, 1995: 56) και β) ότι δεν έχουν διοριστεί γραμματείς στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, γίνεται αποδεκτό ότι ο θεσμός αυτός χρειάζεται να αναθεωρηθεί και να εφαρμοστεί σωστά (Τύπας, 1999: 297).

■ **Δραστηριότητα:** Στη διαδικασία αναθεώρησης και εξορθολογισμού της εφαρμογής του θεσμού, ποια διαδικασία θα προτείνατε για τη στελέχωση των θέσεων γραμματειακής υποστήριξης των σχολικών μονάδων.