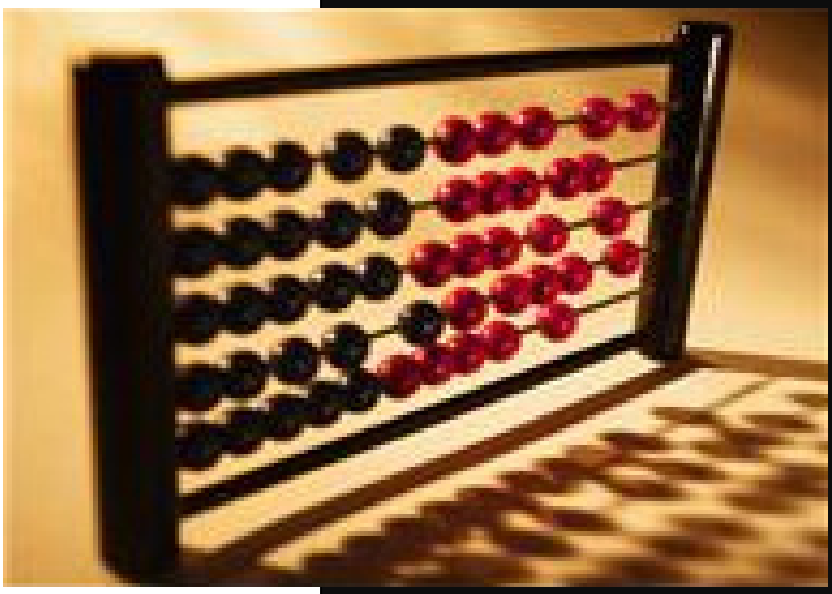
ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΜΣ: ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα

«Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα (2006, 2010), τα καθήκοντα, οι περιορισμοί και οι αρμοδιότητές τους. Η διοίκηση των σχολικών μονάδων στην Αγγλία, Γαλλία και Κύπρο»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ν. ΚΕΦΗΣ

ΘΕΟΔΩΡΟΣ Κ. ΤΣΟΥΧΛΟΣ

Α.Μ.: 7108Μ022

Αθήνα 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- **ΠΡΟΛΟΓΟΣ σ.σ. 1 - 4**
- **ΕΙΣΑΓΩΓΗ σ.σ. 5 – 13**
- **Κεφάλαιο 1ο**
  ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANATZMENT - Δ.Ο.Π.) ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ σ.σ. 14 – 32
- **Κεφάλαιο 2ο**
  Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ σ.σ. 33 – 55
- **Κεφάλαιο 3ο**
  ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ, Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΣ – ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ σ.σ. 56 – 90
- **Κεφάλαιο 4ο**
  Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (2006 - 2010) σ.σ. 91 – 113
- **Κεφάλαιο 5ο**
  ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ Ν.3467/2006 - Ν.3848/2010 σ.σ. 114 – 135
- **Κεφάλαιο 6ο**
  ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ σ.σ. 136 – 159
- **Κεφάλαιο 7ο**
  ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ σ.σ. 160 – 180
- **Κεφάλαιο 8ο**
  Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
  Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗ ΓΑΛΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΥΠΡΟ σ.σ. 181 – 218
- **Κεφάλαιο 9ο**
  ΑΓΓΛΙΑ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ σ.σ. 219 – 238
- **ΕΠΙΛΟΓΟΣ σ.σ. 239 – 250**
- **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ σ.σ. 251 – 266**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Εκπαίδευση θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας πολιτικής, κοινωνικής, πολιτιστικής, πολιτισμικής και οικονομικής ανάπτυξης ενός κράτους συμβάλλοντας θετικά στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων και των νέων προκλήσεων. Η πλέον βασική προϋπόθεση επίτευξης των παραπάνω είναι η ύπαρξη μιας ουσιαστικής, ικανής, αποτελεσματικής και αξιοκρατικά στελεχωμένης εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στη χώρα μας το εκπαιδευτικό σύστημα είναι μηχανισμός του Κράτους και συνδέεται άμεσα με τους συγκεντρωτικούς θεσμούς της γραφειοκρατίας. Παρά τις όποιες προσπάθειες τα τελευταία 25 έτη, παραμένει συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, ενώ η διοίκηση συνιστά νευραλγικό τομέα στο χώρο της εκπαίδευσης.

Η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αι. χαρακτηρίστηκε από σημαντικές και ραγδαίες εξελίξεις στα εκπαιδευτικά ζητήματα. Το περιβάλλον δε μέσα στο οποίο λειτουργούν οι σχολικές μονάδες βρίσκεται υπό συνεχή εξέλιξη και η ελληνική πραγματικότητα επηρεάζεται εντονότερα στην εποχή μας από τις τάσεις που επικρατούν στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.. Για το ζήτημα αυτό έχει αναπτυχθεί έντονος και ανοικτός διάλογος μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας, των Εκπαιδευτικών Ομοσπονδιών, των συνδικαλιστικών παρατάξεων, ενώ σε αυτόν συμμετέχουν διάφορες επιστημονικές ενώσεις, αλλά και εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων.

Στο σύνολό της η διπλωματική εργασία περιλαμβάνει την Εισαγωγή, εννέα αυτοτελή Κεφάλαια και τον Επίλογο. Συγκεκριμένα:

Εισαγωγή: πραγματοποιείται μια πρώτη παρουσίαση βασικών εννοιών όπως:

- Δημόσια Διοίκηση
- Δημόσιος Τομέας

- Διοίκηση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης
- Σχολική Μονάδα
- Θεσμός του Διευθυντή

Στη συνέχεια αναλύονται ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας, η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ παρατίθεται και βιβλιογραφική επισκόπηση

Κεφάλαιο 1ο «Δημόσια Διοίκηση (Μάνατζμεντ - Δ.Ο.Π.) και Επιλογή των Στελεχών της»: Αναλύεται η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα η διοίκηση του Δημόσιου Τομέα, ενώ παρουσιάζονται αναλυτικά και με χρονική σειρά η οργάνωση και λειτουργία των μοντέλων διοίκησης στο πλαίσιο της «κρατικής γραφειοκρατίας». Στη συνέχεια παρουσιάζονται και διασαφηνίζονται οι όροι «μάναντζμεντ» - «Δ.Ο.Π.», καθώς και η σχέση που έχουν αναπτύξει με το σύνολο του Δημοσίου Τομέα. Το Κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη διαδικασία επιλογής στελεχών στο δημόσιο, γίνεται δε αναφορά στους σχετικούς νόμους του 2007 και 2010.

Κεφάλαιο 2ο «Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης»: Δίνεται ο ορισμός της διοίκησης της εκπαίδευσης και παρουσιάζονται οι γενικές αρχές, τα χαρακτηριστικά και τα μοντέλα οργάνωσής της. Στη συνέχεια προβάλλεται η εφαρμογή του μοντέλου της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση, ενώ οι δύο τελευταίες ενότητες του κεφαλαίου παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά, την οργάνωση, τη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και τη διαδικασία επιλογής των στελεχών του.

Κεφάλαιο 3ο «Οι Σχολικές Μονάδες, η Διοίκησή τους – Οι Διευθυντές»: Στις δύο πρώτες ενότητες αναλύονται οι όροι «σχολική μονάδα», «σχολική διεύθυνση», «σχολική ηγεσία», ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται η λειτουργία και τα μοντέλα διοίκησης της σχολικής μονάδας, καθώς και η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» σ' αυτήν. Στην τέταρτη και πέμπτη ενότητα προβάλλεται ο ρόλος, το έργο, τα χαρακτηριστικά και η αποτελεσματικότητα των διευθυντών. Τέλος παρουσιάζεται διαχρονικά η εξέλιξη του θεσμού από την τρίτη δεκαετία του 19ου αι. έως και τις αρχές του 21ου αι.

Κεφάλαιο 4ο «Η Διαδικασία Επιλογής των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων (2006 - 2010)»: Γίνεται αναλυτική παρουσίαση των δύο τελευταίων νόμων (3467/2006 – 3848/2010), οι οποίοι προβλέπουν τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων. Στη συνέχεια γίνεται μια γενική αποτίμησή τους, ενώ υπάρχει καταγραφή της δημόσιας διαβούλευσης πριν την ψήφιση του τελευταίου νόμου.

Κεφάλαιο 5ο «Κριτική και Σύγκριση των Ν. 3467/2006 – Ν. 3848/2010»: Καταγράφεται η κριτική που δέχθηκαν οι δύο νόμοι σε συνδικαλιστικό, αλλά και επιστημονικό επίπεδο, ενώ παρουσιάζονται αναλυτικά τα επιμέρους κριτήρια επιλογής. Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου πραγματοποιείται συγκριτική μελέτη των δύο νόμων και αναδεικνύονται τα βασικά σημεία διαφοροποίησής τους, αλλά και οι όποιες εναπομείνασες ομοιότητές τους.

Κεφάλαιο 6ο «Οι Δ.Υ. – Εκπαιδευτικοί – Καθήκοντα - Περιορισμοί»: Επιχειρείται η ανάδειξη της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας των εκπαιδευτικών, ενώ περιγράφονται τα καθήκοντα και οι περιορισμοί του λειτουργήματός τους. Όλα δε τα παραπάνω παρουσιάζονται προσαρμοσμένα στο θεσμό του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 7ο «Οι Αρμοδιότητες των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων»: Πραγματοποιείται μια γενική περιγραφή των αρμοδιοτήτων των διευθυντών, ενώ στις επόμενες ενότητες του Κεφαλαίου καταγράφονται τα γενικά – ειδικά καθήκοντα και αρμοδιότητές τους σε σχέση με τη συνολική εσωτερική και εξωτερική εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Κεφάλαιο 8ο «Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης στις Χώρες - Μέλη της Ε.Ε., η Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων στη Γαλλία και την Κύπρο»: Στην πρώτη ενότητα του Κεφαλαίου παρουσιάζονται τα εκπαιδευτικά συστήματα των ευρωπαϊκών χωρών, η προσπάθεια σύγκλισής τους, οι ομοιότητες που έχουν, καθώς και ο ρόλος, η λειτουργία, τα βασικά χαρακτηριστικά και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων στα κράτη – μέλη. Στις δύο επόμενες ενότητες παρουσιάζονται τα εκπαιδευτικά

συστήματα της Γαλλίας και της Κύπρου, ενώ γίνεται ιδιαίτερη μνεία στη λειτουργία των σχολικών τους μονάδων, με παράλληλη ανάλυση του θεσμού των διευθυντών στις δύο αυτές χώρες.

Κεφάλαιο 9^{ο} «Αγγλία: Εκπαιδευτικό Σύστημα – Οι Διευθυντές και η Διεύθυνση των Σχολικών Μονάδων»: Σε ιδιαίτερο κεφάλαιο καταγράφεται το ενδιαφέρον αγγλικό εκπαιδευτικό σύστημα και παρουσιάζεται η διοίκηση των σχολικών μονάδων καθώς και ο θεσμός των διευθυντών με τρόπο αναλυτικό, σε σχέση πάντα με την πολύ σημαντική Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση που πραγματοποιήθηκε το 1988.

Επίλογος: Παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα Κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας και αφορούν όλο το φάσμα της δημόσιας εκπαιδευτικής διοίκησης, επικεντρωμένα όμως στο θεσμό των διευθυντών σχολικών μονάδων και στις διαδικασίες επιλογής τους στην Ελλάδα κατά την τελευταία πενταετία. Η εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων έχει σχέση με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά ευρωπαϊκά συστήματα, αλλά και τη σχολική διοίκηση σ’ αυτά. Επίσης κατατίθενται συγκεκριμένες προτάσεις που οδηγούν σε μια θετική συνεισφορά στην όλη προβληματική που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α. Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιος Τομέας

Η Δημόσια Διοίκηση είναι μια ευρεία οργανική έννοια που περιλαμβάνει όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες εκτός από το Κοινοβούλιο, τις Υπηρεσίες της Βουλής και τα Δικαστήρια. Συνδέεται με το Κράτος και ως κύρια αποστολή έχει την εξασφάλιση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση είναι οργανωμένη και δρα στο πλαίσιο των θεμελιωδών αρχών της αρχής της τυπικής διάκρισης των κρατικών λειτουργιών και της αρχής του Κράτους Δικαίου, κατ' επέκταση δε της αρχής της νομιμότητας[1].

Η Δημόσια Διοίκηση μέσω των υπηρεσιών της έχει ως σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, ασχολείται δε με τη διαχείριση των υποθέσεων του Λαού και αποβλέπει στην αντιμετώπιση των αναγκών και την επίλυση των προβλημάτων του κοινωνικού συνόλου. Επίσης η διοικητική οργάνωση του Κράτους είναι τμήμα της οργανώσεως των λειτουργιών της Πολιτείας, ενώ έχει προσδεθεί σε ένα σύστημα διοίκησης που προστατεύεται από το Σύνταγμα. Οι συνταγματικές αναθεωρήσεις της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αι. οδήγησαν στην εξέλιξη και στον εκσυγχρονισμό του συνόλου της κρατικής διοικητικής δομής.

Ο όρος «δημόσιος τομέας» προσδιορίστηκε από το Νομοθέτη με το *άρθρο 1 § 6 του Ν. 1256/1982*. Οριζόταν δε «ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημόσιου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει». Ο δημόσιος τομέας[2] είναι χώρος ευρύτερος αυτού της Δημοσίας Διοικήσεως. Περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες, τα ν.π.δ.δ., νομικά πρόσωπα εξαρτώμενα έμμεσα ή

[1] Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: «*Διοικητικό Δίκαιο, Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες*», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2004, σ.σ. 54 – 55

[2] Κόρσος Δημ.: Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, 3^{η} έκδοση ενημερωμένη – συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου – Παναγοπούλου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2005, σ.σ. 12, 21

άμεσα (επιχορηγούμενα ή εποπτευόμενα από το Κράτος). Τα παραπάνω νομικά πρόσωπα μαζί με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα ν.π.δ.δ. απαρτίζουν το λεγόμενο ευρύτερο δημόσιο τομέα ή απλώς δημόσιο τομέα. Η Δημόσια Διοίκηση αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του συμφέροντος του κοινωνικού συνόλου και του δημοσίου συμφέροντος. Διαφορετική είναι η κατηγορία του συμφέροντος αυτού από το ατομικό. Το κίνητρο της Δημοσίας Διοικήσεως είναι αφιλοκερδές, καθώς επιδιώκει την κοινή ωφέλεια.

Το δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τμήμα του «εδικού διοικητικού δικαίου». Η εφαρμογή των κανόνων του δημοσιο-υπαλληλικού δικαίου επιδιώκει να πραγματώνει ουσιαστικά και όχι τυπικά τους σκοπούς του Νομοθέτη, ιδιαίτερα δε του Συνταγματικού. Στη χώρα μας ιδιαίτερα κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αι. διαπιστώνουμε[3] τη μετάβαση από την Παραδοσιακή προς την Ανταποκριτική Δημόσια Διοίκηση με την έλευση του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και τη στροφή προς τις έννοιες της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας. Τα παραπάνω οδηγούν σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης του Δημόσιου Τομέα που έχει ως στόχο την αντιμετώπιση των αυξημένων σύγχρονων αναγκών των πολιτών, καθώς και τη διαχειριστική ευελιξία.

Β. Διοίκηση και Εκπαιδευτική Διοίκηση

Ως διοίκηση ορίζουμε «τη λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο»[4]. Ενώ παράλληλα εκλαμβάνεται και ως «η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία

[3] Μπουντάλης Ευ.: «Προς ένα νέο μοντέλο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης», στη Διοικητική Ενημέρωση, τ. 33, Αθήνα Ιούνιος 2005, σ. 7

[4] Bradie M.B.: *Fayol on Administration*, London 1967, p. 9

ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων»[5]. Η διοίκηση είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου˙ μέσω αυτής της λειτουργίας εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων, οι οποίες οδηγούν τελικά στην πραγματοποίηση κοινών στόχων. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν κατάρτιση στη διοικητική επιστήμη, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να διαθέτουν και τη «γνώση του πώς» θα επιτευχθεί ένα καλό αποτέλεσμα[6]. Δηλαδή αυτό που είναι δυνατόν να ορίσουμε ως «γνώση της συμπεριφοράς»[7].

Στην Ελλάδα το σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης έχει δεχθεί έντονες επιρροές ως προς την οργάνωση και τη γενικότερη φιλοσοφία λειτουργίας του, από τα αντίστοιχα συστήματα της κεντρικής Ευρώπης. Όταν συγκροτήθηκε το ελληνικό κράτος είχαν διαμορφωθεί τα διοικητικά συστήματα των κεντροευρωπαϊκών κρατών, ενώ καθοριστική ήταν η συμβολή της βαυαρικής αντιβασιλείας, η οποία μετέφερε στη χώρα μας το ναπολεόντειο πρότυπο οργάνωσης της κεντρικής διοίκησης[8]. Το ελληνικό σύστημα πολιτειακής και διοικητικής οργάνωσης χαρακτηρίστηκε από την ύπαρξη ενός ισχυρού κράτους, το οποίο προσδιόριζε κατά τρόπο καθοριστικό, την πολιτική σε όλους τους τομείς. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού διοικητικού συστήματος διατηρήθηκε ουσιαστικά ανέπαφος για πολλές δεκαετίες, χωρίς ουσιαστική αμφισβήτηση έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970[9].

Η μελέτη της διοίκησης της εκπαίδευσης, ως ιδιαίτερου κλάδου, ακολούθησε ουσιαστικά παράλληλη χρονική πορεία. Παρουσιάζει βέβαια και

---

[5] Georges D.P., κ.α.: *Πρακτικός προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998, σ, 32

[6] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2002, σ.σ. 21 – 22

[7] Barnard Ch.: *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, p. 290

[8] Φλογαΐτης Σπ.: *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1987, σ.σ. 58 - 60

[9] Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων», στο *Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: από τη θεωρία στην πράξη*, Επιμέλεια Ζωή Παπαναούμ, Θεσσαλονίκη 2000, σ. 30

ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απόρροια των ιδιαιτεροτήτων της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής διαδικασίας. Οι ευρύτερες όμως θεωρητικές επιστημονικές προσεγγίσεις και αναλύσεις, καθώς και η σχετική προβληματική που αναπτύσσεται στον επιστημονικό χώρο της Δημόσιας Διοίκησης μεταφέρονται και στον επιστημονικό χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης. Οι προβληματισμοί αυτοί προσαρμόζονται και τροποποιούνται ανάλογα, για να ανταποκριθούν στις ιδιαιτερότητες που εμφανίζει ο κλάδος αυτός και δικαιολογούν την αυτοτελή του ύπαρξη[10].

Το ελληνικό διοικητικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από τη συγκεντρωτική δομή του, τον ενιαίο σχεδιασμό του και τον κεντρικό του έλεγχο. Σε όλη αυτή τη διαδικασία κυρίαρχη είναι η θέση του Υπουργείου Παιδείας[11]. Τα θέματα της εκπαίδευσης ρυθμίζονται ακόμα και στις πλέον ασήμαντες λεπτομέρειές τους, από ένα πλέγμα κανόνων δικαίου, οι οποίοι συμπληρώνονται από ερμηνευτικές εγκυκλίους και με βάση τα παραπάνω συγκροτείται η εκπαιδευτική νομοθεσία στο σύνολό της. Τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης εφαρμόζουν στην πράξη τους κανόνες της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και δεν υφίστανται ουσιαστικά περιθώρια για την ανάληψη από μέρους τους ουσιωδών πρωτοβουλιών στους διάφορους τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας[12].

Η επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αλλά και στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. πραγματοποιείται με βάση συγκριμένα κριτήρια τα οποία είναι:

- Οι επιστημονικές τους γνώσεις
- Η εκπαιδευτική και διδακτική τους προϋπηρεσία
- Η διοικητική τους εμπειρία
- Η επιμόρφωση και μετεκπαίδευσή τους

[10] Λαϊνάς Α.: ό.π., σ. 24

[11] Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση της εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα», στην *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τ. 19, 1993, σ.σ. 257 – 259

[12] Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων», ό.π., σ. 31

- Άλλες δεξιότητές τους
- Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας τους, ιδιαίτερα μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης

Τα κριτήρια που αναφέραμε δεν είναι τα ίδια σε κάθε κράτος – μέλος, ούτε έχουν τον ίδιο βαθμό βαρύτητας. Αυτό όμως που έχει τεθεί ως κοινός στόχος είναι η σε μέγιστο βαθμό αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή τους.

Γ. Η Σχολική Μονάδα και ο Θεσμός του Διευθυντή

Η εκπαίδευση, ως κοινωνικός οργανισμός, περιλαμβάνει μια οργανωτική δομή με ρόλους που είναι προσδιορισμένοι και με δομές που έχουν ιεραρχία. Ως θεσμοθετημένη διαδικασία ασκεί εξουσία και έλεγχο στους εμπλεκόμενους μ' αυτήν εκπαιδευτικούς. Η σχολική μονάδα[13], η οποία σε τοπικό επίπεδο αποτελεί τμήμα της γραφειοκρατικής αυτής οργανωτικής μορφής, ακολουθεί συγκεκριμένη διοικητική δομή και ιεραρχική διάταξη. Η λειτουργία της στηρίζεται σε ένα αυστηρά προσδιορισμένο σύμπλεγμα κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν με λεπτομέρεια το σκοπό, τις μεθόδους υπηρεσιακής δραστηριότητας και κάθε άλλη εκπαιδευτική πράξη.

Η σχολική μονάδα λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει, αλλά και επηρεάζεται από αυτό. Ως πολύπλοκος οργανισμός αποτελείται από διάφορα στοιχεία όπως το ανθρώπινο δυναμικό και το θεσμικό πλαίσιο διοίκησης. Οι προκλήσεις του 21ου αιώνα απαιτούν ένα σχολείο δημιουργικό, ευέλικτο, προσαρμοστικό και ανταγωνιστικό.

Βασικό όργανο διοίκησης της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής. Ο ρόλος του είναι σημαντικός ιδιαίτερα στα ζητήματα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο διευθυντής καλείται να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά όλων των συνεργατών του και παράλληλα να έχει τη δυνατότητα να

[13] Μιχόπουλος Αναστ.: *Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*, Αθήνα 1993, σ.99

αντιμετωπίζει συχνά τις όποιες διαφορές προκύπτουν μεταξύ τους[14].

Επίσης έχει την ευθύνη:

- Της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας
- Της τήρησης των νόμων
- Της εκτέλεσης των οδηγιών και εντολών των προϊσταμένων του
- Την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων
- Της προβολής καινοτόμων πρακτικών
- Της τήρησης της διοικητικής νομιμότητας

Οι γυναίκες συμμετέχουν σε μικρό βαθμό στις διευθυντικές θέσεις στη δημόσια εκπαίδευση. Το όλο θέμα είναι πολυσύνθετο και αντανακλά τις κυρίαρχες κοινωνικοοικονομικές δομές. Η διαφοροποίηση του ρόλου των φύλων παράγεται και αναπαράγεται μέσω της πατριαρχικής ιδεολογίας, όπως αυτή εκφράζεται στον οικογενειακό – εργασιακό χώρο καθώς και στο ίδιο το σχολείο. Η μικρή συμμετοχή των γυναικών σε θέσεις διοίκησης αποτελεί μια πραγματικότητα στη χώρα μας, μολονότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες ιδιαίτερα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση[15].

Δ. Ο Σκοπός και οι Στόχοι της Εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναδειχθεί συνολικά ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων. Η μέχρι τώρα έρευνα έχει προβάλει σε μεγαλύτερο βαθμό τον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό του ρόλο, ενώ η βιβλιογραφία που αφορά τις αρμοδιότητές του είναι σχετικά μικρή. Επίσης η έρευνα που αφορά τους διευθυντές ως δημοσίους υπαλλήλους

[14] Χατζηπαντελή Σ.: *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 1999, σ. 6

[15] Κανταρτζή Ευ. – Ανθόπουλος Κ.: «Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Εκπαίδευσης», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 11, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2006, σ. 17

καθώς και τα καθήκοντα (υποχρεώσεις) – περιορισμούς που επιβάλλει το δημοσιοϋπαλληλικό τους λειτούργημα, ουσιαστικά δεν έχει πραγματοποιηθεί. Παράλληλα δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη μελέτη για τον τρόπο, τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων διαχρονικά. Απλά είναι δυνατόν να εντοπισθούν ορισμένες αναφορές οι οποίες όμως δεν ασχολούνται διεξοδικά και αναλυτικά με το όλο θέμα. Ακόμη και για την επιλογή μέσω του Ν. 3467/2006, η οποία πραγματοποιήθηκε το φθινόπωρο του 2007 υπάρχουν πολύ λίγα άρθρα και μικρός αριθμός σχετικών αναφορών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Σημαντικά στοιχεία τόσο για το Ν. 3467/2006, όσο και για τον ισχύοντα 3848/2010 συλλέχθηκαν από τις ανακοινώσεις του Υπουργείου Παιδείας, τις Εκπαιδευτικές Ομοσπονδίες, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τον ημερήσιο και περιοδικό τύπο.

Όσον αφορά δε τη διοίκηση των σχολικών μονάδων στις χώρες – μέλη της Ε.Ε., δεν υπάρχει ούτε εκτεταμένη, ούτε πλήρης ελληνική βιβλιογραφία. Υφίστανται ορισμένες εκδόσεις του Υπουργείου Παιδείας και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, ορισμένες παραπομπές που αναφέρονται γενικά στην Ευρωπαϊκή Εκπαίδευση, αλλά όχι στην διοίκηση των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων, καθώς και ορισμένα άρθρα για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Βέβαια το «Δίκτυο Ευρυδίκη», η ύπαρξη σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας για την Κύπρο, οι ανακοινώσεις του Υπουργείου Παιδείας – Πολιτισμού της Κύπρου και η σημαντική ξενόγλωσση βιβλιογραφία για την Αγγλία, τη Γαλλία και άλλες ευρωπαϊκές χώρες διευκόλυναν την έρευνα. Επισημαίνουμε όμως το κενό που υπάρχει στην ελληνική βιβλιογραφία.

Ως βασικοί στόχοι της έρευνάς μας τέθηκαν:

1. Η παρουσίαση της λειτουργίας της διοίκησης της εκπαίδευσης και η σχέση της με τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.
2. Η προβολή της σχολικής μονάδας ως κυττάρου του εκπαιδευτικού μας συστήματος.
3. Η σημαντικότητα του θεσμού των διευθυντών μέσα από τη

δημοσιοϋπαλληλική τους ιδιότητα, το διοικητικό τους έργο, τον παιδαγωγικό τους ρόλο, τις υφιστάμενες αρμοδιότητές τους και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων της σχολικής μονάδας τους.

4. Η διεξοδική παρουσίαση των δύο τελευταίων νόμων για την επιλογή των διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.
5. Η πλήρης ανάλυση των κριτηρίων επιλογής.
6. Η συγκριτική μελέτη των νόμων 3467/2006 και 3848/2010.
7. Η προβολή των κοινών διοικητικών εκπαιδευτικών τάσεων στην Ε.Ε..
8. Η καταγραφή των βασικών χαρακτηριστικών και των αρμοδιοτήτων των Ευρωπαίων διευθυντών σχολικών μονάδων.
9. Η όσο το δυνατόν πληρέστερη παρουσίαση της διοίκησης των σχολικών μονάδων στην Αγγλία, Γαλλία και Κύπρο, σε σχέση πάντα με τα αντίστοιχα συστήματα διοίκησης της εκπαίδευσής τους.

Ε. Μεθοδολογία της Έρευνας – Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στην παρούσα διπλωματική εργασία υπήρξε ουσιαστική, πλήρης και ενδελεχής ανάλυση του θεσμού του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Ελλάδα, ενώ επιχειρήθηκε και η καταγραφή της ευρωπαϊκής πραγματικότητας στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Επελέγησαν δε τρεις χώρες (Αγγλία – Γαλλία – Κύπρος), οι οποίες έχουν διαφορετικά συστήματα διοίκησης στην Εκπαίδευση.

Στη μεθοδολογία της έρευνας υπήρξε:

- Συγκεκριμένη στοχοθεσία
- Βιβλιογραφική αναζήτηση

- Παρουσίαση και ανάλυση των διαφόρων επιμέρους στοιχείων
- Συγκριτική μελέτη και αποτίμηση
- Εξαγωγή ανάλογων και ουσιαστικών συμπερασμάτων

Για τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική αναζήτηση και μελετήθηκε η όσο το δυνατόν ευρύτερη και παράλληλα προσιτή ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

Η συνολική έρευνα στηρίχθηκε:

- Στην ελληνική βιβλιογραφία
- Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία
- Σε σημαντικό αριθμό επιστημονικών περιοδικών
- Στα πρακτικά συνεδρίων και ημερίδων
- Σε επιστημονικές και πανεπιστημιακές έρευνες - εκδόσεις
- Στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο
- Σε εγκυκλοπαίδειες – λεξικά
- Σε ευρωπαϊκά δίκτυα εκπαιδευτικής ενημέρωσης
- Σε νόμους, εγκυκλίους και υπουργικές αποφάσεις
- Σε προεδρικά και βασιλικά διατάγματα
- Σε ανακοινώσεις των Υπουργείων Παιδείας
- Στις ανακοινώσεις των εκπαιδευτικών ομοσπονδιών
- Στις ανακοινώσεις των συνδικαλιστικών παρατάξεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - Δ.Ο.Π.)
ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ

Α. Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία - Μοντέλα Διοίκησης

Α.1. Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης - Διεύθυνση, Διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα - Η Ηγεσία - Τα αρνητικά χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης

Ως διοίκηση νοείται μια συνεχής δραστηριότητα, η οποία ασκείται συστηματικά. Αυτή περιλαμβάνει τις λειτουργίες οργάνωσης, προγραμματισμού, διεύθυνσης και ελέγχου ενός οργανισμού, του οποίου αξιοποιεί τους πόρους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του[16].

Ειδικότερα ως Δημόσια Διοίκηση νοείται από οργανική άποψη το σύνολο των οργάνων του νομικού προσώπου του Δημοσίου και των λοιπών δημόσιων νομικών προσώπων, τα οποία εφαρμόζουν τη γενική πολιτική της χώρας, όπως αυτή καθορίζεται κατά το Σύνταγμα από την Κυβέρνηση. Επίσης με βάση τη λειτουργική άποψη, ως Δημόσια Διοίκηση νοείται η δραστηριότητα που κατευθύνεται προς την ορθολογική εφαρμογή και εκτέλεση της παραπάνω πολιτικής, με βάση την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα[17]. Η Δημόσια Διοίκηση απαρτίζει τον κορμό της εκτελεστικής εξουσίας και είναι ένα δυναμικό και ιεραρχικό σύστημα. Βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον της, ενώ αποτελεί

[16] Hersey P. Blanchard K.: *Management of Organizational Behavior: «utilizing human resources»*, 5th ed, N.Jersey: Prentice - Hall Inc, Englwood cliffs, London 1988, p.6

[17] Παυλόπουλος Πρ.: «Διοίκηση», *στην Εκπαιδευτική Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια*, τόμος 22, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1999, σ.σ.123 - 124

πολύπλοκη οργάνωση ρόλων και διαδικασιών, των οποίων οι κύριες ιδιότητες είναι το κύρος - αυθεντία και η κυρίαρχη δύναμη - εξουσία[18].

Σε μια δημόσια υπηρεσία δημιουργείται ένας σημαντικός αριθμός εργασιακών και ιεραρχικών σχέσεων. Επίσης είναι απαραίτητος ο συντονισμός των υπαλλήλων της, ώστε να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη απόδοσή της. Για να πραγματοποιηθούν λοιπόν οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να υπάρξει ορθή κατάτμηση του οργανωτικού έργου με παράλληλη ύπαρξη ενός κατάλληλου, ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος συντονισμού που θα οδηγήσει στην αποδοτική λειτουργία των επί μέρους τμημάτων της υπηρεσίας αυτής. Η όλη αυτή διοικητική λειτουργία προϋποθέτει την ύπαρξη ιεραρχικής κλίμακας και διεύθυνσης, η οποία θα διαχειρίζεται και θα καθοδηγεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Η διεύθυνση ως λειτουργία της διοίκησης, περιλαμβάνει ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που έχουν άμεση σχέση με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία ασχολείται[19] με:

α) τη στελέχωση συγκεκριμένων υπηρεσιών

β) τη συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων

γ) την παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων

δ) την εποπτεία του έργου των υφισταμένων

ε) την επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων

στ) το συντονισμό όλων των εργασιών που θα οδηγήσουν στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού

[18] Αγγελακοπούλου Χρυσ.: «Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία», στο περιοδικό *Διαβάζω,* (*Η εξουσία και η κοινωνία*), Τεύχος 276, 11/12/1991, σ.σ.83 - 84

[19] Σαΐτης Χρίστος: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ΥΠ.Ε.Π.Θ. - Π.Ι., Αθήνα 2008, σ.14

Ένα διοικητικό στέλεχος στο Δημόσιο Τομέα έχει ως βασικά καθήκοντα τον προγραμματισμό, την λήψη αποφάσεων, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Ο προγραμματισμός προηγείται των υπολοίπων ενεργειών, ενώ τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να λαμβάνουν για κάθε ενέργειά τους συγκεκριμένες αποφάσεις. Στη συνέχεια έχουμε την όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση - αξιοποίηση των ανθρωπίνων και υλικών πόρων. Η διεύθυνση περιλαμβάνει τις έννοιες "διευθύνω" και "ηγούμαι", ενώ ο έλεγχος δίνει τη δυνατότητα στα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη να ελέγχουν την συνολική απόδοση του οργανισμού, αλλά και κατά πόσον επιτεύχθηκε ο πρωταρχικός σχεδιασμός - προγραμματισμός.

Είναι δυνατόν να αναφερθούμε σε τρεις διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας[20] που χρησιμοποιούνται από τους προϊσταμένους διαφόρων οργανισμών του Δημοσίου ή και Ιδιωτικού Τομέα:

α) Η αυταρχική ηγεσία

Ο προϊστάμενος διαδραματίζει κυριαρχικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Διατάσσει και εάν δεν εισακουστεί απειλεί με κυρώσεις, σπάνια αιτιολογεί τις εντολές του, είναι δογματικός και χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο.

β) Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία

Οι προϊστάμενοι έχουν τα χαρακτηριστικά τριών, στενά συνδεδεμένων, τύπων ηγετών. Είναι συμβουλευτικοί, συναινετικοί και δημοκρατικοί.

[20] Ζαβλανός Μ.: *Μάνατζμεντ*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998, σ.σ.296 – 303, Θεοφιλίδης Χρ.: *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Λευκωσία 1994, σ.σ. 74 – 75, Μάνος Κ.Γ.: *Η Συμβουλευτική στην Εκπαίδευση*, Αθήνα 1997, σ.σ. 131 – 132, Σαίτης Χρ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδ.Ατραπός, γ' έκδοση, Αθήνα 2002, σ.σ. 231 – 232, Koontz H - O' Donnell: *Οργάνωση και Διοίκηση*, τόμος Β', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1980, σ.σ. 103 – 106 και Dubrin A.J.: *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, 4η έκδοση, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998, σ.312

1. Οι συμβουλευτικοί: Συσκέπτονται με τους υφισταμένους τους, διατηρούν όμως, την τελική εξουσία λήψης αποφάσεων.
2. Οι συναινετικοί: Ενθαρρύνουν τη συζήτηση της ομάδας για ένα θέμα και η απόφαση που λαμβάνουν αντανακλά τη γενική άποψη, αλλά και συναίνεση της παραπάνω ομάδας.
3. Οι δημοκρατικοί: Ζητούν από τους υφισταμένους τους να συμμετάσχουν ενεργά στην λήψη κάθε απόφασης μέσα από τη διαδικασία της ψηφοφορίας.

γ) Η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία

Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα και ενεργεί ως χορηγός πληροφοριών προς τους συνεργάτες του. Ο συγκεκριμένος τρόπος είναι εφαρμόσιμος σε εργαστήρια ερευνών και σε ομάδες επιστημόνων, οι οποίοι εργάζονται σε σχέδια που απαιτούν ατομικές δεξιότητες.

Η άσκηση εξουσίας[21] στον σχολικό οργανισμό δεν εμπερικλείει τον εξαναγκασμό και την υποταγή. Αυτό ισχύει γιατί οι εκπαιδευτικοί διατηρούν το δικαίωμα της κριτικής σκέψης και κατά συνέπεια μπορούν να επιλέγουν μεταξύ δύο ή περισσοτέρων εναλλακτικών προτάσεων την καλύτερη, σύμφωνα με τη δική τους άποψη, χωρίς να γίνονται έρμαια πειθαναγκασμού. Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς παρατηρούνται κυρίως δύο μορφές σχέσεων εξουσίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων :

α) η εθελοντική συμμόρφωση με τους κανονισμούς και

β) ο συμβιβασμός με τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα λάβει την απόφασή του ο οργανισμός, όπως αυτά εκφράζονται διαμέσου των προϊσταμένων.

[21] Πασιαρδής Π.: *Εκπαιδευτική Ηγεσία*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2004, σ. 132

Η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει συγκεκριμένες διοικητικές δυσλειτουργίες και μη ορθολογική ανάπτυξη. Ως αρνητικά χαρακτηριστικά[22] της σημειώνουμε τα παρακάτω:

α) τον αυταρχικό διοικητικό κρατικό μηχανισμό

β) την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας

γ) το απρόσωπο της εξουσίας

δ) την αποξένωση των πολιτών από τις δημόσιες υποθέσεις

ε) την αναποτελεσματική και μη παραγωγική διοίκηση

στ) την κακή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

ζ) την ανάπτυξη του "πελατειακού" συστήματος

η) το κομματικό "προφίλ" της Δημόσιας Διοίκησης

θ) τα κρούσματα διαφθοράς στο Δημόσιο Τομέα

Α.2 Η "κρατική γραφειοκρατία" και τα μοντέλα διοίκησης στην οργάνωση - λειτουργία της.

Για πρώτη φορά ο όρος "κρατική γραφειοκρατία" χρησιμοποιήθηκε κατά τον 18ο αιώνα, υποδηλώνοντας την κυριαρχία των κρατικών αξιωματούχων, η οποία ήταν υπεύθυνη για την εκτέλεση και εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Η μετάβαση από την προσωποκεντρική διοίκηση στη βεμπεριανή γραφειοκρατία του 20ου αι. σήμαινε την καθιέρωση της ανοικτής και αξιοκρατικής επιλογής του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Η διεύρυνση των ευθυνών της εκτελεστικής εξουσίας κατά τον 20ο αι. και η ανάληψη του κεντρικού σχεδιασμού του κοινωνικού και οικονομικού βίου από τις κυβερνήσεις οδήγησε στη "μαζική γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου του κοινωνικού κράτους", κάνοντας παράλληλα τη δημόσια διοίκηση έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες λειτουργίας των πολιτικών

[22] Κοντόγιωργα - Θεοχαροπούλου Δημ.: *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*, Θεσσαλονίκη 2002, σ.σ. 27 - 28

συστημάτων[23].

Το 1911 μια αξιόλογη κίνηση σημειώθηκε στην Αμερική με την έκδοση της εργασίας του Fr. Taylor που είχε ως τίτλο η "Επιστημονική Διοίκηση". Ο Taylor, επηρεασμένος έντονα από το νεωτερικό πνεύμα εκείνης της εποχής, ανέπτυξε μια φιλοσοφία για τη διοίκηση με βασικό στοιχείο τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου. Ο Taylor υποστήριξε τα θεμελιακά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας όπως είναι:

1. η εξουσία,
2. η πειθαρχία,
3. η υπευθυνότητα,
4. η ενιαία διοίκηση,
5. η κοινή κατεύθυνση,
6. ο συντονισμός,
7. η υποδιαίρεση των εργασιών.

Το 1916 ο Fayol, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς της διοίκησης που ασχολήθηκε με τις αρχές οργάνωσης, έγραψε το βιβλίο "Βιομηχανική και Γερμανική Διοίκηση". Ο Fayol αναφέρεται:

1. στον καταμερισμό της εργασίας,
2. στην εξουσία - δύναμη,
3. στην ευθύνη,
4. στην πειθαρχία,
5. στην κοινή κατεύθυνση,
6. στο συντονισμό,
7. στα γραφειοκρατικά στοιχεία της τήρησης εγγράφων και ομοιομορφίας.

[23] Αυλίδου Εύα: "Η κρατική γραφειοκρατία ως αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας εξουσίας", εφημ. *Ελεύθερος Τύπος*, Εκπαίδευση , 21/12/2010, σ.16

Αξίζει να σημειώσουμε πως τόσο ο Taylor, όσο και ο Fayol στηρίχθηκαν, αναφέρθηκαν και κινήθηκαν με βάση τις βεμπεριανές αρχές και αντιλήψεις[24].

Ο Max Weber, ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της σύγχρονης κοινωνιολογίας, ανέπτυξε τη θεωρία των δομών της εξουσίας και αναφέρθηκε στη γραφειοκρατική της μορφή, σύμφωνα με την οποία βάση της εξουσίας αποτελούν οι καθιερωμένοι νόμοι ή κανόνες και οι κατεστημένες δομές. Ο κρίσιμος παράγων στη συμπεριφορά μιας κοινωνίας είναι η γραφειοκρατία, η οποία είναι δυνατόν από καθαρά τεχνική σκοπιά να φθάσει στον υψηλότερο βαθμό αποτελεσματικότητας, καθώς η παραπάνω μορφή οργάνωσης είναι συνώνυμη με τον ορθολογισμό των συλλογικών ενεργειών και από τη φύση της η πιο αποτελεσματική και "ιδεώδης". Κατά τον Weber ο γραφειοκρατικός τύπος οργάνωσης αποτελείται από μία σειρά στοιχείων όπως: 1. ο σαφής καταμερισμός της εργασίας 2. η ιεραρχία της εξουσίας 3. η ομοιομορφία εκτέλεσης μιας εργασίας 4. η αμεροληψία στις κοινωνικές σχέσεις 5. η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Ο Weber πρότεινε η διοίκηση να ασκείται μέσω κανόνων που αναμφίβολα παρέχουν συνοχή, σταθερότητα και ομοιομορφία. Από τεχνική σκοπιά το μοντέλο αυτό διοίκησης θεωρείται ως το πλέον ορθολογικό και αποτελεί πρότυπο σχεδιασμού μεγάλων δημόσιων ή ιδιωτικών οργανισμών[25].

Οι ιδέες του Taylor για την ορθολογική οργάνωση της εργασίας, καθώς και του Fayol που ανέπτυξε τη θεωρία για το πώς τα διοικητικά στελέχη θα εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, επηρεάστηκαν μέσα από το έργο του Urwick "Τα στοιχεία της Διοίκησης" (1937). Όλο το έργο του Urwick ασπάστηκε την κλασική θεωρία των Weber και Fayol, δίνοντας έμφαση στον ορθολογισμό και την επίδοση, όπως επίσης και στα θεμελιακά στοιχεία της γραφειοκρατίας, δηλαδή την εξειδίκευση, το συντονισμό και την

[24] Πασιαρδής Π.:, ό.π., σ.σ. 3 - 6

[25] Πελεγρίνης Θεοδόσης: "Βέμπερ Μ.", στο *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, γ΄ έκδοση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2005, σ.σ. 719 – 720 - Φίλιας Βασ.: στην *Εκπαιδευτική Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια*, τόμος 2, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1984, σ.233 - Σαίτης Χρ. : *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, ό.π., σ.σ. 34, 164

ορθολογική κατανομή της εργασίας[26].

Από τα τέλη της δεκαετίας του ’20 συναντούμε μια νέα προσέγγιση στη θεωρία της διοίκησης, που είναι γνωστή ως αυτή «των ανθρωπίνων σχέσεων» ή ως «μοντέλο της νεοκλασικής διοίκησης». Η κοινωνική φιλόσοφος M. Parker-Follet θεώρησε ως κομβικό σημείο την ανάπτυξη και διατήρηση αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των μελών των διαφόρων οργανισμών, δηλαδή την ανάγκη να δοθεί έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Τις απόψεις της Follet προώθησαν ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του, ενώ στα τελικά συμπεράσματά του ο παραπάνω πανεπιστημιακός καθηγητής έθετε δύο βασικούς συντελεστές:

1. τη σημασία των ανθρωπίνων διαθέσεων σε σχέση με την απόδοση
2. τη σημασία του ψυχοκοινωνικού κλίματος για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση - κατεύθυνσή τους και τις επιπτώσεις του όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Ο Mayo στο βιβλίο του «Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού» (1945) επανατοποθετήθηκε στη σχέση παραγωγικότητας και κοινωνικών αναγκών, αναθεωρώντας τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα κατά τη λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη των στόχων τους[27].

Το μοντέλο της σύγχρονης διοίκησης εμφανίζεται επίσημα στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της σύγχρονης διοίκησης είναι ο Abr. Maslow με τη «θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών» (1954). Κατά τον Maslow οι διοικούντες έναν οργανισμό οφείλουν να δώσουν προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων κατωτέρου επιπέδου και βαθμιαία να προχωρήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών του ανωτέρου επιπέδου. Η συγκεκριμένη πολιτική θα καταστήσει τις ανάγκες ανωτέρου επιπέδου, ως τις παρωθητικές δυνάμεις μέσα στην υπηρεσία, αν και οι διοικούντες οφείλουν σε πρώτη φάση να δώσουν

[26] Πασιαρδής Π.: ό.π., σ. 6 και Σαίτης Χρ.: ό.π., σ. 34

[27] Κανελλόπουλος Χ.: *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Αθήνα 1990 - Πασιαρδής Π.: ό.π., σ. 7, 9 - Σαΐτης Χρ.: ό.π., σ. 37

προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών κατωτέρου επιπέδου[28].

Το μοντέλο της σύγχρονης διοίκησης ενισχύθηκε από τις θεωρίες σημαντικών επιστημόνων και ερευνητών. Συγκεκριμένα ο Chr. Argyris διατύπωσε τη θεωρία «ανωριμότητας – ωριμότητας». Υποστήριζε ότι σε έναν οργανισμό η διοίκηση οφείλει να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα μέσα στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ωριμάσει. Οι J. Getzels και E. Cuba μελέτησαν την οργάνωση ως κοινωνικό σύστημα (1957), ενώ ο Fr. Herzeberg ανέπτυξε τη θεωρία «των δύο παραγόντων» (1966) συμπεραίνοντας ότι ο άνθρωπος διέπεται από δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του κατά διαφορετικούς τρόπους. Κατά τον Herzberg οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να ικανοποιούνται ισόρροπα, έτσι ώστε τα άτομα να αναπτύσσονται και να δρουν ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες[29].

Οι δεκαετίες του ’60 και του ’70 είναι δυνατόν να χαρακτηρισθούν ως η ιστορική εποχή του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων κρατών για το ποιο από αυτά προωθεί τις ριζοσπαστικότερες αλλαγές. Η δεκαετία του 1980 καταγράφεται[30] στη διοικητική ιστορία ως η περίοδος των ραγδαίων και συχνά απρόβλεπτων διοικητικών και κοινωνικών αλλαγών γενικότερα. Αποτελεί την πλέον εχθρική περίοδο για τη γραφειοκρατία όχι μόνο ως μορφή οργάνωσης αλλά και ως σύστημα διοικητικών αξιών και στάσεων. Η σχέση μεταξύ διοικητικής μεταρρύθμισης και δημόσιου μάνατζμεντ είναι αμφίδρομη. Τελικά αυτό το τελευταίο φαίνεται να αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο που έχει καταλυτικά επηρεάσει τις στρατηγικές και τις τακτικές επιλογές ετερογενών ιδεολογικά πολιτικών κομμάτων που έχουν διαχειρισθεί την πολιτική εξουσία.

---

[28] Maslow A.: *Motivation and Personality*, Harper, N.York, 1954, p. 154 και Θεοφιλίδης Χρ.: *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Λευκωσία 1994, σ. 138

[29] Σαίτης Χρ.: ό.π., σ.σ.46 - 48

[30] Μιχαλόπουλος Ν.: *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, πρόλογος Αντ. Μακρυδημήτρης, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σ.σ. 77 - 79

Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες η οργάνωση ως λειτουργία της διοίκησης επιδιώκει[31] την επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί από έναν οργανισμό. Η συγκεκριμένη αυτή λειτουργία περιλαμβάνει την :

α) δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες, που είναι ανάλογες με την υφή του έργου

β) ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα

γ) εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων, με στόχο την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική εκτέλεση της αποστολής τους.

Β. Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η διεύθυνση αποτελεί το δυσκολότερο τομέα στο σύνολο της διοίκησης, καθώς η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει κατάλληλο χειρισμό και συγκεκριμένες ικανότητες από αυτούς που ασκούν την εξουσία. Παράλληλα είναι απαραίτητος ο συντονισμός και καταμερισμός του έργου, η αμφίδρομη επικοινωνία προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς και η επίλυση των διαφορών που θα προκύψουν στον εργασιακό χώρο. Είναι δυνατόν να ορίσουμε ως βασικές κατηγορίες [32] κατηγορίες προσόντων των στελεχών διοίκησης:

α) την ικανότητά τους στη γνώση των ανθρώπινων σχέσεων και τη συνολική θεώρηση των πολύπλοκων σχέσεων που αναπτύσσονται στην υπηρεσία

β) τη γνώση τους σε τεχνικά θέματα

γ) την επιθυμία τους σε σκληρή και συστηματική εργασία

δ) την ακεραιότητα και την τιμιότητα του χαρακτήρα τους

[31] Σαΐτης Χρίστος: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ΥΠΕΠΘ - Π.Ι., Αθήνα 2008, σ.σ. 13 - 14

[32] Κανελλόπουλος Χ.: *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Αθήνα 1990, σ. 45

ε) το αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης που οφείλει να τους διακατέχει.

Η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών. Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία τους είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, προσαρμοσμένου στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών κρατών της Δύσης, αλλά και στην ελληνική κουλτούρα και πρακτική. Το παραπάνω σύστημα διοίκησης οφείλει να μην δέχεται κρατικές παρεμβάσεις, ενώ είναι απαραίτητο να υποστηρίζεται από στελέχη ικανά, αποτελεσματικά και επιστημονικά καταρτισμένα. Η «διοίκηση» είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα ενός δημοσίου φορέα και σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα, ώστε να εκτελεστεί ή να πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Το «μάνατζμεντ» είναι το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μία σειρά από λειτουργίες με σκοπό την καθοδήγηση της Διοίκησης. Συμπερασματικά το μάνατζμεντ λαμβάνει τις αποφάσεις, ενώ η διοίκηση τις επεξεργάζεται και τις εκτελεί[33].

Συχνά οι όροι «διοίκηση» και «management» συγχέονται. Ο πρώτος σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα, ώστε να εκτελεστεί ή πραγματοποιηθεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Ο δεύτερος όρος αποδίδει το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μια σειρά λειτουργιών που έχουν ως σκοπό την καθοδήγηση της διοίκησης. Τελικά οι αποφάσεις που υλοποιεί η διοίκηση σε κάθε δημόσιο οργανισμό έχουν ληφθεί από το μάνατζμέντ του[34].

Το δημόσιο «management» εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1970, εκφράζοντας τότε περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μια αφηρημένη ή θεωρητική ανάπτυξη. Από εκείνη την περίοδο, παρατηρείται μια ραγδαία μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο μάνατζμεντ. Άρχισε λοιπόν με γεωμετρικό ρυθμό η ανάπτυξή του, η οποία αποτυπώνεται στα

[33] Κέφης Βασ.: «Δημόσιες επιχειρήσεις και δημόσιο μάνατζμεντ στην Ελλάδα», στη Διοικητική *Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010, σ.σ. 69,71

[34] Κέφης Βασ.: *Το μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, εκδ. οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα 1998, σ. 24

προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων, στις διεθνούς κύρους και εγνωσμένης αξίας έρευνες, καθώς και σε μεγάλο αριθμό επιστημονικών συνεδρίων[35].

Κατά τον Borius[36], οι λόγοι εδραίωσης του δημόσιου μάνατζμεντ είναι:

α) η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματο–οικονομικής στενότητας

β) η πληροφοριακή έκρηξη

γ) η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας

δ) οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για παροχή από τις δημόσιες υπηρεσίες ποιοτικών υπηρεσιών

ε) η αναζήτηση από αναβαθμισμένους δημοσίους υπαλλήλους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι στασιμότητα.

Ο ποιοτικός μάνατζερ οφείλει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά[37], δηλαδή να είναι:

1. ανθρωποκεντρικός
2. αποτελεσματικός
3. ποιοτικός
4. καινοτόμος
5. ριψοκίνδυνος
6. οραματιστής
7. αξιόπιστος
8. ευέλικτος
9. συνεργάσιμος

[35] Μιχαλόπουλος Ν.: *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σ.σ. 57 - 58

[36] Borius S.: *The new public management is here to stay*, Canadian Public Administration, 1995, v. 38, p. 123

[37] Κέφης Βασ.: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005, σ.σ. 190 -193

10. συναδελφικός
11. δυναμικός
12. προσαρμοστικός
13. αποδοτικός

Παράλληλα, οφείλει[38] να:

1. προωθεί θετικά συναισθήματα στους υφισταμένους του
2. μην αγνοεί τα προβλήματά τους
3. προλαμβάνει συγκρούσεις
4. μην είναι στατικός
5. δίνει έμφαση στη διαδικασία της στοχοθέτησης
6. σχεδιάζει εξειδικευμένους, συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους
7. ιεραρχεί τις προτεραιότητες
8. διαθέτει αντιληπτική ικανότητα και συστηματική σκέψη
9. προβλέπει
10. επιλέγει τα σημαντικά και ουσιώδη
11. έχει αναπτυγμένη την αίσθηση του κινδύνου

Γ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι ένα σύστημα, με το οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει εφαρμόζοντάς το να επιτύχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση στην τέχνη του μάνατζμεντ, η οποία αποβλέπει στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με παράλληλη αύξηση της ικανοποίησης των αποδεκτών[39].

[38] Κέφης Βασ.: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*, ό.π., σ.σ. 190 - 193

[39] Κριεμάδης Αθαν.: «Ο Ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος Δ.Ο.Π.», *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.* (Αθήνα 21 – 22/1/2008), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2008, σ.σ. 154 - 155

Γενικά ο ορισμός και η έννοια της ποιότητας παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες και αποτελεί ένα βασικό ζήτημα για τη Δ.Ο.Π.. Η δυσκολία ορισμού σχετίζεται με την υποκειμενικότητα και τον δυναμισμό που χαρακτηρίζουν την ποιότητα στο βαθμό που ο προσδιορισμός της γίνεται με βάση τα προσωπικά κριτήρια που υιοθετεί κάθε παραγωγός ή αποδέκτης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας[40].

Οι πολλαπλές και πολύπλοκες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις απαιτούν από τη Δημόσια Διοίκηση να εκσυγχρονιστεί, να προσαρμοστεί σε ένα νέο περιβάλλον δράσης και να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών. Έχουν εκπονηθεί αρκετά προγράμματα ποιοτικής μεταρρύθμισης, ενώ η διασφάλιση ενός προτύπου σχετικού με την παροχή ποιότητας σε όλους τους ευρωπαίους πολίτες αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού των διαφόρων οργάνων της Ε.Ε.. Η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα προϋποθέτει την αξιοποίηση των μεθόδων του ιδιωτικού[41].

Κατά τη δεκαετία του ’90, αλλά και κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αι. βλέπουμε τη ραγδαία ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στη δημόσια διοίκηση. Οι λόγοι της ανάπτυξης αυτής κυρίως οφείλονται[42] στην:

α) ανάγκη των δημοσίων υπηρεσιών να επανακτήσουν τη στρατηγική τους θέση στο περιβάλλον λειτουργίας τους με βάση τις αλλαγές που έχουν επέλθει

β) ανάγκη υιοθέτησης πολιτικών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση των οικονομικών ελλειμμάτων

γ) διάχυση και ενσωμάτωση των αρχών της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο management.

---

[40] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 131

[41] Κέφης Β.: ό.π., σ.σ. 67 - 68

[42] Μιχαλόπουλος Ν.: *Από… στο δημόσιο management*, ό.π., σ.σ. 255 - 256

Οι προσπάθειες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. βασίζονται στις απόψεις διαφόρων θεωρητικών της «ποιότητας», όπως οι Crosby (1979), Deming (1986) και Juran (1988). Οι απόψεις των παραπάνω και άλλων συμπίπτουν στις παρακάτω αρχές[43], οι οποίες είναι:

1. Η διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας
2. Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.
3. Η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών
4. Η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.
5. Η συνέχεια και η συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας
6. Η έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών

Δ. Η Επιλογή Στελεχών στο Δημόσιο Τομέα

Η δημόσια διοίκηση ως ανοικτό σύστημα οφείλει να είναι ευέλικτη, σε όλες τις εξελίξεις και αλλαγές. Ιδιαίτερα όσον αφορά την εξέλιξη των στελεχών της οφείλει να ακολουθεί διαδικασίες αξιολόγησης του έργου που παράγεται από αυτήν προς το πολιτικό – οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον και τους πολίτες. Οι διοικητικές δράσεις οφείλουν να αξιολογούνται όσον αφορά την εφαρμογή ενός πιο δυναμικού «μάνατζμεντ» μέσω διαδράσεων που βοηθούν την πρωτοβουλία, τη συλλογικότητα, την αναζήτηση συναινετικών λύσεων, την καινοτομία και τη διαχείριση προβλημάτων – κρίσεων. Όλα αυτά στο πλαίσιο της ανέλιξης των υπαλλήλων μέσα από ειδική επιμόρφωση και

[43] Ζαβλανός Μ.: *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2003, σ.σ. 76 – 84 – Πετρίδου Ε.: «Διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 22, Αθήνα 2002, σ. 60 – Σαΐτης Χρ.: «Management ολικής ποιότητας», στη *Διοικητή Ενημέρωση*, τεύχος 9, Αθήνα 1997, σ.σ. 29 - 31

εξειδίκευση σε κρίσιμους τομείς όπως η εκπαίδευση[44].

Η ουδετερότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης συνδέονται άμεσα και ουσιαστικά με την αξιοκρατία. Δηλαδή είναι αναγκαία η επαγγελματική – επιστημονική ικανότητα και καταλληλότητα των στελεχών, που καλούνται να διοικήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες. Τα παραπάνω αποτελούν αδιάσπαστες, αλλά και βασικές προϋποθέσεις για την στοιχειώδη ποιότητα και αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας. Η ανάγκη στελέχωσης της Δημόσιας Διοίκησης με προσωπικό υψηλών προδιαγραφών, γενικών – επιστημονικών γνώσεων, ειδικής κατάρτισης και τεχνογνωσίας καθίσταται απόλυτα απαραίτητη[45]. Βασικά κριτήρια επιλογής των στελεχών του Δ.Τ. είναι:

- Η προϋπηρεσία
- Οι επιστημονικές γνώσεις
- Η επιμόρφωση – επανεκπαίδευση
- Η διοικητική εμπειρία
- Οι ιδιαίτερες δεξιότητες
- Η αντιληπτική ικανότητα

Τα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να:

α) συνεργάζονται με το προσωπικό της υπηρεσίας τους

β) αντιλαμβάνονται τις ικανότητες και τις ιδιαίτερες δεξιότητες των υφισταμένων τους

γ) σέβονται και να κατανοούν τις απόψεις των συναδέλφων τους

δ) έχουν επιστημονική κατάρτιση

ε) διαθέτουν διοικητική εμπειρία

---

[44] Ρήγου Ειρ.: «Προοπτικές εξέλιξης διοικητικών δράσεων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 54, Σεπτέμβριος 2010, σ. 5

[45] Μακρυδημήτρης Αντ.: «Ποιο είναι το νόημα των Ελίτ», Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. : *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση* (Αθήνα 21 – 22/1/2008), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2008, σ.σ. 151 - 152

στ) διακατέχονται από ενεργητικότητα και παρατηρητικότητα

ζ) εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους

η) επιζητούν, όπου είναι δυνατόν ρηξικέλευθες λύσεις

θ) ακολουθούν μια δημιουργική πολιτική

ι) αποτολμούν σε ειδικές περιπτώσεις να λειτουργήσουν στο πλαίσιο του «διοικητικού ακτιβισμού»

Κατά την περίοδο 2007 – 2010 ψηφίστηκαν και δημοσιεύτηκαν στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως οι νόμοι *3528/2007* και *3839/2010* οι οποίοι αναφέρονται στη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων στο Δημόσιο Τομέα. Συγκεκριμένα ο ν. *3528/2007* αναφερόταν (*άρθρο 84*):

α) Στους προϊσταμένους οργανικών μονάδων και τα τυπικά προσόντα που όφειλαν να διαθέτουν ως:

1. Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης
2. Προϊστάμενοι Διεύθυνσης
3. Προϊστάμενοι Τμήματος και αυτοτελούς γραφείου
4. Προϊστάμενοι μη αυτοτελούς γραφείου

β) Την επιλογή των παραπάνω από τα αντίστοιχα Υπηρεσιακά Συμβούλια Επιλογής με κριτήρια (*άρθρο 85*)

1. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα
2. Εργασιακή – Διοικητική Εμπειρία
3. Ικανότητες – Δεξιότητες

γ) Στη διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Ο ισχύον Ν. *3839/2010* αναφέρεται στο «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια

και στη Σύσταση Ειδικού Συμβούλιου Επιλογής Προϊσταμένων». Τα *άρθρα 157 – 162 α*ναφέρονται:

α) στο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (*άρθρο 157*)

β) στα Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (*άρθρο 158*)

γ) στη σύσταση Υπηρεσιακών Συμβουλίων στα Υπουργεία, τα Ν.Π.Δ.Δ., στην Ακαδημία Αθηνών, τα Πανεπιστήμια και τα Τ.Ε.Ι. (*άρθρο 159*)

δ) στη θητεία των μελών των διαφόρων Συμβουλίων (*άρθρο 160*)

ε) στον αριθμό των μελών που ορίζονται από κάθε φύλο στα προαναφερόμενα Συμβούλια (*άρθρο 161*)

στ) στη λειτουργία κάθε Συμβουλίου που αποτελεί ιδιαίτερη αρχή (*άρθρο 162*)

Όσον αφορά την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων ο νόμος ορίζει την παρακάτω διαδικασία:

α) Αναγκαστικά τυπικά προσόντα και προϋποθέσεις όσων επιθυμούν να επιλεγούν ως προϊστάμενοι οργανικών μονάδων (*άρθρο 84*)

β) Τα κριτήρια επιλογής των παραπάνω στελεχών της δημόσιας διοίκησης (*άρθρο 85*)

1. Επαγγελματικά - Τεχνικά προσόντα

   - Βαθμοί πρώτου και δεύτερου τίτλου σπουδών
   - Μεταπτυχιακοί τίτλοι
   - Διδακτορικό δίπλωμα
   - Επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
   - Γνώση ξένων γλωσσών εντός ή εκτός Ε.Ε.

2. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία
    - Χρόνος συνολικής δημόσιας υπηρεσίας
    - Χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένων (Γενικής Διεύθυνσης – Διεύθυνσης – Τμήματος)
3. Ικανότητες – Δεξιότητες
    - Υπηρεσιακή αξιολόγηση
    - Ειδικές δραστηριότητες
    - Ηθικές αμοιβές
    - Συνέντευξη
    - Γραπτή εξέταση

γ) Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων με βάση τη βαθμολογική τους κατάταξη σύμφωνα με τα προαναφερόμενα κριτήρια (πανεπιστημιακοί τίτλοι σπουδών, επιμόρφωση, γνώση ξένων γλωσσών, υπηρεσιακή – διοικητική εμπειρία, υπηρεσιακές–επιστημονικές ικανότητες, προφορικές – γραπτές εξετάσεις) (*άρθρο 86*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α. Ο ορισμός και οι γενικές αρχές στην οργάνωση Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Η Εκπαίδευση αποτελεί μια μορφή κρατικής δραστηριότητας, ενώ η οργάνωση και η λειτουργία της ρυθμίζονται από κανόνες δημοσίου δικαίου. Το διοικητικό φαινόμενο της Εκπαίδευσης εντάσσεται στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των διαφόρων διοικητικών μηχανισμών και βαθμίδων[46]. Οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές καθώς και η κυριαρχία της αγοράς έχει μετατρέψει την Εκπαίδευση σε παραγωγική μονάδα ενός εμπορικού πλέον προϊόντος που είναι η γνώση. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των τελευταίων ετών είχαν ως στόχο την προσαρμογή της στις επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης που επικεντρώνονται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και της παραγωγής[47].

Η διοίκηση της Εκπαίδευσης είναι δυνατόν να οριστεί ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών όπως είναι ό προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Η συγκεκριμένη διαδικασία εμπεριέχει τη συνεργατική προσπάθεια των διοικητικών στελεχών της, με τελικό στόχο τον ολοκληρωμένο συντονισμό των προαναφερθέντων πόρων για την παροχή εκπαίδευσης με

[46] Μιχόπουλος Αναστ.: *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*, Αθήνα 1993, σ.σ. 15 -16

[47] Παπακωνσταντίνου Γ.: «Διοίκηση της Εκπαίδευσης», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 41, Ιούνιος 2007, σ.σ. 62 - 63

αποτελεσματικό τρόπο[48].

Κατά τη δεκαετία του ’40 υπήρξαν θεωρίες για τη δημοκρατική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων. Μέχρι και τις αρχές του 1950, η διοίκηση της Εκπαίδευσης συνιστούσε μια δημοκρατική προσέγγιση στο δημόσιο λόγο, εστερείτο όμως από την έρευνα και την πρακτική εφαρμογή. Αυτή λοιπόν η βασική της φιλοσοφία, οδηγούσε στον έλεγχο της από τη γραφειοκρατία και την κρατική εξουσία[49].

Κατά τη δεκαετία του ’60, αλλά και του ’70, έγινε σταδιακά αποδεκτή σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα η αντίληψη ότι η διοίκηση είναι δυνατόν να συνεισφέρει καθοριστικά στον εκπαιδευτικό χώρο. Η εισαγωγή των αρχών της διοίκησης στην Εκπαίδευση βασίστηκε και ενισχύθηκε από τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών που αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα την περίοδο εκείνη και συνέβαλαν στην προσαρμογή των πορισμάτων της οργανωτικής θεωρίας στις ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένες έρευνες, αλλά και ο διάλογος που αναπτύχθηκε έδειξαν ότι το κατάλληλο σχολικό κλίμα, το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς, η συμμετοχική διοίκηση και η ενδυνάμωση των εμπλεκομένων μπορούν να βελτιωθούν μέσα από τις λειτουργίες και τις πρακτικές της διοίκησης[50].

Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ου αι. παρατηρήθηκε μία αύξηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και των πρακτικών ερευνών στο χώρο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης, οι οποίες στηρίχθηκαν σε σημαντικό βαθμό σε διάφορες θεωρίες της γενικής διοίκησης. Η στροφή αυτή σε ένα περισσότερο πλουραλιστικό θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο, οφείλεται στην πολυπλοκότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και στην αστάθμητη

[48] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Υ.Π.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 16 – Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. 24 - Σαΐτης Χρ.: *Ο διευθυντής στο Δημόσιο σύγχρονο Σχολείο*, Υ.Π.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 34 – Bush T.: *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Pub, 1986, p. 4

[49] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. 49

[50] Κατσαρός. Ι.: ό.π., σ.σ. 20 - 21

ανθρώπινη συμπεριφορά[51].

Στην εποχή μας η εκπαιδευτική διοίκηση στοχεύει[52] :

α) στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων

β) στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου

γ) στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος

δ) στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων

ε) στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος

στ) στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων

Γενικά ο τομέας της εκπαιδευτικής διοίκησης στηρίζεται στις γενικές βασικές αρχές της διοίκησης, αλλά η εφαρμογή αυτών των αρχών στο εκπαιδευτικό πεδίο διαφέρει κατά πολύ από μια επιχείρηση ή και από άλλους οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα[53]. Έχει λοιπόν αναπτυχθεί η επιχειρηματολογία[54] πως η διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων διάφερε ουσιαστικά από αυτή των υπόλοιπων οργανισμών καθώς:

α) Οι στόχοι των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, είναι πολύ δύσκολο να οριστούν σε αντίθεση με αυτούς των εμπορικών επιχειρήσεων.

β) Η μέτρηση της επιτυχίας των εκπαιδευτικών στόχων είναι πολύ δύσκολη.

γ) Οι διευθυντές σχολικών μονάδων και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί.

[51] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. 58

[52] Κουρεμένος Γ.: «Διοίκηση στην Εκπαίδευση», Πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης*, Βόλος 19-20/6/2008, Υ.Π.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., σ. 269

[53] Αθανασούλα – Ρέππα Αναστ.: *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 2008, σ. 39

[54] Bush T.: *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Pub, 1995, p. p. 7 - 9

προέρχονται από ένα κοινό επαγγελματικό υπόβαθρο και αξιώνουν ένα βαθμό αυτονομίας, αλλά και συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων.

δ) Η εσωτερική και εξωτερική οργάνωση και διευθυντική δομή της εκπαίδευσης διαφέρουν από αυτό των επιχειρήσεων.

ε) Πολλοί διευθυντές σχολικών μονάδων, αρκετές φορές, έχουν λίγο χρόνο για το διευθυντικό τους έργο. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στην πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και στα ολιγοθέσια σχολεία.

Υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές και συγκεκριμένοι κανόνες αποτελεσματικής διοίκησης που είναι δυνατόν να ισχύσουν στην Εκπαίδευση[55]:

α) Η αποδοτική διοίκηση εξαρτάται από την κατάλληλη οργάνωση.

β) Ο οργανισμός οφείλει να έχει προσδιορισμένη δομή και ένα σύστημα ηγεσίας.

γ) Ένας αποδοτικός οργανισμός οφείλει να έχει σαφείς και προσδιορισμένους στόχους, οι οποίοι πρέπει να συνδέουν τα μέλη του μεταξύ τους.

δ) Η διατήρηση της σταθερότητας με παράλληλη ύπαρξη ευελιξίας στις τακτικές και τα προγράμματα μιας διοικητικής μονάδας αποτελούν βασική προϋπόθεση στην απρόσκοπτη λειτουργία του .

ε) Η συνεργασία είναι άκρως απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού .

στ) Η ύπαρξη κατάλληλου μηχανισμού για το σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων αποτελεί βασική αρχή της αποτελεσματικής διοίκησης.

ε) Η αντικειμενική περιοδική αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην πρόοδο ενός διοικητικού οργανισμού.

[55] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. σ. 60 - 62

Κατά τους Everard και Morris[56] είναι δυνατόν η διοίκηση να βρει πεδίο εφαρμογής στην Εκπαίδευση καθώς:

α) Υπάρχουν γενικοί κανόνες της διοίκησης, οι οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους οργανισμούς.

β) Οι σχολικές μονάδες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με άλλους οργανισμούς που ενώνουν τους ανθρώπους για ένα κοινό σκοπό, όπως νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίας κ.α..

γ) Η διοικητική εκπαίδευση για τα διευθυντικά στελέχη τόσο της εκπαίδευσης, όσο και των άλλων δημόσιων υπηρεσιών είναι δυνατόν να είναι κοινή.

Υφίστανται λοιπόν συγκεκριμένα επιχειρήματα[57] υπέρ της αυτονομίας του κλάδου της εκπαιδευτικής διοίκησης όπως:

α) ο «διοικητισμός» συγκρούεται με τις αξίες και τους σκοπούς του σχολείου

β) τα ιεραρχικά οργανωμένα σχολεία στερούν από τους εκπαιδευτικούς τη συμμετοχή στη θεμελιώδη εκπαιδευτική σκέψη

γ) η κατακόρυφη ευθύνη είναι παραλυτική

δ) η έννοια των σχέσεων εξουσίας στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού συστήματος αντιβαίνει προς τις δημοκρατικές αρχές και έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση στους μαθητές

ε) η πολιτική διαπαιδαγώγηση των μαθητών δεν επιτρέπεται να ανατίθεται σε διευθυντές που είναι προσανατολισμένοι στο κέρδος

στ) η εκπαίδευση λειτουργεί σε τελείως διαφορετικό πλαίσιο από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, όπως η σχολική μονάδα, η ηθική έχει κεντρική θέση

[56] Everard K.B. – Morris G.: «*Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*», Ε.Α.Π., Πάτρα, 1999, σ. 33

[57] Everard K.B. – Morris G.: ό.π., σ. 34

ζ) ο εκπαιδευτικός χαρακτήρας της σχολικής μονάδας δεν ενισχύεται από κερδοσκοπικής έμπνευσης διοικητικές επιταγές

η) οι μάνατζερ απολαμβάνουν λαθραία την άσκηση εξουσίας, καταπατούν πολλές ηθικές αρχές και καθυποτάσσουν τους εργαζόμενους στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Β. Τα χαρακτηριστικά και τα μοντέλα οργάνωσης στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Μία από τις αιτίες που περιορίζουν το βαθμό προσαρμογής της διοικητικής επιστήμης στη διοίκηση της εκπαίδευσης και είναι αξιολογικής τάξης και σχετίζεται με την αντίληψη της αποτελεσματικότητας[58] η οποία ορίζεται ως το μέγεθος εκείνο του οργανισμού που χαρακτηρίζει την ικανότητα και δυνατότητά του να πραγματοποιεί το σκοπό του. Ο βαθμός λοιπόν της αποτελεσματικότητας σχετίζεται απόλυτα με το πόσο σαφής είναι ο χαρακτήρας του σκοπού.

Ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης υπάρχει μια σχετική αδυναμία σαφούς προσδιορισμού του σκοπού και των στόχων της, καθώς δεν είναι εύκολη η μέτρησή της[59]. Υποστηρίζεται ότι «το να ορίσει κανείς την αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου σχολείου συνεπάγεται επιλογές μεταξύ αντικρουόμενων αξιών και επιτείνει το πρόβλημα του καθορισμού κριτηρίων, δεδομένου ότι απηχούν πολιτικές και κοινωνικές επιλογές»[60]. Σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων είναι αυτοί που αφορούν τη διοίκησή τους, όπως οι τρόποι λήψεως των αποφάσεων και της άσκησης της εξουσίας, καθώς και το

[58] Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε. και Λαμπρόπουλος Χ.: *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα*, εκδ. Guterberg, Αθήνα 2006, σ. 272

[59] Bush T.: *Theories of Educational …*, London: Sage Pub, 2005, p. 2

[60] Παπαναούμ Ζωή: *Η διεύθυνση του Σχολείου*, εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1995 και Παμουκτζόγλου Α.: «Αποτελεσματικό Σχολείο», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 5, Αθήνα 2001, σ. 81 κ.ε.

ηθικό των εκπαιδευτικών[61].

Ως αποδοτικότητα ορίζεται το μέγεθος εκείνο ενός οργανισμού που χαρακτηρίζει την ικανότητα και τη δυνατότητά του να πραγματώνει κατά τρόπο απόλυτα αποτελεσματικό τον σκοπό του με το ελάχιστο δυνατό κόστος[62]. Σύμφωνα λοιπόν με τον παραπάνω ορισμό, ένας οργανισμός για να καταστεί αποδοτικός οφείλει να είναι αποτελεσματικός, πραγματεύοντας τους σκοπούς με το ελάχιστο κόστος.

Στην εκπαίδευση η εφαρμογή των εννοιών της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας απαιτεί τη σύλληψη της εκπαιδευτικής μονάδας, ως μονάδας παραγωγής που έχει συγκεκριμένες εισροές, τις οποίες μέσα από διαδικασίες μετασχηματισμού μετατρέπει σε ανάλογες εκροές. Η ασάφεια στον προσδιορισμό εισροών – εκροών και της μεταξύ τους σχέσης δημιουργεί πρόβλημα στη μέτρηση της αποδοτικότητας. Βέβαια η διοίκηση της εκπαίδευσης οφείλει να διαχειρίζεται όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους που διατίθενται για την εκπλήρωση σκοπών της, καθώς αυτοί πρέπει να επιτυγχάνονται με το λιγότερο κόστος και με οικονομία μέσων. Παράλληλα η αποτελεσματικότητά της εκτιμάται κυρίως με βάση τον βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν οριστεί σε πολιτικό επίπεδο από τις εκλεγμένες αρχές, και όχι σε συνάρτηση με την οικονομική αποδοτικότητα. Σημειώνεται ότι κατά τα τελευταία έτη η έννοια της αποδοτικότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία[63].

Ένας σημαντικός τομέας μελέτης και πράξης που ενδιαφέρεται για την λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι το «εκπαιδευτικό μάνατζμεντ». Κατά τον Bolam[64] είναι μια εκτελεστική λειτουργία για να

---

[61] Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε. και Λαμπρόπουλος Χ., ό.π. σ. 282 και Θεοφιλίδης Χ.: «Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία αποτελεσματικού σχολείου», στην *Παρουσία*, τ. 1, Αθήνα 1994, σ. 48

[62] Παυλόπουλος Προκ.: *Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1983, σ. 58

[63] Κατσαρός. Ι.: ό.π., σ.σ. 22 - 23

[64] Bolam R.: "Education administrator, leadership and management", in *Educational Management: Redefining theory, policy and practice*, London: P. Chapman, 1999, p. 194

επιτευχθεί μια συμφωνούμενη πολιτική, ενώ κατά τον Bush[65] η όλη αυτή διαδικασία αναφέρεται βασικά στο σκοπό ή στους στόχους της εκπαίδευσης. Μέσα από τους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί, αλλά και τις προσεγγίσεις στο θέμα αυτό, είναι γενικά αποδεκτό [66] ότι το «εκπαιδευτικό μάνατζμεντ» κυρίως ενδιαφέρεται και στοχεύει στην υλοποίηση των εκπαιδευτικών σκοπών. Θα ήταν δυνατόν επίσης να οριστεί ως μία δέσμη δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και ανθρώπινων πόρων.

Επίσης είναι δυνατόν να εντοπίσουμε δυσλειτουργίες [67] στο διοικητικό μηχανισμό της εκπαίδευσης, οι οποίες διαμορφώνουν και επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της. Αυτές είναι:

α) η έλλειψη σταθερότητας της σχολικής ηγεσίας και του διδακτικού προσωπικού, που οφείλεται στο χαλαρό και αδιάφορο, για την αποτελεσματικότητα του σχολείου, θεσμικό πλαίσιο που αφορά τις μετακινήσεις του προσωπικού.

β) η επικράτηση αναξιοκρατικών κριτηρίων και κατεστημένων διαδικασιών που επιτρέπουν την ανέλιξη όλων σε ανώτερες και ανώτατες θέσεις, ανεξάρτητα των προσόντων και των ικανοτήτων τους.

γ) η ύπαρξη μεγάλου αριθμού στελεχών, τα οποία καταλαμβάνουν όλο και περισσότερες θέσεις, οι οποίες όμως δεν είναι απαραίτητες

δ) η εκχώρηση ευθυνών χωρίς την αντίστοιχη εκχώρηση εξουσίας, καθώς εάν γινόταν θα εξασφάλιζε την αποτελεσματική άσκηση της ευθύνης.

---

[65] Bush J.: *Theories of Educational Leadership and Management* (3rd edit.), London: Sage 2003, p. 1

[66] Παπασταμάτης Αδάμ: «Η σημασία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στην εκπαίδευση», στα πρακτικά συνεδρίου, *Επαγγελματισμός στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση*, εκδ. τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα 2006, σ. 248

[67] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. σ. 62 - 64

Τα συγκεκριμένα μειονεκτήματα είναι δυνατόν να χαρακτηρίσουν την όλη οργάνωση ως: γραφειοκρατική – αναποτελεσματική – ακατάλληλη, με χαρακτηριστικά: τυπολατρίας – ανευθυνότητας – ασάφειας και με παράλληλη έλλειψη καινοτομίας και δημιουργικότητας.

Με κριτήριο τον βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της διοικητικής δομής τους, και της κατανομής των εξουσιών στο εσωτερικό τους, τα συστήματα δημόσιας διοίκησης και εκπαίδευσης διακρίνονται σε:

1. Συγκεντρωτικά[68]: Χαρακτηρίζονται έτσι, όταν η λήψη και η πραγματοποίηση σημαντικών και καίριων αποφάσεων που αφορούν την εκπαιδευτική πολιτική, πραγματοποιούνται από τα κεντρικά όργανα της πολιτείας. Βασικό γνώρισμα του παραπάνω μοντέλου είναι η αυστηρή ιεραρχική γραφειοκρατική οργάνωση.

   Συγκεκριμένα το Υπουργείο Παιδείας αποφασίζει με κάθε λεπτομέρεια τη λειτουργία του συστήματος και οι ενδιάμεσες διοικητικές αρχές εκτελούν πιστά τις εντολές της κεντρικής διοίκησης, χωρίς να τους παρέχεται η δυνατότητα ανάληψης συγκεκριμένων πρωτοβουλιών. Στο διοικητικό αυτό πλαίσιο λειτουργίας, που αποτελείται από μια σειρά νόμων – κανόνων – οδηγιών, δεν επιτρέπεται καμία παρέκκλιση και οι υφιστάμενοι υποτάσσονται στην κεντρική διοικητική εξουσία.

2. Διοικητικά αποκεντρωμένα συστήματα[69]: Η λήψη των σημαντικών αποφάσεων και η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής πραγματοποιείται από το Υπουργείο Παιδείας. Η εκτέλεση όμως των παραπάνω ανατίθεται στα διορισμένα ή και επιλεγμένα στελέχη της Διοίκησης (Περιφερειακοί διευθυντές, προϊστάμενοι Διευθύνσεων ή

[68] Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, εκδ. Λιβάνη, Αθήνα 1994, σ.σ. 119 - 120

[69] Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: ό.π., σ.σ. 119 - 120

Γραφείων).

3. Αποκεντρωμένη μορφή διοίκησης[70]: Η κεντρική διοίκηση χαράσσει τις γενικές και κατευθυντήριες γραμμές οργάνωσης – λειτουργίας. Στη συνέχεια η εκτέλεση, αλλά και η εξειδίκευση των κατευθύνσεων – αποφάσεων ανατίθεται σε περιφερειακό ή και τοπικό επίπεδο. Στο σύστημα αυτό διοίκησης οι διευθυντές σχολικών μονάδων είναι οι πραγματικοί οργανωτές και διοικητικοί διευθυντές των σχολείων τους, ενώ οι περιφερειακοί και οι άλλοι διευθυντές έχουν αυξημένες αρμοδιότητες απόφασης, διοίκησης, εκτέλεσης και επίβλεψης.

Οι περισσότεροι κοινωνιολόγοι συμφωνούν με την άποψη πως η γραφειοκρατία ισχύει ως δομικό χαρακτηριστικό διοίκησης και στα εκπαιδευτικά συστήματα. Στις Η.Π.Α. οι υποστηρικτές της τόνιζαν ότι το γραφειοκρατικό οργανωμένο εκπαιδευτικό σύστημα λειτουργεί ομαλά ως υποσύστημα του αμερικάνικου κοινωνικού συστήματος σε αρμονία με τις βασικές αρχές που διέπουν τη συγκεκριμένη κοινωνία. Σε αντίθεση των παραπάνω οι αρνητές της εφαρμογής της γραφειοκρατίας στην εκπαίδευση υποστήριζαν ότι η γραφειοκρατία στα εκπαιδευτικά ιδρύματα απλά δήλωνε το θρίαμβο των επαγγελματικών συμφερόντων της μεσαίας τάξης απέναντι στα συμφέροντα της εργαζόμενης μάζας[71].

Ανεξάρτητα όμως από τα διάφορα επιχειρήματα και τη γενικότερη θεώρηση του θέματος τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά είναι παρόντα με κάποιες μορφές, σε διαφορετικούς βαθμούς και σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση στους εκπαιδευτικούς θεσμούς. Γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά[72] που ισχύουν στα εκπαιδευτικά συστήματα είναι:

---

[70] Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: ό.π., σ.σ. 119 - 120

[71] Parelius J.R. and Parelius P.A.: "*The sociology of education"*, 2nd ed., New Jersey: Prentice – Hall, 1987, p.5

[72] Ιορδανίδης Γ. : *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*, εκδ. οίκος Αφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 2002, σ.σ. 13 - 14

α) ο καταμερισμός της εργασίας

β) ο καθορισμός των ρόλων του εκπαιδευτικού προσωπικού

γ) η ιεραρχική διάταξη αρμοδιοτήτων

δ) η λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων σύμφωνα με τους νόμους και τους κανονισμούς

ε) η αυξανόμενη οικονομική σημασία της Εκπαίδευσης

στ) η παραδοσιακή γραφειοκρατική δομή

ζ) η άσκηση διοίκησης και η λήψη αποφάσεων

Στα πλαίσια της σύγκρισης των διαφόρων μοντέλων διοίκησης της εκπαίδευσης αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος[73], όπως:

α) η αποκέντρωση αντιστοιχεί με τον εκδημοκρατισμό

β) το στελεχιακό δυναμικό αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και έχει μεγαλύτερη απόδοση

γ) ενδυναμώνεται η επαγγελματική και παιδαγωγική αυτονομία των εκπαιδευτικών

δ) τονώνεται η υπευθυνότητα των εκπαιδευτικών

ε) η ύπαρξη εγγύτητας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων οδηγεί σε προσαρμοστικότητα και ευελιξία

στ) αναδεικνύονται ικανά στελέχη, αφού η λήψη αποφάσεων συνιστά διαδικασία μάθησης, εμπειριών και άσκησης

Γ. Η Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του ’80 η έννοια της αποτελεσματικότητας κυριάρχησε στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Όμως από τη δεκαετία του ’90

[73] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*…, ό.π. σ.σ. 67 - 68

ήρθε στο προσκήνιο η έννοια της ποιότητας, η επιδίωξη της οποίας θεωρήθηκε απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου τα εκπαιδευτικά συστήματα να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες που αναδύονταν στο παγκοσμιοποιημένο, ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για την Ευρωπαϊκή Ένωση ζήτημα κεντρικής προτεραιότητας αποτέλεσε η προσπάθεια υποστήριξης, αλλά και δημιουργίας διαφανών συστημάτων αξιολόγησης με στόχο την επίτευξη υψηλής ποιότητας[74].

Η Δ.Ο.Π. είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του «μάνατζμεντ», η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Αφορά τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολό της μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της δράσης της και έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών:

- των μαθητών
- των οικογενειών τους
- των εκπαιδευτικών
- των διαφόρων ομάδων του κοινωνικού – οικονομικού – πολιτικού περιβάλλοντος

που δραστηριοποιούνται σε μία κοινωνία γνώσης[75]

Η εφαρμογή του μοντέλου της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση είναι δυνατή σε πολλά επίπεδα παρ' όλη την κριτική που ασκείται για τον τεχνοκρατικό της προσανατολισμό. Η συστηματική προσέγγιση της Δ.Ο.Π., εξετάζοντας τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και το εκπαιδευτικό σύστημα ως παραγωγικά συστήματα, εστιάζει στην ανάγκη εξασφάλισης ποιοτικών εισροών και ποιοτικών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζονται ποιοτικές εισροές – αποτελέσματα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση από τα μέσα της δεκαετίας του '90

[74] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*…, ό.π. σ. 130

[75] Πετρίδου Ευγ.: *Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας*, στα Πρακτικά Ημερίδας «Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας» (7/5/2003), Επιμ. Ζ. Παπαναούμ – Παρ. Χατζηπαναγιώτου, ΑΠΘ, εκδ. οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσ/νίκη 2003, σ.σ. 89 - 90

υιοθέτησε την προσέγγιση σύνδεσης της ποιότητας με την αξιολόγηση. Ενώ από τις αρχές του 21ου αι. και για την πρώτη δεκαετία του έθεσε ως βασικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως ένα σπουδαίο πλεονέκτημα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και του δυναμισμού της Ευρώπης[76].

Τα χαρακτηριστικά[77] ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας είναι:

1. ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων
2. ο προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων
3. το στρατηγικό σχέδιο ποιότητας
4. ο προσδιορισμός προτύπων ποιότητας
5. η επένδυση στην εκπαίδευση
6. η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
7. η συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας
8. οι συνεχείς αξιολογήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας
9. η θεώρηση της ποιότητας ως στοιχείου της κουλτούρας του οργανισμού
10. η αντιμετώπιση των εργαζομένων όχι με βάση την ιεραρχική δομή, αλλά με στόχο την αντιμετώπιση των αναγκών τους

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, το μοντέλο αυτό ενσωματώνει πολλές από τις βασικές αρχές της σύγχρονης διοίκησης και τις εντάσσει σε ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο οδηγεί στη βελτίωση τα ποιότητας. Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην Ελλάδα

[76] Αθανασούλα – Ρέππα Αν.: *Εκπαιδευτική Διοίκηση…*, ό.π., σ.σ. 80 – 81, 83

[77] Πετρίδου Ε.: «Διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 22, Αθήνα 2002, σ. 58

αντιμετωπίζει συγκεκριμένους περιορισμούς που σχετίζονται με τα βασικά χαρακτηριστικά[78] του εκπαιδευτικού μας συστήματος όπως:

- ο συγκεντρωτικός του χαρακτήρας
- η ουσιαστική ανυπαρξία ενός συστήματος αξιολόγησης καθώς και συγκεκριμένων κριτηρίων ποιότητας
- η μη έγκαιρη και σταθερή στελέχωση των εκπαιδευτικών μονάδων
- η έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας
- η έλλειψη ενός συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης ηγετικών εκπαιδευτικών στελεχών

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο εκπαιδευτικό μας σύστημα προϋποθέτει την αναθεώρηση και τον μετασχηματισμό του καθώς και την απαραίτητη υιοθέτηση νέων προτύπων διαδικασιών, οι οποίες οφείλουν να είναι αποδοτικές, τεκμηριωμένες και εφαρμόσιμες[79].

Στις στρατηγικές για την εισαγωγή και εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην Εκπαίδευση ακολουθούνται τα εξής στάδια[80]:

1. Αποδοχή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. από τη διοίκηση και ανάπτυξη ενός ελκυστικού οράματος, το οποίο θα επιθυμεί το σύνολο της εκπαιδευτικής κοινότητας και η κοινωνία,
2. Προσδιορισμός και αποσαφήνιση των προσδοκιών όλων αυτών που εξυπηρετούνται και εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία,

[78] Ζαβλανός Μ.: *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2003, σ. 45 – Σαΐτης Χρ.: *Management ολικής ποιότητας,* στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 9, Αθήνα 1997, σ.σ. 38 – 39, Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*…, ό.π. σ.σ. 135 - 137

[79] Ζαβλανός Μ.: *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2003, σ. 45 – Σαΐτης Χρ.: *Management ολικής ποιότητας,* στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 9, Αθήνα 1997, σ.σ. 38 – 39, Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*…, ό.π. σ.σ. 135 - 137

[80] Ζαβλανός Μ.: ό.π., σ.σ. 361 – 364 – Πετρίδου Ε.: ό.π., σ.σ. 58 – 59 – Φασούλης Κ.: «Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων*, τ. 4, Αθήνα 2001, σ.σ. 189 - 191

3. Επιλογή στόχων, μέτρων και διαδικασιών προιότητας, έτσι ώστε να μετασχηματιστεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός και να βελτιωθεί η ποιότητα του.

4. Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους και να βελτιώνουν το τελικό αποτέλεσμα.

5. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας, καθώς η εκπαίδευση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των γονέων, των μαθητών και των εκπαιδευτικών.

6. Αξιολόγηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων σε κάθε στάδιο. Η όλη διαδικασία οφείλει να βασίζεται σε καθορισμένα κριτήρια ποιότητας. Η εσωτερική – εξωτερική αξιολόγηση πρέπει να αξιοποιείται ως μηχανισμός ανατροφοδότησης και ως μορφή κοινωνικού ελέγχου, στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

Δ. Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Χαρακτηριστικά – Οργάνωση – Δομή

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά αφού διαθέτει ιεραρχική δομή εξουσίας στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και η Κεντρική Υπηρεσία του. Παράλληλα διαβαθμίζονται ιεραρχικά προς τα κάτω οι θέσεις έως τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Κάθε θέση συνοδεύεται από ένα βαθμό εξουσίας που δίνει το δικαίωμα σε όποιον την κατέχει να λαμβάνει αποφάσεις η σημασία των οποίων κλιμακώνεται όσο υψηλότερα βρίσκεται η θέση στην ιεραρχία. Επίσης παρουσιάζει μία αρκετά επεξεργασμένη μορφή καταμερισμού εργασίας, αφού η διάκριση του προσωπικού πραγματοποιείται με βάση το κύριο έργο του σε αντίστοιχες θέσεις που καταλαμβάνονται

εξαιτίας της κατοχής συγκεκριμένων προσόντων. Τα παραπάνω καθορίζονται με σαφήνεια από το νόμο[81].

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εμφανίζει μεγάλο συγκεντρωτισμό στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Σε εθνικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο η λειτουργία του ελέγχεται από την κεντρική εξουσία. Αυτή και μόνον διαθέτει αποφασιστικές αρμοδιότητες και το όλο σύστημα είναι δυνατόν να χαρακτηριστεί ως εξουσιαστικό[82]. Στην κατεύθυνση της αποκέντρωσης κατά τις τρείς τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκαν συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές και εκσυγχρονιστικές προσπάθειες.

Ιδιαίτερα με το *ν. 1566/85* επιχειρήθηκαν σημαντικές τροποποιήσεις στη διοίκηση και στη διοικητική αποκέντρωση με στόχο τον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης, τη βελτίωση και αναβάθμισή της. Η σημασία της σχολικής μονάδας αναδείχθηκε και κατοχυρώθηκε ως το βασικό κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Βλέπουμε λοιπόν ότι κατά τη δεκαετία του ’80 οι προσπάθειες μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού προσανατολίστηκαν στον εκδημοκρατισμό, στην ανατροπή παλαιότερων πολιτικών και στη δημιουργία νέων. Παράλληλα δημιουργήθηκαν νέες ισορροπίες στη δημόσια διοίκηση και αναβαθμίστηκαν οι επί μακρόν παραγκωνισμένοι Ο.Τ.Α.. Κατά τη δεκαετία του ’90 επικράτησαν τα αιτήματα για διοικητικό εκσυγχρονισμό, διοικητική αποτελεσματικότητα και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[83]. Η πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αι. σηματοδότησε συγκεκριμένες ριζικές διοικητικές αλλαγές στην Εκπαίδευση, τόσο από τη σημερινή υπουργό Α. Διαμαντοπούλου, όσο και από προηγούμενους υπουργούς, όπως Μ. Γιαννάκου (2004 - 2007) και Π. Ευθυμίου (2000 - 2004).

---

[81] Ιορδανίδης Γ.: Ο *ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης,* εκδ. οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2002, σ.σ. 59 - 70

[82] Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος,* εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990, σ. 79 – Κωτσίκης Β.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης,* εκδ. Έλλην, Αθήνα 1993, σ. 213

[83] Μακρυδημήτρης Α.: *Αυτοδιοίκηση και κράτος στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 2003, σ. 79

Από τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους μέχρι και την εποχή μας το εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομικά και λειτουργικά απόλυτα ελεγχόμενο, συγκεντρωτικό, γραφειοκρατικό και ιεραρχικό[84]. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά κάθε επιμέρους πτυχή της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία τόσο οι υπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις, όσο και οι εμπειρίες όλων όσων έχουν εμπλακεί ή εμπλέκονται στα εκπαιδευτικά δρώμενα, πιστοποιούν τον έκδηλο συγκεντρωτισμό του[85].

Το εκπαιδευτικό μας σύστημα κατατάσσεται στα πλέον συγκεντρωτικά και κεντρικά ελεγχόμενα συστήματα των χωρών της Ε.Ε., όπως αυτά της Γαλλίας και της Γερμανίας. Σε διεθνές όμως επίπεδο παρατηρείται από τα τέλη του 20ου αι., μια τάση σύγκλισης των οργανωτικών προτύπων των εκπαιδευτικών συστημάτων. Τα πιο συγκεντρωτικά επιδιώκουν τη χαλάρωση του κεντρικού ελέγχου, ενώ τα πλέον αποκεντρωτικά προσπαθούν να εντείνουν τον κεντρικό συντονισμό και έλεγχο[86]. Στην Ελλάδα παρά τις όποιες εκσυγχρονιστικές προσπάθειες, ο υπάρχον συγκεντρωτισμός στη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος εξακολουθεί να αποτελεί προέκταση του συγκεντρωτικού οργανωτικά ελληνικού κράτους.

Το εκπαιδευτικό σύστημά μας αποτελεί ένα μηχανισμό του κράτους και έχει ως γνωρίσματα την ιεραρχική και την υπηρεσιακή πειθαρχία. Η ιεραρχική υπαγωγή των υφισταμένων τους είναι υποχρεωτική, χωρίς όμως να είναι ούτε απόλυτη, ούτε αυθαίρετη, καθώς όλοι υπόκεινται στην αρχή της νομιμότητας. Η υπαγωγή του εκπαιδευτικού συστήματος στην αρχή της νομιμότητας αποτελεί μια πρόσθετη πηγή έμμεσης νομιμοποίησης του και δικαιολογητική

---

[84] Καζαμίας Α.: *Ελληνική Εκπαίδευση: προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού*, επιμ.: Καζαμίας Α. και Κασσωτάκης Μ., εκδ. Σείριος, Αθήνα 1995 σ. 49 – Μιχόπουλος Α.:*Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας,* Αθήνα 1977, σ. 99 – Μπόμπας Λ.: «Συγκεντρωτισμός και αποκεντρωτισμός στην εκπαίδευση»*,* στην *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 22, Αθήνα 1995, σ. 79

[85] Φράγκος Χ.: «*Επίκαιρα θέματα παιδείας*», εκδ. Guterberg, Αθήνα 1986, σ. 45

[86] Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων», στο συλλογικό έργο *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, επιμ.: Ζωή Παπαναούμ, Θεσσαλονίκη 2000, σ. 23 κ.ε.

βάση της συμβατότητάς του με το δημοκρατικό πολιτικό σύστημα. Είναι εξ ορισμού στεγανοποιημένο από τις επιρροές και τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και υποχρεούται να αποδίδει λόγο, σχεδόν αποκλειστικά, στην πολιτική ηγεσία από την οποία λαμβάνει τις εντολές και στην οποία υπόκειται ιεραρχικά[87] .

Όλες οι ουσιαστικές αποφάσεις λαμβάνονται από την πολιτική ηγεσία, στην οποία φυσικά ανήκει και η εξουσία του ελέγχου της λειτουργίας του συστήματος και απέναντι σ' αυτήν υπάρχει υποχρέωση λογοδοσίας. Πρόκειται δηλαδή για ένα εξ ορισμού συγκεντρωτικό σύστημα αφού όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Η υπόλοιπη εκπαιδευτική ιεραρχία περιορίζεται στην πιστή εφαρμογή των άνωθεν εκπορευόμενων αποφάσεων[88].

Χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου συστήματος είναι η άσκηση ιεραρχικού ελέγχου. Αυτός συνίσταται στην εξουσία του προϊσταμένου οργάνου να απευθύνει οδηγίες και διαταγές προς το ιεραρχικά υφιστάμενο, το οποίο είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί αυτές τις εντολές. Επίσης το ιεραρχικά ανώτερο όργανο έχει την εξουσία να ασκεί έλεγχο επί των πράξεων του κατώτερου. Σκοπός του ιεραρχικού αυτού ελέγχου είναι η εξασφάλιση της ενότητας δράσεων των οργάνων τόσο του συγκεκριμένου συστήματος, όσο και γενικά των διάφορων δημοσίων οργανισμών[89].

Η διοικητική οργάνωση του Κράτους χωρίζεται σε κεντρική και περιφερειακή. Με βάση το *άρθρο 101, παρ. 1 του Συντάγματος*, «Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. Τα περιφερειακά όργανα του έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους, εκτός από

---

[87] Σπανού Κ.: *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000, σ.σ. 115, 148, 150

[88] Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα 1994, σ.σ. 112 - 113

[89] Σπηλιωτόπουλος Ε.: *Εγχειρίδιον Διοικητικού Δικαίου,* εκδ. Σάκκουλας, Αθήναι 1977, σ.σ. 183 - 184

ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, όπως ορίζει ο νόμος».

Στην περίπτωση της εκπαίδευσης, το οργανωτικό της σχήμα[90] έχει διαρθρωθεί και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του *Ν. 2817/2000*, όπως τροποποιήθηκε από το *Ν. 2986/2002.* Η διοικητική δομή των δύο πρώτων βαθμίδων της έχει το σχήμα της πυραμίδας και διαρθρώνεται στα παρακάτω επίπεδα:

α) Το εθνικό, το οποίο είναι και το ανώτερο καθώς εκεί υπάγονται η πολιτική και διοικητική ηγεσία του ΥΠ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ Δ.Β.Μ.Θ, η οποία είναι υπεύθυνη για τη συνολική χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Το Υπουργείο Παιδείας έχει μακρά ιστορική παράδοση. Εμφανίζεται από το 1822 στην Α΄ Εθνοσυνέλευση της Επιδαύρου, ενώ η οριστική ίδρυσή του προβλέφθηκε με το Διάταγμα της 3/15 Απριλίου 1833. Σύμφωνα με διάταξη του παρόντος *Συντάγματος (άρθρο 16, παρ. 2)* είναι υπεύθυνο για την Παιδεία – Εκπαίδευση και διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική.

β) Το περιφερειακό, όπου κάποιες ειδικότερες αρμοδιότητες ασκούνται από τους 13 περιφερειακούς Διευθυντές Εκπαίδευσης, οι οποίοι είναι μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι και συγκεκριμένα εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που διορίζονται και παύονται με απόφαση της ή του Υπουργού Παιδείας. Ασκούν τη διοίκηση, τον έλεγχο και την εποπτεία του συνόλου των εκπαιδευτικών θεμάτων της Περιφέρειάς τους, ενώ προεδρεύουν των Ανώτερων Υπηρεσιακών Συμβουλίων Πρωτοβάθμιας – Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε. – Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε.).

γ) Το νομαρχιακό, στο οποίο οι διευθυντές Εκπαίδευσης και οι

[90] Η καταγραφή της διάρθρωσης της οργανωτικής δομής της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκε με τη συνεπικουρία διαφόρων πηγών, μεταξύ των οποίων και το σύγγραμμα των Θεοδώρας Δρούλια και Φώτη Πολίτη «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης», ΥΠ.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ.σ. 151 – 152, 160 – 161, 167 – 171

προϊστάμενοι Γραφείων, σε επίπεδο νομού και από 1/1/2011 σε επίπεδο αντιπεριφέρειας, ασκούν διοίκηση – εποπτεία – έλεγχο στα Τμήματα Εκπαιδευτικών – Διοικητικών Θεμάτων, καθώς και στις σχολικές μονάδες (δημόσιες και ιδιωτικές). Οι διευθυντές προεδρεύουν στα αντίστοιχα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε. - Π.Υ.Σ.Δ.Ε.).

δ) Το σχολικό, στο οποίο υπάγονται οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων. Ιδιαίτερα οι διευθυντές ως διοικητικά στελέχη έχουν ευρύτερη εξουσία και ευθύνη, ενώ αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των συναδέλφων τους εκπαιδευτικών και των υψηλότερων κλιμακίων της εκπαιδευτικής διοίκησης. Στο επίπεδο αυτό συλλογικά διοικητικά όργανα είναι:

1. Ο Σύλλογος Διδασκόντων των σχολικών μονάδων (*Ν.1566/1985, άρθρο 11*)
2. Οι Σχολικές Επιτροπές (*Ν.1566/1985, άρθρο 52*)

Ε. Τα διοικητικά στελέχη της Εκπαίδευσης και η διαδικασία επιλογής τους

Ως εκπαιδευτική ηγεσία είναι δυνατόν να ορίσουμε τον ιδιαίτερο τύπο «ηγεσίας» που εμφανίζεται στον εκπαιδευτικό χώρο. Τα διοικητικά στελέχη που την ασκούν οφείλουν να κατέχουν εξειδικευμένη γνώση, δεδομένου ότι επιλέγονται για τις θέσεις αυτές και με βάση τις εξειδικευμένες σπουδές τους. Η εκπαιδευτική ηγεσία εκδηλώνεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες, πρακτικές και στρατηγικές[91]. Η αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων της εκπαίδευσης απαιτεί από τα στελέχη ικανότητα τόσο για αποτελεσματική επικοινωνία και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και για λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Είναι δε απαραίτητο όλα τα διευθυντικά στελέχη

[91] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση…,* ό.π. σ. 107

να λάβουν την κατάλληλη διοικητική επιμόρφωση, η οποία οφείλει να είναι συνεχής[92].

Εκπαίδευση και Διοίκηση οφείλουν να συμβαδίζουν και να διέπονται από κοινές αρχές και κριτήρια. Στο χώρο των δύο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης υπάρχουν αξιόλογα και ικανά στελέχη, τα οποία μέσα από τις κατάλληλες διαδικασίες που θα διέπονται από τις αρχές της διαφάνειας και της αξιοκρατίας θα έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να στελεχώσουν τον ευαίσθητο αυτό χώρο. Η διοίκηση των σχολικών μονάδων πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, καθώς έχει άμεση σχέση ως υποσύστημα της δημόσιας διοίκησης με το κοινωνικό περιβάλλον.

Η ανυπαρξία βασικής επιμόρφωσης σε διοικητικά θέματα αποτελεί μεγάλο εμπόδιο στην απόκτηση διοικητικών προσόντων για έναν εκπαιδευτικό που επιθυμεί να υπηρετήσει τη διοίκηση της εκπαίδευσης αναλαμβάνοντας διοικητικές θέσεις. Στην Ελλάδα δεν προβλέπεται ρητά η κατάληψη των παραπάνω θέσεων από εξειδικευμένους και καταρτισμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι όμως οφείλουν να έχουν γνώση[93]:

α) των σχετικών νόμων

β) των προεδρικών διαταγμάτων

γ) των εγκυκλίων

δ) του Διαρκούς Εκπαιδευτικού Κώδικα

ε) του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα

Επίσης τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης οφείλουν να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά[94] όπως:

---

[92] Γουρναρόπουλος Γ.: «Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην Εκπαίδευση», στη *Διοικητική Ενημέρωση,* τεύχος 48, Μάρτιος 2009, σ.σ. 64 – 65

[93] Παπαγιάννης Νικ.: *Η τέχνη της διοίκησης στην Εκπαίδευση,* εκδ. Τουρίκη, Αθήνα 2004, σ.σ. 21 - 24

[94] Κατσαρός Ι.: ό.π., σ. 285

1. Γνώση και εφαρμογή των βασικών αρχών της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης.
2. Ικανότητα να βρίσκονται στο κέντρο της δράσης.
3. Αποστασιοποίηση από τα καθημερινά προβλήματα διαχείρισης και λειτουργίας της εκπαίδευσης.
4. Ύπαρξη οραμάτων και στόχων
5. Επικοινωνιακές ικανότητες
6. Διαμόρφωση γόνιμης σχολικής κουλτούρας
7. Ανάδειξη τους σε σύγχρονα ηγετικά στελέχη της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν ανοικτά εκπαιδευτικά συστήματα και δέχονται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο καταμερισμός εργασίας και ο τρόπος ελέγχου αποτελούν βασικότατους όρους που οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη αυτοί που διευθύνουν τις εκπαιδευτικές μονάδες[95]. Η εκπαίδευση είναι ανάγκη να αποτελεί χώρο προσανατολισμού της κοινωνίας στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Για την αντιμετώπιση λοιπόν της ομοιομορφίας, της στασιμότητας και της εμμονής στην κακώς νοούμενη παράδοση καθίσταται αναγκαία η αναζήτηση καινοτόμων λύσεων στον εκπαιδευτικό χώρο, καθώς αυτή αποτελεί το βασικότερο παράγοντα κοινωνικής εξισορρόπησης και εκσυγχρονισμού της κοινωνίας[96].

Η καινοτομία αποτελεί βασική προϋπόθεση, ώστε να επιτευχθεί η προσαρμογή των σχολικών οργανισμών στις μεταβολές του περιβάλλοντος με παράλληλη ανταπόκριση τους στις κοινωνικές ανάγκες. Σημαίνουσα κατηγορία καινοτόμου δράσης είναι η εφαρμογή νέων τρόπων οργάνωσης και

[95] Σαΐτης Χρ.: *Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων,* εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2001, σ. 25

[96] Μπελαδάκης Εμ.: «Η συμβολή των ηγετών – στελεχών της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010, σ. 106

διοίκησης των παραπάνω οργανισμών[97]. Οι περισσότερες από τις καινοτομίες στην εκπαίδευση αφορούν τον κοινωνικό χαρακτήρα της και την αλληλοσύνδεσή της με την παραγωγή. Σημαντικός αριθμός καινοτομιών δεν έχουν εφαρμοστεί ή εφαρμόστηκαν με τρόπο περιστασιακό, εξαιτίας της έλλειψης κονδυλίων χρηματοδότησης[98]. Για να έχει επιτυχή αποτελέσματα μια καινοτομία απαιτείται ενεργητικότητα στην έναρξη της δράσης, συμμετοχή, υποστήριξη, σύνδεση θεωρίας – πράξης και υιοθέτηση δράσης[99].

[97] Μπελαδάκης Εμ.: ό.π., σ. 106

[98] Fullan M.: *The New Meaning of Education Change,* New York Teachers College Press, 1991, p. 88

[99] Παμουκτσόγλου Α.: *Αξιολόγηση και ποιότητα στην Εκπαίδευση: η περίπτωση της Καινοτομίας… Προσανατολισμοί και Προσδοκίες*, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2005, σ. 114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΟΙ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΣ – ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Α. Η έννοια και ο ορισμός της σχολικής μονάδας

Ως σχολείο εννοούμε τη βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος η οποία διέπεται από τους ίδιους σκοπούς και έχει ενιαία διοίκηση. Θεωρείται δε ως μία οργανωμένη υπηρεσία που έχει ως στόχο την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στην κοινωνία και την επίτευξη σκοπών γενικά, ασκώντας δημόσια εξουσία[100]. Επίσης το σχολείο νοείται ως ένα σύστημα που χαρακτηρίζεται από μία αλληλεξάρτηση των στοιχείων του, τα οποία υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες που αναλαμβάνει να υπηρετήσει. Ένα από τα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά της δομής του σχολικού οργανισμού είναι το σύστημα διοίκησής του[101]

Υπό το πρίσμα της νομικής σκέψεως ως σχολική μονάδα ορίζεται «η οργανωμένη και διαρκής υπηρεσία στην οποία, ανεξαρτήτως της αλλαγής διδασκόντων και διδασκομένων, επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων. Έχει ως στόχο την παροχή αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Παράλληλα δε ως κρατικός οργανισμός επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών του ασκώντας δημόσια εξουσία και εφαρμόζοντας τις μεθόδους και τους κανόνες του διοικητικού δικαίου»[102].

---

[100] Σκουρής Β. - Τάχος Α.: *Δίκαιο της Παιδείας*, Θεσ/νίκη 1995, εκδ. Σάκκουλα, σ.62

[101] Σαίτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ΥΠ.Ε.Π.Θ. - Π.Ι, Αθήνα 2008, σ.17

[102] Σκουρής Β.: *Δίκαιο της Παιδείας*, ό.π., σ.σ.62 - 63

Ως δημόσια υπηρεσία [103] η σχολική μονάδα είναι ένας μηχανισμός μέσω του οποίου η διοίκηση του κράτους επιδιώκει την πραγματοποίηση συγκεκριμένου σκοπού, αυτού της εκπαίδευσης. Συνιστά δημόσια υπηρεσία τόσο από λειτουργική όσο και οργανική έννοια γιατί:

α) παρέχει εκπαίδευση, η οποία αποτελεί κοινωνική λειτουργία

β) αποτελεί οργανωτικό σχηματισμό του κράτους που επιδιώκει να πραγματοποιήσει τους στόχους του ασκώντας δημόσια εξουσία

γ) διέπεται από τις αρχές του διοικητικού δικαίου

Η σχολική μονάδα έχει ως σκοπό την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών για την ικανοποίηση μιας βασικής ανάγκης της κοινωνίας, την εκπαίδευση. Ως δημόσια λοιπόν υπηρεσία, διέπεται από την αρχή της συνέπειας και της διάρκειας, ώστε να μην υπάρξει διακοπή και να μπορέσει να ανταποκριθεί στην υψηλή του αποστολή. Η οργανωτική δομή μιας σχολικής μονάδας περιλαμβάνει την οργανικότητα των θέσεων, η οποία προβλέπεται από νομοθετικές - κανονιστικές διατάξεις και τα όργανα διοίκησης του σχολείου. Επίσης, οι σχολικές μονάδες έχουν συγκεκριμένη σχολική περιφέρεια, η οποία ορίζεται από διοικητικές πράξεις των Διευθυντών Εκπαίδευσης ή των Προϊσταμένων Γραφείων[104]

Στη σχολική μονάδα, η οποία εντάσσεται στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης και ασκεί τις αρμοδιότητές της τοπικά, διακρίνονται σε συνάρτηση με το είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται τρείς κατηγορίες οργάνων:

1. τα διοικητικά (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων)
2. τα διαχειριστικά (Σχολική Επιτροπή)
3. τα υποστηρικτικά (σχολικό συμβούλιο, σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες).

[103] Αθανασούλα - Ρέππα Αναστ.: *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, ό.π., σ. 148, - Σαίτης Χρ.: *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα 2005, σ.194 - Σκουρής Β. και Τάχος Α.: *Δίκαιο της Παιδείας*, 2η έκδ., ό.π., σ. 62 - Μιχόπουλος Α.Β.: Η *Εκπαίδευση στο Πλαίσιο της Οργανωτικής Θεωρίας*, Αθήνα 2003, σ. 47

[104] Δρούλια Θεοδ. – Πολίτης Φ.: *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, ΥΠ.Ε.Π.Θ. - Π.Ι, Αθήνα 2008, σ.171

Το σχολείο εμφανίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας οργάνωσης, δηλαδή είναι ένα κοινωνικό μόρφωμα. Έχει εξειδικευμένο χαρακτήρα, στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη δομή και επιτελεί μέσω των ανθρώπων που το στελεχώνουν έναν κοινωνικό σκοπό[105].

Η σχολική μονάδα είναι δυνατόν να παρέμβει στους παρακάτω άξονες της εκπαιδευτικής πολιτικής[106]:

α) Συμμετοχή στο διάλογο για τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής

β) Πρόσληψη και κριτική υποδοχή της

γ) Διαμόρφωση της "εσωτερικής" εκπαιδευτικής πολιτικής της

δ) Αποκέντρωση, καθώς δεν θα παρακάμπτεται και θα μπορεί να διαχειρίζεται και να παρεμβαίνει σε θέματα που την απασχολούν

ε) Ενιαίο όραμα για την εκπαίδευση μέσα από διαβούλευση

στ) Σχεδιασμός και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου και της αυτοαξιολόγησης

ζ) Εμπλουτισμός αναλυτικών προγραμμάτων

η) Επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Β. Σχολική Διοίκηση – Διεύθυνση
Η Σχολική Ηγεσία

Β.1. Διοίκηση και Διεύθυνση του Σχολείου

Η σχολική μονάδα με τη δεδομένη διοικητική της δομή και μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες προγραμματίζει και σχεδιάζει το εκπαιδευτικό

[105] Χατζηπαναγιώτου Παρ.: *Η διοίκηση του σχολείου*..., εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, σ.σ.64,19

[106] Μαυρογιώργος Γ.: «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα», στο Συλλογικό έργο των Αθανασούλα - Ρέππα Αν. κ.α., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τόμος Β', Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάτρα 1999, σ.σ. 135 - 143

έργο. Επίσης μεριμνά για τη γενικότερη οργάνωση της σχολικής ζωής, ενώ διευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει και ελέγχει τους ανθρώπινους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία[107]

Η διοίκηση των σχολικών μονάδων αποτελεί υποσύστημα του ευρύτερου συστήματος της δημόσιας διοίκησης, με την έννοια ότι τα διοικητικά όργανα της σχολικής εκπαίδευσης είναι ενταγμένα στον βασικό ιστό της δημόσιας διοίκησης. Οι σχολικές μονάδες, αποτελούν δημόσιες υπηρεσίες, όχι μόνο με τη λειτουργική έννοια του όρου, αλλά και με την οργανική - οργανωτική έννοια και ως εκ τούτου, οι κανόνες οι οποίοι διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των οργάνων της δημόσιας διοίκησης, διέπουν ουσιαστικά και την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής εκπαίδευσης. Τα γενικότερα λοιπόν χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης, ως διοικητικού μηχανισμού και ως διοικητικής δραστηριότητας, απαντούν και στη διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης. Η διοίκηση όμως της σχολικής εκπαίδευσης, παρουσιάζει και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απόρροια των ιδιαιτεροτήτων της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής διαδικασίας, η οποία λαμβάνει χώρα μέσα στις σχολικές μονάδες[108].

Ο όρος "σχολική διεύθυνση" προσδιορίζει μια συγκεκριμένη λειτουργία της σχολικής μονάδας επάνω στην οποία ασκεί εξουσία ένα διευθυντικό στέλεχος, το οποίο εκτελεί καθορισμένες δραστηριότητες. Θεωρείται δε ως η πρώτη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Μέσα από αυτή τη διαδικασία η σχολική μονάδα αποτελεί έναν οργανωτικό σχηματισμό του κράτους και επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους του ασκώντας δημόσια εξουσία[109]. Η άσκηση της διεύθυνσης απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες από

[107] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*..., ό.π., σ. 16

[108] Λαινάς Αθαν.: *Διοίκηση και Προγραμματισμός σχολικών μονάδων, στο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα*, (επιμ. Ζωή Παπαναούμ) Α.Π.Θ. - Π.Ι., Θεσσαλονίκη 2000,σ.23

[109] Σαίτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ό.π., σ.17

αυτούς που την ασκούν, καθώς και συγκεκριμένη ποιότητα χαρακτήρα[110].

Ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της διεύθυνσης του σχολείου και ο μετασχηματισμός του από ατομοκεντρικός σε συμμετοχικός θα αναδείξει τη σχολική μονάδα σε φορέα διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η όλη αυτή κατάσταση προϋποθέτει:[111]

- Αποκεντρωμένη διοίκηση
- Σύστημα καθοδήγησης και υποστήριξης της σχολικής μονάδας σε εκπαιδευτικά θέματα
- Όραμα και στόχους για την εκπαίδευση μέσα από συλλογικές διαδικασίες
- Ανάπτυξη αλληλεγγύης και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών

Αλλά και το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης των διευθυντών σχολικών μονάδων καθίσταται σημαντικό και ουσιαστικό αφού αποβλέπει[112]:

α) στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων

β) στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών

γ) στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος

δ) στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων

ε) στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας

---

[110] Τύπας Γ. - Κατσαρός Γ.: *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία...στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*, εκδ.Gutenberg, Αθήνα 2003, σ. 79

[111] Χατζηπαναγιώτου Παρ.: *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους*, στα Πρακτικά της Ημερίδας «Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας», ό.π., σ. 74

[112] Σαίτης Χρ.: *Οργάνωση*..., ό.π., σ.σ. 24 - 25

στ) στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, έτσι ώστε η σχολική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες.

Β. 2. Η Σχολική ηγεσία

Η διερεύνηση του προβλήματος της ηγεσίας στις σχολικές μονάδες, αλλά και στην εκπαίδευση γενικότερα αποτέλεσε τις τελευταίες δεκαετίες αντικείμενο έντονου προβληματισμού. Ευθύνη των διευθυντών είναι η μετατροπή των σχολείων σε μία κοινότητα αλληλοεπηρεαζόμενων προσώπων, μέσα στην οποία όλοι θα συνεργάζονται για την επιτυχία των γενικών και ειδικών σκοπών της παιδείας. Είναι δε σημαντική η όλη αυτή διαδικασία, αφού η εκπαίδευση θεωρείται ως η κορυφαία μακροοικονομική επένδυση για μία χώρα και αποτελεί το θεμέλιο της οικονομικής, πολιτιστικής και κοινωνικής ανάπτυξής της[113].

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει δοθεί μεγάλη σημασία στην ηγεσία της εκπαίδευσης σε αντίθεση με τη διοίκηση της εκπαίδευσης που κυριαρχεί στην ελληνική πραγματικότητα. Κυρίαρχα συστατικά της αποτελεσματικής ηγεσίας διεθνώς, θεωρούνται η έμφαση στον ηθικό σκοπό της παιδείας, η έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, η γνώση των διαδικασιών, οι αλλαγές, η δημιουργία - διανομή της γνώσης και η διατήρηση της συνοχής της σχολικής μονάδας[114].

Οι αυξανόμενες προσδοκίες της κοινωνίας από το σχολείο οδήγησαν σε νέες αντιλήψεις για τη λειτουργία του και επομένως για το ρόλο των διευθυντικών στελεχών. Εκτιμήθηκε ότι η παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση της σχολικής μονάδας δεν είχε τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις. Διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί που αξιολογούνται ως αποτελεσματικοί στο έργο τους, συχνά δεν επιτύγχαναν όταν αναλάμβαναν διευθυντικά καθήκοντα, επειδή τους έλειπε η ειδική κατάρτιση. Δεν αρκεί μόνο

[113] Παπαχρήστου Μ.: Θέλει "αρετή " και "γνώση" η ηγεσία, στη Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 49, Ιούνιος 2009, σ.106

[114] Αθανασούλα - Ρέππα Αν. και Λαζαρίδου Αγ.: Ο νέος ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης, στη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης (Επιμ.: Γεωργογιάννης Π.), τόμος ΙΙ, Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου, Πάτρα 2005, σ.192

η χαρισματική προσωπικότητα ή η πιστή εφαρμογή των κανόνων δικαίου. Είναι απαραίτητη η εξειδίκευση στην οργάνωση - διοίκηση, ενώ δεν είναι θέμα τέχνης και ταλέντου, αλλά επιστημονικών δυνατοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων[115].

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η σχολική διεύθυνση έχει καταστεί σύνθετη. Ο νέος τρόπος διοίκησης στα σχολεία επεκτείνεται, ενώ οι μεταρρυθμίσεις έχουν δημιουργήσει περισσότερες και πιο ποικίλες απαιτήσεις σε χρόνο, ενέργεια και εξειδίκευση. Οι διευθυντές είναι "εγκλωβισμένοι" σε ένα ψευδό-σύστημα αγοράς που καθιστά την αποτελεσματική διοίκηση ένα επιχειρησιακό "όραμα" και απαιτεί την αντίστοιχη ενέργεια[116].

Η μεταμοντέρνα εποχή απαιτεί η σχολική ηγεσία να διαθέτει γνώση, συναίσθημα, αλλά και μαθησιακή ανάπτυξη. Όσον αφορά τη νοημοσύνη ενδιαφέρουσα κρίνεται η άποψη του Gardner[117] ότι ο κάθε άνθρωπος διαθέτει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οκτώ είδη νοημοσύνης. Μολονότι η παραπάνω έννοια της "πολλαπλής νοημοσύνης" κρίνεται ως σύνθετη και αντιφατική, δύο από τις βασικές ικανότητες - δεξιότητες που αναφέρονται η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική διαδραματίζουν ρόλο στην επιτυχή δημιουργία και διαχείριση μιας κουλτούρας επαγγελματικής ανάπτυξης. Σημαντικό τμήμα της ερευνητικής βιβλιογραφίας σχετικά με τη συμπεριφορά των διευθυντών, υποστηρίζει[118] την ανάγκη ύπαρξης σ΄ αυτούς ενδοπροσωπικής και διαπροσωπικής νοημοσύνης.

---

[115] Τύπας Γ. - Παπαχρήστου Μ.: *Η αξιοκρατική στελέχωση στην εκπαίδευση,* στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 25, Αθήνα 2003, σ.124 και Πεππές Δ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Επιλογή στελεχών,* 7ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο Ο.Λ.Μ.Ε., Θεσ/νίκη, 16-18/12/2004 (ημέρα 2η), σ.724

[116] Day Chr.: *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών*, μετ.: Ανθή Βακάκη, τυπωθήτω Γ. Δαρδάνος, Αθήνα 2003, σ.199

[117] Gardner H.: *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York 1993, Basic Books, p.240

[118] 19 Day Chr.:ό.π., σ. 201

Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει το όραμά του και το δικό του σύστημα εργασίας, θέτει τα χρονικά διαγράμματα για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και επιδιώκει το διάλογο και τη συνεργασία με τα άλλα μέλη της σχολικής μονάδας. Αναμφίβολα αποτελεί το κλειδί επιτυχίας στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Αυτό επιτυγχάνεται όταν υπάρχει μία ισορροπία ανάμεσα στην επικρατούσα ιεραρχία του σχολείου και στις σχέσεις των μελών του. Ανάλογα με την ισορροπία που επιτυγχάνεται προκύπτουν τρία είδη σχολικού κλίματος: το τυπικό απρόσωπο, το άτονο και το τυπικό - προσωπικό. Το πρώτο συντηρείται στις αυστηρά οργανωμένες γραφειοκρατικές δομές, ενώ το δεύτερο εμφανίζεται όταν το σχολείο δεν έχει τη δυνατότητα να φέρει σε πέρας το πολυσύνθετο και πολύπλευρο έργο του. Τέλος το τυπικό - προσωπικό κλίμα είναι αυτό που αρμόζει στα συστήματα που είναι οργανωμένα με δημοκρατικούς τρόπους[119].

Η σχολική διεύθυνση λοιπόν οφείλει να μην έχει διαχειριστική λογική. Πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένα πλάνα, να σχεδιάζει και να θέτει στόχους. Επιπλέον δε πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένες καινοτομίες και αλλαγές, οι οποίες θα αλλάξουν προς το καλύτερο την οργανωτική και διοικητική δομή της σχολικής μονάδας. Η σχολική ηγεσία οφείλει να εφαρμόζει στρατηγικές που θα διευκολύνουν την παραπάνω διαδικασία.

Γ. Η Οργάνωση και Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας - Τα Μοντέλα Διοίκησης της – Δ.Ο.Π. στη Σχολική Μονάδα

Γ. 1. Οργανωτικές και Διοικητικές Λειτουργίες της Σχολικής Μονάδας

Στο χώρο της σχολικής μονάδας η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή περιλαμβάνει την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με τη δραστηριότητα αυτή επιτυγχάνεται ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας και περιορίζονται οι

[119] Πασιαρδής Π.: *Εκπαιδευτική Ηγεσία*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 2004, σ.σ. 171 - 172

συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον[120]. Για την επιτυχή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας με καινοτόμο δράση απαιτείται ικανή διοίκηση και ηγεσία. Ο διευθυντής οφείλει να έχει επάρκεια γνώσεων - ενημέρωσης, να διαθέτει διοικητική εμπειρία, να είναι επιστημονικά καταρτισμένος, ενεργητικός, αποφασιστικός και ενθουσιώδης. Παράλληλα για να ενισχύσει τον καινοτόμο ρόλο της σχολικής μονάδας θα πρέπει να επικοινωνεί με ορθό και εποικοδομητικό τρόπο με το σύλλογο διδασκόντων και με διάφορες εξωσχολικές ομάδες[121].

Βασικό και ουσιώδη ρόλο για την εφαρμογή των καινοτομιών έχει ο διευθυντής σχολικών μονάδων, ο οποίος είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας. Για να μπορέσει όμως να διαχειριστεί την καινοτομία οφείλει[122] να έχει τις απαραίτητες γνώσεις - ικανότητες καθώς και διοικητική δυνατότητα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Παράλληλα οφείλει να έχει την ικανότητα να θέτει στόχους και να σχεδιάζει. Πρέπει να είναι πάντα παρών και να λειτουργεί ως καθοδηγητής, εμψυχωτής και παρακινητής. Βέβαια στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα η διεύθυνση του σχολείου καλείται, τις περισσότερες φορές, να εφαρμόσει μια καινοτομία που έχει σχεδιαστεί και επιβληθεί από τους ανωτέρους. Ο ρόλος της λοιπόν καθίσταται διεκπεραιωτικός και διαμεσολαβητικός. Ωστόσο είναι σημαντικός καθώς ο διευθυντής καλείται να ενημερώσει, αλλά και εφαρμόσει τις επερχόμενες αλλαγές. Τελικά αυτός θα διαχειριστεί τις όποιες συγκρούσεις, καθώς και τη διαδικασία επιβολής των όποιων καινοτόμων πρωτοβουλιών.

---

[120] Σαίτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημοτικό Σχολείο*, ό.π. σ. 14

[121] Γιαννακάκη Μ.Σ.: *Διοικητική αποκέντρωση και εφαρμογή της καινοτομίας στη σχολική μονάδας, ελληνική παιδαγωγική και εκπαιδευτική έρευνα*, τόμος Β΄, Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2002, σ.125

[122] Ράπτης Ν.: *Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία*, ΙΠΕΠ - ΔΟΕ, Αθήνα 2006, σ.σ. 37, 40 – 41

Η σχολική μονάδα εκλαμβάνεται ως χώρος όπου επικρατούν τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης, όπως είναι ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και το ιεραρχικό σύστημα εξουσίας. Αυτό το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Max Weber αποτελεί την επιλογή διοίκησης της εκπαίδευσης πολλών χωρών, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Τα βασικά χαρακτηριστικά[123] αυτού του μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης είναι:

α) Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων

β) Η ιεραρχική δομή της εξουσίας

γ) Η τυποποίηση και ο σαφής καταμερισμός της εργασίας

δ) Η ύπαρξη κανόνων ρύθμισης των διαδικασιών και της συμπεριφοράς

ε) Η έμφαση στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των μελών

στ) Η πρόσληψη και υπηρεσιακή προαγωγή των εκπαιδευτικών με βάση:

1. τα επαγγελματικά τους προσόντα
2. την εμπειρία τους
3. συγκεκριμένες τυπικές διαδικασίες

ζ) Η έμφαση σε έναν προσανατολισμό προς τους σκοπούς της εκπαίδευσης, οι οποίοι καθορίζονται από το ανώτατο επίπεδο της ιεραρχίας και τους ειδικότερους σκοπούς του σχολείου.

Η παραπάνω στόχευση κατευθύνει σε συγκεκριμένη δράση όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας.

Γ. 2. Μοντέλα Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας

[123] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση*…, ό.π., σ. 32

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970 έχουμε συγκεκριμένα μοντέλα διοίκησης για την άσκηση της ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. Σε μια πρώτη φάση τα συνήθη κριτήρια αποτελεσματικότητας ήταν:

1. η σχολική επίδοση των μαθητών
2. η θετική ανταπόκριση των εκπαιδευτικών
3. οι εκτιμήσεις της κοινότητας.

Επίσης σημαντικά θεωρούνταν χαρακτηριστικά όπως:

1. το φύλο
2. η ηλικία
3. η τυπική εκπαίδευση
4. η διδακτική εμπειρία
5. οι φιλοδοξίες

Παράλληλα καταγράφονταν οι πρακτικές των «αποτελεσματικών» διευθυντών προκειμένου να εντοπιστεί το κατάλληλο «στυλ» ηγεσίας. Τελικά εξαιτίας των διαφορών που παρατηρούνταν μεταξύ των «αποτελεσματικών» διευθυντών δινόταν έμφαση στις κοινές λειτουργίας της ηγεσίας, οι οποίες συνέβαλαν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας[124].

Ιδιαίτερα από τη δεκαετία του '70 υπήρξαν πολυάριθμες έρευνες που επιδίωκαν να αποσαφηνίσουν τις σχέσεις μεταξύ της συμπεριφοράς των διευθυντών και συγκεκριμένων κριτηρίων αποτελεσματικότητας. Ποιοτικές έρευνες εξέτασαν την επίδραση που έχει ο διευθυντής στις οργανωτικές διαστάσεις του σχολείου. Ενδεικτική για τη διαφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση ήταν η χρήση του όρου «επίδραση» αντί του όρου «αποτέλεσμα». Τελικά η όλη αυτή διαδικασία δεν χαρακτηρίστηκε ως απλή,

[124] Παπαναούμ Ζωή: *Η Διεύθυνση του Σχολείου*, εκδ. οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1995, σ.σ. 45 - 46

καθώς ήταν δύσκολο να διακρίνεται με σαφήνεια η επίδραση του διευθυντή από τις επιδράσεις των άλλων[125].

Στην ίδια δεκαετία υπήρξαν έρευνες που είχαν ως στόχο την περιγραφή και κατανόηση του ρόλου του διευθυντή. Η αντίληψη που επικράτησε σε πρώτη φάση ήταν ότι πρόκειται για ένα ρόλο μονοδιάστατο και οι έρευνες είχαν ως στόχο να ανακαλύψουν εάν η διαχειριστική ή η παιδαγωγική-διδακτική του διάσταση τον απέδιδε καλύτερα. Οι εξελίξεις όμως τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό επίπεδο, διαμόρφωσαν την άποψη ότι πρόκειται για ένα ρόλο πολυδιάστατο και οδήγησαν σε διαφοροποιημένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις συχνά με ποιοτικό προσανατολισμό[126].

Στα μέσα της δεκαετίας του '80 επικρατούσε η αντίληψη ότι ο διευθυντής οφείλει να είναι ο αποτελεσματικός ηγέτης, ο εξαιρετικά ορθολογιστής και πραγματιστής. Αυτός θα έθετε τους κατάλληλους στόχους για το σχολείο, θα επέλεγε τις κατάλληλες λύσεις και εάν κάποια δεν λειτουργούσε θα πρότεινε κάποια άλλη εκδοχή που θα ήταν συνεπής με το στόχο. Σε αντίθεση με την παραπάνω εικόνα επικρατούσε η άποψη ότι δεν υπάρχουν γενικής αποδοχής χαρακτηριστικά του "καλού σχολείου", καθώς αυτά είναι συνάρτηση του πολιτισμικού πλαισίου. Η συμπεριφορά λοιπόν του αποτελεσματικού ηγέτη-διευθυντή οδηγούσε στη θεμελίωση, διαμόρφωση και ενδυνάμωση της κουλτούρας αυτής. Οι παραπάνω δραστηριότητες θα βασίζονταν στις εκπαιδευτικές πεποιθήσεις του ηγέτη και θα μεταβιβάζονταν μέσω δράσεων συμβολικής μορφής μάλλον παρά μέσω σαφώς προσδιορισμένων καθηκόντων[127].

---

[125] Pitner N.: *The study of administrator effects and effectiveness* in: N.J. Boyan (ed), Handbook of research on educational administration, Longman, 1988, p.p. 105,116

[126] Παπαναούμ Ζωή: ό.π., σ.σ. 49 - 50

[127] Παπαναούμ Ζωή: ό.π., σ.σ. 43 - 44

Τόσο κατά τη δεκαετία του '90, όσο και κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αι. έχουν εμφανιστεί συγκεκριμένες δυσλειτουργίες στο διοικητικό μηχανισμό των σχολικών μονάδων στη χώρα μας. Κατά πρώτον υπάρχει έλλειψη σταθερότητας της σχολικής ηγεσίας στα ολιγοθέσια Δημοτικά σχολεία και στα δυσπρόσιτα Γυμνάσια-Λύκεια. Σημειώνεται ότι κατά τη δεκαετία του '80 αλλά και παλαιότερα τα παραπάνω σχολεία διέθεταν πολύ μεγαλύτερο σχολικό δυναμικό. Εξαιτίας όμως της αστυφιλίας και της συρρίκνωσης πληθυσμιακά των αγροτικών-νησιωτικών περιοχών στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες οι διευθυντές στο σύνολό τους σχεδόν είναι προσωρινοί και μετακινούνται συχνότατα. Ένα δεύτερο δε στοιχείο δυσλειτουργίας του μοντέλου διοίκησης, είναι η ανάθεση στους διευθυντές των σχολικών μονάδων εξουσίας χωρίς όμως ουσιαστικό αντίκρισμα. Μολονότι θεωρούνται υπεύθυνοι δεν τους έχουν εκχωρηθεί οι αντίστοιχες αρμοδιότητες.

Παράλληλα ένας πολύ μεγάλος αριθμός διευθυντών στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν έχουν διδαχθεί, αλλά ούτε και επιμορφωθεί σε βασικά στοιχεία της οργάνωσης - διοίκησης. Εξαιτίας δε των παραπάνω «έπασχαν» και τα κριτήρια επιλογής τους, καθώς δεν υπήρχε η απαραίτητη ισορροπία μεταξύ εμπειρίας και επιστημονικών γνώσεων-προσόντων.

Στο σύγχρονο κόσμο της κοινωνίας της πληροφορίας, η ποιότητα είναι αναγκαία για τη σχολική μονάδα και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εκπαιδευτικής στρατηγικής. Η έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» θεωρείται ως μία φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες[128].

Γ. 3. Η Δ.Ο.Π. στη Σχολική Μονάδα

[128] Ζαβλανός Μ.: *Μάνατζμεν*τ, ο.π., σ.398

Το διεθνές εκπαιδευτικό περιβάλλον απαιτεί από τα στελέχη των σχολικών μονάδων να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου αυτές να συμβαδίζουν με την έκρηξη των γνώσεων και την τεχνολογία. Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως περιλαμβάνει και την ποιότητα των διαδικασιών στην εκπαίδευση. Η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και η ανάδειξη ποιοτικής ηγεσίας στις σχολικές μονάδες είναι μία αναγκαιότητα που πηγάζει από τη διεθνή εμπειρία. Οι δ/ντες εκτός από τις προσωπικές τους επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση τους οφείλουν να εξοικειωθούν με βασικές αρχές και πρακτικές του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης-διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των εκπαιδευτικών συστημάτων[129].

Η Δ.Ο.Π. στη σχολική μονάδα αποκαλείται «ολική» γιατί απευθύνεται, όπως και στις επιχειρήσεις, σε όλους τους συμμετέχοντες. Η εφαρμογή της χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές, που αναφέρονται στις ακόλουθες βασικές αρχές[130].

1. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του σχολείου
2. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας
3. Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
4. Εμπλοκή όλου του προσωπικού στην εκπαιδευτική διαδικασία
5. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών
6. Αντιμετώπιση και διαχείριση από τους διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητας, του κύρους και της εργασιακής του προσφοράς.
7. Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού
8. Αμοιβές, αναγνώριση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας

[129] Μπρίνια Βασ.: «Η διοίκηση ολικής ποιότητας στη σχολική μονάδα: μια κριτική προσέγγιση», *στη "Νέα Παιδεία"*, τεύχος 125, Αθήνα 2008, σ.σ. 60, 62, 65

[130] Θεοδώρου Θεοδ.: *Η Δ.Ο.Π. στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση*, στην *Παρουσία* (εκπαιδευτικό περιοδικό της ΟΕΛΜΕΚ), τεύχος 18, Λευκωσία, Σεπτέμβριος 2009, σ.σ.62 - 65

Στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού οι σύγχρονοι διευθυντές σχολικών μονάδων οφείλουν[131] να:

α) θέτουν στόχους και να τους οριοθετούν

β) καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων

γ) μην στηρίζονται απλά και μόνο στη διοικητική δύναμη, στην εξουσία και στην ανάγκη της συμμόρφωσης

δ) επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας

ε) στηρίζονται στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος

στ) αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις όποιες απαιτήσεις του οι οποίες διαρκώς αλλάζουν

Δ. Οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων: ο ρόλος και το έργο τους

Το τρίτο οργανωτικό επίπεδο άσκησης διοίκησης της εκπαίδευσης είναι το τοπικό. Αυτό συνδέεται με την ίδια τη σχολική μονάδα και υλοποιεί σε καθημερινή βάση το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Όργανο διοίκησης σε επίπεδο σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής, ο ιεραρχικά προϊστάμενός της και υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της. Στο συγκεντρωτικό ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης[132] το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να επιτελέσει το έργο του είναι αυστηρά οριοθετημένο. Σε σχέση με

[131] Beckhard R. - Harris R.T.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed, Addison - Wesley, Reading, Mass, 1987, p. 114

[132] Σαΐτης Χρ.: «Σχολική ηγεσία*:* Από τη θεωρία στην πράξη», πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση στελεχών της Εκπαίδευσης*, σ. 262

την κεντρική διοίκηση είναι αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών, οι οποίες ρυθμίζουν όλα τα καίρια θέματα του σχολείου. Διαθέτει λοιπόν περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων, καθώς οι στόχοι και οι κανόνες λειτουργίας του ελληνικού σχολείου καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση.

Η σπουδαιότητα του θεσμού της σχολικής διεύθυνσης είναι σημαντική και καθοριστική όπως ορίζει *το άρθρο 11 του ν. 1566/85.* Επιπρόσθετα στο *άρθρο 27 της υπ' αριθμ. 105657/2002 υπουργικής απόφασης,* ορίζεται ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας:

1. Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα
2. Καθοδηγεί και συνεπικουρεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους
3. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού χαρακτήρα
4. Μεριμνά ώστε η σχολική μονάδα να καταστεί στοιχειώδης χώρος διοικητικής – παιδαγωγικής – επιστημονικής επιμόρφωσης
5. Προϊσταται, συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει το έργο και τις εργασίες των εκπαιδευτικών
6. Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς όπως ορίζει η νομοθεσία.

Στην πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα οι σχολικές μονάδες έχουν καταστεί σύνθετοι οργανισμοί, οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα δομής και λειτουργίας ενώ καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες προοπτικές που προσφέρει η επανάσταση της επικοινωνίας και της γνώσης. Απαιτείται λοιπόν οργάνωση και αποτελεσματική διοίκηση, δηλαδή ένα εκπαιδευτικό μάνατζμεντ. Ο διευθυντής οφείλει να διαθέτει τις γνώσεις και τεχνικές τόσο του μάνατζερ – ηγέτη, όσο και του παιδαγωγού[133].

Ο διευθυντής σχολικής μονάδας παράλληλα με τα διοικητικά – γραφειοκρατικά του καθήκοντα ασκεί και ρόλο ηγέτη. Δηλαδή με την όλη του στάση δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας και δημιουργικότητας,

[133] Παπαχρήστου Μ.: «Η ηγεσία του ελληνικού σχολείου και η παρέμβαση της στις εκπαιδευτικές αλλαγές», στη Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 37, Ιούνιος 2006, σ.σ. 52 - 53

φροντίζει για το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας, ενθαρρύνει τους συναδέλφους του και καλείται να διοικήσει άτομα που προέρχονται από διάφορα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα με κύριο στόχο τη βελτίωση του σχολείου.

Γενικά επικρατεί ως επί το πλείστον το τυπικό μοντέλο του διευθυντή-γραφειοκράτη. Σύμφωνα με αυτό ακολουθεί αυστηρά ένα νομικό πλαίσιο που τυποποιεί στο πιο μεγάλο μέρος τα καθήκοντά του, με αποτέλεσμα η λειτουργία του σχολείου να στηρίζεται σε ένα αυστηρά προσδιορισμένο σύμπλεγμα κανόνων που καθορίζουν με λεπτομέρεια το σκοπό, τις μεθόδους και κάθε εκπαιδευτική διοικητική πράξη[134]. Όσοι έχουν την ευθύνη διοίκησης των σχολικών μονάδων, έχουν και την υποχρέωση να θέτουν στόχους που θα ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες, οι οποίες επιβάλλονται από το συνεχώς διαμορφούμενο περιβάλλον. Τα διοικητικά – εκπαιδευτικά στελέχη χρησιμοποιούν νέες μεθόδους διαχείρισης των σχολείων. Έχουν δε ως σκοπό οι συγκεκριμένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του 21^{ου} αιώνα[135].

Ο διευθυντής στην προσπάθεια του να διοικήσει αποτελεσματικά, είναι αναγκαίο να[136]:

α) θέτει ξεκάθαρους στόχους,

β) παρακολουθεί τη διαδικασία πραγματοποίησης των στόχων,

γ) στηρίζεται στη συνεργασία,

δ) επιλύει προβλήματα,

ε) αντιμετωπίζει το διδακτικό προσωπικό με σεβασμό,

στ) αναγνωρίζει την εργασιακή προσφορά των εκπαιδευτικών,

---

[134] Καταβάτη Ευανθία: «Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μίας σχολικής μονάδας», *τα Εκπαιδευτικά,* τεύχος 69 – 70, εκδ. «Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος», Δεκέμβριος 2003, σ. 191

[135] Φασούλης Κ.: *Η διοίκηση της Εκπαίδευσης και η ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού σε χώρες μέλη της Ε.Ε.,* εκδ. Αναγνώριση, Αθήνα 2006

[136] Φασούλης Κ.*:* «Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 4, 2001, σ. 192

ζ) αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα σύνδεσης του σχολείου και του εξωτερικού περιβάλλοντος,

η) λαμβάνει υπόψη τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας.

Αλλά και η συμπεριφορά των διευθυντών διαμορφώνει συγκεκριμένους τύπους ηγετών, οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Οι τύποι αυτοί των ηγετών[137] είναι οι εξής:

1. Ο «νομοθετικός» που δίνει έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου
2. Ο «ιδιογραφικός» που δίνει έμφαση στα αιτήματα και τις ανάγκες των μελών της σχολικής μονάδας, αποδεχόμενος τη συμπεριφορά τους υπό το πρίσμα αυτών των αναγκών
3. Ο «διεκπεραιωτικός» που αποτελεί τη συνισταμένη των δύο παραπάνω μορφών ηγεσίας. Επιθυμεί την εξισορρόπηση τόσο των σχολικών στόχων, όσο και των μελών της σχολικής κοινότητας

Το δύσκολο έργο του διευθυντή είναι η ανάπτυξη και διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής στη σχολική μονάδα που διευθύνει. Είναι το βασικό μονομελές όργανο διοίκησης του σχολείου, είναι δε επιφορτισμένος με έναν διπλό ρόλο, αυτόν της ηγεσίας του σχολείου και αυτός του διορισμένου υπαλλήλου των διοικητικών εκπαιδευτικών αρχών. Εξαιτίας της διπλής αυτής ιδιότητας ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες της ομάδας που ηγείται, αλλά και σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανώτερών του[138]. Στην ελληνική πραγματικότητα, ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας διαφέρει κατά πολύ από τον αντίστοιχο ρόλο άλλων εκπαιδευτικών συστημάτων, όπου σε αυτά έχει ισχυρή επιρροή στους

[137] Θεοφιλίδης Χρ.: *Ορθολογιστική Οργάνωση και διοίκηση Σχολείου,* Λευκωσία 1994, σ. 138 κ.ε.

[138] Αθανασούλα – Ρέππα Αν.: «Η επικοινωνία ως παράγοντας ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας», Ημερίδα: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων*, Γυμνάσιο Αγίου Γεωργίου Τυμφρηστού, Φθιώτιδα 26/1/2001, σ. 77

υφιστάμενους του μέσω των παρακάτω μορφών ισχύος[139] που είναι η ισχύς:

α) της αμοιβής,

β) του καταναγκασμού,

γ) της αναφοράς

δ) της αυθεντίας

Ο Κ. Μανιάτης, Ειδικός Γραμματέας της Ο.Λ.Μ.Ε. σε εισήγησή του για τη «διοίκηση της εκπαίδευσης» το 2001, τόνιζε[140]:

α) την ανάγκη διαμόρφωσης ενός σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων

β) την απαίτηση για ένα δυναμικό λειτουργικό, αποτελεσματικό και δημοκρατικό σύστημα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης που οφείλει να εδράζεται στις δημοκρατικές αρχές της αποκέντρωσης, της συλλογικότητας και της αντιπροσωπευτικότητας

γ) τη μεταφορά ουσιαστικών διοικητικών αρμοδιοτήτων από το κέντρο προς την περιφέρεια

δ) την επιλογή των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης μέσα από διαφανείς διαδικασίες, αξιόπιστα συμβούλια επιλογής και αξιόπιστα – αντικειμενικά αξιολογικά κριτήρια

ε) την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων με αξιοκρατικά κριτήρια όπως η:

1. Επιστημονική κατάρτιση
2. Διοικητική – οργανωτική ικανότητα
3. Εμπειρία στα εκπαιδευτικά θέματα
4. Ικανότητα για δημιουργική συνεργασία μεταξύ όλων των παραγόντων της σχολικής ζωής.

---

[139] Ανδρέου Απ. και Παπακωνσταντίνου Γ.: *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος,* εκδ. Νέα Σύνορα, Αθήνα 1994, σ. 157

[140] Μανιάτης Κ.: «Η διοίκηση της Εκπαίδευσης», στην Ημερίδα *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, ό.π., σ.σ. 28 - 29

5. Πνευματική ακτινοβολία

Οι διευθυντές σχολικών μονάδων οφείλουν να εργάζονται σε δύο συμπληρωματικά μεταξύ τους επίπεδα:

α) στην κριτική διαμόρφωση και υποδοχή της ασκούμενης κεντρικά εκπαιδευτικής πολιτικής

β) στη διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής που ασκείται κεντρικά.

Στην πραγματικότητα καλούνται να προωθήσουν τους γενικούς σκοπούς του σχολείου, που θα καθορίζονται από την πολιτεία και τους ειδικούς, καθώς εμπίπτουν σε μεγάλο μέρος στις αρμοδιότητές τους. Η επιτυχία αυτών των σκοπών εξαρτάται από την ιδιογραφική και γραφειοκρατική διάστασή τους. Η ιδιογραφική αναφέρεται στα ατομικά χαρακτηριστικά και στις ιδιαίτερες ικανότητες – δεξιότητές τους. Η γραφειοκρατική αναφέρεται στα υπηρεσιακά και επαγγελματικά στοιχεία που συνάδουν για την άσκηση του έργου τους[141].

Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας είναι κεφαλαιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία της. Αν και θεωρητικά βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης, κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής που κατευθύνεται από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας σε όλες τις σχολικές μονάδες «χρωματίζεται» από τις ψυχολογικές θέσεις και τις ικανότητες των διευθυντών. Η επίτευξη λοιπόν κάθε εκπαιδευτικής αλλαγής, αλλά και των γενικών στόχων εξαρτάται από την ικανότητα στην επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων[142].

Σε μια εποχή που η κοινωνία μετασχηματίζεται ραγδαία και απαιτεί όλο και πιο υψηλούς ρυθμούς αποτελέσματος και απόδοσης στην εκπαίδευση, δεν είναι πλέον πρόσφορο το υπόδειγμα που επιθυμεί το διευθυντή απλό διεκπεραιωτή των υποθέσεων της σχολικής μονάδας σύμφωνα με τα

[141] Αθανασούλα – Ρέππα Αν.: *Η Επικοινωνία ως παράγοντας…,* ό.π., σ.σ. 77 - 78

[142] Σαΐτης Χρ.: *Σχολική Ηγεσία: Από τη θεωρία στην πράξη*, ό.π., σ. 259

οριζόμενα από την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική. Λόγω των τάσεων αποσυγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εκπαίδευσης πρέπει να υπάρξει αλλαγή προς το υπόδειγμα του διευθυντή – εμψυχωτή – ηγέτη που θα λαμβάνει πρωτοβουλίες, θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία και καινοτόμο δράση και θα διαμορφώνει «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική. Με το νέο αυτό ρόλο θα έχουμε στροφή προς μια ανθρωποκεντρική «εσωτερική» πολιτική με παράλληλη ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος της σχολικής μονάδας[143].

Ε. Τα χαρακτηριστικά των διευθυντών σχολικών μονάδων – ο αποτελεσματικός διευθυντής

Ε.1. Οι διευθυντές των Σχολικών Μονάδων και τα χαρακτηριστικά τους

Σε σχετική πανελλαδική έρευνα[144] η πλειοψηφία των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ήταν ηλικίας άνω των 50 ετών με υπερεκπρόσωπηση του ανδρικού φύλου, συγκεκριμένα κατά τα 2/3 του συνόλου. Ως προς την ειδικότητα το 38% ανήκε στον κλάδο των Φιλολόγων, το 34% ήταν θετικής κατεύθυνσης, ενώ οι Θεολόγοι κατείχαν το 18%. Επιπλέον σπουδές ή επιμόρφωση είχε πραγματοποιήσει το 53%. Οι ίδιοι οι ερωτηθέντες σκιαγραφούσαν την εικόνα του «καλού διευθυντή» μέσα από δύο βασικούς άξονες. Ο ένας αξιολογούσε τις ιδιότητές του, ενώ ο άλλος τη συμπεριφορά του. Ποσοτικά στον πρώτο άξονα έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα:

1. Στις διοικητικές γνώσεις
2. Στα ηγετικά προσόντα
3. Τις παιδαγωγικές γνώσεις

[143] Αθανασούλα – Ρέππα Αν.: ό.π., σ. 78

[144] Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το 1992 στο σύνολο των Λυκειαρχών και των Γυμνασιαρχών των ημερήσιων δημόσιων σχολείων της χώρας. Περιλαμβάνεται στο βιβλίο της Παπαναούμ Ζωής: *Η Διεύθυνση Σχολείου και οι συγκεκριμένες απαντήσεις,* στις σελ. 75 – 82

4. Την έννοια του δικαίου

Στον δεύτερο πλειοψηφούσαν:

1. Οι καλές σχέσεις με τους μαθητές – εκπαιδευτικούς
2. Η καλή διοίκηση
3. Η δημιουργία θετικού κλίματος

Ο αξιολογικός προσανατολισμός συμπληρωνόταν με τις αντιλήψεις που είχαν οι ίδιο οι διευθυντές για τους στόχους που όφειλαν να θέτουν. Αυτοί ήταν η:

α) καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας

β) καλή σχέση με μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς

γ) εκπλήρωση των σχολικών στόχων

δ) άνοδος του επιπέδου της σχολικής ζωής

ε) βελτίωση των υποδομών

στ) θετική διάθεση των μαθητών απέναντι στο σχολείο

ζ) δυνατότητα να καταστεί η σχολική μονάδα πνευματικό κέντρο της περιοχής.

Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολύπλευρος και πολυδιάστατος και η προσωπικότητα – συμπεριφορά του εμφανίζεται με τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή Παιδαγωγού – Μάνατζερ – Ηγέτη. Κατά τη Μ. Παπαχρήστου [145] τα χαρακτηριστικά του διευθυντή – μάνατζερ είναι η:

1. Σωστή αξιοποίηση και βελτίωση ανθρωπίνων – υλικών πόρων
2. Παρώθηση του εκπαιδευτικού προσωπικού
3. Προσπάθεια συνεχούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών
4. Λήψη πρωτοβουλιών

[145] Παπαχρήστου Μ. : «Η ηγεσία του Ελληνικού Σχολείου και η παρέμβασή της στις εκπαιδευτικές αλλαγές», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 37, Ιούνιος 2006, σ. 57

5. Ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων και των διαφορών
6. Δυνατότητα αντικειμενικού ελέγχου και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου
7. Ικανότητα στον προγραμματισμό και στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων
8. Ψυχραιμία και αποφασιστικότητα
9. Αυτογνωσία και ενσυναίσθηση
10. Ευελιξία
11. Ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των εκπαιδευτικών ώστε να είναι αποδοτικότεροι στο έργο τους
12. Σκόπευση με στόχους ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους.

Επιπρόσθετα γενικά χαρακτηριστικά[146] που στη μεταμοντέρνα κοινωνία είναι απαραίτητο να διαθέτουν οι διευθυντές, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να απαντήσουν στις προκλήσεις και τον ανταγωνισμό, να αντιμετωπίσουν την καινούρια γνώση και να ανταποκριθούν στην κοινωνία της πληροφορίας, θεωρούνται η:

1. Γνώση της σχολικής μονάδας
2. Καλλιέργεια του κατάλληλου κλίματος το οποίο θα εξασφαλίζει την ομαδική λειτουργία
3. Κατανόηση της σημασίας των παράλληλων καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων
4. Εφαρμογή της διοικητικής και εκπαιδευτικής νομιμότητας
5. Δυνατότητα να λειτουργήσει ως μέντορας για τους νεότερους εκπαιδευτικούς

[146] Παπαχρήστου Μ.: *Θέλει «αρετή» και «γνώση» η ηγεσία,* ό.π., σ. 108, η ίδια: *Η ηγεσία του ελληνικού σχολείου…,* ό.π., σ.σ. 57 – 58, Πρίντζελης Γ.: «Ο Ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο ανοικτό σχολείο», στα πρακτικά Ημερίδας *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας*, Φιλοσοφική Σχολή Α.Π.Θ., Μάιος 2003, εκδ. οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2003, σ.σ. 25 – 26, Στραβάκου Πέλα: «Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας – η οπτική των φοιτητών», Επιστήμες Αγωγής, τεύχος 1/2008, σ. 151

6. Ικανότητα να είναι ανήσυχος και σε εγρήγορση παρατηρητής, ενώ παράλληλα οφείλει να ανιχνεύει τους καλύτερους τρόπους για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.
7. Διαμόρφωση «ήθους» του σχολείου
8. Συμμετοχή σε όλες τις εκδηλώσεις της σχολικής κοινότητας
9. Διαμόρφωση καλών δημοσίων σχέσεων με όλους τους φορείς του σχολείου
10. Ύπαρξη οράματος και προσδοκιών για το ρόλο του, αλλά και το ρόλο των εκπαιδευτικών
11. Άνεση και σταθερότητα των απόψεών του
12. Απαίτηση για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών
13. Ώθηση σε πρωτοβουλία
14. Στήριξη της ομαδικότητας και συνεργατικότητας

Ε.2. Η Έννοια του Αποτελεσματικού Διευθυντή

Το «στυλ» ηγεσίας του διευθυντή συσχετίζεται με τον τρόπο λήψεως των αποφάσεων. Συγκεκριμένα όταν αυτές λαμβάνονται κατά την πλειοψηφία του συλλόγου διδασκόντων, τότε ο τρόπος είναι «συναποφασιστικός». Όταν ο διευθυντής λαμβάνει υπόψη τις γνώμες των άλλων, ο τρόπος λήψεως των αποφάσεων θεωρείται ως «συμβουλευτικός». Εάν όμως οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ίδιο, σε επείγοντα θέματα οικονομικής και νομικής φύσεως τότε ο τρόπος ονομάζεται «αυταρχικός»[147].

Δεν είναι όμως αρκετό για ένα διευθυντή να λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο των τυπικών του υποχρεώσεων. Εκείνο όμως που διακρίνει αυτόν που χαρακτηρίζεται «αποτελεσματικός» είναι η ικανότητα του να εναρμονίζει τις τυπικές και άτυπες δραστηριότητες του σχολείου επιδρώντας παράλληλα καταλυτικά στη διαμόρφωση του κλίματος και της αποτελεσματικής

[147] Σαββουλίδου Χρ. κ.α.: «Η διαδικασία λήψης αποφάσεων», στα Πρακτικά Ημερίδας *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας* (7/5/2003), ό.π., σ. 81

επικοινωνίας στη σχολική μονάδα που καλείται να υπηρετήσει[148]. Επιτυγχάνει να οργανώσει, να συντονίσει και να χειριστεί με επιδέξιο τρόπο την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μαθητών συμβάλλοντας παράλληλα στη δημιουργία ενός κλίματος σύμπνοιας και ενός ενιαίου πλαισίου κοινών στόχων – επιδιώξεων[149]. Είναι αυτός που οφείλει να διαθέτει ευρεία κοινωνική και εγκυκλοπαιδική μόρφωση – κουλτούρα. Σκιαγραφείται λοιπόν ως ο «επόμενος διευθυντής» που θα αντιμετωπίσει τακτικές και νοοτροπίες, οι οποίες πρέπει να αλλάξουν, ενώ ο ίδιος κινείται ως υπεύθυνος στο διοικητικό και οργανωσιακό επίπεδο[150].

Συμπερασματικά ο αποτελεσματικός διευθυντής[151]:

- Επιδιώκει συγκεκριμένα αποτελέσματα
- Στοχεύει στην ορθολογική και συστηματική χρήση του χρόνου
- Αξιοποιεί τις δυνατότητες των συνεργατών του
- Καθορίζει τις προτεραιότητες
- Ελαχιστοποιεί τα προβλήματα
- Λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις
- Διαμορφώνει κλίμα συνεργασίας
- Είναι δυναμικός ηγέτης
- Αξιολογεί τα επιτεύγματα της σχολικής μονάδας

Σε πρόσφατη έρευνα [152] αναδείχθηκε ότι ο αποτελεσματικός

[148] Κτίστη Ελ: «Ο αποτελεσματικός ηγέτης – Διευθυντής…», στην *Παρουσία*, Εκπαιδευτικό Περιοδικό της ΟΕΛΜΕΚ, τεύχος 18, Σεπτέμβριος 2009, σ.σ. 69, 78

[149] Αναγνωστοπούλου Μ.: «Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή», τριμηνιαίο περιοδικό *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 61 – 62, Αθήνα 2001, σ. 256

[150] Σφυρής Γ.: «Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας», τριμηνιαίο περιοδικό *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 81 – 82, Δεκέμβριος 2006, σ. 147

[151] Drucker P.: *Το αποτελεσματικό Στέλεχος,* εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998

διευθυντής, είναι ένα πρόσωπο με πολυδιάστατο ρόλο και οφείλει να:

α) είναι επικοινωνιακός και συνεργατικός

β) είναι ηγέτης

γ) ασκεί χρηστή διοίκηση

δ) είναι αντικειμενικός

ε) είναι ευαισθητοποιημένος σε μαθητές που έχουν ιδιαίτερα προβλήματα

στ) διαθέτει διοικητική ικανότητα

ζ) έχει εμπειρία

η) γνωρίζει από οικονομική διαχείριση

θ) αναπτύσσει δραστηριότητα, στον τομέα επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού με καινοτόμα προγράμματα στην τεχνολογία και στις σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας

ι) παροτρύνει στη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων

ια) ενισχύει τη μουσειακή εκπαίδευση

ιβ) συνεργάζεται με τους γονείς

ιγ) ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς σε θέματα νομοθεσίας, ώστε να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους

ιδ) έχει ανοικτές προσλαμβάνουσες παραστάσεις

ιε) αντιλαμβάνεται κατά πόσον είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές

ιστ) επιδιώκει το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία

ιζ) βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα, ώστε να λειτουργεί κατά περίπτωση

[152] Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2007 από τους τεταρτοετείς φοιτητές του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Οι διαπιστώσεις – συμπεράσματα της αναφέρονται στο άρθρο της Πέλας Στραβάκου στο περιοδικό «Επιστήμες Αγωγής» τεύχος 1/2008 που εκδίδει το Παιδαγωγικό Τμήμα Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Κρήτης, Ρέθυμνο, Μάιος 2008, σ.σ. 157 - 158

ΣΤ. Η διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του Διευθυντή

ΣΤ. 1. Από την περίοδο της Αντιβασιλείας έως το 1976

Κατά την περίοδο της Βαυαρικής Αντιβασιλείας έγινε η πρώτη προσπάθεια για την οργάνωση και διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης. Ο νόμος «περί δημοτικών σχολείων» της 6/18-2-1834 που ήταν βασισμένος στη γαλλική εκπαιδευτική πράξη του 1833, ήταν το πρώτο εκπαιδευτικό νομοθέτημα στην Ελλάδα μετά την απελευθέρωσή της. Ο Νόμος του 1834 και αυτός του 1895 (ν. ΒΤΜΘ΄) με ελάχιστες τροποποιήσεις ίσχυσαν ως την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση του 1929. Για τη διοίκηση και εποπτεία των δημοτικών σχολείων ο νόμος του 1834 προέβλεπε τη σύσταση επιτροπών στους δήμους, τις επαρχίες και τους νομούς, ενώ στην «επί των εκκλησιαστικών Γραμματεία της Επικράτειας» είχε ανατεθεί η γενική εποπτεία[153].

Τα περί Διοικήσεως και Εποπτείας των ελληνικών δημοτικών σχολείων αναφέρονται στα Κεφάλαια Γ και Δ του νόμου (1834). Προβλεπόταν η σύσταση επιτροπής που μεταξύ των άλλων στο άρθρο 37 αναφέρονταν τα ακόλουθα καθήκοντα:

α) να προμηθεύει τα απαιτούμενα για το σχολείο και τους διδάσκοντες

β) να επαγρυπνεί για τα θέματα υγείας

γ) να επιβλέπει τους διδάσκοντες και σε κατεπείγουσες περιπτώσεις να τους παύει από τα καθήκοντά τους

Συστήνονταν επιθεωρητικές επιτροπές για τα σχολεία των νομών και των επαρχιών. Αυτές είχαν τη δυνατότητα να επιβάλλουν επανορθωτικές ποινές στους διδάσκοντες. Τα παραπάνω μεταρρύθμισε ο ν. ΒΤΜΘ΄ της 27/9/1895που προέβλεπε θέματα διοικήσεως των σχολείων, αλλά και των

[153] Σαΐτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο,* ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 21 και Λέφας Χ.: *Ιστορία της Εκπαιδεύσεως,* Αθήναι 1942, σ. 271

ίδιων των εκπαιδευτικών. Μολονότι οι νόμοι του 1834 και του 1895 είχαν επηρεαστεί από τα αντίστοιχα γαλλικά πρότυπα, το ελληνικό σύστημα θεωρείται περισσότερο αποκεντρωμένο και ευέλικτο[154].

Οι διοικητικές αρμοδιότητες των Επιτόπιων Εφορευτικών Επιτροπών (άρθρα 34, 37 του νόμου 1834) άρχισαν σταδιακά να ατονούν και η άσκηση διοίκησης και εποπτείας των σχολείων περιήλθε στους κατά τόπους δημάρχους[155]. Ουσιαστικά έως τα τέλη του 19ου αιώνα οι δήμαρχοι αντικαθιστούσαν σε ένα σημαντικό βαθμό, τους διευθυντές των σχολείων, εκτοπίζοντάς τους από τα όργανα διοίκησης της εκπαίδευσης. Νομοθετικά ό θεσμός του διευθυντή καθιερώθηκε το 1985 με το *νόμο ΒΤΜΘ΄ (ΦΕΚ 37, τ. Α΄).* ειδικότερα το *άρθρο 8* όριζε ότι «το δημοτικό σχολείο το διευθύνει ο διδάσκαλος που κατέχει τον ανώτερο βαθμό ή αυτός που είναι αρχαιότερος στην υπηρεσία μεταξύ αυτών είχαν τον ίδιο βαθμό».

Το βασικότατο κριτήριο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν η αρχαιότητα, καθώς η προαγωγή σε ανώτερο βαθμό για τους δημόσιους υπαλλήλους – εκπαιδευτικούς γίνονταν κατ' ουσία με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας τους. Δυστυχώς δεν υπήρχε η συνεκτίμηση ουσιαστικών – επιστημονικών προσόντων και τυπικών (αρχαιότητας). Με το *βασιλικό διάταγμα της 16/4/1915 (ΦΕΚ 168, τ. Α΄)* καθορίστηκαν με λεπτομέρεια τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Δεν υπήρξε όμως μέριμνα για την αξιολόγηση των παραπάνω στις διοικητικές και επιστημονικές γνώσεις. Μετά από είκοσι- πέντε (25) έτη και συγκεκριμένα με τον *α.ν. 2517/40*, ορίζονταν ότι ο εκπαιδευτικός που κατείχε πτυχίο πανεπιστημιακής μετεκπαίδευσης αναλάμβανε δικαιωματικά τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας ανεξάρτητα από τον βαθμό που κατείχε και τα χρόνια υπηρεσίας του. Ο νόμος αυτός έδινε ιδιαίτερη έμφαση στην επιστημονική κατάρτιση των

[154] Φυριππής Εμμαν.: «Η Διοίκηση και η Εποπτεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γαλλία και την Ελλάδα του 19ου αιώνα», στην *Επιθεώρηση Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 1 τόμος Α΄, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 1999, σ.σ. 196 – 197, 212

[155] Ευαγγελόπουλος Σπ.: *Ελληνική Εκπαίδευση*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

εκπαιδευτικών, χωρίς όμως να υπάρχει πρόνοια για τυχόν διοικητική επιμόρφωση.

ΣΤ. 2. Από το Ν.309/1976 έως και το Ν.1566/1985

Με τα *άρθρα 34, 36, 60, 61 του ν. 309/1976* ορίζονταν οι οργανικές θέσεις των λυκειαρχών, γυμνασιαρχών και βοηθών γυμνασιαρχών. Τα προσόντα[156] που αξιολογούνταν ήταν:

α) τα επιστημονικά

β) τα διδακτικά

γ) τα διοικητικά

δ) η υπηρεσιακή ευσυνειδησία

ε) οι ηθικές αμοιβές

στ) το ήθος και ο χαρακτήρας

ζ) η δράση και η συμπεριφορά εντός και εκτός της υπηρεσίας

Με βάση το άρθρο 37, παρ. 2 του ν. 309/1976 ο διευθυντής είχε διοικητικές αρμοδιότητες επί του προσωπικού για το οποίο συνέτασσε ετησίως υπηρεσιακή έκθεση.

Το βασιλικό διάταγμα της *16/4/1915* ίσχυσε μέχρι και το 1978, χρονική περίοδο η οποία υπερέβαινε τις έξι δεκαετίες. Αντικαταστάθηκε από την *υπ' αριθμό 52091/8-5-1978 υπουργική απόφαση,* η οποία αναφερόταν στα «καθήκοντα των διευθυντών των δημοτικών σχολείων της γενικής εκπαίδευσης». Παρά τις όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έγιναν κατά την πρώτη περίοδο μετά την μεταπολίτευση (1974), το πρόβλημα της ικανοποιητικής άσκησης των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντών σχολικών μονάδων παρέμεινε καθώς δεν υπήρχαν σχετικά προγράμματα επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης. Η πολυετής διδακτική εμπειρία που διέθεταν δεν ήταν δυνατόν να αναπληρώσει τα υπάρχοντα κενά στη γνώση

[156] Μαυροσκούφης Δ.: «Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων», στα Πρακτικά *Η Διεύθυνση…*, ό.π., σ. 32

θεμάτων σχολικής διοίκησης.

Στην Ελλάδα στοιχεία του συνεργατικού προτύπου στη διοίκηση της εκπαίδευσης εισήχθησαν με το *ν. 1566/1985* που αναφέρονταν στη δομή και τη λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο της διοικητικής αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος θεσμοθετήθηκαν μια σειρά από συλλογικά όργανα. Με βάση τις ρυθμίσεις του παραπάνω νόμου η διοίκηση της σχολικής μονάδας γινόταν από δύο μονομελή και ένα συλλογικό όργανο (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων). Παράλληλα με τη σχολική λειτουργία συνδέθηκαν δύο συλλογικά όργανα λαϊκής συμμετοχής, η «Σχολική Επιτροπή» και το «Σχολικό Συμβούλιο».

Μετά την ψήφιση του *Ν. 1566/1985* καταργήθηκε η μονιμότητα των διευθυντών και θεσμοθετήθηκε η τετραετής θητεία τους. Λόγω του ότι δεν υπήρξε έκδοση αντίστοιχου Προεδρικού Διατάγματος για την επιλογή τους τα αντίστοιχα υπηρεσιακά συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έκριναν με βάση το *άρθρο 11, παρ.2, περ. β΄, του νόμου.*

Συνεκτιμούσαν δε τα ακόλουθα προσόντα:

1. Τη γνώση των εκπαιδευτικών πραγμάτων
2. Τη δυνατότητα των υποψηφίων να επικοινωνούν με άλλους φορείς του δημοσίου τομέα ιδιαίτερα
3. Την ικανότητα τους στην ανάληψη διοικητικών καθηκόντων
4. Την αποτελεσματικότητα τους στην αντιμετώπιση των σχολικών φαινομένων
5. Τη γνώση της δομής και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος
6. Τη γνώση λειτουργίας της σχολικής μονάδας
7. Την ταχύτητα και ποιότητα στη λήψη των αποφάσεων
8. Την ανάληψη πρωτοβουλιών
9. Την υπευθυνότητα

10. Το εκπαιδευτικό έργο των υποψηφίων
11. Την όλη προσωπικότητά τους
12. Την κοινωνική τους προσφορά
13. Τη μετεκπαίδευση – επιμόρφωση τους
14. Τις μεταπτυχιακές τους σπουδές
15. Το συγγραφικό τους έργο

Η εικόνα του «αποτελεσματικού διευθυντή» κατά το ίδιο θεσμικό πλαίσιο συμπληρώνονταν ως εξής: «ο διευθυντής οφείλει να είναι ικανός για την από κοινού με τους συναδέλφους του, αντιμετώπιση των σχολικών φαινομένων. Επίσης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να οργανώσει το σχολικό χώρο, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες»[157].

Η αξιολόγηση των υποψηφίων γινόταν με βάση στοιχεία από:

α) το προσωπικό μητρώο τους

β) το βιογραφικό τους σημείωμα

γ) την προσωπική γνώμη των μελών του συμβουλίου που στηριζόταν σε πραγματικά στοιχεία ή γεγονότα.

Για τη διαμόρφωση πληρέστερης κρίσης ο υποψήφιος ήταν δυνατόν να κληθεί σε προφορική συνέντευξη[158].

ΣΤ. 3. Η επικρατούσα κατάσταση κατά τη δεκαετία του ’90

Η θητεία των διευθυντών σχολικών μονάδων που τοποθετήθηκαν σύμφωνα με τους πίνακες του 1988 και 1990 έληξε στις 31/8/1992, δεδομένου ότι είχε ήδη ψηφιστεί το νέο θεσμικό πλαίσιο (*ν. 2043/1992*). Επανήλθε και πάλι η μονιμότητα των διευθυντών σχολείων, ενώ όπως

[157] ΥΠΕΠΘ: *Εγκύκλιος αρ. Δ. 2/1827/27-1-86*

[158] Υπουργική Απόφαση 5716/88, παρ. 7

αναφερόταν στην εισηγητική έκθεση του παραπάνω νόμου «ήταν αναγκαίο να εξασφαλιστεί η συνέχεια στη σχολική διοίκηση που είναι απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητά της»[159]. Στη συνέχεια της εισήγησης υπήρχε η επισήμανση ότι «εκτός από την Ισπανία, την Πορτογαλία και ορισμένα σχολεία της Αγγλίας, σε όλες τις άλλες χώρες της Ε.Ο.Κ. ο διευθυντής ήταν μόνιμος» [160].

Με το *ν. 2043/92* καθιερώθηκαν νέα «μετρήσιμα» κριτήρια για την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Με τη νομοθετική αυτή ρύθμιση επιδιώχθηκε να υπάρξει διαφάνεια και ανοικτή διαδικασία στην επιλογή των νέων στελεχών στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Αξιολογήθηκαν και μοριοδοτήθηκαν:

α) η αρχαιότητα

β) η επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση

γ) η συνολική συγκρότηση των υποψηφίων μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων.

Επίσης προβλεπόταν η μονιμοποίηση των διευθυντών, εάν το επιθυμούσαν, μετά από μία τετραετή επιτυχή και συνεχή άσκηση των καθηκόντων τους. Ως πρόεδροι των υπηρεσιακών συμβουλίων επιλογής τοποθετήθηκαν δικαστικοί λειτουργοί.

Παρά την πρόοδο που παρουσίασε η διαδικασία επιλογής, ο νομοθέτης δεν αναθεώρησε το ρόλο των διευθυντών σχολικών μονάδων. Δεν καθόρισε με σαφήνεια το νομικό πλαίσιο εξουσίας και ευθύνης τους, ούτε περιέγραψε με πλήρη ακρίβεια τα κριτήρια επιλογής των μελών των συμβουλίων που έκριναν τελικά τους υποψηφίους διευθυντές[161].

Μετά όμως από δύο έτη ψηφίστηκε νέος νόμος για την επιλογή

[159] Επίσημα Πρακτικά της Βουλής, 6/5/1992, σ. 139

[160] Στο ίδιο

[161] Σαΐτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ό.π., σ. 23

διευθυντών σχολικών μονάδων. Με βάση το *άρθρο 3 του Ν. 2188/1994* καταργήθηκε η μονιμότητά τους, καθώς θεωρήθηκαν ως αντικίνητρο στην εξέλιξη των εκπαιδευτικών οι πολύχρονες θητείες σε διευθυντικές θέσεις. Στη συνέχεια με το *Π.Δ. 398/1995* έγιναν τροποποιήσεις στα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής. Απομακρύνθηκαν οι δικαστικοί λειτουργοί από την προεδρία των υπηρεσιακών συμβουλίων και την όλη ευθύνη της επιλογής ανέλαβαν τα αντίστοιχα Π.Υ.Σ.Δ.Ε. και Π.Υ.Σ.Π.Ε..

Στο *άρθρο 12* καθορίστηκαν οι τρεις κατηγορίες των κριτηρίων μοριοδότησης. Συγκεκριμένα:

α) η επιστημονική – παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση λάμβανε κατ' ανώτατο, 35 μονάδες

β) η υπηρεσιακή κατάσταση και η διδακτική εμπειρία, 25 μονάδες

γ) η ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, καθώς και η κοινωνική δραστηριότητα, 40 μονάδες

Στην εκατονταβάθμια κλίμακα των κριτηρίων επιλογής υπήρξε αποτίμηση και μοριοδότηση:

α) επιστημονικών, παιδαγωγικών, διοικητικών και καθοδηγητικών προσόντων

β) υπηρεσιακής και διδακτικής κάθε είδους εμπειρίας

γ) δεξιοτήτων και κοινωνικής δραστηριότητας

συγκεκριμένα με βάση το *άρθρο 12 του Π.Δ. 398/1995* υπήρξε μοριοδότηση και συνεκτίμηση:

- Των μεταπτυχιακών σπουδών
- Άλλων πτυχίων
- Μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης
- Ξένων γλωσσών
- Συγγραφικό έργο

- Επιστημονικές – εκπαιδευτικές – διοικητικές δραστηριότητες, πρωτοβουλίες και καινοτομίες
- Εκπαιδευτική υπηρεσία
- Διδακτικό έργο σε Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. και Σχολές Μετεκπαίδευσης – Επιμόρφωσης εκπαιδευτικών
- Άσκηση καθοδηγητικού έργου και διοικητικών καθηκόντων
- Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και επιστημονικές ενώσεις
- Κοινωνική δραστηριότητα

ΣΤ. 3. Επιλογή Διευθυντών σύμφωνα με το Π.Δ. 25/2002

Στις *7 Φεβρουαρίου 2002 δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (τεύχος πρώτο, Αρ. φύλλου 20) το Προεδρικό Διάταγμα Υπ. αριθμ. 25* που αναφερόταν στον «αναπροσδιορισμό των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής των».

Επίσης με το *ν. 2986/2002* θεσπίστηκε νέα περιφερειακή διάρθρωση στην εκπαίδευση, ενώ με την *αριθμ. 105657/Δ1/8-10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ.Β΄)* υπουργική απόφαση καθορίστηκαν τα ειδικότερα καθήκοντα – αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων και δόθηκε σημαντική ώθηση προς την κατεύθυνση της αποκέντρωσης.

Τα κριτήρια της επιλογής των διευθυντών που έγιναν με βάση *το άρθρο 18 του Π.Δ. 25/2002* κατατάσσονταν στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Επιστημονική – Παιδαγωγική Κατάρτιση και Εμπειρία
2. Υπηρεσιακή Κατάσταση και Διδακτική Εμπειρία
3. Συνέντευξη και Συνεκτιμώμενα Κριτήρια

Στο *κεφ. Β΄ του άρθρου 18 προβλεπόταν* η μοριοδότηση της εκπαιδευτικής διαδρομής των υποψηφίων με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης. Επειδή όμως δεν υπήρχαν αξιολογικές εκθέσεις το κριτήριο αυτό δεν

διαδραμάτισε κανένα ρόλο.

Ο νέος τρόπος επιλογής δεν διέφερε ουσιαστικά από τον προηγούμενο (1995). Η φιλοσοφία του ήταν η ίδια, απλά η μοριοδότηση ορισμένων «ασαφών» κριτηρίων ήταν πιο ελέγξιμη. Ο Π. Γεωργογιάννης αναφερόμενος στο *Π.Δ. 25 / 2002* τόνιζε ότι «παρά τα όσα λέγονται κατά καιρούς για αξιοκρατική αξιολόγηση των στελεχών εκπαίδευση από οπουδήποτε και να λέγονται, γίνεται σαφές πως ποτέ στην ιστορία της νεοελληνικής εκπαίδευσης δεν έγινε αξιοκρατική επιλογή στελέχους εκπαίδευσης, αφού τα κριτήρια επιλογής όπως φαίνεται και από τα κριτήρια του νόμου για την εκπαίδευση, δεν συμπίπτουν με αυτά που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις»[162].

[162] Γεωργογιάννης Π.: «Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων», στο *Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, τόμος ΙΙ, πρακτικά Πανελλήνιου Συνεδρίου, Πάτρα 2006, σ. 70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

(2006 - 2010)

Α. Η επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Ν 3467/2006)

Α.1. Η διαδικασία και τα στάδια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων

Η τελευταία μέχρι και σήμερα επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε με βάση τις διατάξεις του Ν. 3467/2006 (*ΦΕΚ 128, τ. Α', 21/6/06*) η διαδικασία που ακολουθήθηκε είχε τα εξής στάδια[163].

1. Διαχωρίστηκαν τα σχολεία κάθε νομού σε περιοχές τοποθέτησης διευθυντών, ανάλογα των μεταξύ των αποστάσεων, των συγκοινωνιακών τους διευκολύνσεων και των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών.

2. Υπήρξε προκήρυξη των κενών θέσεων διευθυντών σχολικών μονάδων. Αντίγραφο της κοινοποιήθηκε στις σχολικές μονάδες του νομού

3. Κλήθηκαν οι ενδιαφερόμενοι να υποβάλλουν αίτηση για επιλογή εντός δεκαπέντε (15) ημερών από την ανάρτηση της σχετικής προκήρυξης στις διευθύνσεις και στα γραφεία εκπαίδευσης.

[163] Σαΐτης Χρ.: ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 88

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση δικαίωμα υποψηφιότητας στα τετραθέσια και άνω σχολεία είχαν οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του κλάδου Δασκάλων καθώς και εκπαιδευτικοί του *Π.Δ. 323/1993 (ΦΕΚ 139, τ. Α΄),* οι οποίοι είχαν βαθμό Α΄, δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού. Οι παραπάνω όφειλαν να έχουν ασκήσει επί μια τετραετία, τουλάχιστον, διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας *(Ν. 3467/2006, άρθρο 7 – Γ1)*.

Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση για τις θέσεις διευθυντών Γυμνασίων, Ενιαίων Λυκείων και Τ.Ε.Ε. υποψήφιοι μπορεί να ήταν εκπαιδευτικοί της παραπάνω βαθμίδας των κλάδων ΠΕ01 μέχρι και ΠΕ20. Οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί όφειλαν να έχουν βαθμό Α΄, δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική προϋπηρεσία από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού, ενώ θα έπρεπε να έχουν ασκήσει επί μια τουλάχιστον πενταετία διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Για την εκλογή διευθυντών Γυμνασίων και Ενιαίων Λυκείων από υποψήφιους των κλάδων ΠΕ12-14-17-18 τα διδακτικά καθήκοντα θα έπρεπε να είχαν ασκηθεί τουλάχιστον επί πέντε έτη στους παραπάνω τύπους σχολείων. Τέλος, για την επιλογή διευθυντών στα Τ.Ε.Ε., τα διδακτικά καθήκοντα έπρεπε να είχαν ασκηθεί επί μια πενταετία τουλάχιστον σε σχολικές μονάδες της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ε. – Ε.Π.Λ. – Τ.Ε.Λ. – Τ.Ε.Σ.) *(Ν. 3467/2006, άρθρο 7 – Γ2α, Γ2γ, Γ3α)*

Ο νόμος είχε ειδικές προβλέψεις για τους διευθυντές των σχολείων διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, καθώς και για αυτούς των πειραματικών σχολείων των Πανεπιστημίων. Συγκεκριμένα για τους πρώτους ήταν απαραίτητος ο τίτλος ξένης γλώσσας, σε επίπεδο τουλάχιστον Β2, κατά προτίμηση της χώρας προέλευσης της πλειοψηφίας των μαθητών. Για αυτούς των πειραματικών σχολείων τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ήταν απαραίτητο να έχουν τα προσόντα άσκησης καθηκόντων διευθυντή στα λοιπά σχολεία αλλά και τα προσόντα

τοποθέτησης ως εκπαιδευτικών στις συγκεκριμένες σχολικές μονάδες (*άρθρο 7 – Γ3γ, Γ4*).

Απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής ήταν η υποβολή αίτησης των ενδιαφερομένων εντός δεκαπέντε ημερών από την ανάρτηση της σχετικής προκήρυξης, η οποία έπρεπε να συνοδεύεται[164] με:

α) πλήρες βιογραφικό σημείωμα της επιστημονικής, παιδαγωγικής, διοικητικής, επαγγελματικής, συγγραφικής και κοινωνικής δραστηριότητας,

β) τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών, μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης,

γ) πίνακα των δημοσιευμένων συγγραφικών εργασιών,

δ) αποδεικτικά γνώσης ξένων γλωσσών,

ε) αντίγραφα πτυχίων που τυχόν έχει αποκτήσει ο υποψήφιος,

στ) κάθε άλλο στοιχείο που θα βοηθούσε θετικά στην κρίση του υποψηφίου,

ζ) δήλωση προτίμησης μίας ή περισσοτέρων σχολικών μονάδων, όπου ο ενδιαφερόμενος επιθυμούσε να τοποθετηθεί ως διευθυντής.

Α.2. Οι κατηγορίες κριτηρίων επιλογής

Ο νόμος προέβλεπε στο *άρθρο 3* τις παρακάτω κατηγορίες κριτηρίων επιλογής:

α) Υπηρεσιακή κατάσταση – Διδακτική εμπειρία.

β) Επιστημονική – Παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση.

γ) Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου την οποία αποτιμούσε το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής μετά από προφορική συνέντευξη.

[164] Σαΐτης Χρ.: ό.π., σ. 89

δ) Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του υποψηφίου, όπως αυτό προέκυπτε από τις αξιολογικές του εκθέσεις.

Η τέταρτη κατηγορία των κριτηρίων επιλογής δεν ίσχυσε για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, μολονότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είχε νομοθετικά θεσμοθετηθεί με τον *Ν. 2986/2002*. Δεν λειτούργησε στην πράξη εξαιτίας της αντίδρασης των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών (Δ.Ο.Ε. – Ο.Λ.Μ.Ε.). Στη διαδικασία επιλογής στελεχών της Εκπαίδευσης το έτος 2007 ίσχυσε μεταβατική ρύθμιση, η οποία προέβλεπε για:

α) τους υποψηφίους διευθυντές εκπαίδευσης και προϊσταμένους γραφείων επιτυχής συμμετοχή σε γραπτή δοκιμασία με ερωτήσεις τύπου πολλαπλών επιλογών σε θέματα που κατά κύριο λόγο αναφέρονταν στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

β) τους υποψήφιους σχολικούς συμβούλους αντίστοιχη με τους προηγούμενους γραπτή δοκιμασία κυρίως σε θέματα παιδαγωγικής και διδακτικής μεθοδολογίας.

Για τους υποψηφίους διευθυντές σχολικών μονάδων δεν προβλεπόταν η παραπάνω διαδικασία. Η επιλογή τους πραγματοποιήθηκε με βάση τις τρεις πρώτες κατηγορίες κριτηρίων επιλογής.

Μετά τη λήξη της προθεσμίας τα οικεία ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ προχώρησαν στην κατάρτιση πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων, εντός είκοσι ημερών από τη λήψη των σχετικών φακέλων, με βάση τις τρεις πρώτες κατηγορίες των μοριοδοτούμενων κριτηρίων του *άρθρου 3 του Ν. 3467/2006*. Στη συνέχεια τα συμβούλια γνωστοποιούσαν στους υποψηφίους το σύνολο των μονάδων που διέθεταν μετά την άθροιση των αξιολογικών μονάδων των μοριοδοτούμενων κριτηρίων από την υπηρεσιακή κατάσταση - διοικητική εμπειρία και την επιστημονική παιδαγωγική συγκρότησή τους. Υπήρξε δεκαήμερη προθεσμία για την προβολή

αντιρρήσεων και την υποβολή ενστάσεων τις οποίες εξέταζε τελεσίδικα το συμβούλιο.

Για την επιλογή διευθυντών των πειραματικών σχολείων των Πανεπιστημίων αρμόδια συμβούλια επιλογής ήταν αντίστοιχα τα δευτεροβάθμια υπηρεσιακά συμβούλια (Κ.Υ.Σ.Π.Ε. – Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.). Επί των αιτήσεων των υποψηφίων γνωμοδοτούσε το εποπτικό συμβούλιο κάθε πειραματικού σχολείου. Το συγκεκριμένο συμβούλιο αποτελείτο από τον επόπτη και δύο αναπληρωτές επόπτες, μέλη Δ.Ε.Π. του πανεπιστημιακού τμήματος το οποίο επόπτευε το πειραματικό σχολείο. Τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου και οι αναπληρωτές τους ορίζονταν από τη Γενική Συνέλευση του οικείου πανεπιστημιακού τμήματος. Το εποπτικό συμβούλιο κατάρτιζε τις σχετικές εισηγητικές εκθέσεις τις οποίες διαβίβαζε στα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία θα έκριναν και τους υποψηφίους *(Ν. 3467/2006, άρθρο 10, Γ4β)*.

Α.3. Η διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων

Μετά από την ολοκλήρωση της παραπάνω διαδικασίας το Φθινόπωρο του 2007 τα οικεία ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ προχώρησαν στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων με βάση τις παρακάτω κατηγορίες κριτηρίων, οι οποίες είχαν και την αντίστοιχη μέτρηση των αξιολογικών μονάδων. Η Υπηρεσιακή κατάσταση – Διοικητική εμπειρία κατείχε το μεγαλύτερο ποσοστό στην κλίμακα των αξιολογικών μονάδων (22 – 39,29%). Ακολουθούσε η αξιολόγηση της προσωπικότητας και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου μέσα από τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης ενώπιον του συμβουλίου (20 – 35,71%). Τρίτο βαθμολογικά ήταν το κριτήριο της επιστημονικής – Παιδαγωγικής συγκρότησης.

Η ανάλυση[165] των κριτηρίων ανά κατηγορίες ήταν η ακόλουθη:

α) Κατηγορία 1η (Υπηρεσιακή κατάσταση – Διοικητική εμπειρία)

[165] Η ανάλυση των κριτηρίων ανά κατηγορίες πραγματοποιήθηκε με τη συνεπικουρία των άρθρων 2, 3, 7 και 8 του Ν. 3467/2006 και του άρθρου της Παπαχρήστου Μ.: «Θέλει "αρετή" και "γνώση"… η ηγεσία», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 49, Ιούνιος 2009, σ. 104

- Η Εκπαιδευτική υπηρεσία είχε ως μέγιστο βαθμό τις 8 μονάδες.
- Η Διδακτική εμπειρία είχε τις 12 μονάδες.
- Η άσκηση διοικητικών καθηκόντων και η συμμετοχή στα υπηρεσιακά συμβούλια είχε τις 2 μονάδες.

Η συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία έδινε δύο μονάδες για κάθε έτος πέρα από την απαιτούμενη για τη συμμετοχή στη διαδικασία δωδεκαετή προϋπηρεσία. Τη διδακτική εμπειρία αποτιμούσαν σε 2 μονάδες για κάθε έτος πέρα από την απαιτούμενη για τη συμμετοχή τετραετή προϋπηρεσία στα Δημοτικά σχολεία και την πενταετή στις σχολικές μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων καθοδηγητικού έργου και η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια που είχε ως ανώτατο όριο τις 2 μονάδες περιελάμβανε:

1. Άσκηση καθηκόντων διευθυντή εκπαίδευσης ή προϊσταμένου γραφείο εκπαίδευσης ή σχολικού συμβούλου (0,5 μονάδες ανά έτος – έως 1 μονάδα).
2. Άσκηση καθηκόντων διευθυντή ή υποδιευθυντή σχολικής μονάδας (0,5 – 0,25 μονάδες αντίστοιχα 1 έως 0,5 συνολικά).
3. Συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και συμβούλια επιλογής στελεχών ως τακτικό μέλος (0,5 μονάδες ανά έτος και μέχρι 1 μονάδα).

β) Κατηγορία 2^{η} (Επιστημονικής – Παιδαγωγική συγκρότηση)

- Το διδακτορικό δίπλωμα προσμετράτο με 4,5 μονάδες ενώ περισσότερα του ενός, έδιναν συνολικά 6,5 μονάδες.
- Ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών 2,5 μονάδες και η ύπαρξη περισσοτέρων έδινε μέγιστο αριθμό τις 6,5 μονάδες.
- Η κατοχή δεύτερου πτυχίου Α.Ε.Ι. προσμετρούσε 2 μονάδες και εάν υπήρχαν περισσότερα οι συνολικές μονάδες ήσαν 3.

- Το διδασκαλείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης 2,5 μονάδες.
- Επιμόρφωση (Σ.Ε.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., ΠΑΤΕΣ) 1 μονάδα.
- Εξάμηνη επιμόρφωση 0,5 μονάδες.
- Τρίμηνη επιμόρφωση 0,25 μονάδες.
- Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες 0,25 μονάδες.
- Πιστοποίηση στις ξένες γλώσσες με μέγιστο όριο τις 2 μονάδες.

Εάν ο υποψήφιος ήταν κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, οι αξιολογικές μονάδες έφθαναν αθροιστικά τις 5,5. Για το δεύτερο διδακτορικό δίπλωμα υπολογίζονταν επιπλέον 2 μονάδες και για το δεύτερο μεταπτυχιακό τίτλο 1 μονάδα.

γ) Κατηγορία 3η (προσωπικότητα και γενική συγκρότηση) *ανώτατο όριο 20 αξιολογικές μονάδες.*

Η εκτίμηση έγινε από τα οικεία υπηρεσιακά πενταμελή περιφερειακά συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, στα οποία προήδρευε ο αντίστοιχος Διευθυντής Εκπαίδευσης και συμμετείχαν οι δύο αιρετοί εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών ή οι αναπληρωματικοί τους, οι οποίοι είχαν εκλεγεί με καθολική ψηφοφορία στις εκλογές για τα υπηρεσιακά συμβούλια (ΠΥΣΠΕ – ΠΥΣΔΕ) το Νοέμβριο του 2006. Κάθε μέλος του παραπάνω συμβουλίου αποτιμούσε μέσα από προφορική συνέντευξη την ικανότητα των υποψηφίων στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυση των διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών προβλημάτων της σχολικής μονάδας. Παράλληλα δε αξιολογήθηκε η δυνατότητα των υποψηφίων να δημιουργούν το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον που θα εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Επίσης τα μέλη του συμβουλίου είχαν τη δυνατότητα να συνεκτιμήσουν την προσωπικότητα των υποψηφίων μέσα από το αναλυτικό

βιογραφικό τους σημείωμα, το οποίο συνοδευόταν από τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία και τα στοιχεία του υπηρεσιακού τους φακέλου.

Α.4. Μια γενική αποτίμηση του Ν. 3467/2006

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού για προαγωγή αποτελεί μια σημαντική διαδικασία, κατά την οποία είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής καθώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι – εκπαιδευτικοί διαθέτουν μία σειρά από τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Το πρόβλημα έγκειται στον ακριβή και ορθό προσδιορισμό των κριτηρίων με τα οποία θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, καθώς και στο συντελεστή βαρύτητας του κάθε κριτηρίου.

Ένα από τα συστήματα που έχουν προταθεί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ο λεγόμενος «πολλαπλασιαστής ατομικών προσόντων». Το σύστημα αυτό αξιολογεί συγκεκριμένους ατομικούς παράγοντες όπως η ικανότητα, η παρούσα αξία, το δυναμικό, η συνεισφορά, η απόδοση και η ευθυγράμμισή τους με τις αξίες του οργανισμού που εργάζονται. Στο δημόσιο τομέα η εξέλιξη των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά τους δικαιώματα, είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη και αποτελεί κίνητρο για την καλύτερη απόδοση τους. Επομένως είναι αναντίρρητη ανάγκη η ύπαρξη ενός συστήματος επιλογής στελεχιακού δυναμικού, το οποίο θα υποστηρίζεται από διαφανείς διαδικασίες. Ο Ν. 3467/2006 παρουσίασε αντιστοιχίες με τον «πολλαπλασιαστή ατομικών προσόντων», σε επίπεδο απλοποιημένου μοντέλου, καθώς υπήρχε χωριστή μοριοδότηση της εργασιακής εμπειρίας, της εκπαίδευσης και του επιστημονικού έργου και δεν προβλεπόταν διάκριση μεταξύ παρούσας αξίας και δυναμικού των υποψηφίων[166].

Κατά τη Μ. Παπαχρήστου οι βασικές αρχές, οι οποίες είναι απαραίτητες να κυριαρχούν στη μεταμοντέρνα εποχή για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης είναι η αξιοκρατία, η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια. Η πολιτεία κατ' εξοχήν οφείλει να διαμορφώνει τις κατάλληλες

[166] Ντάφου Ευθ.: «Η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση με ειδική αναφορά στο νόμο 3467/2006», στη *Διοικητική Ενημέρωση* τεύχος 47, Δεκέμβριος 2008,σ.σ. 50 – 51

συνθήκες προκειμένου να υπηρετούνται οι παραπάνω επιστημονικές αρχές[167]. Η αξιοκρατική επιλογή των στελεχών πρέπει να κατευθύνεται στην ανάδειξη των υποψηφίων, οι οποίοι διαθέτουν τα πιο εξειδικευμένα επιστημονικά προσόντα και να συναρτάται με τη μοριοδότηση όλων των προσόντων που έχουν συνάφεια με το αντικείμενο της προς κατάληψη θέσης[168].

Β. Η επιλογή Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Ν 3848/2010)

Β.1. Η δημόσια διαβούλευση για την επιλογή στελεχών στην Εκπαίδευση

Η νέα ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας στις 24/11/2009 έθεσε σε δημόσια διαβούλευση[169] τις προτάσεις της για συγκεκριμένες αλλαγές στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Μεταξύ των άλλων θεμάτων αναφέρθηκε διεξοδικά στο ζήτημα της «Κρίσης και Επιλογής των Στελεχών της Εκπαίδευσης». Στο συγκεκριμένο κείμενο αναφερόταν η εκτίμηση ότι υπήρχε αποδόμηση του όλου συστήματος και έλλειψη εκτίμησης και εμπιστοσύνης των στελεχών εξαιτίας της αναξιοκρατίας και της έλλειψης κριτηρίων στην αξιολόγηση και στις κρίσεις των εκπαιδευτικών στελεχών. Για τους παραπάνω λόγους εθεωρείτο ως απόλυτα αναγκαίο και επιτακτικό να θεσπιστεί ένα νέο διαφανές και αξιοκρατικό σύστημα. Όσο για τα κριτήρια επιλογής αυτά όφειλαν να είναι αντικειμενικά και μετρήσιμα που θα

[167] Παπαχρήστου Μ. .: Θέλει “αρετή” και “γνώση”… η ηγεσία», ό.π., σ. 103

[168] Μπαραλός Γ.: «Οι εκπαιδευτικές πολιτικές της επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, στο Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», τ. ΙΙ, *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Άρτας*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Πάτρα 2006, σ. 370

[169] Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων: *Δημόσια Διαβούλευση: Προτάσεις για την Κρίση και την Επιλογή των Στελεχών της Εκπαίδευσης*, Κεφ. Β΄, 24/11/09, σ.2

ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις των θέσεων που θα προκηρύσσονταν ως προς τη γνώση και την εμπειρία.

Σε απαντητική της επιστολή προς την Υπουργό Παιδείας, η ΟΛΜΕ τον Φεβρουάριο του 2010 απέστειλε τις παρακάτω προτάσεις[170] για το σύστημα επιλογής στελεχών στην Εκπαίδευση. Συγκεκριμένα ανέφερε:

1. Τα στελέχη της εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων και οι διευθυντές σχολικών μονάδων, να επιλέγονται για τετραετή θητεία.
2. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων να διαμορφώνεται από τα μοριοδοτούμενα κριτήρια (τυπικά προσόντα), από τα συνεκτιμώμενα και από τη διαδικασία της συνέντευξης, η οποία όμως θα έχει μια μικρή συμβολή.
3. Για να είναι αξιόπιστη και ουσιαστική η διαδικασία της συνέντευξης, θα πρέπει να αξιολογούνται συγκεκριμένα κριτήρια με επιμέρους μοριοδότηση. Έτσι θα περιορίζεται η αυθαίρετη και η μη ελέγξιμη υποκειμενική κρίση.
4. Να γίνεται διάκριση μεταξύ των μεταπτυχιακών τίτλων και των επιπλέων πτυχίων των κρινόμενων, σε εκείνα που έχουν συνάφεια με τη διεκδικούμενη θέση και σε εκείνα που δεν έχουν. Για τα πρώτα να προβλέπεται ικανός αριθμός αξιολογικών μονάδων, ενώ τα άλλα να μοριοδοτούνται συμβολικά.
5. Τα Συμβούλια επιλογής, πέρα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά συγκρότησης τους από εκπαιδευτικούς φορείς, πρέπει να είναι ανεξάρτητα και μη ελεγχόμενα από την εκάστοτε πολιτική εξουσία.
6. Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια (τυπικά προσόντα) να έχουν καθοριστικό βάρος στις επιλογές στελεχών.

[170] Ο.Λ.Μ.Ε.: *Αποστολή προτάσεων για το σύστημα επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης*, Α.Π.: 977, Αθήνα 26/2/2010

7. Να υπάρξει δυνατότητα δευτεροβάθμιας κρίσης.
8. Όλοι οι κλάδοι εκπαιδευτικών να έχουν δικαίωμα ισότιμης συμμετοχής στην επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων εκεί όπου διδάσκουν, όπως οι απόφοιτοι ΤΕΙ της ειδικότητας ΤΕ1.
9. Να μην μετέχει σε κανένα από τα Συμβούλια επιλογής ως μέλος κάποιος που είναι ταυτόχρονα και υποψήφιος. Σε περίπτωση που τα αιρετά τακτικά ή αναπληρωματικά μέλη είναι ταυτόχρονα υποψήφια, να αντικαθίστανται ειδικά, για τη συγκεκριμένη διαδικασία, από τους επόμενους στον πίνακα επιλογής του ίδιου συνδυασμού. Αυτοί που θα αντικαθιστούν φυσικά δεν θα είναι και υποψήφιοι.
10. Η προσωπική συνέντευξη:

    α) να οργανώνεται με βάση αυστηρά προσδιορισμένους κανόνες και με κριτήρια που αποτιμώνται με συγκεκριμένο αριθμό αξιολογικών μονάδων το καθένα,

    β) να αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού των μονάδων από μοριοδοτούμενα κριτήρια (σταθερά μόρια),

    γ) να μην ανατρέπει τα ουσιαστικά και μετρήσιμα προσόντα,

    δ) οι ερωτήσεις που τίθενται να λαμβάνονται από «τράπεζα ερωτήσεων»,

    ε) τόσο οι ερωτήσεις των μελών του Συμβουλίου, όσο και οι απαντήσεις των υποψηφίων να καταγράφονται στα σχετικά πρακτικά.

11. Τα έτη υπηρεσίας να μοριοδοτούνται μόνο μία φορά. Δεν είναι ορθό να μοριοδοτούνται χωριστά η εκπαιδευτική και η διδακτική προϋπηρεσία.
12. Στη βαθμολογική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και στη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων να αναγνωρίζεται ο χρόνος υπηρεσίας ως αναπληρωτών ή ως ωρομισθίων.

Β.2. Τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων

Την Άνοιξη του 2010 ψηφίστηκε ο *Νόμος 3848* που αναφέρεται στην «αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού και στην καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση». Δημοσιεύθηκε δε στο *ΦΕΚ 71, τ. Α΄, 19/5/2010*. Στο *άρθρο 10 παρ. 3* αναφέρεται η πλήρωση των θέσεων των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων είναι οι διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ως διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α΄ και οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας (*Ν. 3848/2010, άρθρο 11, παρ. 4*).

Υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί όλων ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι εκπαιδευτικοί που αναφέρονται στο Π.Δ. *323/1993 (άρθρο 11, παρ. 4α)*. Υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γυμνασίων, Γενικών Λυκείων (ΓΕ.Λ.) ΕΠΑ.Λ., ΕΠΑ.Σ.) είναι δυνατόν να είναι εκπαιδευτικοί αυτής της βαθμίδας, των κλάδων ΠΕ01 έως και ΠΕ 20 (*άρθρο 11, παρ 4β - αα*).

Για θέσεις διευθυντών στα Γυμνάσια, τα Λύκεια και τις λυκειακές τάξεις, που λειτουργούν εντός των Ειδικών Καταστημάτων Κράτησης Νέων, υποψήφιοι μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί που έχουν ασκήσει επί τρία τουλάχιστον έτη εκπαιδευτική υπηρεσία σε σχολική μονάδα που λειτουργεί σε Ειδικό Κατάστημα Κράτησης Νέων (*άρθρο 11, παρ. 4β – δδ*).

Υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών στους παρακάτω τύπους σχολικών μονάδων μπορεί να είναι (άρθρο 11, 4γ – αα, ββ, γγ, δδ):

1. Στις Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης (Σ.Μ.Ε.Α.Ε.) Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, εκπαιδευτικοί που έχουν τα προσόντα τοποθέτησης σε θέσεις εκπαιδευτικών σε Σ.Μ.Ε.Α. ή υπηρετούν με οργανική θέση σε αυτές και έχουν υπηρεσία τριών τουλάχιστον ετών σε Σ.Μ.Ε.Α. ή σε Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕ.Δ.Δ.Υ.)
2. Στα σχολεία διαπολιτισμικής εκπαίδευσης εκπαιδευτικοί κάτοχοι τίτλου ξένης γλώσσας, σε επίπεδο τουλάχιστον Β2, κατά προτίμηση της χώρας προέλευσης της πλειονότητας των μαθητών.
3. Στα μουσικά ή καλλιτεχνικά σχολεία εκπαιδευτικοί που έχουν τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται για την τοποθέτηση στα σχολεία αυτά.
4. Στα πειραματικά σχολεία των Πανεπιστημίων εκπαιδευτικοί των δύο πρώτων βαθμίδων της Εκπαίδευσης που έχουν τα προσόντα άσκησης καθηκόντων διευθυντή, αλλά και τα προσόντα τοποθέτησης σε θέσεις εκπαιδευτικών στα ανωτέρω σχολεία.

Η απαιτούμενη εκπαιδευτική υπηρεσία, υπολογίζεται με βάση την προϋπηρεσία των υποψηφίων στη δημόσια εκπαίδευση, στην ιδιωτική, αλλά και ως προσωρινών αναπληρωτών ή ωρομισθίων (*άρθρο 11, παρ 8*). Οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων υποχρεούνται να κατέχουν πιστοποιητικό διοικητικής επάρκειας που θα έχουν λάβει από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μετά από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος. Επίσης απαιτείται η κατοχή πιστοποιητικού γνώσεων και δεξιοτήτων στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), επίπεδου 1 (*άρθρο 11, πρ.9*). Οι προϋποθέσεις και η διαδικασία απόκτησης του πιστοποιητικού διοικητικής

επάρκειας καθορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Παιδείας, Εσωτερικών και Οικονομικών (*άρθρο 11, παρ.10*).

Β.3. Η διαδικασία και ο τρόπος επιλογής

Κατά τη διάρκεια του πρώτου μήνα (Ιανουάριος) του έτους, όπου θα υπάρξει η διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων δημοσιεύονται σε δύο ημερήσιες εφημερίδες πανελλήνιας κυκλοφορίας και στο διαδίκτυο οι προκηρύξεις του Υπουργείου Παιδείας με τις οποίες καλούνται οι εκπαιδευτικοί που έχουν τα νόμιμα προσόντα και επιθυμούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία κατάρτισης των πινάκων επιλογής να υποβάλλουν σχετική αίτηση συνοδευμένη με τα αναγκαία δικαιολογητικά, εντός της προθεσμίας που προβλέπεται στην προκήρυξη. Σημειώνεται ότι η προκήρυξη αναρτάται στις Διευθύνσεις και στα Γραφεία Εκπαίδευσης (*άρθρο 18, παρ. 3 και 5*) .

Τα αρμόδια συμβούλια επιλογής εντός του πρώτου εξαμήνου του οικείου έτους, αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων, καταρτίζουν τους τελικούς πίνακες επιλογής. Οι πίνακες αυτοί επικυρώνονται από τον περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης και αναρτώνται στα γραφεία των διευθύνσεων και γραφείων της οικείας βαθμίδας εκπαίδευσης. Ισχύουν από την 1^{η} Αυγούστου του ίδιου έτους μέχρι την 31^{η} Ιουλίου του τέταρτου έτους που ακολουθεί (*άρθρο 18, παρ. 4 και 6*).

Οι διευθυντές των πειραματικών σχολείων των Πανεπιστημίων επιλέγονται από τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΠΕ – ΑΠΥΣΔΕ). Επιπλέον συμμετέχουν:

α) ένα μέλος ΔΕΠ παιδαγωγικών τμημάτων ή καθηγητικών σχολών ή τμημάτων διοικητικής Επιστήμης των ΑΕΙ ή σύμβουλος ή πάρεδρος του Π.Ι. ή σχολικός σύμβουλος της οικείας εκπαιδευτικής βαθμίδας, που να κατέχει κατά προτίμηση μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης,

β) ένας διευθυντής εκπαίδευσης ή προϊστάμενος γραφείου ή διευθυντής σχολικής μονάδας κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

Τα παραπάνω δύο μέλη μαζί με τους αναπληρωτές τους ορίζονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας (*άρθρο 16, παρ.7*).

Οι υπόλοιποι διευθυντές σχολικών μονάδων εκλέγονται από τα οικεία ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ, στα οποία συμμετέχουν επιπλέον:

α) ένας σχολικός σύμβουλος κατά προτίμηση με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση της εκπαίδευσης,

β) ένας διευθυντής σχολικής μονάδας της ίδιας εκπαιδευτικής περιφέρειας με μεταπτυχιακό τίτλο στη διοίκηση της εκπαίδευσης ή τα παιδαγωγικά. Εφόσον δεν υπάρχει, εκπαιδευτικός με βαθμό Α΄ με σημαντική εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία.

Τα δύο αυτά επιπλέον μέλη ορίζονται με τους αναπληρωτές τους με απόφαση του Υπουργού Παιδείας (*άρθρο 16, παρ. 8)*

Μέλος συμβουλίου που είναι ταυτόχρονα υποψήφιος δεν συμμετέχει στις συνεδριάσεις του σε καμία φάση της διαδικασία κρίσης και επιλογής. Το αυτό ισχύει και για τα τακτικά ή αναπληρωματικά αιρετά μέλη. Έχουν κώλυμα συμμετοχής και κατά τη διαδικασία επιλογής αναπληρώνονται από τους επόμενους του ίδιου συνδυασμού στη σειρά επιλογής των (*άρθρο 16, παρ. 13*).

Οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων καταθέτουν δήλωση προτίμησης για τις αποκηρυχθείσες θέσεις ενός ΠΥΣΠΕ ή ΠΥΣΔΕ. Ύστερα από την ανακοίνωση των αξιολογικών πινάκων. Με απόφαση του Υπουργείου Παιδείας που δημοσιεύονται στην Ε.τ.Κ., ορίζεται η διαδικασία υποβολής των αιτήσεων των υποψηφίων στελεχών εκπαίδευσης (διευθυντών σχολικών μονάδων) τα υποβλητέα δικαιολογητικά και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια (*άρθρο 18, παρ. 9γ, παρ. 10*)

Β.4. Αποτίμηση κριτηρίων, κρίση, επιλογή και θητεία

α) Τα κριτήρια επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων αποτιμώνται με την παρακάτω διαδικασία κατανομής των αξιολογικών μονάδων:

Α. *Το κριτήριο της επιστημονικής παιδαγωγικής (αξιολογείται με 24 μονάδες κατ' ανώτατο όριο) (άρθρο 14, παρ.2)*

1. • Διδακτορικό δίπλωμα: 6 μονάδες

   • Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 4 μονάδες

Οι παραπάνω τίτλοι σπουδών οφείλουν να εντάσσονται:

i. Στον τομέα επιστημών της αγωγής

ii. Στον επιστημονικό χώρο της αντίστοιχης ειδικότητας

iii. Στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης

Εάν ο υποψήφιος έχει διδακτορικό και μεταπτυχιακό τίτλο στο ίδιο επιστημονικό αντικείμενο μοριοδοτείται μόνο το διδακτορικό. Οι παραπάνω τίτλοι δεν μοριοδοτούνται εάν ήσαν αναγκαίο προσόν για τον διορισμό.

2. • Τίτλος Διδασκαλείου Εκπαίδευσης: 2 μονάδες

   • Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή Σχολής Νηπιαγωγών: 1 μονάδα

3. Βεβαίωση ή πιστοποιητικό επιμόρφωσης (Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε., Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. / Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.): 1 μονάδα για κάθε κατηγορία επιμόρφωσης εφόσον δεν χρησιμοποιήθηκε ως προσόν διορισμού.

4. Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε.:

   • Επίπεδο 1: 2 μονάδες

   • Επίπεδο 2: 3 μονάδες

Μοριοδοτείται μόνον η ανώτερη επιμόρφωση.

5. Πιστοποιημένη γνώση ξένης γλώσσας:

• Τίτλος επιπέδου Β 2: 1,50 μονάδες

• Τίτλος επιπέδου ανωτέρου του Β2: 2,50 μονάδες

- Μοριοδοτείται η πιστοποιημένη γνώση στο ανώτερο επίπεδο.
- Η πιστοποίηση μιας δεύτερης ξένης γλώσσας μοριοδοτείται κατά το ήμισυ της αντίστοιχης μοριοδότησης της πρώτης
- Δεν μοριοδοτείται η γνώση της ξένης γλώσσας που αποτέλεσε ειδικό προσόν διορισμού.

Β. Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης – καθοδηγητικής – διοικητικής εμπειρίας (άρθρο 14, παρ.3)

1. Υπηρεσιακή κατάσταση (αξιολογείται με 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο).

   Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία αποτιμώμενη με 0,50 μονάδες για κάθε έτος πέραν του χρόνου που αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Χρόνος υπηρεσίας διάρκειας βραχύτερης του έτους μοριοδοτείται με 0,13 μονάδες για κάθε τρίμηνο *(άρθρο 14, παρ. 3 α).*

2. Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία (αξιολογείται με 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο) *(άρθρο 14, παρ. 3β)*.

   Ειδικότερα:

   i. Άσκηση καθηκόντων παρέδρου επί θητεία του Π.Ι.

   – περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης

   –σχολικού συμβούλου

   –διευθυντή εκπαίδευσης

   –προϊσταμένου γραφείου εκπαίδευσης

   –προϊσταμένου ΚΕ.Δ.Δ.Υ.

–διευθυντή ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ. ή υποδιευθυντή

–υπεύθυνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης

–προϊσταμένου διεύθυνσης ή τμήματος του Υπουργείου Παιδείας.

Η άσκηση καθηκόντων σε κάθε μία από τις παραπάνω θέσεις ευθύνης αποτιμάται 0,50 μονάδες για κάθε έτος. Κατ' ανώτατο όριο με 2 μονάδες αξιολογείται η άσκηση καθηκόντων παρέδρου του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, σχολικού συμβούλου, προϊσταμένου σχολικής μονάδας ή Σ.Ε.Κ., υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, υπεύθυνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και προϊσταμένου σε διεύθυνση ή τμήμα του Υπουργείου. Οι υπόλοιποι αξιολογούνται κατ' ανώτατο όριο με 4 μονάδες.

ii. Συμμετοχή σε:

- υπηρεσιακά συμβούλια ή συμβούλια επιλογής στελεχών

iii. Άσκηση καθηκόντων σε:

- θέσεις διοίκησης φορέων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα

- νομάρχη, αντινομάρχη, δημάρχου ή αντιδημάρχου

Η συμμετοχή τόσο σε διάφορα υπηρεσιακά συμβούλια, όσο και σε θέσεις διοίκησης (στενός-ευρύτερος δημόσιος τομέας και στελέχη τοπικής Αυτοδιοίκησης) αξιολογείται με 0,25 μονάδες για κάθε έτος και έως 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο.

Γ. Προσωπικότητα-γενική συγκρότηση: κατ' ανώτατο όριο 15 μονάδες. (άρθρο 14,παρ.γ)

Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων, ενώπιων των διευρυμένων υπηρεσιακών συμβουλίων.

Εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και η ικανότητές των όπως η:

- αντίληψη
- επικοινωνία
- συνεργασία
- ανάπτυξη πρωτοβουλιών
- επίλυση διδακτικών – διοικητικών – οργανωτικών – λειτουργικών προβλημάτων
- δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού περιβάλλοντος
- δυνατότητα να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Κάθε μέλος του συμβουλίου καταθέτει ξεχωριστή και αιτιολογημένη βαθμολογία αξιολογώντας στοιχεία των υποψηφίων όπως:

- τη φυσική παρουσία τους
- τα επιτεύγματά τους
- τις ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές ικανότητές τους
- τις στάσεις
- την προσαρμοστικότητά τους.

Η συνέντευξη ενώπιων του συμβουλίου επιλογής, μαγνητοφωνείται για να διασφαλίζεται η διαφάνεια. Με σχετική απόφαση του Υπουργείου Παιδείας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται ο τρόπος τήρησης των πρακτικών και κάθε θέμα σχετικό με τη συνέντευξη.

Για τη μοριοδότηση της συνέντευξης το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής συνεκτιμά τα παρακάτω στοιχεία:

- σπουδές, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση που δεν έχουν

μοριοδοτηθεί

- συμμετοχή ή οργάνωση σεμιναρίων, συνεδρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλων καινοτόμων δράσεων
- συγγραφικό και ερευνητικό έργο
- διοικητική ή καθοδηγητική εκπαιδευτική εμπειρία
- κοινωνική, συνδικαλιστική και αυτοδιοικητική δράση
- επίσημες διακρίσεις και αριστεία

Ειδικά για την επιλογή εκπαιδευτικών σε θέσεις διευθυντών μουσικών ή καλλιτεχνικών σχολείων, κατά την προσωπική συνέντευξη του υποψηφίου συνεκτιμώνται και οι ειδικές σπουδές ή το αναγνωρισμένο καλλιτεχνικό έργο-καλλιτεχνική δράση.

Το συμβούλιο επιλογής έχει τη δυνατότητα μετά από ομόφωνη και πλήρως αιτιολογημένη απόφαση να αποκλείσει από την περαιτέρω διαδικασία υποψήφιο που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστώθηκε ότι δεν είναι κατάλληλος για την άσκηση των καθηκόντων του διευθυντή σχολικής μονάδας (*άρθρο13, παρ.6*)

Δ. Συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο. (άρθρο 14,παρ.3 - δ)

Αξιολογείται κατ' ανώτατο όριο με 12 μονάδες. Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με βάση τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων που προβλέπονται κατά νόμο.

β) Κρίση, επιλογή και θητεία

Τα αρμόδια συμβούλια επιλογής καταρτίζουν πίνακα υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων με βάση τα κριτήρια επιλογής και τις δηλώσεις που έχουν υποβληθεί. Οι καταρτιζόμενοι πίνακες αναρτώνται στις διευθύνσεις εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν εγγράφως ένσταση εντός πέντε ημερών. Μετά την εκδίκαση των ενστάσεων οι πίνακες υποβάλλονται και κυρώνονται από τον περιφερειακό διευθυντή, τον αναπληρωτή του ή τον διευθυντή της οικείας διεύθυνσης εκπαίδευσης.

Ισχύουν δε από την 1η Σεπτεμβρίου του έτους κατάρτισης μέχρι την 31η Ιουλίου κάθε τέταρτου έτους *(άρθρο 21, παρ. 1 και 2).*

Επί των αιτήσεων των υποψηφίων διευθυντών των πειραματικών σχολείων των Πανεπιστημίων γνωμοδοτεί το εποπτικό συμβούλιο κάθε πειραματικού σχολείου, το οποίο αποτελείται από τον επόπτη και τους δύο αναπληρωτές του, μέλη Δ.Ε.Π. του τμήματος που εποπτεύει το σχολείο. Τα τακτικά και αναπληρωματικά μέλη του συμβουλίου ορίζονται από τη Γ.Σ. του οικείου πανεπιστημιακού τμήματος. Το εποπτικό συμβούλιο καταρτίζει σχετικές εισηγητικές εκθέσεις, τις οποίες αποστέλλει στο ανώτερο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο *(άρθρο 25, παρ. 4).*

Η ανάληψη υπηρεσίας των τοποθετούμενων από τους αξιολογικούς πίνακες επιλογής είναι υποχρεωτική. Όσοι δεν αναλαμβάνουν υπηρεσία στις θέσεις που τοποθετούνται διαγράφονται από τον οικείο πίνακα επιλογής *(άρθρο 21, παρ. 2).*

Β.5. Αποτίμηση του Ν. 3848/2010

Ο νέος νόμος επιλογής στελεχών στη διοίκηση της εκπαίδευσης ενεργοποιήθηκε σε πρώτη φάση το καλοκαίρι του 2010 στο επίπεδο επιλογής Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η φιλοσοφία εφαρμογής του λειτουργεί στο πλαίσιο του «Νέου Σχολείου», όπως το ανακοίνωσε η Υπουργός Παιδείας Άννα Διαμαντοπούλου σε συνάντησή της[171] με τα προεδρεία των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών (ΔΟΕ-ΟΛΜΕ). Την ίδια χρονική περίοδο η αρμόδια Υφυπουργός σε θέματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε δύο συνεντεύξεις της[172] αναφερόταν στο «Νέο Σχολείο» που η δημιουργία του θα προέκυπτε μέσα από μια σημαντική εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Παράλληλα προανήγγειλε τη μεταφορά των διοικητικών αρμοδιοτήτων, που αφορούν στη λειτουργία των

[171] *Δηλώσεις της Υπουργού Παιδείας μετά τη συνάντηση με τα Προεδρεία της ΔΟΕ και της ΟΛΜΕ, www.neolaia.gr,* Αθήνα, 16/4/2010

[172] Χριστοφιλοπούλου Εύη, «Το Νέο Σχολείο», περ. *Δημόσιος Τομέας*, τ. 271, Μάρτιος 2010, σ.σ. 14-16 και συνέντευξη στην εφημ. *VETO*, 16/5/2010, σ. 47

σχολικών μονάδων, στους δήμους. Τόνισε δε ότι με την εφαρμογή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση του «Καλλικράτη» θα επιτευχθεί αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και περιορισμός της γραφειοκρατίας.

Σε δύο άρθρα του - έρευνες[173] ο εκπαιδευτικός Χρήστος Κάτσικας αναφέρεται αναλυτικά στο Ν. 3848/2010 και στις προϋποθέσεις – κριτήρια επιλογής των 15.000 περίπου διευθυντών διαφόρων τύπου σχολείων στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στην πλέον πρόσφατη έρευνά του (28/12/2010) εκτιμά ότι περισσότεροι από 40.000 εκπαιδευτικοί θα υποβάλλουν αίτηση για τη στελέχωση 20.000 και πλέον θέσεων διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων το 2011. Η διαδικασία επιλογής προβλέπεται να ξεκινήσει την άνοιξη και να ολοκληρωθεί το καλοκαίρι, αφού όσοι και όσες επιλεγούν από την 1η Σεπτεμβρίου υποχρεούνται να αναλάβουν τα καθήκοντα – αρμοδιότητές τους. Η έρευνα αναφέρει αναλυτικά τις βασικές προϋποθέσεις επιλογής, καθώς και τα κριτήρια επιλογής. Επισημαίνει δε ότι το πιστοποιητικό επιστημονικής ή διοικητικής επάρκειας, η πιστοποίηση επιπέδου 1 στις Νέες τεχνολογίες και το τέταρτο κριτήριο επιλογής (συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο) δεν θα ζητηθούν και δεν θα ισχύσουν κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου.

Σημειώνουμε επίσης ότι στα πλαίσια της δημόσιας διαβούλευσης και του διαλόγου, το Υπουργείο Παιδείας έλαβε, σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό, υπόψη τις βασικές θέσεις της ΟΛΜΕ για το «σύστημα επιλογής στελεχών στην Εκπαίδευση». Συγκεκριμένα:

- Γίνεται διάκριση των μεταπτυχιακών τίτλων των κρινόμενων σε εκείνα που έχουν συνάφεια με τη διεκδικούμενη θέση.
- Τα συμβούλια επιλογής έχουν διευρυνθεί με βάση τα επιστημονικά κριτήρια.
- Αναγνωρίζεται ο εκπαιδευτικός χρόνος προϋπηρεσίας των

[173] Κάτσικας Χρ., άρθρα – έρευνες «Πως θα γίνεται η επιλογή στελεχών της σχολικής εκπαίδευσης», εφημ. *ΤΑ ΝΕΑ*, 24/5/2010 και «Διευθυντής: 1 στους 2 κερδίζει» εφημ. *ΤΑ ΝΕΑ*, 28/12/2010, Επικαιρότητα, σ. 16

αναπληρωτών και των ωρομίσθιων.

- Στα συμβούλια επιλογής δεν επιτρέπεται να μετέχουν μέλη που είναι ταυτόχρονα και υποψήφια.
- Τα αιρετά μέλη που είναι υποψήφια για διευθυντές σχολικών μονάδων, αντικαθίστανται στη συγκεκριμένη διαδικασία με βάση την πρόταση της ΟΛΜΕ.
- Δεν προβλέπεται πλέον γραπτή δοκιμασία.
- Η οργάνωση της προσωπικής συνέντευξης έχει προσδιορισμένους κανόνες και κριτήρια.
- Μειώνεται ποσοτικά η βαρύτητα της συνέντευξης
- Μοριοδοτείται μόνο η εκπαιδευτική προϋπηρεσία
- Αν και στην πρώτη εφαρμογή του νόμου δεν θα ισχύει, προβλέπεται το πιστοποιητικό επιστημονικής και διοικητικής επάρκειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ Ν.3467/2006 - Ν.3848/2010

Α. Κριτική στο Ν. 3467/2006

Α.1. Γενική εκτίμηση - θεώρηση

Η αξιοκρατική επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων αποτελεί αδήριτη αναγκαιότητα. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος το Υπουργείο Παιδείας όφειλε διαχρονικά να επιλέγει διευθυντές, οι οποίοι θα διέθεταν διοικητική εμπειρία, δεξιότητες και εξειδικευμένα επιστημονικά προσόντα. Δυστυχώς όμως με το *ν.3467/2006* δεν υπήρξε ακριβής προσδιορισμός των ιδιαιτέρων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνταν για την κατάληψη της διευθυντικής αυτής θέσης, καθώς δεν υφίσταντο ουσιώδης αντιστοιχία με τα ζητούμενα κριτήρια επιλογής. Δόθηκε μεγάλη βαρύτητα στα έτη υπηρεσίας των υποψηφίων και ιδιαίτερα στη διδακτική τους εμπειρία. Τελικά επικράτησε η αντίληψη ότι η αρχαιότητα ήταν ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, αν και αυτό που θα έπρεπε να ληφθεί υπ' όψιν ήταν η ύπαρξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γενικών-ειδικών διοικητικών γνώσεων. Τα παραπάνω προσόντα συνδυαζόμενα θα οδηγούσαν στην επιλογή άξιων και αποτελεσματικών διευθυντών.

Κρίνοντας συνολικά το συγκεκριμένο νόμο, έχει υποστηριχθεί[174] πως με αυτόν η τότε κυβέρνηση συμπλήρωσε το θεσμικό πλαίσιο για τον ασφυκτικό έλεγχο των εκπαιδευτικών και τον σχολικών μονάδων καθώς ήταν

[174] Καββαδίας Γ.: «Η διοικητική πυραμίδα της εκπαίδευσης, οι επιλογές στελεχών και ο ασφυκτικός έλεγχος εκπαιδευτικών και σχολείων», στα *αντιτετράδια της εκπαίδευσης*, τ. 81, Άνοιξη 2007, σ.σ. 71-72

συνέχεια του *Ν. 2986/2002* της προηγούμενης κυβέρνησης. Η όλη αυτή διαδικασία ολοκληρωνόταν με την επιλογή των νέων διευθυντών σχολικών μονάδων οι οποίοι θα υλοποιούσαν την αξιολόγηση και την αποκέντρωση. Όλα αυτά εντός ενός πλαισίου κοινής συμφωνίας των δύο μεγάλων κομμάτων και υλοποίησης των νεοφιλελεύθερων πολιτικών που διαμορφώνονται στην Ε.Ε. Με βάση την παραπάνω κριτική δίνονταν υπερεξουσίες στους διευθυντές και επανερχόταν ο παλαιός ιεραρχικός, αυταρχικός και άκρως διοικητικός τρόπος οργάνωσης των σχολείων, με παράλληλη περιθωριοποίηση του συλλόγου διδασκόντων. Βασική επιδίωξη ήταν η ανακατανομή εξουσιών στο σχολείο με την επάνοδο στην παντοδυναμία του δ/ντη και την εξάρτηση των εκπαιδευτικών από αυτόν. Η αναβάθμιση και οι περισσότερες εξουσίες που του παρέχονταν οδηγούσε στη δημιουργία ενός ιεραρχικού κλοιού πιο ασφυκτικό για τους εκπαιδευτικούς. Αποδυνάμωνε λοιπόν ο νόμος τα δικαιώματα και τις κατακτήσεις των εκπαιδευτικών, οι οποίες εν μέρει αποτυπώνονταν στο *Ν.1566/85*. Η όλη αυτή διαδικασία επιχειρούσε να φιμώσει το σύλλογο διδασκόντων, περιορίζοντάς τον σε διαχειριστή της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ο νόμος δέχθηκε σκληρή κριτική τόσο από τις ομοσπονδίες των εκπαιδευτικών, όσο και από συνδικαλιστικές παρατάξεις, συλλόγους και αιρετούς εκπροσώπους. Η Δ.Ο.Ε. *σε ανακοίνωσή της (20/11/2007)* για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης τις χαρακτήρισε «προαποφασισμένες», καθώς επικυρώθηκαν με «κατευθυνόμενη βαθμολογία» στις συνεντεύξεις και είχαν ως στόχο να επιβάλλουν σαρωτικές αλλαγές στην εκπαίδευση, όπως την εμπορευματοποίηση και την ιδιωτικοποίηση. Η Ο.Λ.Μ.Ε. σε *ανακοίνωσή της (17/10/2007)* τόνιζε ότι «απαξιώθηκε η διοικητική εμπειρία, υποβαθμίστηκαν τα πτυχία ή οι μεταπτυχιακοί τίτλοι και τιμωρήθηκαν όσοι απασχολήθηκαν στη διοίκηση ή έλαβαν εκπαιδευτική άδεια, αφού στερήθηκαν τα μόρια της διδακτικής εμπειρίας. Αντίθετα “θεοποιήθηκε” η αρχαιότητα, που μοριοδοτήθηκε και ως εκπαιδευτική υπηρεσία και ως διδακτική εμπειρία. Επίσης οι γραπτές εξετάσεις του ΑΣΕΠ ήταν μια πλήρως ελεγχόμενη, αδιαφανής και προσχηματική διαδικασία, κάτω από τον απόλυτο έλεγχο της ηγεσίας του ΥΠ.Ε.Π.Θ.».

Σε *ανακοίνωσή της (Νοέμβριος 2007)* η Π.Α.Σ.Κ. Εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σημείωνε για το θέμα της επιλογής στελεχών ότι:

α) Υποβαθμίζονται πλήρως τα επιστημονικά προσόντα των υποψηφίων

β) Η αρχαιότητα μοριοδοτείται δύο φορές ως υπηρεσιακή κατάσταση και ως διδακτική εμπειρία

γ) Αποκλείονται ουσιαστικά από τη διαδικασία επιλογής οι νέοι εκπαιδευτικοί

δ) Εισάγεται διαδικασία - παρωδία διαγωνισμού

Σε σχετική του απόφαση [433/13-10-2007] το Δ.Σ. του Συλλόγου Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης «Αλέξανδρος Δελμούζος» για τις επικείμενες κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων με το *Ν.3467/2006* δήλωνε χαρακτηριστικά, εναρμονιζόμενος με τις αποφάσεις της Δ.Ο.Ε., ότι «ο νόμος είναι τελείως αντίθετος τόσο στη φιλοσοφία, όσο και στις διατάξεις του με τις πάγιες θέσεις του κλάδου για αντικειμενικότητα, αξιοκρατία και διαφάνεια στην επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης. Στόχος του δεν είναι η αξιοκρατία αλλά η ημετεροκρατία». Η παραπάνω απόφαση στη συνέχεια έκανε την παρακάτω επισήμανση, «η συνειδητή υποβάθμιση της μοριοδότησης της μετεκπαίδευσης, των διδακτορικών και των μεταπτυχιακών και των άλλων σπουδών κατά 50% εξυπηρετεί ακριβώς αυτόν το στόχο. Να «ισοπεδωθούν» τα προσόντα όλων, ώστε να «επιλέγεται ο καλύτερος» μέσω συνέντευξης.

Για τα κριτήρια του *Ν.3467/2006* ο Χρ. Σαΐτης έκανε τις παρακάτω επισημάνσεις[175]:

α) Η αρχαιότητα παραμένει βασική προϋπόθεση για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων έστω και αν είναι γενικά παραδεκτό ότι αποτελεσματικός διευθυντής δεν είναι ο

[175] Σαΐτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ.σ. 23 - 24

αρχαιότερος ή ο καλύτερος εκπαιδευτικός. Είναι εκείνος που διαθέτει τη συνεργατική, επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα.

β) Στη διαδικασία της επιλογής, το ζητούμενο δεν πρέπει να είναι αν κάποιος υποψήφιος έχει μεταπτυχιακά διπλώματα, πτυχία και συγγραφικό έργο. Αυτό που οφείλουν να εξετάσουν είναι κατά πόσο οι τίτλοι σπουδών σχετίζονται με τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτεί η θέση του διευθυντή σχολείου.

γ) Κριτήρια όπως «ικανότητα» του υποψηφίου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες» και «να επιλύει προβλήματα», ίσχυσαν για τους ήδη υπηρετούντες διευθυντές. Αντίθετα αυτά δεν ίσχυσαν για τους νέους υποψηφίους, καθώς σε αυτούς δεν είχε δοθεί η ευκαιρία να ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα.

Κατά την Ευθ. Ντάφου[176] η επιλογή ουσιαστικά βασίστηκε στην αρχαιότητα αλλά και στην ευνοιοκρατία, η οποία επηρεάστηκε με τη βαθμολογία της συνέντευξης. Ευνοήθηκαν οι εκπαιδευτικοί που είχαν πολλά έτη υπηρεσίας στη σχολική τάξη και όχι αυτοί που δεν παρέμειναν στα σχολεία, εξαιτίας εκπαιδευτικών αδειών ή άλλων αποσπάσεων, έστω και αν κατείχαν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Ο συνδυασμός λοιπόν αρχαιοκρατίας και ευνοιοκρατίας κατέλυσε κάθε έννοια αξιοκρατίας και εξοστράκισε από την επιλογή στελεχών το καλύτερο δυναμικό της εκπαίδευσης.

Α.2. Υπηρεσιακή κατάσταση – διδακτική εμπειρία

Ο νόμος για την επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση ποσοστιαία πριμοδότησε σε υπερβολικό βαθμό την εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αποκλείστηκαν σε πολύ σημαντικό ποσοστό οι νεότεροι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι διέθεταν αυξημένα επιστημονικά προσόντα. Αλλά και παλαιοί εργαζόμενοι που είχαν λάβει εκπαιδευτική άδεια ή

[176] Ντάφου Ευθ.: «Η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση, με ειδική αναφορά στο νόμο 3467/2006», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 47, Δεκέμβριος 2008, σ. 61

απόσπαση σε πανεπιστημιακά ιδρύματα βρέθηκαν σε μειονεκτική θέση, μολονότι η παρουσία τους στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εκτός από την απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων, τους είχε παράσχει τη δυνατότητα να αποκτήσουν διδακτική επιστημονική και διοικητική εμπειρία. Το ίδιο συνέβη και με αυτούς που είχαν αποσπαστεί στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, σε εκπαιδευτικούς φορείς, σε άλλα Υπουργεία ή και σε πολιτικά κόμματα. Οι γνώσεις και η εμπειρία που είχαν αποκτήσει με την αλλαγή του αντικειμένου ή του περιβάλλοντος της εργασίας τους, όχι μόνο δεν προσμετρήθηκε θετικά, αλλά τελικά θεωρήθηκε ως μειονέκτημα στην μοριοδότηση. Η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας επιβράβευσε τις και τους εκπαιδευτικούς που κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου σε απόλυτο ή μέγιστο βαθμό παρέμειναν καθηλωμένοι στη σχολική τάξη.

Ο τρόπος μοριοδότησης της εμπειρίας όπως την προέβλεπε ο *Ν. 3467/2006*, δείχνει μια πολύ στενή αντίληψη όσον αφορά την έννοια και το είδος των επαγγελματικών εμπειριών που όφειλαν να διαθέτουν οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων. Ο νόμος προέβλεπε μοριοδότηση της συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας αλλά, όσον αφορά το εύρος της εμπειρίας, αξιολογούσε θετικά και μοριοδοτούσε πρόσθετα μόνο το χρόνο της διδακτικής εμπειρίας σε σχολεία της οικείας βαθμίδας. Δεν λάμβανε υπόψη τους αποσπασμένους εκπαιδευτικούς στις πανεπιστημιακές σχολές ή το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, οι οποίοι είχαν παράσχει στήριξη στο διδακτικό, διοικητικό και επιστημονικό έργο των παραπάνω ιδρυμάτων ή του Ινστιτούτου. Μολονότι η εκεί παρουσία τους συνέβαλε στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και τη διεύρυνση των εμπειριών τους, στην πράξη αποτέλεσε «τροχοπέδη», αφού δεν μοριοδοτήθηκε ως διδακτική εμπειρία, ενώ δεν είχε προβλεφθεί κάποιου άλλου είδους μοριοδότηση όπως η «στήριξη επιστημονικού έργου». Ευνοήθηκαν λοιπόν οι εκπαιδευτικοί που δεν

μετακινήθηκαν ποτέ από το σχολείο με ό,τι αυτό συνεπάγεται για το εύρος των εμπειριών που είχαν αποκτήσει[177].

Η αρχαιότητα λοιπόν αποτέλεσε τον καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων προσμετρήθηκε διπλά και ήταν προαπαιτούμενη. Εκπαιδευτικοί που είχαν λάβει εκπαιδευτική άδεια στα πλαίσια της διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης «τιμωρήθηκαν», καθώς μειώθηκε η μοριοδότησή τους στη διδακτική εμπειρία, χωρίς παράλληλα, να τους δοθούν μόρια εξαιτίας των επιστημονικών καθηκόντων που άσκησαν κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής τους άδειας. Σε ανακοίνωσή της *(Μάιος 2006), η ΠΑΣΚΕ Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, σημείωνε ότι υποψήφιος διευθυντής σχολείου με δώδεκα έτη υπηρεσίας και μετεκπαίδευση λάμβανε 12,5 μονάδες στο συνυπολογισμό αρχαιότητας, διδακτικής εμπειρίας και διετούς μετεκπαίδευσης. Αντίθετα άλλος υποψήφιος με δεκατρία έτη υπηρεσίας και χωρίς μετεκπαίδευση με τον ίδιο συνυπολογισμό λάμβανε 14 μονάδες. Η διετής λοιπόν μετεκπαίδευση δεν αντιστοιχούσε ούτε σε ένα έτος υπηρεσίας.

Α.3. Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση

Η κατηγορία αυτή αφορούσε τις σπουδές και το επιστημονικό έργο των υποψηφίων. Δυστυχώς η μοριοδότηση υποβαθμίστηκε σε σημαντικό βαθμό, ενώ παράλληλα δεν υπήρξε πρόβλεψη για τη συνάφεια των τίτλων σπουδών με τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας. Ένας μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών λάμβανε τις ίδιες ακριβώς αξιολογικές μονάδες με τη μετεκπαίδευση στο Διδασκαλείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Συμπιέστηκαν λοιπόν οι διδακτορικές και οι μεταπτυχιακές σπουδές όχι μόνο στην Πρωτοβάθμια, αλλά και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, καθώς και στις δύο βαθμίδες αναγνωρίστηκαν ετήσιες, εξάμηνες και τρίμηνες επιμορφώσεις.

[177] Ντάφου Ευθ.: «Η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση, με ειδική αναφορά στο νόμο 3467/2006», ό.π., σ.σ. 52 - 53

Ένα σημαντικό θέμα ήταν το ανώτατα όριο αξιολογικών μονάδων (14) που έθετε ο νόμος, σε αντίθεση με το *Π.Δ. 25/2002* που δεν έθετε όρια στο αριθμητικό σύνολο των κριτηρίων της επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης. Η συρρίκνωση λοιπόν του πυλώνα αυτού έδωσε τη δυνατότητα να επιλεγούν ως διευθυντές εκπαιδευτικοί χωρίς αυξημένα επιστημονικά προσόντα. Συγκεκριμένα σε μελέτη [178] που έγινε μετά την επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων στη Δ΄ Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Αθήνας, διαπιστώθηκε ότι σε ποσοστό 60% οι επιλεγέντες είχαν 0-1 μόρια επιστημονικής – παιδαγωγικής συγκρότησης. Μόνο το 11% είχαν 5,75 – 8,75 μόρια, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (29%) κατείχε από 1,25 – 5,5 μόρια. Η συγκεκριμένη κατάσταση αποτυπώνει με μικρές αποκλίσεις την πραγματικότητα σε πανελλαδικό επίπεδο, καθώς ως διοικητικά στελέχη επελέγησαν εκπαιδευτικοί με μειωμένα επιστημονικά προσόντα. Επίσης ακόμα και αυτοί που κατείχαν μεταπτυχιακούς και άλλους τίτλους, σε σημαντικότατο ποσοστό δεν είχαν κάνει σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

Δημιουργήθηκε λοιπόν η αντίφαση να γίνεται αφενός λόγος για την ανάγκη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών και αφετέρου οι συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί να μην αξιοποιούνται ως στελέχη της εκπαίδευσης. Οι διδακτορικοί και μεταπτυχιακοί τίτλοι που είναι και συναφείς με την παραπάνω επιλογή, δείχνουν το ενδιαφέρον αυτών των εκπαιδευτικών για το συγκεκριμένο επιστημονικό – επαγγελματικό πεδίο, αλλά και τη δυνατότητά τους να γνωρίζουν τις βασικές αρχές και τα θεωρητικά σχήματα του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου. Η κατοχή του απαραίτητου θεωρητικού υποβάθρου δίνει ευκαμψία στη σκέψη και καθιστά ικανό το άτομο να χειρίζεται με επιδεξιότητα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην άσκηση του ρόλου του και να προσαρμόζεται σε νέα περιβάλλοντα και καταστάσεις, εφαρμόζοντας την κατάλληλη εκδοχή της σχετικής θεωρίας στην πράξη. Δυστυχώς οι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν αξιολογήθηκαν με

[178] Η μελέτη δημοσιεύθηκε στο άρθρο της Παπαχρήστου Μ. «Θέλει “αρετή” και “γνώση”… η ηγεσία», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 49, Ιούνιος 2009, σ. 105.

βάση το τυχόν συγγραφικό έργο τους, κάτι που έγινε μόνο στους υποψήφιους σχολικούς συμβούλους με αρκετά όμως και εκεί προβλήματα όσον αφορά τη σαφήνεια των διαδικασιών αποτίμησής του[179].

Α.4. Προσωπικότητα – γενική συγκρότηση

Ο *Ν. 3467/2006* όριζε με ανώτατο όριο τις 20 αξιολογικές μονάδες την κρίση του συμβουλίου επιλογής για την εκτίμηση της προσωπικότητας - γενικής συγκρότητσης των υποψηφίων, με βάση το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμά τους και την προσωπική συνέντευξη σε παιδαγωγικά, οργανωτικά και διοικητικά θέματα της εκπαίδευσης. Σε συνέχεια της κριτικής των οι ομοσπονδίες, οι συνδικαλιστικές παρατάξεις, αλλά και οι αιρετοί εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών κατήγγειλαν τη διαδικασία της συνέντευξης, καθώς αυτή αναδεικνυόταν ως μοναδικό και ουσιαστικό κριτήριο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων.

Είναι βέβαιο πως η άποψη που διατυπώθηκε ότι «υπήρξε απόλυτη κυριαρχία της συνέντευξης και επομένως ο ρόλος της ήταν κυρίαρχος περισσότερο από ποτέ»[180] δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Το όλο πρόβλημα εντοπιζόταν στο περιεχόμενό της και στην υποκειμενικότητα της κρίσης των μελών του συμβουλίου επιλογής. Επίσης τα στοιχεία που περιείχε το αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα δεν ήταν μετρήσιμα και για το λόγο αυτό υπερικτιμώνταν, υποτιμώνταν ή και παραγνωρίζονταν. Με βάση λοιπόν την επιχειρηματολογία που αναπτύχθηκε η όλη διαδικασία ήταν δυνατόν να υπάρξουν περιπτώσεις αυθαιρεσίας, προκαταλήψεων, νεποτισμού και παντός είδους παρεμβάσεων.

Η μεγάλη βαρύτητα που είχε δοθεί στη συνέντευξη, την αναγόρευσε σε ρόλο ρυθμιστή της επιλογής, αφού τα συμβούλια είχαν τη δυνατότητα να βαθμολογήσουν τον κάθε υποψήφιο τόσο όσο χρειαζόταν για να επιτύχουν τη διανομή των θέσεων όπως ακριβώς ήθελαν. Σε συνδυασμό δε ότι ο νόμος

[179] Ντάφου Ευθ.: ό.π., σ.σ. 55 - 56

[180] Νικηφόρος Δ. (αν. αιρετός Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.): ανακοίνωση με θέμα: «Επιλογή στελεχών εκπαίδευσης: άριστα στα λόγια, κάτω απ΄ τη βάση στα έργα», Σεπτέμβριος 2007, σ.2

δεν προέβλεπε δικαίωμα ένστασης κατά τη βαθμολογία της συνέντευξης, φανέρωνε την πρόθεση να δοθεί υπέρμετρη εξουσία στα υπηρεσιακά συμβούλια να επιλέγουν κατά βούληση. Είχαν λοιπόν τη δυνατότητα να παραγνωρίζουν τα αντικειμενικά κριτήρια και μέσω της συνέντευξης να «νοθεύουν» το αποτέλεσμα της επιλογής[181].

Β. Η κριτική του ν. 3848/2010

Β.1. Γενική θεώρηση – κριτική

Η δημόσια διαβούλευση, ο διάλογος και η ψήφισή του ν.*3848/2010 (Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στων εκπαίδευση)* ξεκίνησε το Νοέμβριο του 2009 και ολοκληρώθηκε το Μάιο του 2010. Τόσο η Δ.Ο.Ε., όσο και Ο.Λ.Μ.Ε. το Φεβρουάριο του 2010 συζήτησαν και στη συνέχεια κατέθεσαν τις προτάσεις τους στην εκπαιδευτική κοινότητα και το Υπουργείο Παιδείας. Το «Νέο Σχολείο» και τα στελέχη του, όπως οι διευθυντές σχολικών μονάδων, κατακρίθηκαν ιδιαίτερα από το ΠΑΜΕ εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα η παραπάνω συνδικαλιστική παράταξη κατήγγειλε «το σχολείο της αγοράς ως μια επιχειρηματική λειτουργία και ως σχολείο, Α.Ε., όπου με βάση και τη διεθνή εμπειρία οι διευθυντής δε χρειάζεται να είναι εκπαιδευτικός, αρκεί να μπορεί να λειτουργεί ως “manager”, υλοποιώντας πιο αποδοτικά τη σύνδεση εκπαίδευσης – καπιταλιστικής οικονομίας»[182]. Επίσης τα μέλη των Συνεργαζόμενων Εκπαιδευτικών Κινήσεων στο Δ.Σ. της Ο.Λ.Μ.Ε. τόνιζαν[183] πως οδηγούμαστε στην αντίληψη του «στελέχους - μάνατζερ» που θα λειτουργεί στη λογική της αγοράς, καθώς θα διοικεί τις σχολικές μονάδες.

---

[181] Ντάφου Ευθ.: ό.π., σ.σ. 60 - 61

[182] *Εφημερίδα Ριζοσπάστης*: Ανακοίνωση του ΠΑΜΕ Εκπαιδευτικών «Παίρνουν τα μέτρα τους για το σχολείο της αγοράς», 2/3/2010, σ. 24

[183] Ζωγραφάκη Ελ.- Κοτσιφάκης Θέμης: «Για τη διαδικασία επιλογής στελεχών», ανακοίνωση από τις Συνεργαζόμενες Εκπαιδευτικές Κινήσεις, Αθήνα 24/8/2010

Αλλά και η Ο.Λ.Μ.Ε. στον απολογισμό[184] της συνδικαλιστικής περιόδου 2009 – 2010 κατέθεσε τις ακόλουθες θέσεις της:

- Με την εφαρμογή της στρατηγικής της Λισσαβόνας επιχειρείται να αποδομηθεί ό,τι απέμεινε από το κοινωνικό μοντέλο.
- Η κυβέρνηση, υποταγμένη στη νεοφιλελεύθερη γραφειοκρατία των Βρυξελών, προωθεί ένα σχολείο ιδιωτικοποιημένο και ευέλικτο.
- Οι εξαγγελίες για το «νέο σχολείο» επεδίωκαν να προετοιμάσουν την ελληνική κοινωνία για την παράδοση του Δημόσιου Σχολείου στην Περιφερειακή ή την Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Φιλοδοξία της κυβέρνησης είναι η δημιουργία σχολείων πολλών ταχυτήτων.
- Με το νέο νόμο για την επιλογή στελεχών, αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν οι κυβερνήσεις τη Δημόσια Διοίκηση.

Η επιχειρούμενη «καλλικρατική» αλλαγή του εκπαιδευτικού χάρτη της χώρας θα λειτουργήσει στη νέα διοικητική δομή, που αρθρώνεται σε τοπικό επίπεδο ενσωματώνοντας τις κρίσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων, μέσα από τη λογική του «νέου σχολείου». Αυτό που αναμένεται είναι η αναβάθμιση του ρόλου του διευθυντή και η ενίσχυση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας με παράλληλη μετατροπή της από φορέα με αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες σε φορέα γόνιμης υποδοχής και συνδιαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής. Επίσης στην κατεύθυνση της ενίσχυσης του ρόλου των διευθυντών σχολικών μονάδων, εφόσον καταργηθούν οι

[184] Ο.Λ.Μ.Ε.: *Απολογισμός του Δ.Σ. για τη συνδικαλιστική περίοδο 2009 - 2010*, Αθήνα 16/6/2010

προϊστάμενοι και τα γραφεία εκπαίδευσης, πιθανόν θα τους δοθούν αυξημένες διοικητικές αρμοδιότητες[185].

Β.2. Υπηρεσιακή κατάσταση – καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία

Η υπηρεσιακή κατάσταση υπολογίζεται με βάση την εκπαιδευτική υπηρεσία πέραν της οκταετίας που απαιτείται για να συμμετάσχει κάποιος στη διαδικασία επιλογής (*άρθρο 13*, *παρ. 3α*). Οι προϋποθέσεις που τίθενται (*άρθρο 11, παρ.3*) έχουν τη λογική οι υποψήφιοι να διαθέτουν μια σχετική τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, το βαθμό Α΄ και τουλάχιστον πέντε διδακτικά έτη. Δεν γίνεται πλέον διπλός υπολογισμός των δύο παραπάνω προϋπηρεσιών, ο οποίος με τον προηγούμενο νόμο πριμοδοτούσε σημαντικότατα εκπαιδευτικούς με πολλά έτη υπηρεσίας που δεν είχαν μετακινηθεί από τη σχολική τάξη.

Ο ν. 3848/2010 εξορθολόγησε το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, έδωσε τη δυνατότητα να λάβουν και τις 8 μονάδες εκπαιδευτικοί με είκοσι-τέσσερα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας και όχι αυτοί που είχαν περί τα τριάντα έτη προϋπηρεσία. Πλέον οι νέοι διευθυντές σχολικών μονάδων δυνητικά θα μπορούν να ανανεώσουν τη θητεία τους, ενώ οι επιλεγέντες με τον προηγούμενο νόμο σε σημαντικό βαθμό αφυπηρετούσαν μετά την πρώτη τετραετία ως διευθυντές σχολείων.

Σημαντική και θετική αλλαγή θεωρείται η προσμέτρηση ως εκπαιδευτικής υπηρεσίας, χρονικών περιόδων όπου οι εκπαιδευτικοί είχαν λάβει εκπαιδευτική άδεια, απόσπαση στο Πανεπιστήμιο και σε άλλους φορείς του Υπουργείου Παιδείας. Επίσης αναγνωρίζονται τα έτη απόσπασης σε άλλα Υπουργεία, στα οποία επελέγησαν με βάση τα γενικότερα και ειδικότερα προσόντα – δεξιότητες που διαθέτουν, καθώς και την αξιόλογη επιστημονική τους κατάρτιση. Όλα τα παραπάνω δίνουν τη δυνατότητα και σε νεότερους εκπαιδευτικούς με μεταπτυχιακές σπουδές, πανεπιστημιακή θητεία και

[185] Καλαντζής Φάνης: «Καλλικράτης στην παιδεία», άρθρο στην εφημερίδα *Ο Κόσμος του Επενδυτή*, 22-23/1/2011, σ.σ. 19-20

σημαντική – πολύπλευρη διοικητική εμπειρία να διεκδικήσουν με αυξημένες πιθανότητες τη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας.

Η μοριοδότηση του κριτηρίου της διοικητικής και καθοδηγητικής εμπειρίας αποτιμάται κατ' ανώτατο με 16 μονάδες (*άρθρο 14, παρ. 3β*). Η άσκηση καθηκόντων σε διάφορες εκπαιδευτικές βαθμίδες, σε θέσεις ευθύνης της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο μοριοδοτούνται. Επίσης η συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια και σε θέσεις διοίκησης φορέων του Δημοσίου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ουσιαστικά συνεχίζει να αποτιμάται στο χώρο της εκπαίδευσης και η συνδικαλιστική – πολιτική παρουσία των συγκεκριμένων στελεχών. Στο σημείο αυτό σημειώνουμε ότι θα έπρεπε να δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην άσκηση αιρετών αξιωμάτων ή σ' αυτά από διαγωνισμό. Η μοριοδότηση σε καθήκοντα που ανατέθηκαν μετά από διορισμό μπορούσε να ήταν πιο περιορισμένη και ουσιαστικά συμβολική.

Β.3. Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση

Ο συγκεκριμένος νόμος αναβαθμίζει το κριτήριο των επιστημονικών και παιδαγωγικών προσόντων των υποψηφίων διευθυντών. Οι διδακτορικές και μεταπτυχιακές σπουδές μοριοδοτούνται ικανοποιητικά, όπως και η κατοχή του δεύτερου πτυχίου. Επίσης συνεχίζεται να αξιολογείται θετικά η επιμόρφωση τόσο στο Διδασκαλείο Εκπαίδευσης, όσο και στις διάφορες Σχολές Επιμόρφωσης. Τέλος η μοριοδότηση πτυχίων Παιδαγωγικής Ακαδημίας και Σχολής Νηπιαγωγών εφόσον δεν ήσαν αναγκαίο προσόν διορισμού ή δεν αποτέλεσαν προϋπόθεση για πτυχίο εξομοίωσης, θεωρείται ως θετικό μέτρο.

Το κριτήριο που αναβαθμίζεται είναι η πιστοποιημένη επιμόρφωση στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Υπάρχουν δύο επίπεδα στην παραπάνω επιμόρφωση και αν κάποιος διαθέτει αυτή του δεύτερου επιπέδου λαμβάνει 3 μονάδες, όσο δηλαδή αποτιμάται ένα δεύτερο πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι.. Η συγκεκριμένη αναβάθμιση αποδεικνύει τη διακηρυγμένη επιλογή της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας για την όσο το δυνατόν

μεγαλύτερη παρουσία των νέων τεχνολογιών στη διδακτική και στην εν γένει σχολική διαδικασία. Επίσης συνεχίζεται η μορδιοδότηση όσων κατέχουν τίτλους μίας ή δύο ξένων γλωσσών σε επίπεδο Β2 ή ανώτερό του, ενώ η όλη διαδικασία της συγκεκριμένης μοριοδότησης ορίζεται από τα όσα προβλέπονται από τις διαδικασίες επιλογής του ΑΣΕΠ. Τα προβλεπόμενα (*άρθρο 13, παρ. 2θ,ι*) για την πιστοποιημένη γνώση μίας ή δύο ξένων γλωσσών κινούνται σε σωστή βάση.

Η χώρα μας ως μέλος της Ε.Ε. από τις αρχές της δεκαετίας του ’80 υιοθέτησε σειρά μέτρων για την εισαγωγή και τη διδασκαλία της πληροφορικής. Σε σύσκεψη του Συμβουλίου και των Υπουργών Παιδείας (*19/9/83*) αποφασίστηκε ότι η διδασκαλία της τεχνολογίας και της πληροφορικής έπρεπε να συμπεριληφθεί στο αναλυτικό πρόγραμμα των σχολείων[186]. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το 1994 υιοθέτησε την Έκθεση και τις εισηγήσεις για την «Κοινωνία της Πληροφορίας» του τότε επιτρόπου Μ. Μπάνγκεμαν. Μέσα από την επανάσταση στην πληροφορία και την τεχνολογική πρόοδο, η παιδεία άλλαξε ριζικά. Η πληροφορική πριν αλλάξει την κοινωνία άλλαξε ήδη την εκπαίδευση και το περιεχόμενό της. Δεν είναι τυχαίο πως η «Διεθνής Επιτροπή Εκπαίδευσης για τον 21^{ο} αιώνα» της Unesco με πρόεδρο τον Ζ. Ντελόρ, εξέδωσε Έκθεση στην οποία κατέγραψε τις ευθύνες της εκπαίδευσης στη μελλοντική κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογικής ανάπτυξης[187].

Αλλά και κατά την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αι. το Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας» εντάχθηκε στο Γ΄ Κ.Π.Σ., δίνοντας σημαντική προτεραιότητα στην προσαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και στην αξιοποίηση εφαρμογών στις Τ.Π.Ε.. Επίσης το Υπουργείο Παιδείας προχώρησε στην ψηφιακή σύγκλιση [188] με στόχο την

---

[186] Σταρίδα Α.: *Η Εκπαιδευτική Πολιτική της Ε.Κ., Άξονες - Στόχοι – Προοπτικές*, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο 1992, σ. 57

[187] Τσαμασφύρος Γ.: *Το Πανεπιστήμιο στον 21^{ο} αιώνα*, επίμ. Διαμ. Μπασαντής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000, σ. 37

[188] Eurydice: *Συνοπτική παρουσίαση των εκπαιδευτικών συστημάτων στην Ευρώπη*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ελλάδα, Οκτώβριος 2009, σ.σ. 8-9

ισότητα πρόσβασης, την καταπολέμηση του ψηφιακού αναλφαβητισμού και την ανάπτυξη της τηλεκπαίδευσης. Οι αναφερόμενες δράσεις από τις αρχές της δεκαετίας του ’80 αναδεικνύουν τις προτεραιότητες που έθεσε η χώρα μας όσον αφορά την εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική. Δικαιολογημένα λοιπόν δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στη μοριοδότηση της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε., ιδιαίτερα του δεύτερου επιπέδου.

Αλλά και η μοριοδότηση στην πιστοποιημένη γνώση μίας ή δύο ξένων γλωσσών είναι θετικό μέτρο. Η χώρα μας ακολούθησε την πολιτική της Κοινότητας και στην συνέχεια της Ένωσης από τις αρχές της δεκαετίας του ’80. Συγκεκριμένα οι αρχηγοί των Κρατών ή των Κυβερνήσεων με τη *Διακήρυξη της Στουτγάρδης (19/6/83*) «συμφώνησαν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της διδασκαλίας των κρατών – μελών της Κοινότητας» [189]. Αλλά και σύμφωνα με τη Συνθήκη για την Ε.Ε. (*άρθρο 126, παρ.2*) τέθηκε ο στόχος για την εκμάθηση και τη διάδοση των γλωσσών των κρατών – μελών. Ιδιαίτερα δε η εκμάθηση τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών από τις εννέα επίσημες απέκτησε προτεραιότητα στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Αλλά και κατά την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αι. υπήρξε η ανάγκη ενός εθνικού σχεδιασμού τη στιγμή που η παγκόσμια και ευρωπαϊκή νέα δυναμική συνέπιπτε με το «*Ευρωπαϊκό Έτος Γλωσσών» (2001*), αλλά και με το σχεδιασμό και την υλοποίηση του Γ΄ Κ.Π.Σ. για την Παιδεία[190]. Το ίδιο δε το Υπουργείο Παιδείας έθετε ως μια από τις τρέχουσες πολιτικές του την πολυγλωσσία και τη γλωσσομάθεια[191].

Στο πλαίσιο της παραπάνω πολιτικής η μοριοδότηση δύο ξένων γλωσσών σε διάφορα επίπεδα κρίνεται ως μέτρο θετικό. Θα ήταν δυνατόν

---

[189] Μαρκόπουλος Απ.: *Η Εκπαιδευτική Πολιτική των Ε.Κ. και τα Εκπαιδευτικά Συστήματα των Κρατών – Μελών*, εκδ. Μέλισσα, Θεσσαλονίκη 1990, σ. 60

[190] Γαλανοπούλου Α.: «Η διδασκαλία των Ξένων Γλωσσών στο Ελληνικό Δημόσιο Σχολείο», στην *Επιθεώρηση Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Θεμάτων,* τ.4, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., σ.σ. 146 - 147

[191] Eurydice: ό.π., σ.σ. 8-9

όμως να υπάρξει μια μικρή τουλάχιστον αύξηση των αξιολογικών μονάδων με την πιστοποιημένη γνώση όλων ανεξαιρέτως των γλωσσών των κρατών-μελών. Αυτό θα ενίσχυε την προσπάθεια υπεράσπισης της γλωσσικής κληρονομιάς και την προώθηση των λιγότερο διαδεδομένων γλωσσών.

Όσον αφορά τη μοριοδότηση των διδακτορικών διπλωμάτων και των μεταπτυχιακών τίτλων, το Υπουργείο επέλεξε πιο αξιοκρατικά κριτήρια. Συγκεκριμένα, αποδέχτηκε τις προτάσεις της Ο.Λ.Μ.Ε. και όλων αυτών που υποστήριζαν ότι το περιεχόμενο των παραπάνω προσόντων οφείλει να έχει συνάφεια και να εντάσσεται στις επιστήμες της αγωγής, στον επιστημονικό χώρο της αντίστοιχης ειδικότητας ή στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Επειδή η λογική της Διά Βίου Εκπαίδευσης – Επιμόρφωσης δεν έχει στεγανά ο *ν. 3848* όφειλε να αναγνωρίζει με χαμηλότερη μοριοδότηση κάθε επιπλέον διδακτορικό ή μεταπτυχιακό που θα διέθεταν οι υποψήφιοι. Επίσης η τυχόν διδακτική τους εμπειρία θα ήταν δυνατόν να ληφθεί υπ' όψιν. Οι μελλοντικοί διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερα προσόντα και αυτά θα ήταν δυνατόν να αποτυπωθούν στην αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής.

Γ. Σύγκριση των νόμων 3467/2006 και 3848/2010

Γ.1. Εισαγωγή

Οι δύο νόμοι απέχουν χρονικά τέσσερα έτη και εκφράζουν μια διαφορετική φιλοσοφία, καθώς ψηφίστηκαν και υλοποιήθηκαν ή υλοποιούνται από δύο διαφορετικές κυβερνήσεις. Αυτός του 2006 αναφερόταν στην «επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», ενώ ο ισχύον προβάλει την «αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού», και «την καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας, στην εκπαίδευση». Ουσιαστικά όμως αποτελούν τη συνισταμένη συγκεκριμένων λογικών και πολιτικών που εκφράστηκαν από δύο δυναμικές και αποφασιστικές

πολιτικούς τις κυρίες Μαριέτα Γιαννάκου και Άννα Διαμαντοπούλου που το έργο τους συνεπικούρησαν και συνεπικουρούν οι αρμόδιοι Υφυπουργοί για θέματα Πρωτοβάθμιας - Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Γεώργιος Καλός και Εύη Χριστοφιλοπούλου.

Και οι δύο νόμοι δέχτηκαν σκληρή κριτική από τις εκπαιδευτικές ομοσπονδίες (Δ.Ο.Ε. – Ο.Λ.Μ.Ε.), τις συνδικαλιστικές παρατάξεις και τους αιρετούς εκπροσώπους των δύο κλάδων στα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια (Κ.Υ.Σ.Π.Ε. - Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.). Συγκεκριμένα το Ν.3467/2006 η Ο.Λ.Μ.Ε. τον χαρακτήρισε «ως πολιτική επιλογή της κυβέρνησης για κομματική άλωση της διοίκησης της εκπαίδευσης και διαιώνισης του ημετερισμού»[192], ενώ τις επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης τις θεώρησε «ως κυριαρχία του άκρατου κομματισμού, του ρεβανσισμού και των διακρίσεων»[193]. Επίσης η Δ.Ο.Ε. σε ανακοίνωσή της[194] για την «επιλογή στελεχών εκπαίδευσης», αναφέρθηκε σε προαποφασισμένες επιλογές που επικυρώθηκαν με «κατευθυνόμενη βαθμολογία» στις συνεντεύξεις, που θύμιζαν παρωδία.

Αλλά και ο *Ν. 3848/2010* επικρίθηκε[195] έντονα «ως ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν οι κυβερνήσεις τη Δημόσια Διοίκηση», δηλαδή «ως κομματικό λάφυρο, ως μέσο εξυπηρέτησης μικροκομματικών σκοπιμοτήτων και ικανοποίησης "ημετέρων"» που τελικά «έκαναν σκόνη τις εξαγγελίες του Υπουργείου Παιδείας για διαφάνεια και αξιοκρατία». Στα πλαίσια της παραπάνω κριτικής της Ο.Λ.Μ.Ε., η πλειοψηφούσα σ' αυτήν παράταξη (Δ.ΑΚ.Ε.) σε πολυσέλιδη ανακοίνωσή της[196] χαρακτήριζε το νόμο για τις

[192] Ο.Λ.Μ.Ε. : «Σχετικά με το νομοσχέδιο για την επιλογή στελεχών εκπ/σης», Αθήνα, 12/5/2006

[193] Ο.Λ.Μ.Ε.: Ανακοίνωση «Για τις πρόσφατες επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης», Αθήνα, 17/10/2007, σ.1

[194] Δ.Ο.Ε.: Ανακοίνωση «Για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης», Αθήνα, 20/11/2007, σ.1

[195] Ο.Λ.Μ.Ε. : «Απολογισμός του Δ.Σ. της Ο.Λ.Μ.Ε. για τη συνδικαλιστική περίοδο 2009-2010», Αθήνα, 16/6/2010, σ. 5

[196] Δ.Α.Κ.Ε. ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ Δ.Ε.: «Η θέση της Δ.Α.Κ.Ε. Δ.Ε. για το πολυνομοσχέδιο για την παιδεία», Αθήνα, 2/5/2010, σ. 3

«Επιλογές Στελεχών Εκπαίδευσης», ως αυτόν που «ενισχύει τον κομματισμό, τις πελατειακές σχέσεις, την αδιαφάνεια και την υποβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών».

Συγκριτικά και οι δύο νόμοι δέχθηκαν σκληρή κριτική όσον αφορά τον ιδεολογικό τους προσανατολισμό. Συγκεκριμένα ο *Ν. 3467/2006* θεωρήθηκε ως «προσαρμογή στις ανάγκες της νεοφιλελεύθερης αγοράς»[197] και ως «επιβολή της εμπορευματοποίησης και της ιδιωτικοποίησης»[198]. Ενώ ο Ν. 3848/2010 κατακρίθηκε[199] ως εφαρμογή της στρατηγικής της Λισσαβόνας και υποταγή στη νεοφιλελεύθερη γραφειοκρατία των Βρυξελών που επιχειρεί να προβάλλει και να επιβάλλει τις νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις για την εκπαίδευση.

Με βάση τα παραπάνω, αλλά και με την γενικότερη κριτική που δέχθηκαν οι δύο νόμοι «επιλογής στελεχών εκπαίδευσης – διευθυντών σχολικών μονάδων» και την οποία έχουμε αναφέρει προηγούμενα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως και οι δύο αντιμετωπίστηκαν με επιφύλαξη, αλλά και με έντονη κριτική διάθεση από τους συνδικαλιστικούς φορείς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ιδιαίτερα ο *Ν. 3467/2006* που δοκιμάστηκε στην πράξη επικρίθηκε έντονα και σε επιστημονικά άρθρα - κείμενα σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Ο *Ν. 3848/2010*, σε επίπεδο διευθυντών σχολικών μονάδων αναμένεται να ενεργοποιηθεί το καλοκαίρι του 2011 και για το λόγο αυτό η μέχρι τώρα κριτική προέρχεται από τις Εκπαιδευτικές Ομοσπονδίες και τις συνδικαλιστικές παρατάξεις. Σημειώνουμε δε πως ψηφίστηκε και λειτουργεί σε μία περίοδο μεγάλων διαρθρωτικών αλλαγών και έντονων κοινωνικών - πολιτικών αντιπαραθέσεων που αναπόφευκτα επηρεάζουν τον ευαίσθητο χώρο της παιδείας - εκπαίδευσης – αγωγής

---

[197] Ο.Λ.Μ.Ε. : «Σχετικά με το νομοσχέδιο για την επιλογή στελεχών εκπ/σης», 12/5/2006, ό.π.

[198] Δ.Ο.Ε. : Ανακοίνωση, 20/11/2007, ό.π., σ. 2

[199] Ο.Λ.Μ.Ε. : «Απολογισμός του Δ.Σ. της Ο.Λ.Μ.Ε. για τη συνδικαλιστική περίοδο 2009-2010», 16/6/2010, ό.π., σ.σ. 2, 3, 4

Γ.2. Υπηρεσιακή κατάσταση - Διδακτική εμπειρία. Διοικητική και Καθοδηγητική εμπειρία

Το πρώτο κριτήριο επιλογής διαφοροποιήθηκε όσον αφορά το δεύτερο σκέλος του. Στους δύο νόμους παρέμεινε το πρώτο σκέλος που αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση. Ο *Ν.3467/2006* αποτιμούσε κατ' ανώτατο όριο τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία των υποψηφίων με 8 μονάδες, ενώ ο *Ν. 3848/2010* την αποτιμά κατ' ανώτατο όριο με 6 μονάδες. Η σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο νόμων συνίσταται στην αποτίμηση ή μη της διδακτικής εμπειρίας. Ο νόμος του 2006 της έδινε μέχρι και 12 μονάδες, καθιστώντας την σημαντικό και ουσιαστικό κριτήριο στην επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Αντίθετα ο νόμος του 2010 δεν την συμπεριλαμβάνει μεταξύ των κριτηρίων επιλογής. Απλά θέτει ως προϋπόθεση οι υποψήφιοι να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας (*άρθρο 11, παρ.4*). Στη συνέχεια όμως δεν μοριοδοτεί ούτε κατ' ελάχιστο την υπόλοιπη διδακτική εμπειρία. Αλλά και το κριτήριο της «άσκησης διοικητικών καθηκόντων - καθοδηγητικού έργου - συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια», ή «διοικητικής - καθοδηγητικής εμπειρίας» διαφοροποιείται μεταξύ των δύο νόμων. Ο πρώτος κατ' ανώτατο όριο έδινε 2 μονάδες, ενώ ο δεύτερος έχει το αντίστοιχο όριο τις 6 μονάδες. Ο νόμος του 2006 περιόριζε την άσκηση καθηκόντων σ' αυτά του:

1. διευθυντή εκπαίδευσης
2. προϊστάμενου γραφείου
3. σχολικού συμβούλου
4. διευθυντή σχολικής μονάδας
5. υποδιευθυντή σχολικής μονάδας

6. μέλους υπηρεσιακού συμβουλίου
7. μέλους συμβουλίου επιλογής στελεχών

Ο πρόσφατος νόμος διευρύνει τη συμμετοχή σ' όσους άσκησαν καθήκοντα:

1. παρέδρου επί θητεία του Π.Ι.
2. περιφερειακού διευθυντή εκπαίδευσης
3. προϊσταμένου Κ.Ε.Δ.Δ.Υ.
4. προϊσταμένου τμήματος εκπαιδευτικών θεμάτων
5. υπεύθυνου κέντρου περιβαλλοντικής εκπαίδευσης
6. προϊσταμένου διεύθυνσης ή τμήματος του Υπουργείου Παιδείας

Επίσης *ο Ν. 3848/2010* μοριοδοτεί και την άσκηση καθηκόντων σε θέσεις διοίκησης φορέων του Δημοσίου - ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και αυτούς που έχουν διατελέσει νομάρχες, αντινομάρχες, δήμαρχοι και αντιδήμαρχοι.

Ο *Ν. 3467/2006* απέδιδε μεγάλη βαρύτητα στην εκπαιδευτική προϋπηρεσία, ενώ τη μοριοδότηση της διδακτικής οφείλουμε να τη χαρακτηρίσουμε ως υπερβολική. Αντίθετα μοριοδοτούσε χαμηλά την άσκηση καθηκόντων και τη συμμετοχή σε υπηρεσιακά συμβούλια. Ο *Ν. 3848/2010* δημιούργησε μια νέα πραγματικότητα˙ μοριοδότησε τη συνολική εκπαιδευτική προϋπηρεσία εντός και εκτός της σχολικής μονάδας, φέρνοντας σε ίση μοίρα με αυτούς που έχουν αποκλειστικά πολυετή υπηρεσία στα σχολεία, όσους έχουν αποσπαστεί στην Κεντρική Υπηρεσία ή σε φορείς του Υπουργείου Παιδείας και στα Πανεπιστήμια παρέχοντας διοικητική, διδακτική ή επιστημονική στήριξη. Έπαυσε πλέον η υπέρμετρη εύνοια σ' όσους εκπαιδευτικούς δεν απομακρύνθηκαν από τις σχολικές μονάδες και εξαιτίας αυτού του γεγονότος δεν είχαν διευρύνει τις διοικητικές και επιστημονικές τους εμπειρίες. Τέλος ο πρόσφατος νόμος ενίσχυσε και επεξέτεινε το κριτήριο της διοικητικής - καθοδηγητικής εμπειρίας τόσο στην άσκηση και άλλων διοικητικών καθηκόντων στο Υπουργείο Παιδείας, στις αποκεντρωμένες

υπηρεσίες του και στο Π.Ι., όσο και στην άσκηση υψηλόβαθμων καθηκόντων στο Δημόσιο τομέα, το ευρύτερο Δημόσιο και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Γ.3. Επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση

Η δεύτερη αυτή κατηγορία κριτηρίων επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων αφορά τις σπουδές, την επιμόρφωση και τη γενικότερη συγκρότηση των υποψηφίων. Τα πτυχία, τα μεταπτυχιακά διπλώματα και οι διδακτορικοί τίτλοι αποτελούν σαφή ένδειξη κατοχής επιστημονικών γνώσεων, αλλά και εκπαιδευτικών δεξιοτήτων. Το αυτό ισχύει και για τις βεβαιώσεις ή την πιστοποίηση που αφορούν την επιμόρφωση και τη γνώση στις νέες τεχνολογίες ή τις ξένες γλώσσες. Μολονότι και οι δύο νόμοι μοριοδότησαν τις παραπάνω γνώσεις, ο Ν. *3467/2006* υποβάθμισε σε σημαντικό βαθμό τα ακαδημαϊκά προσόντα των υποψηφίων δίνοντάς τους κατ' ανώτατο όριο 14 αξιολογικές μονάδες. Αντίθετα ο *Ν. 3848/2010* αναβάθμισε το παραπάνω κριτήριο στις 24 μονάδες συγκεκριμενοποιώντας παράλληλα τους επιμέρους τίτλους σπουδών, τις βεβαιώσεις – πιστοποιητικά, τις πιστοποιημένες επιμορφώσεις και τις γνώσεις μίας ή δύο ξένων γλωσσών.

Ο νόμος του 2010 μοριοδοτεί πλέον τα διδακτορικά διπλώματα και τους μεταπτυχιακούς τίτλους μόνο εάν εντάσσονται στις επιστήμες της αγωγής, στον επιστημονικό χώρο της αντίστοιχης ειδικότητας ή στην οργάνωση - διοίκηση της εκπαίδευσης, σε αντίθεση με τον προηγούμενο που μοριοδοτούσε τα παραπάνω επιστημονικά προσόντα ανεξαρτήτως γνωστικού αντικειμένου. Όσον αφορά την επιμόρφωση ο *Ν.3848/2010* την εξειδικεύει στο επίπεδο των αντίστοιχων "Σχολών Επιμόρφωσης" απαλείφοντας τυχόν εξάμηνες ή τρίμηνες επιμορφώσεις. Επίσης, συνεχίζεται η μοριοδότηση ενός δεύτερου πανεπιστημιακού πτυχίου, προστίθεται όμως και το πτυχίο των Τ.Ε.Ι. και υπό ορισμένες προϋποθέσεις αυτό της Παιδαγωγικής Ακαδημίας ή της Σχολής Νηπιαγωγών.

Ο ισχύον νόμος διαφοροποιείται σημαντικά από τον προηγούμενο, όσον αφορά την "πριμοδότηση" της πιστοποιημένης επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική. Συγκεκριμένα, ανάλογα με το επίπεδό της

την μοριοδοτεί με 2 ή και με 3 μονάδες, σε αντίθεση με το *Ν. 3467/2006* που τις έδινε μόνο 0,25. Επίσης ο *Ν. 3848/2010* ενισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό τη γνώση μίας ή δύο ξένων γλωσσών. Οι παραπάνω ρυθμίσεις - διαφοροποιήσεις αναδεικνύουν μια διαφορετική φιλοσοφία μεταξύ των δύο νόμων, όσον αφορά την αποτίμηση και αξιολόγηση συγκεκριμένων γνώσεων. Παράλληλα προβάλει ένα νέο πρότυπο εκπαίδευσης που έχει ως βασικό άξονα την ψηφιακή σύγκλιση και την πολυγλωσσία - γλωσσομάθεια.

Γ.4. Προσωπικότητα - γενική συγκρότηση

Μέρος της διαδικασίας επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων αποτέλεσε και αποτελεί η αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων, οι ικανότητες - δεξιότητές τους, παντός είδους σπουδές που δεν έχουν μοριοδοτηθεί, συγγραφικό - επιστημονικό - ερευνητικό έργο, καθώς και η συνδικαλιστική - κοινωνική τους δράση. Με βάση τα παραπάνω γενικά και εν μέρει ασαφή κριτήρια έκριναν τα κατά τόπους συμβούλια επιλογής τους υποψήφιους διευθυντές σχολείων το 2007. Η ίδια φιλοσοφία διέπει και το νέο νόμο στη συγκεκριμένη αποτίμηση των κριτηρίων επιλογής. Απλά η διαδικασια αυτή της αξιολόγησης περιγράφεται και αναλύεται εκτενέστερα.

Ο πρόσφατος νόμος *(3848/2010)*, διαφοροποιείται από τον αντίστοιχο του 2006 στα παρακάτω σημεία:

1 Η μοριοδότηση μειώνεται από τις 20 μονάδες (2006) στις 15.

2 Οι υποψήφιοι θα επιλεγούν από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια (Π.Υ.Σ.Π.Ε. - Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), στα οποία όμως θα συμμετέχουν επιπλέον δύο μέλη, τα οποία θα κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους στη διοίκηση της εκπαίδευσης στα παιδαγωγικά ή θα έχουν σημαντική εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία.

3 Δεν είναι δυνατόν πλέον να μετέχει στο συμβούλιο επιλογής κάποιος ή κάποια που θα είναι ταυτόχρονα υποψήφιοι για οποιαδήποτε από τις προς πλήρωση θέσεις.

4 Τα αιρετά (τακτικά - αναπληρωματικά) μέλη των Π.Υ.Σ.Π.Ε. - Π.Υ.Σ.Δ.Ε., έχουν κώλυμα συμμετοχής, εφόσον είναι υποψήφιοι διευθυντές σχολικών μονάδων και αναγκαστικά αναπληρώνονται.

5 Αξιολογείται πλέον η κοινωνική - συνδικαλιστική δράση των υποψηφίων καθώς και η συμμετοχή τους σε όργανα διοίκησης επιστημονικών - εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής.

6 Προβλέπεται:

- συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας της συνέντευξης
- διασφάλιση της διαφάνειας
- υπόμνημα των υποψηφίων που θα περιλαμβάνει έκθεση αυτοαξιολόγησης και προγραμματισμό έργου

Παρά τις θετικές διαφοροποιήσεις του *Ν.3848/2010* στη διαδικασία συνέντευξης και αξιολόγησης της προσωπικότητας - γενικής συγκρότησης των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων το πρόβλημα της υποκειμενικότητας παραμένει. Ο *Ν. 3467/2006* επικρίθηκε εξαιτίας της σχετικής ασάφειας των κριτηρίων και της οριοθέτησης συγκεκριμένων αντικειμενικών αρχών. Θεωρητικά ο ισχύον νόμος απαλείφει μεγάλο τμήμα από τις παθογένειες του παρελθόντος. Στην πράξη λοιπόν θα αποδειχθεί η συγκρινόμενη ποιοτική του διαφορά από τον προηγούμενο στο ευαίσθητο αυτό κριτήριο επιλογής. Θετικά βήματα θα έχουν γίνει εάν αποκλειστεί κάθε μορφή αυθαίρετης παρέμβασης και νεποτισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Α. Η Έννοια του δημοσίου υπαλλήλου και της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας – σχέσης

Α.1. Ο ορισμός – η έννοια – τα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων

Υπό τις διαταγές τόσο των κεντρικών, όσο και των περιφερειακών οργάνων, υπηρετούν δημόσιοι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι. Διότι, το κράτος είναι υπαλληλικό (άρθρο 103Σ). Ο θεσμός των μόνιμων εμμίσθων κρατικών υπαλλήλων ενέχει σπουδαιότατη σημασία ενόψει της διαμόρφωσης του σύγχρονου Κράτους ως «Διοικητικού». Η υπαλληλία, δηλαδή η ύπαρξη μόνιμων διοικητικών οργάνων που απολαμβάνουν ειδική διασφάλιση της υπαλληλικής τους κατάστασης είναι βασικός παράγων θεμελίωσης του «Διοικητικού Κράτους». Την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων διέπουν, κατά βάση, το Σύνταγμα και αναλυτικά ο Υπαλληλικός Κώδικας[200].

Κατά το άρθρο 1 του Υπαλληλικού Κώδικα *(Ν1811/1951)* «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του Κράτους τα διατελούντα εν προαιρετική, αμέσω υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέσει». Ο

[200] Τάχος Αναστ.: *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 9η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2006, σ.σ. 42, 519

ορισμός της έννοιας του δημοσίου υπαλλήλου δόθηκε κατά την ψήφιση του Υπαλληλικού Κώδικα το έτος 1951.

Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο Δημόσιο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους, συνδέονται δε προς αυτό με μία ειδική νομική σχέση. Η σχέση αυτή έχει συναφθεί προαιρετικά, συνεπάγεται ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη, ενώ διέπεται αποκλειστικά ή εν μέρει από ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου[201].

Η συνθετικότητα και η πολυσημία του ρόλου του δημοσίου υπαλλήλου οφείλεται στη διαπλοκή των ιδιοτήτων του φυσικού προσώπου ως υπαλλήλου και ως πολίτη. Το ίδιο φυσικό πρόσωπο ενδέχεται να μετέχει και σε άλλα κοινωνικά συστήματα και να αναλαμβάνει και άλλους ρόλους ˙ αυτό όμως, το ζεύγος των κεντρικών ιδιοτήτων του δημοσίου υπαλλήλου συχνά εξασκεί διαμετρικά αντίθετες διεκδικήσεις στο φυσικό πρόσωπο το οποίο, ενώ υπερβαίνει και τους δύο ρόλους λειτουργεί και ανήκει σ' αυτούς[202]. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι έμμεσα όργανα του Κράτους και η σχέση τους με αυτό είναι προαιρετική, άμεση, έμμισθη και πειθαρχική. Ως μονομελή διοικητικά όργανα, για να δρουν νόμιμα οφείλουν να έχουν νόμιμη υπόσταση[203].

Α.2. Η έννοια, ο καθορισμός και το περιεχόμενο της δημοσιοϋπαλληλικής ιδιότητας και σχέσης.

Οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι είναι αναμφίβολα έμμεσα όργανα του Κράτους, πράγμα που όριζε ρητά η διάταξη του άρθρου 1 παρ. 2 του Υπαλληλικού Κώδικα του 1951. Το Σύνταγμα περιλαμβάνει διατάξεις για τους

---

[201] Σπηλιωτόπουλος Επαμ. – Χρυσανθάκης Χαρ.: *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 5η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1999, σ.σ. 17-18

[202] Μακρυδημήτρης Αντ.: «Πολιτική δράση των δημοσίων υπαλλήλων», στο *Το Σύνταγμα και τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων*. Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες - 4, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993,σ. 46

[203] Τσάτσος Δημ.: *Συναγματικό Δίκαιο*, τόμος Β΄, εκδ. Β΄, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993, σ.σ. 420-422

πολιτικούς διοικητικούς υπαλλήλους του Κράτους, ιδιαίτερα στα άρθρα 103 και 104, τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της διοίκησης[204].

Ο δημόσιος υπάλληλος υπό ευρεία έννοια του όρου ασκεί δημόσιο λειτούργημα καθώς υπηρετεί το σύνολο της κοινωνίας. Επίσης αποτελεί παράγοντα συνέχειας και σταθερότητας στην άσκηση της κρατικής εξουσίας. Ως εννοιολογικά[205] γνωρίσματά του θεωρούνται:

α) Η άσκηση δημοσίου λειτουργήματος

β) Το είδος του δημοσίου λειτουργήματος, όπως η παιδεία – εκπαίδευση

γ) Η χρονική διάρκεια του δημοσίου λειτουργήματος

δ) ο διορισμός από κρατικό όργανο

ε) η ορκοδοσία κατά τον τύπο του όρκου των μονίμων υπαλλήλων

στ) η καταβολή μισθού ή σύνταξης

Ο εκπαιδευτικός διορίζεται ως δημόσιος υπάλληλος με τον εισαγωγικό βαθμός Γ' ως κατηγορία Π.Ε.. Έως το 1997 οι θέσεις αυτές καταλαμβάνονταν μετά την αποφοίτηση από δημόσιες Πανεπιστημιακές Σχολές, οι οποίες εθεωρούντο «παραγωγικές» και ονομάζονταν «καθηγητικές». Φυσικά δεν θα έπρεπε να υπάρχει κάποιο κώλυμα προς διορισμό, ενώ οι άνδρες όφειλαν να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις ή να έχουν απαλλαγεί νόμιμα από αυτές.

Για τον διορισμό στη δημόσια εκπαίδευση, υπήρχε επετηρίδα, ανά ειδικότητα, στην οποία μετείχαν όσες και όσοι απόφοιτοι «καθηγητικών» Σχολών είχαν υποβάλει τα απαιτούμενα δικαιολογητικά. Η θέση στην

[204] Ράικος Αθαν.*: Συνταγματικό δίκαιο*, Τόμος Ι, τεύχος Β΄, 3η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2009, σ.σ.1059-1060

[205] Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο, Υπαλληλικό Δίκαιο*, τεύχος 2 δ΄εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1996, σ 54

επετηρίδα προσδιοριζόταν αποκλειστικά και μόνον από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης για ένταξη σε αυτήν.

Μετά όμως από το 1997 καταργήθηκε η μορφή αυτή της επετηρίδας αφού δόθηκε ένα μικρό χρονικά μεταβατικό στάδιο, και υπήρξε σύστημα διορισμού υπό την ευθύνη του ΑΣΕΠ. Δημιουργήθηκαν δύο επετηρίδες, η μία με επιτυχόντες των εκάστοτε διαγωνισμών και η δεύτερη από αυτούς που είχαν εκπαιδευτική προϋπηρεσία (αναπληρωτές - ωρομίσθιοι).

Η σημερινή ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας προτίθεται να προχωρήσει στον διορισμό των εκπαιδευτικών έχοντας ως αποκλειστικό κριτήριο την επιτυχία τους σε γραπτό διαγωνισμό υπό την ευθύνη του ΑΣΕΠ. Επίσης οι εκπαιδευτικοί θα συνεχίσουν να έχουν διετή δοκιμαστική υπηρεσία. Η μονιμοποίησή τους όμως θα πραγματοποιείται με αυστηρότερα κριτήρια και προβλέπεται η δημιουργία του θεσμού του «μέντορα», ο οποίος θα συνεπικουρεί τον δόκιμο υπάλληλο. Επιπρόσθετα οι εκπαιδευτικοί ως κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου εξελίσσονται ακώλυτα από το βαθμό Γ΄ έως και τον βαθμό Α΄, ο οποίος είναι και ο καταληκτικός. Την όλη αυτή δημοσιοϋπαλληλική πορεία ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι επιθυμούν να επιλεγούν ως διευθυντές σχολικών μονάδων.

Η Δημόσια Εκπαίδευση αποτελεί μέρος της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης. Το εκπαιδευτικό προσωπικό διέπεται από ειδικές διατάξεις που περιέχονται σε νόμο – πλαίσιο για την Α/βάθμια και Β/βάθμια Εκπαίδευση *(Ν. 1566/1985)*. Για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από το συγκεκριμένο νόμο εφαρμόζονται οι διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα. Φυσικά, όπως και οι υπόλοιποι δημόσιοι υπάλληλοι, οι εκπαιδευτικοί δεσμεύονται από τις συνταγματικές ρυθμίσεις που αναφέρονται σ' αυτούς. Δηλαδή είναι και αυτοί δημόσιοι υπάλληλοι, που για ορισμένα μόνο θέματα της υπηρεσιακής τους κατάστασης, διέπονται από ειδικές διατάξεις.

Β. Η έννοια των καθηκόντων – περιορισμών των δημοσίων υπαλλήλων – εκπαιδευτικών

Ο δημόσιος υπάλληλος διατελεί σε ιδιαίτερη σχέση εξουσίασης προς το Κράτος, εκτελεί τη θέλησή του, χαρακτηρίζεται ως «ειδικός πολίτης» και υπηρετεί τον Λαό. Εκπληρώνει ορισμένα καθήκοντα – υποχρεώσεις που προσιδιάζουν στην ιδιότητά του. Υπάρχουν συγκεκριμένα και προσδιορισμένα υπαλληλικά καθήκοντα κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Ορισμένα από αυτά τον δεσμεύουν και στον ιδιωτικό του βίο ή και μετά τη λύση της υπαλληλικής σχέσης[206]. Τα καθήκοντα καθορίζονται από το Σύνταγμα και τη νομοθεσία, αλλά και από τις εγκυκλίους, τις οδηγίες και τις διαταγές των προϊσταμένων τους καθώς και την αντίληψη που επικρατεί για τη συμπεριφορά που οφείλουν να τηρούν τόσο κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους όσο και εκτός αυτής. Η έννοια των καθηκόντων των υπαλλήλων συνδέεται απόλυτα με την πειθαρχική ευθύνη τους[207].

Η διάταξη του άρθρου 103 παρ. 1 εδ. α΄ του Συντάγματος ορίζει ότι οι «δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησής του Κράτους και υπηρετούν το Λαό˙ οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα». Η επιταγή της διάταξης ότι οι υπάλληλοι είναι «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους» είναι αυτονόητη ενόψει της νομικής θέσης των οργάνων του Κράτους κατά την κρατούσα θεωρία της νομικής προσωπικότητας αυτού. Επίσης οι υπάλληλοι «υπηρετούν το Λαό», καθ' ολοκληρία και όχι μια ομάδα του ή ένα πολιτικό κόμμα[208].

Στην ελληνική έννομη τάξη οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο Κράτος, με το οποίο συνδέονται με μία «ειδική κυρίαρχη σχέση» που έχει συναφθεί προαιρετικά. Η ειδική αυτή νομική σχέση συνεπάγεται αφενός ιεραρχική εξάρτηση και αφετέρου πειθαρχική ευθύνη.

---

[206] Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο, Υπαλληλικό Δίκαιο*, ο.π. σ.σ. 150-151

[207] Σπηλιωτόπουλος Επαμ. – Χρυσανθάκης Χαρ.: *Βασικοί Θεσμοί του Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, ό.π. σ.σ. 100

[208] Ράϊκος Αθαν.: *Συνταγματικό δίκαιο*, τόμος Ι, τεύχος Β΄, 3η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2009, σ.σ. 1071-1072

Στην παρ. 1 του άρθρου 103 του Συντάγματος, παγιώνεται η αντίληψη της ιδιαιτερότητας του δημόσιου υπάλληλου, καθώς αυτός ενεργεί ως εκτελεστής της θέλησης του Κράτους επιδιώκοντας αποκλειστικά και μόνο το δημόσιο συμφέρον. Η παραπάνω λοιπόν κατευθυντήρια ιδέα τους επιτρέπει να απολαμβάνουν όλων εκείνων των δικαιωμάτων και ελευθεριών που δεν αντιστρατεύονται στην εκπλήρωση της βασικής αποστολής τους[209]. Ο δημόσιος υπάλληλος λοιπόν στερείται ένα ποσοστό της ελευθερίας του για να δύναται να απολαμβάνει πληρέστερα την ελευθερία του το κοινωνικό σύνολο, ο Λαός. Αυτό το γνώρισμα αποδεικνύει ότι ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να είναι «υπηρέτης του Λαού» κατά κυριολεξία[210].

Η ειδική λοιπόν αυτή νομική σχέση που συνδέει τους εκπαιδευτικούς ως δημοσίους υπαλλήλους συνίσταται μεταξύ των άλλων και σε μία δέσμη καθηκόντων – περιορισμών που καθορίζονται ρητά από το Σύνταγμα, τον Υπαλληλικό Κώδικα και από διάφορες άλλες νομοθετικές ρυθμίσεις. Όλα τα παραπάνω διέπουν τη στάση και συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα δε των διευθυντών σχολικών μονάδων, τόσο στον ευαίσθητο παιδαγωγικά και κοινωνικά χώρο εργασίας όσο και το χρόνο που βρίσκονται εντός της υπηρεσίας τους. Ιδιαίτερα δε η υποχρέωση της εχεμύθειας εξακολουθεί να υφίσταται και μετά την αφυπηρέτηση των υπαλλήλων.

Γ. Καθήκοντα (Υποχρεώσεις)

Γ.1. Πίστη στο Σύνταγμα και την Πατρίδα

Σύμφωνα με το άρθρο 103, παρ. 1 του Συντάγματος και του άρθρου 24 του Υπαλληλικού Κώδικα, ο διευθυντής σχολικών μονάδων ως δημόσιος υπάλληλος οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη

[209] Κονδύλης Β.: «Πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων», στην επιστημονική Ημερίδα: *Δημόσιοι Υπάλληλοι και Σύνταγμα* (27/11/1997), Ένωση Ελλήνων Συνταγματολόγων – ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 1998, σ.σ. 47-48

[210] Τάχος Αναστ.: ό.π. σ.14

Δημοκρατία, υπηρετεί δε μόνο το Λαό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι – εκπαιδευτικοί δεν ενεργούν ως άτομα αλλά ως εκτελεστές του Κράτους.

Ο δημόσιος υπάλληλος είναι εκτελεστής της θελήσεως του Κράτους όχι ως «αντιπρόσωπος» αλλά ως «όργανον» του, καθώς η βούλησή του κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του είναι βούληση του Κράτους. Συνέπεια δε των παραπάνω είναι η υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί, να «υπηρετούν» το Λαό[211].

Στο άρθρο 103παρ. 1 εδ. β΄ του Συντάγματος ορίζεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι «οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα». Πρόκειται για τη λεγόμενη υποχρέωση νομιμοφροσύνης των δημοσίων υπαλλήλων. Υποχρεούνται λοιπόν να συμμορφώνονται προς την έννομη συνταγματική τάξη, ενώ πρέπει να είναι απόλυτα πιστοί στο Κράτος, του οποίου είναι όργανα και εκτελούν τη θέλησή του. θεσπίζεται δηλαδή η υποχρέωση συμμόρφωσης σε κανόνες δικαίου, χωρίς όμως να γίνεται αναφορά στην ιδεολογία των υπαλλήλων. Συνεπώς το συγκεκριμένο καθήκον αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην εξωτερική τους συμπεριφορά. Είναι λοιπόν δυνατόν να συνοψισθούν τα παραπάνω στην έννοια του «προσήκοντος δημοκρατικού ήθους», η έλλειψη του οποίου πρέπει να αποδεικνύεται με πλήρη αιτιολογία[212].

Γ.2. Η νομιμότητα των υπηρεσιακών ενεργειών, το καθήκον της υπακοής και η αρχή της υπηρεσιακής σχέσης.

Ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών *(Υπαλληλικός Κώδικας Ν.3258/2007, άρθρο 25 παρ. 1)*. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του. Εάν όμως τις θεωρεί

[211] Μαρίνος Αναστ.: *Τα βασικά του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1996, σ.σ. 199 – 200

[212] Κανελλοπούλου Νέδα: «Τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων», στο *Το Σύνταγμα και τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων*, Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες – 4, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993, σ. 14 και Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, ό.π. σ.σ. 157-158

παράνομες πριν την εκτέλεσή τους οφείλει να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη του και να τις εκτελέσει χωρίς υπαίτια καθυστέρηση *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 25 παρ. 2)*. Εάν η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο διευθυντής σχολικής μονάδας οφείλει να μη την εκτελέσει και να το αναφέρει χωρίς αναβολή *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 25 παρ. 3).*

Εάν υπάρχει ανάγκη ο διευθυντής να προσυπογράψει ή να θεωρήσει έγγραφο για το οποίο διαφωνεί με τη νομιμότητα του, οφείλει να διατυπώσει εγγράφως τις αντιρρήσεις του για να απαλλαγεί από την ευθύνη *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 25 παρ. 4,5)*. Επίσης δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη εκπαιδευτικών εγγράφων της αρμοδιότητα του, εφόσον λάβει εντολή των προϊσταμένων του *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 25 παρ. 6)*. Αν διαφωνεί με το περιεχόμενο του εγγράφου, εφαρμόζεται η παρ. 4 του παρόντος άρθρου του Υπαλληλικού Κώδικα, δηλαδή η έγγραφη διατύπωση των αντιρρήσεων του.

Οφείλει λοιπόν ο δημόσιος υπάλληλος και κατ΄ επέκταση ο διευθυντής σχολικής μονάδας υπακοή στις διαταγές των προϊσταμένων του. Βέβαια αυτές πρέπει να έχουν την τυπική και ουσιαστική εμφάνιση της νομιμότητας. Επομένως οι διευθυντές οφείλουν να εξετάζουν κατά πόσον οι σ' αυτούς δοθείσες διαταγές, από τους αρμόδιους προϊσταμένους, είναι σύμφωνες προς το Σύνταγμα και δεν αντίκεινται σε θετικό κανόνα δικαίου[213]. Αυτό σημαίνει πως δεν είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σε τυχόν παράνομες διαταγές των διοικητικών αρχών οι οποίες δεν είναι σύμφωνες με τον νόμο.

Την εκπλήρωση του καθήκοντος της υπακοής στο Σύνταγμα και στους νόμους υπέχει ο δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος ως «ειδικός πολίτης» βρίσκεται ενταγμένος σε μια ιεραρχία. Η ιεραρχική δομή της δημόσιας διοίκησης είναι θεμελιωμένη σε κανόνες δικαίου. Η επάλληλη – υπάλληλη

[213] Παναγόπουλος Θεοδ.: *Υπαλληλικό Δίκαιο*, ΣΤ έκδ., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003, σ. 98

διάταξη των διοικητικών οργάνων αντιστοιχεί σε αρμοδιότητες που ασκούν. Κατά συνέπεια ιεραρχία στη δημόσια διοίκηση σημαίνει άσκηση εξουσίας με βάση την οργάνωση της σε μορφή πυραμίδας[214]. Η ιεραρχία αποτελεί συνταγματική αρχή *(άρθρο 26 παρ. 2 του Συντάγματος)* στη βάση της οποίας ασκείται η εκτελεστική λειτουργία. Η διοίκηση του Κράτους είναι οργανωμένη κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι «εκτελεστές» της θέλησης του Κράτους και εκτελούν την έκφραση της βούλησης των κρατικών οργάνων[215].

Η αρχή της ιεραρχικής σχέσης τηρείται και όταν οι εκπαιδευτικοί αναφέρονται στους προϊσταμένους τους. Ο εκπαιδευτικός ως ιεραρχικά υφιστάμενος απευθύνεται στις προϊστάμενες αρχές υποχρεωτικά μέσω του διευθυντή σχολικής μονάδας. Αλλά και οι διευθυντές δεν παρακάμπτουν τους Προϊσταμένους των Γραφείων Εκπαίδευσης που ανήκουν οι σχολικές τους μονάδες όταν επιθυμούν να αναφερθούν στους αντίστοιχους Διευθυντές Α΄/βάθμιας – Β΄/βάθμιας εκπαίδευσης ή στους Περιφερειακούς Διευθυντές.

Ο διευθυντής σχολικής μονάδας υπέχει, κατ' αρχή, το καθήκον της υπακοής ως μονοπρόσωπο όργανο της δημόσιας διοίκησης. Όταν όμως μετέχει σε συλλογικό όργανο (Υπηρεσιακό Συμβούλιο, Σχολική Επιτροπή, Δημοτική ή Κοινοτική Επιτροπή Παιδείας κ.λπ.) λόγω της υπαλληλικής του ιδιότητας, δεν οφείλει υπακοή στις διαταγές των προϊσταμένων του. στις περιπτώσεις αυτές εκφράζει τη βούληση του αμερόληπτα και κατά συνείδηση κατά την υποκειμενική του κρίση.

Γ.3. Η Εχεμύθεια

Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί εχεμύθεια για θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από τις κείμενες διατάξεις. Οφείλει επίσης να τηρεί εχεμύθεια σε κάθε περίπτωση που αυτό επιβάλλεται από την κοινή πείρα και λογική, για γεγονότα ή πληροφορίες των οποίων λαμβάνει γνώση

[214] Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, ο.π. σ. 165

[215] Δρούλια Θεοδ. – Πολίτης Φ.: *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 69

κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του επ' ευκαιρία αυτών *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 26 παρ. 1)*.

Η υποχρέωση της εχεμύθειας δεν αντιτάσσεται της περιπτώσεις που προβλέπεται δικαίωμα των πολιτών, να λαμβάνουν γνώση των διοικητικών εγγράφων *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 26 παρ. 2)*

Η εχεμύθεια είναι μια από της σημαντικότερες υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Συνίσταται στην απαγόρευση γνωστοποίησης γεγονότων ή πληροφοριών που ο υπάλληλος έχει λάβει κατά την εκτέλεση ή επ' ευκαιρία της εκτέλεσης των καθηκόντων του. Φυσικά τα παραπάνω ισχύουν όταν η γνωστοποίηση βλάπτει τα συμφέροντα της υπηρεσίας ή ορισμένου τρίτου. Το καθήκον της εχεμύθειας βρίσκει το θεμέλιο της στην ανάγκη προστασίας των συμφερόντων του δημοσίου, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την σχέση εμπιστοσύνης των πολιτών της αυτό[216].

Η υποχρέωση της εχεμύθειας συνοδεύει της δημοσίους υπαλλήλους τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Σχετική πρόβλεψη υπήρχε στον καταστατικό χάρτη των υπαλλήλων των Ε.Κ. *(άρθρο 212 Συνθήκης ΕΟΚ – άρθρο 17 του καταστατικού χάρτη των υπαλλήλων των Ε.Κ.)*. Η σχετική υποχρέωση εξακολουθεί να υφίσταται και μετά την έξοδο των δημοσίων υπαλλήλων από την υπηρεσία. Σχετική παράβαση είναι δυνατόν να κινήσει εναντίον της ποινική διαδικασία *(Άρθρα 252 – 253 Π.Κ.)*

Η υποχρέωση της εχεμύθειας επιβάλλεται σε όλους της δημοσίους υπαλλήλους ανεξάρτητα της θέσεως της στην ιεραρχία, της φύσεως της υπηρεσίας που εκτελούν ή της ιδιότητας της. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας έχει το καθήκον να μη γνωστοποιεί σε αναρμόδια πρόσωπα σχετικές πληροφορίες που αφορούν:

α) τον προσωπικό φάκελο των συναδέλφων του εκπαιδευτικών

[216] Ντασκαγιάννης Μιχ.: «Η υποχρέωση εχεμύθειας των δημοσίων υπαλλήλων», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 48, Μάρτιος 2009, σ. 5

β) τα οικονομικά του σχολείου

γ) την υγεία μαθητών – μαθητριών

δ) ζητήματα σχετικά με την πρόοδο ή τη διαγωγή των παραπάνω

ε) τα θέματα των πανελλαδικών, προαγωγικών, επαναληπτικών και απολυτήριων εξετάσεων

στ) τα πρακτικά του συλλόγου διδασκόντων

ζ) τυχόν στοιχεία που έχουν περιέλθει σε γνώση του κατά τη διάρκεια άσκησης του διευθυντικού του λειτουργήματος

η)θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από διαταγές της προϊστάμενης αρχής

θ) γεγονότα ή πληροφορίες που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από την κοινή πείρα και λογική

ι) ιδιωτικά έγγραφα που φυλάσσονται στην υπηρεσία

ια) θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από της κείμενες διατάξεις

ιβ) ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής επιτροπής ή άλλων οργάνων της διοίκησης που συμμετέχει.

Η υποχρέωση εχεμύθειας των δημοσίων υπαλλήλων θεσπίστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα με διάταγμα της 3/4/1833.

Γ.4. Αξιοπρεπής διαβίωση και καλή συμπεριφορά

Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ. 1)*. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του οφείλει να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια και να εξυπηρετεί τους πολίτες κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ. 2)*.

Για τον προσδιορισμό της αξιοπρεπούς συμπεριφοράς εντός υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες παράμετροι όπως είναι ο βαθμός του υπαλλήλου και οι επικρατούσες κοινωνικές και τοπικές συνθήκες. Στο πλαίσιο των παραπάνω, ο διευθυντής σχολικής μονάδας οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες θα τον καταστήσουν άξιο της κοινής εμπιστοσύνης και εκτίμησης. Στο σημείο αυτό σημειώνουμε την αλγεινή εντύπωση που δημιουργείται όταν ο διευθυντής παρέχει ιδιαίτερα μαθήματα στους μαθητές του σχολείου του ή άλλων σχολείων. Η πράξη αυτή είναι ποινικά και πειθαρχικά κολάσιμη, παράλληλα όμως πλήττει βαθύτατα το κύρος τόσο του συγκεκριμένου δημοσίου υπαλλήλου, όσο και της ίδιας της δημόσιας διοίκησης – εκπαίδευσης.

Η νομολογία έχει με την πάροδο του χρόνου προσδιορίσει την εύπλαστη έννοια της αναξιοπρεπούς συμπεριφοράς μεταξύ των άλλων αναφέρουμε[217]:

α) η χαρτοπαιξία με χρηματικά ποσά

β) η μη αξιοπρεπής παράσταση

γ) η χρηματοληψία κατά εκτέλεση των καθηκόντων τους

δ) η μη προσήκουσα συμπεριφορά σε συναδέλφους

Ο δημόσιος υπάλληλος κατά το Σύνταγμα «υπηρετεί το Λαό» οφείλει να τηρεί απέναντι στους διοικούμενους στάση ευγενική και να διεκπεραιώνει σύντομα και απρόσκοπτα τις υποθέσεις τους. Το καθήκον αυτό κατέστη εντονότερο με τις διατάξεις του *Ν. 2690/1999 άρθρο 4*, που καθιέρωσε την υποχρέωση των κρατικών οργάνων να απαντούν ή να διεκπεραιώνουν αιτήματα των πολιτών εντός εξήντα ημερών. Ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τις σχολικές μονάδες όπως ενδεικτικά, απολυτήρια, πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις, αυτά πρέπει να χορηγούνται από τους διευθυντές το αργότερο εντός ενός δεκαημέρου.

[217] Παναγόπουλος Θεοδ.: *Υπαλληλικό Δίκαιο*, ΣΤ έκδ., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003, σ. 103

Γ.5. Η αρχή της Αμεροληψίας

Κατά την άσκηση των καθηκόντων του ο δημόσιος υπάλληλος, όπως ο διευθυντής σχολικής μονάδας, δεν επιτρέπεται να κάνει διακρίσεις σε όφελος ή σε βάρος των εκπαιδευτικών, των μαθητών – μαθητριών ή των άλλων εργαζομένων στο σχολείο του εξαιτίας των πολιτικών, φιλοσοφικών ή θρησκευτικών τους πεποιθήσεων. Το αυτό ισχύει και με τους πολίτες που για οποιοδήποτε λόγο αποτείνονται στη σχολική μονάδα ή συναλλάσσονται με αυτή *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 27 παρ. 3).*

Αμεροληψία σημαίνει δίκαιη δράση του δημόσιου υπαλλήλου. Η αρχή αυτή του απαγορεύει, όταν ασκεί διοικητική λειτουργία να υποκύπτει σε επηρεασμούς και να προβαίνει σε προτιμήσεις εξαιτίας λόγων που συνδέονται με απολύτως προσωπικές του επιλογές. Αφορά αποκλειστικά και μόνο τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή τη στάση του δημοσίου υπαλλήλου μόνο ως προς την άσκηση του υπαλληλικού του έργου. Η αρχή της αμεροληψίας και της δημόσιας διοίκησης θεσπίζεται σαφώς από το Σύνταγμα και προκύπτει από δύο θεμελιώδεις αρχές, οι οποίες είναι αυτή της νομιμότητας και αυτή της ισότητας[218].

Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να ασκούν τις αρμοδιότητές τους με αποκλειστικό γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, χωρίς να μεροληπτούν υπέρ ή εις βάρος συγκεκριμένων προσώπων. Η συγκεκριμένη αρχή, αποτελεί γενική αρχή του Διοικητικού Δικαίου, νομολογιακής προέλευσης, έχει δε και συνταγματική προέλευση, βάσει της απόφασης *Σ.τ.Ε. 1177/2000 τμ.Γ΄*. Επίσης αποτελεί γενική αρχή συνταγματικού επιπέδου και ειδικότερα έκφανση του Κράτους Δικαίου[219]. Η αρχή της αμεροληψίας διατυπώνεται ρητά στο *άρθρο 7 παρ. 1 του Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας (Ν. 2690/1999).*

---

[218] Κανελλοπούλου Νέδα: ο.π. σ.σ. 20 - 21

[219] Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: *Δημόσια Διοίκηση και Συλλογικά Όργανα*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2005, σ.110 και σ. 96

Η αμεροληψία συνδέεται και με την αρχή της ισότητας των πολιτών ενώπιον του νόμου *(άρθρο 4 παρ. 1 του Συντάγματος)*. Συνδέεται δε και με την αρχή της πολιτικής ουδετερότητας των δημοσίων υπαλλήλων[220], η οποία ιστορικά έχει αποτελέσει μία από τις χαρακτηριστικές αξίες της δημόσιας διοίκησης[221]. Επίσης στο *άρθρο 25 παρ. 1 του Συντάγματος* προβλέπεται ρητά η αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου, βασικό γνώρισμα του οποίου είναι ο αποκλεισμός κάθε κρατικής αυθαίρετης εξουσίας.

Η παραπάνω αρχή κατοχυρώνεται και στο Κοινοτικό δίκαιο. Πάγια νομολογία του ΔΕΚ αναγνωρίζει την αμεροληψία ως κανόνα του Κοινοτικού δικαίου που εφαρμόζεται στις διοικητικές διαδικασίες τόσο ενώπιον των κοινοτικών οργάνων, όσο και ενώπιον των εθνικών αρχών[222]. Ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να διεξαγάγει το έργο του αντικειμενικά, απροσωπόληπτα και αμερόληπτα. Πρέπει να παρέχει τα εχέγγυα αμερόληπτης κρίσης. Η αρχή της αμεροληψίας προκύπτει έμμεσα από ορισμένες συνταγματικές διατάξεις, όπως «η δημοκρατική αρχή» (άρθρο 1 του Συντάγματος) που αναφέρει ότι όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το Λαό και από το Κράτος. Επίσης προκύπτει έμμεσα και από το άρθρο 103 του Συντάγματος που αναφέρει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές του Κράτους και υπηρετούν το Λαό[223].

Η παράβαση της παραπάνω αρχής αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα στους δημοσίους υπαλλήλους. Με βάση το άρθρο 107 παρ. γ και ια του Υπαλληλικού Κώδικα οι προϊστάμενοι των δημοσίων υπηρεσιών διαπράττουν πειθαρχικό παράπτωμα εάν συντάξουν «μεροληπτική υπηρεσιακή έκθεση»[224]. Συγκεκριμένα είναι δυνατόν να ελεγχθούν πειθαρχικά οι διευθυντές σχολικών μονάδων ένα αποδειχθεί ότι μερολήπτησαν κατά

---

[220] Κόρσος Δημ.: *Διοικητικό Δίκαιο*, Γενικό μέρος, Αθήνα 1995, σ.191

[221] Φλογαΐτης Σπ.: *Το Ελληνικό Διοικητικό Σύστημα*, Αθήνα 1987, σ.43

[222] Ντασκαγιάννης Μιχ.: «Η αρχή της αμεροληψίας στη Δημόσια Διοίκηση», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010, σ. 10

[223] Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: «Βασικές αρχές της Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Πρακτικά Συνεδρίου

[224] Τάχος Αναστ.: *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, ό.π., σ. 485

σύνταξη της έκθεσης - πρότασης τους για τη μονιμοποίηση των δοκίμων εκπαιδευτικών που υπηρετούν στο σχολείο τους.

Οι διευθυντές σχολικών μονάδων κατά συμμετοχή τους στα υπηρεσιακά συμβούλια οφείλουν να σέβονται την αρχή της αμεροληψίας. Είναι υποχρεωμένοι να ζητούν την εξαίρεση της συμμετοχής τους από το συλλογικό διοικητικό όργανο εάν έχουν:

α) προσωπικό συμφέρον από την έκβαση της υπόθεσης,

β) συγγενική σχέση με κάποιον από τους ενδιαφερόμενους και

γ) εάν υπάρχει ιδιαίτερος δεσμός, ιδιάζουσα σχέση ή εχθρότητα προς τους ενδιαφερόμενους.

Σύμφωνα με τη νομολογία *(ΣΕ 2721/70)* δεν ήταν νόμιμη η θέση σε αργία εκπαιδευτικού, επειδή συμμετείχε στο περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο μέσης εκπαίδευσης που του υπέβαλλε την ποινή ο λυκειάρχης, ο οποίος διενήργησε τη σχετική ανάκριση και στη συνέχεια συνέταξε επιβαρυντικό πόρισμα ζητώντας την παραδειγματική τιμωρία του.

Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με την αρχή της ισότητας των διοικουμένων έναντι των δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους έναντι όλων των διοικουμένων, μέσα στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας και της εύρυθμης λειτουργίας της Διοίκησης. Επιβάλλεται λοιπόν να ενεργούν κατά τρόπο που δεν συνεπάγεται ευμενή η δυσμενή χειρισμό των διαφόρων υποθέσεων. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους, δεν επιτρέπεται να εκδηλώνουν τις απόψεις τους για να προβαίνουν στη διάδοσή τους. Υπό την έννοια αυτή η αμεροληψία σημαίνει και ουδετερότητα[225].

[225] Κονδύλης Β.: «Πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων», στην Επιστημονική Ημερίδα *Δημόσιοι Υπάλληλοι και Σύνταγμα* (27/11/97) Ένωση Συνταγματολόγων ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 1998, σ. 51

Στη σύγχρονη ευρωπαϊκή πραγματικότητα οι λειτουργοί της Δημόσιας Εκπαίδευσης οφείλουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα που δημιουργούνται εξαιτίας της πολυπολιτισμικότητας. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων έχουν το καθήκον να είναι αμερόληπτοι έτσι ώστε να αποφεύγονται εντός του σχολείου κρούσματα βίας και ξενοφοβίας. Η αμεροληψία τους είναι δυνατόν να αναδειχθεί ουσιαστικός μοχλός ενοποίησης και εμπιστοσύνης. Ενώ παράλληλα θα καταστεί αναγκαία για τη διατήρηση της ασφάλειας, της κοινωνικής γαλήνης και της δικαιοσύνης.

Γ.6. Δήλωση της περιουσιακής κατάστασης και εκτέλεση της υπηρεσίας

Γ.6.α. Η περιουσιακή κατάσταση

Ο δημόσιος υπάλληλος υποχρεούται να δηλώνει εγγράφως κατά το διορισμό του την ατομική και οικογενειακή του περιουσία, καθώς και οποιαδήποτε ουσιώδη μεταγενέστερη μεταβολή της. Το αυτό ισχύει μετά από την τέλεση γάμου για την περιουσιακή κατάσταση της συζύγου του. Επίσης είναι υποχρεωμένος με έγγραφη δήλωση να αναφέρει την αγορά κινητών ή ακινήτων σημαντικής αξίας, αιτιολογώντας την προέλευση των χρημάτων. Κάθε δύο έτη η αρμόδια υπηρεσία προσωπικού του αντίστοιχου Υπουργείου υποχρεούται να ζητεί από τους υπαλλήλους να υποβάλλουν υπεύθυνη δήλωση για την ουσιώδη ή μη μεταβολή της περιουσιακής τους κατάστασης (*ΥΚ. Άρθρο 28, παρ. 1 και 2*).

Η δήλωση της περιουσιακής κατάστασης συντάσσεται σε ειδικό έντυπο το περιεχόμενο του οποίου καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών. Τα παραπάνω στοιχεία μετά την επεξεργασία τους διαβιβάζονται σε ηλεκτρονική μορφή στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών. Τηρείται ειδικό μητρώο υπόχρεων, ενώ κατοχυρώνεται το απόρρητο των περιουσιακών στοιχείων *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 28 παρ. 4)*.

Εάν η μεταβολή της περιουσιακής κατάστασης του υπαλλήλου είναι δυσανάλογη προς τις αποδοχές και την εν γένει οικονομική κατάσταση, η αρμόδια υπηρεσία και η υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών μετά όμως από καταγγελία, προβαίνουν σε έρευνα. Εάν προκύψουν σοβαρές ενδείξεις ότι ο τρόπος απόκτησης των συγκεκριμένων πόρων συνιστούν ποινικό αδίκημα ή πειθαρχικό παράπτωμα, ο αρμόδιος Υπουργός προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την πειθαρχική ή ποινική δίωξη του υπαλλήλου *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 28 παρ. 3 και 5)* .

Δυστυχώς και μετά την ψήφιση του *Ν. 3528/2007* δεν υπήρξε κάποια ουσιαστική και θετική αλλαγή στο «ακανθώδες» θέμα της περιουσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων. Ούτε οι υπάλληλοι ενημερώνουν την υπηρεσία τους για τυχόν σημαντικές αλλαγές των περιουσιακών στοιχείων τους, ούτε οι αρμόδιες υπηρεσίες προσωπικού ζητούν κάθε διετία την υποβολή υπεύθυνων δηλώσεων για την ουσιώδη ή μη μεταβολή της περιουσιακής τους κατάστασης. Το αυτό συμβαίνει και στο χώρο της Δημόσιας Εκπαίδευσης τόσο σε κεντρικό επίπεδο, όσο και σε περιφερειακό – διεύθυνσης – γραφείου εκπαίδευσης. Δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου και ο έλεγχος ενός πολύ μικρού αριθμού εκπαιδευτικών διενεργείται μετά από καταγγελία στο ΣΔΟΕ ιδιαίτερα. Αυτό δε που καταγγέλλεται είναι ότι παρέχουν ιδιαίτερα μαθήματα κάτι που είναι πειθαρχικά αλλά και ποινικά κολάσιμο.

Οι διευθυντές σχολικών μονάδων οφείλουν να προασπίσουν και να διασφαλίσουν τόσο τη δημοσιοϋπαλληλική τους ιδιότητα, όσο και το εκπαιδευτικό τους λειτούργημα. Για το λόγο αυτό σε απόλυτο βαθμό δεν επιτρέπεται να παρέχουν παράνομα ιδιαίτερα μαθήματα, εκμεταλλευόμενοι πιθανόν τη θέση τους. Επίσης οφείλουν να είναι απόλυτα προσεκτικοί και τυπικοί στη διαχείριση των οικονομικών των σχολικών επιτροπών, στις οποίες συνήθως έχουν οριστεί και ως ταμίες.

Γ.6.β. Εκτέλεση της υπηρεσίας

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρέχουν την εργασία τους μέσα στον οριζόμενο από τις κείμενες γενικές ή ειδικές διατάξεις χρόνο και εκτελούν τα καθήκοντα του κλάδου ή της ειδικότητας τους *(Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 29 παρ. 1 και άρθρο 30 παρ. 1)*. Οι διευθυντές λοιπόν ασκούν τα καθήκοντά τους, τα οποία βασικά είναι διοικητικού περιεχομένου. Στη Β'/βάθια εκπαίδευση εάν οι σχολικές μονάδες είναι μικρού δυναμικού, είναι δυνατόν οι διευθυντές να διδάσκουν από δύο έως έξι ώρες. Στα Δημοτικά οι διευθυντές έχουν μειωμένο ή και πολύ μικρό διδακτικό ωράριο, εκτός από τα ολιγοθέσια ή μονοθέσια σχολεία όπου το ωράριο είναι αυξημένο ή αναγκαστικά πλήρες. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων και στις δύο εκπαιδευτικές βαθμίδες έχουν την υποχρέωση παρουσίας στη σχολική μονάδα από την πρώτη έως και την τελευταία ώρα διδασκαλίας. Σε περιπτώσεις μόνο επιτακτικής ανάγκης αντικαθίστανται (λόγος υγείας, επιμορφωτικά σεμινάρια κ.λπ.) από τον έναν τουλάχιστον υπάρχοντα υποδιευθυντή ή από τν αναπληρωτή διευθυντή. και μετά την αφυπηρέτηση των υπαλλήλων.

Δ. Περιορισμοί

Δ.1. Πολιτική Ουδετερότητα

Ο θεμελιωδέστερος περιορισμός των δημοσίων υπαλλήλων είναι η πολιτική ουδετερότητά τους, η οποία είναι εγγύηση σεβασμού της έκφρασης της λαϊκής θέλησης και έχει ως σκοπό «τον αποκλεισμό πολιτικών εξαρτήσεων κριτηρίων και επιρροών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους»[226]. Πολιτική ουδετερότητα σημαίνει αποχή του δημοσίου υπαλλήλου από κάθε πολιτική δράση. Καταλαμβάνει τη γενικότερη στάση του έναντι του πολιτειακού γίγνεσθαι. Επειδή όμως η πολιτική του δράση είναι καταρχήν

[226] Κονδύλης Β.: ό.π., σ. 48

συνταγματικά θεμιτή είναι δυνατόν να θεωρήσουμε ότι ουσιαστικά απαγορεύεται η κομματική του δραστηριότητα. Βέβαια η διάκριση μεταξύ των δύο αυτών δραστηριοτήτων είναι δυσχερής[227].

Η υποχρέωση εκτελέσεως της γενικής κυβερνητικής πολιτικής και ειδικότερα του προγράμματος της Κυβερνήσεως θεωρείται ως ουδετερότητα έναντι της και επομένως και ως αντικειμενικότητα. Αποτελεί τη συνέπεια της αρχής της λαϊκής κυριαρχίας και σημαίνει ότι ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει να εκτελεί με ευσυνειδησία τις εντολές που δίνονται για την εφαρμογή των κυβερνητικών επιλογών. Επίσης οφείλει να μην αντιδρά για την εφαρμογή τους, απλά και μόνον επειδή δεν συμφωνεί με το πολιτικό κόμμα από το οποίο προέρχεται η Κυβέρνηση[228].

Η *παρ. 2 του άρθρου 45 του Υπαλληλικού Κώδικα* ορίζει ότι «η συμμετοχή των υπαλλήλων στην πολιτική ζωή της χώρας επιτρέπεται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις». Όμως το *άρθρο 29, παρ. 3 του Συντάγματος*, απαγορεύει στους δημοσίους υπαλλήλους κάθε μορφή εκδήλωσης υπέρ οποιουδήποτε πολιτικού κόμματος. Επίσης η έννοια της «πολιτικής ουδετερότητας» εξασφαλίζεται και από το *άρθρο 18, παρ. 3 του Ν. 1735/1987*, στο οποίο ορίζεται ότι «*οι εκδηλώσεις και η δράση των δημοσίων υπαλλήλων υπέρ πολιτικών κομμάτων κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων απαγορεύεται*».

Το παραπάνω άρθρο τονίζει την απαγόρευση στους δημοσίους υπαλλήλους να εκδηλώνονται κα να δρουν υπέρ των πολιτικών κομμάτων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Ουσιαστικά λοιπόν περιορίζεται η πολιτική τους δραστηριότητα στο χώρο της εργασίας τους, καθώς δεν τους επιτρέπεται να εκδηλώνουν και να διαδίδουν τις πεποιθήσεις τους. Στον ευαίσθητο χώρο της Εκπαίδευσης θα ήταν καταστροφικό οι διευθυντές σχολικών μονάδων και οι υπόλοιποι διδάσκοντες, να κομματίζονται και να

[227] Κανελλοπούλου Νέδα: ό.π., σ.σ. 20 – 21

[228] Κονδύλης Β.: ό.π., σ. 52

διαπληκτίζονται εξαιτίας των πολιτικών τους διαφορών, προβαίνοντας παράλληλα σε τυχόν διακρίσεις.

Η πολιτική ουδετερότητα δεν είναι αυτοσκοπός που τείνει στην προστασία του πολιτικά αμόλυντου χαρακτήρα του «σκληρού πυρήνα» του Κράτους. Είναι θεσμική εγγύηση που στοχεύει στη διασφάλιση της αμεροληψίας της δικαιοσύνης και της διοίκησης[229]. Δεν πρέπει λοιπόν να συγχέεται με την πολιτική τοποθέτηση των δημοσίων υπαλλήλων η οποία πλέον δεν νοείται να απαγορεύεται υπό την έννοια της πολιτικής ουδετερότητας. Οφείλουν όμως να ασκούν αντικειμενικά τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να διεκπεραιώνουν κάθε υπόθεση χωρίς να υπεισέρχεται η οποιαδήποτε μορφή διάκρισης εξαιτίας τυχόν κομματικών πεποιθήσεων[230]. Δηλαδή ο διευθυντής σχολικής μονάδας όταν εκτελεί συγκεκριμένες εντολές και οδηγίες δεν πρέπει να επηρεάζεται ευνοϊκά ή μη εξαιτίας της κομματικής του τοποθέτησης και της σύμφωνης γνώμης του ή μη με τις κεντρικές επιλογές της Κυβέρνησης ή του Υπουργείου Παιδείας. Το ίδιο πρέπει να συμβαίνει όσον αφορά τις υποθέσεις των συναδέλφων του εκπαιδευτικών ή άλλων μελών της σχολικής κοινότητας.

Ο δημόσιος υπάλληλος είναι εκτελεστής της θελήσεως του Κράτους, δηλαδή της εκάστοτε Κυβερνήσεως και όχι του πολιτικού κόμματος από το οποίο προέρχεται η Κυβέρνηση. Η διάκριση μεταξύ «Κυβερνήσεως» και «πολιτικού κόμματος» είναι εκδήλωση της θεμελιώδους αρχής στην εξυπηρέτηση της οποίας αποβλέπει η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων (*Σ.τ.Ε. 3138/91 – σκέψη 11η*). Δηλαδή στο ότι οι υπάλληλοι είναι μόνιμοι δηλώνει τη θέλησή του συνταγματικού νομοθέτη να δημιουργήσει ένα σώμα το οποίο θα δρα «ανεξαρτήτως κυβερνητικών εναλλαγών, εν ασφαλεία κατά τας επιταγάς των νόμων και, συνεπώς, απηλλαγμένον κομματικών επιρροών και επεμβάσεων» (*Σ.τ.Ε. 2325/1966*).

[229] Βενιζέλος Ευ.: *Μαθήματα Συνταγματικού Δικαίου Ι*, Θεσσαλονίκη 1991, σ.347

[230] Παναγόπουλος Θεόδ.: *Υπαλληλικό Δίκαιο,* ό.π., σ.σ. 101-102

Η πολιτική και ιδιαίτερα η κομματική ουδετερότητα των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων αποτελεί το αναγκαίο συμπλήρωμα κατά το Σύνταγμα του θεσμού της μονιμότητάς τους. Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων χωρίς την πολιτική και ιδιαίτερα την κομματική ουδετερότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους θα οδηγούσε μοιραία στην ανατροπή της ηθελημένης από το Σύνταγμα λεπτής ισορροπίας μεταξύ του πολιτικού και του διοικητικού – υπηρεσιακού παράγοντα στην λειτουργία του κρατικού μηχανισμού. Ο συνταγματικός νομοθέτης αξίωσε οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι να παραμείνουν πολιτικά ουδέτεροι έναντι των εναλλασσόμενων στην εξουσία πολιτικών σχηματισμών. Έτσι ώστε να καταστεί εκφραστής της διάρκειας του κράτους πέρα και πάνω από τα συμφέροντας του κυβερνώντος κόμματος[231].

Στην Ελλάδα, η πολιτική ουδετερότητα των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται δεκτή ως μόνιμο στοιχείο στην κρατική οργάνωση, δηλαδή συνδέεται με την λειτουργία του πολιτεύματος. Η πολιτική ουδετερότητα γίνεται δεκτή ως αποχή από την ενεργή πολιτική δράση και ως διοικητική δράση σύμφωνα με την αρχή της ισότητας. Θεωρείται δε ότι συνιστά σε πολυκομματικό κράτος εγγύηση της έκφρασης της λαϊκής κυριαρχίας. Η πολιτική ουδετερότητα, δεν μπορεί να σημαίνει ότι ο δημόσιος υπάλληλος μεταπίπτει σε πολίτη «δεύτερης κατηγορίας». Με τους περιορισμούς που επιβάλλονται επί της πολιτικής του ελευθερίας θεωρείται «ειδικός πολίτης» αλλά πάντοτε πολίτης[232].

Άξια μνείας είναι σχετική εγκύκλιος, η οποία αναφέρει ότι «επιχειρείται συνδυασμός αφενός της, από όλους αποδεκτής, αρχής της πολιτικής ουδετερότητας της διοίκησης και αφετέρου της νέας αντίληψης για το δημόσιο υπάλληλο, σύμφωνα με την οποία ο υπάλληλος δεν είναι άβουλο όργανο,

[231] Παναγοπούλου Μαρία – Ελένη: *Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η νομολογιακή επεξεργασία του θεσμού*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1986, σ. 38

[232] Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, ό.π., σ.σ. 178 – 179, 189

αλλά υπάλληλος – πολίτης, που έχει τα ίδια δικαιώματα με τους άλλους πολίτες»[233].

Κατά τον Αναστ. Τάχο[234], η πολιτική ουδετερότητα αποτελεί νομική κατασκευή που η λογική και νομική αντινομία της είναι κατάδηλη. Επίσης αποτελεί πλασματική νομική σύλληψη που η εφαρμογή της ως κανόνας δικαίου ελάχιστα μπορεί να πραγματοποιηθεί. Ακόμη και οι συνταγματικές διατάξεις αναιρούνται σε ικανή έκταση, από τις λοιπές διατάξεις του ίδιου του Συντάγματος και της κοινής νομοθεσίας. Αυτό που ουσιαστικά είναι δυνατόν να αποφευχθεί με βάση τη διοικητική αμεροληψία είναι ο κομματισμός των δημοσίων υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Αντίθετα η πολιτική ουδετερότητα ως θεμελιώδης γενικός κανόνας είναι ανέφικτη, νομικά και ιδίως πραγματικά.

Δ.2. Άσκηση ιδιωτικού έργου με αμοιβή – συμμετοχή σε εταιρείες

Μετά από άδεια ο υπάλληλος μπορεί να ασκεί ιδιωτικό έργο ή εργασία με αμοιβή, εφόσον συμβιβάζεται με τα καθήκοντα της θέσης του και δεν παρεμποδίζει την ομαλή εκτέλεση της υπηρεσίας του. Η άδεια χορηγείται για συγκεκριμένο έργο ή εργασία μετά από σύμφωνη αιτιολογημένη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου. Δεν επιτρέπεται στον υπάλληλο η κατ' επάγγελμα άσκηση εμπορίας (*Υπαλληλικός Κώδικας, άρθρο 31, παρ. 1,2,3*)

Στην εκπαίδευση η αιτιολογημένη γνώμη δίνεται από τα αντίστοιχα ΠΥΣΔΕ και ΠΥΣΠΕ. Σκοπός της διάταξης αυτής του Υπαλληλικού Κώδικα δεν είναι μόνο η αποφυγή παρακώλυσης του έργου των δημοσίων υπηρεσιών με τυχόν πρόσθετες εργασίες των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σημαντικότερος λόγος είναι να αποφεύγεται η εκμετάλλευση της θέσεώς τους. Διαφορετικά οι διευθυντές σχολικών μονάδων θα είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν με αμοιβή ιδιαίτερα μαθήματα, εξαιτίας του κύρους και της δύναμης που τους παρέχει η θέση την οποίαν κατέχουν στην εκπαιδευτική ιεραρχία.

---

[233] Εγκύκλιος ΔΙΚΠΡ/Φ.33/16/10954/28-12-1987

[234] Τάχος Αναστ.: *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 9η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2008, σ.σ. 29 – 30

Το *άρθρο 32 του Υπαλληλικού Κώδικα* θέτει σημαντικούς περιορισμούς στη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων σε εταιρείες. Συγκεκριμένα ο διευθυντής σχολικής μονάδας υποχρεούται να δηλώνει στην υπηρεσία του τη συμμετοχή του σε Ν.Π.Ι.Δ. οποιασδήποτε μορφής, εκτός των σωματείων και των κοινωφελών ιδρυμάτων. Επίσης απαγορεύεται η συμμετοχή του σε παντός είδους εμπορικές εταιρείες με οποιαδήποτε αρμοδιότητα. Επιτρέπεται μετά από άδεια η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διοίκηση γεωργικών συνεταιρισμών και άλλων εταιρειών, οι οποίες ελέγχονται από το Δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., του Ο.Τ.Α. και τις δημόσιες επιχειρήσεις. Η συμμετοχή στις παραπάνω διοικήσεις είναι δυνατή για τους διευθυντές σχολικών μονάδων μόνο εάν αυτή πραγματοποιείται χωρίς να τους παρακωλύει από την άσκηση των καθηκόντων – αρμοδιοτήτων τους. Σε αντίθετη περίπτωση οφείλουν να παραιτηθούν από διευθυντές ή να ανασταλεί η διευθυντική τους θέση τη χρονική περίοδο, όπου ασκούν αποκλειστική διοίκηση στις αναφερόμενες στον υπαλληλικό κώδικα εταιρείες.

Ε . Ασυμβίβαστα έργα ή ιδιότητες. Κωλύματα.

Ο Υπαλληλικός Κώδικας από το *άρθρο 33* έως και το *άρθρο 37* αναφέρει σειρά ασυμβίβαστων έργων, ιδιοτήτων και κωλυμάτων των δημοσίων υπαλλήλων, ειδικότερα:

α) Ο εκπαιδευτικός – διευθυντής σχολικής μονάδας είναι δυνατόν να εκλεγεί βουλευτής δεν μπορεί όμως να συνεχίσει να εκτελεί τα καθήκοντά του.

β) Αν και η δικηγορική ή η ιατρική ιδιότητα είναι ασυμβίβαστες προς αυτή του δημοσίου υπαλλήλου, στην εκπαίδευση υπηρετούν νομικοί και ιατροί, οι οποίοι μετά από ειδική άδεια έχουν το δικαίωμα να ασκούν το λειτούργημά τους.

γ) Εξαιρουμένων των παραπάνω περιπτώσεων οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν μπορούν να κατέχουν και δεύτερη θέση.

δ) Οι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν επιτρέπεται να αναλαμβάνουν την επίλυση ζητήματος ή να συμπράττουν στην έκδοση πράξεων

ένα εμπλέκονται οι σύζυγοί τους, συγγενείς έως και τρίτου βαθμού, καθώς και πρόσωπα ιδιαίτερα φιλικά ή εχθρικά προς αυτούς.

ε) Στους εκπαιδευτικούς δεν υφίσταται κώλυμα εντοπιότητας εξαιτίας της καταγωγής αυτή ή των συζύγων τους. Αντίθετα μοριοδοτείται η εντοπιότητα τους, καθώς και η συνυπηρέτηση των συζύγων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Α. Εισαγωγή – Γενική Περιγραφή

Την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας έχει το εκπαιδευτικό προσωπικό στο σύνολό του, όμως ο διευθυντής έχει την άμεση επίβλεψη και γενική διεύθυνση του σχολείου του, που εκπροσωπεί σε όλες τις σχέσεις (*Υπ. Αποφάσεις 25124/1978 και 52091/1978*). Επίσης όπως αναφέρεται στο *άρθρο 11 Δ΄ του ν. 1566/1985, σε συνδυασμό με την Υ.Α. 6942/11-1-1983* είναι κυρίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών. Είναι υπεύθυνος στην αξιολόγηση των δόκιμων εκπαιδευτικών του σχολείου του και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους, επιπρόσθετα ασκεί διδακτικό έργο, έως πέντε ώρες την εβδομάδα, ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας. Προεδρεύει στο σύλλογο των διδασκόντων και στο σχολικό συμβούλιο και συμμετέχει στη σχολική επιτροπή του σχολείου ή του σχολικού συγκροτήματος. Κατέχει μια θέση με διακριτές αρμοδιότητες και ιεραρχική διαφοροποίηση μέσα στο ευρύτερο σχολικό σύστημα. Το έργο του εποπτεύεται άμεσα από τον προϊστάμενο του αρμόδιου Γραφείου ή της αρμόδιας Διεύθυνσης. Η εξουσία του είναι περιορισμένη, έχει σαφώς διεκπαιρεωτικό χαρακτήρα, καθώς η ιεραρχική δομή του συστήματος προβλέπει τον έλεγχο από τις κεντρικές υπηρεσίες.

Βασικές αρμοδιότητές [235] του είναι:

α) η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών

β) η τήρηση αρχείου

γ) ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος

δ) το διδακτικό έργο

ε) η ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος

στ) η παροχή στήριξης σε παιδαγωγικά και διδακτικά θέματα

ζ) η αντιμετώπιση συγκρούσεων και κρίσεων

η) η αποτελεσματική διαχείριση εκπαιδευτικού δυναμικού, υλικών πόρων και χρηματοδότησης

θ) η αναζήτηση πόρων για την κάλυψη αναγκών της σχολικής μονάδας

ι) η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός του σχολικού εξοπλισμού

ια) η καλλιέργεια θετικής κουλτούρας διδασκαλίας και μάθησης

ιβ) η συνεργασία με εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες

ο διευθυντής – ηγέτης οφείλει να μεριμνά για σειρά θεμάτων και ουσιαστικά πρόκειται για ένα διαχειριστικό – τεχνοκρατικό πρότυπο ηγεσίας που εστιάζει στις λειτουργίες, στους σκοπούς και στις συμπεριφορές[236]. Σύνθετος λοιπόν ο ρόλος του και οι αρμοδιότητες του σχετίζονται με τη διοίκηση, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας, την αποφυγή συγκρούσεων. Για να ανταποκριθεί με επιτυχία στο έργο του είναι αναγκαίο να διαθέτει διοικητικές γνώσεις, ηγετική και αντιληπτική ικανότητα, δεξιότητες, συνεργατική διάθεση.

Στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση όργανα διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος

[235] Κατσαρός Ι.: «Διοίκηση στην Εκπαίδευση», Πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης* (Βόλος 19-20/6/2008), ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., σ.σ. 281 - 282

[236] Κατσαρός Ι.: Οργάνωση και *Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, ό.π., σ. 31

διδασκόντων. Ενώ όμως ο νόμος ορίζει ότι πρέπει να κατέχουν υποχρεωτικά τον βαθμό Α΄, συγκεκριμένα έτη υπηρεσιακής – διδακτικής προϋπηρεσίας και διαδικασία επιλογής, σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να ισχύσουν διαφορετικά κριτήρια ανάθεσης των διευθυντικών αρμοδιοτήτων. Στα ολιγοθέσια Δημοτικά και σε Γυμνάσια με τάξεις Λυκείου είναι δυνατόν να οριστούν προσωρινοί διευθυντές, ελλείψει εκπαιδευτικών με βαθμό Α, όσοι και όσες κατέχουν τον Β΄ αλλά και το Γ΄ βαθμό. Επίσης όσοι ασκούν τις αρμοδιότητες των διευθυντών εκτός των προβλεπόμενων μηνιαίων αποδοχών, λαμβάνουν επίδομα θέσης που ορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Παιδείας και Οικονομικών.

Οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων προσδιορίστηκαν νομοθετικά και από την *Υ.Α.Φ. 353.1/324/105657/Δ1/16-10/2002*. Στο *άρθρο 27* περιγράφεται, όπως και στο *άρθρο 11 του Ν. 1566/85* το έργο τους, στο *άρθρο 28* οι γενικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους, ενώ στα *άρθρα 29,30,31 και 32* οι αρμοδιότητες τους, σε σχέση με:

- το Σύλλογο των Διδασκόντων
- τους Σχολικούς Συμβούλους
- το Διευθυντή Εκπαίδευσης
- τον Προϊστάμενο του Γραφείου
- τους μαθητές
- τα όργανα λαϊκής συμμετοχής
- τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης

Κατά τους Απ. Ανδρέου και Γ. Παπακωνσταντίνου[237] οι όποιες νομοθετικές αναφορές στο ρόλο των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι γενικόλογες, καθώς η άκαμπτη ιεραρχική γραφειοκρατία περιορίζει τη δυνατότητα τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Δεν έχουν πλήρως αποσαφηνισμένες αρμοδιότητες, δεν διαθέτουν την κατάρτιση και τα μέσα. Η

[237] Ανδρέου Απ. - Παπακωνσταντίνου Γ.: *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα – Λιβάνη, Αθήνα 1994, σ. 72

εξουσία τους δεν συμβαδίζει με την ευθύνη τους και ουσιαστικά παραμένουν απλά όργανα «παρακολούθησης προαποφασισμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων».

Με βάση το *Ν. 3848/2010* από τον Αύγουστο του 2010 έχει ξεκινήσει η διαδικασία επιλογής νέων στελεχών στην εκπαίδευση. Μετά την επιλογή των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας, το Φεβρουάριο του 2011 προκηρύχθηκαν οι θέσεις Σχολικών Συμβούλων των παραπάνω δύο βαθμίδων. Επίσης στις 14/4/2011 το Υπουργείο Παιδείας ανακοίνωσε συγχωνεύσεις Δημοτικών, Γυμνασίων και Λυκείων. Το επόμενο βήμα που αναμένεται είναι η προκήρυξη επιλογής νέων διευθυντών σχολικών μονάδων.

Αυτό όμως που πιθανολογείται έντονα είναι η αύξηση των αρμοδιοτήτων των διευθυντών. Αναμένεται λοιπόν ένα νέο σχέδιο νόμου, όπου θα είναι «απόλυτοι άρχοντες του σχολείου, μάνατζερ – διευθυντές – αξιολογητές, που θα αποφασίζουν για τα πάντα»[238], ενώ «αποδυναμώνεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων»[239]. Στο νέο σχολείο που δημιουργείται μέσα από τον «Καλλικράτη της Παιδείας», οι διευθυντές θα διοικούν με κριτήρια ιδιωτικού δικαίου και με αυξημένες αρμοδιότητες που θα τους μεταφερθούν τόσο από τα Γραφεία Εκπαίδευσης, όσο και από το υφιστάμενο μοντέλο αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων[240].

Στις νέες σχολικές μονάδες που θα είναι μεγαλύτερες από τις σημερινές οι διευθυντές θα έχουν πρόσθετες αρμοδιότητες[241], όπως:

1. Συμμετοχή στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου
2. Συμμετοχή στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου

[238] Λιάτσου Ολ.: «Οι διευθυντές μάνατζερ και αξιολογητές» (ενός ανδρός αρχή…), εφημερίδα *Σαββατιάτικη Ελευθεροτυπία*, 5/3/2011, σ. 1

[239] Στο ίδιο, σ. 1

[240] Λιάτσου Ολ.:, ό.π., σ. 41

[241] Καλαντζής Φάνης: «Το οργανόγραμμα των νέων σχολείων», Εφημερίδα *Κόσμος του Επενδυτή*, 5 – 6 /3/2011, σ. 22 και Λιάτσου Ολ.: ό.π., σ. 41

3. Κατάρτιση προγραμμάτων ενδοσχολικής επιμόρφωσης
4. Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας
5. Αποκλειστική ευθύνη της αρμοδιότητας ηλεκτρονικής ενημέρωσης:
   - Των ατομικών υπηρεσιακών φακέλων
   - Των οικονομικών δεδομένων
   - Των στοιχείων της αυτοαξιολόγησης
6. Πειθαρχικές αρμοδιότητες και επιβολή ποινών στο προσωπικό της σχολικής μονάδας
7. Χορήγηση αδειών
8. Υπευθυνότητα για διαφάνεια και κοινωνική λογοδοσία
9. Πρόταση επιλογής και τοποθέτησης των υποδιευθυντών

Β. Γενικά Καθήκοντα – Αρμοδιότητες Διευθυντών Σχολείων

Σύμφωνα με το *άρθρο 28 της Υ.Α. 105657/Δ1/16 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄)* ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συνεργάζεται με τα Στελέχη της Διοίκησης, τους Σχολικούς Συμβούλους, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς.

Ειδικότερα:

1. Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους
2. Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες (*άρθρο 28, παρ.2*). Ένα χρειαστεί να απουσιάζει για υπηρεσιακούς ή προσωπικούς λόγους αναπληρώνεται από τον υποδιευθυντή (*Υ.Α. 25124/1978 και 52091/1978*).
3. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

4. Εφαρμόζει:
   - Τους νόμους
   - Τα προεδρικά διατάγματα
   - Τις εγκυκλίους
   - Τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών διοίκησης
5. Είναι υπεύθυνος για την τήρηση και υλοποίηση των αποφάσεων του Συλλόγου των Διδασκόντων.
6. Προωθεί σε συνεργασία με τα διοικητικά και εκπαιδευτικά Στελέχη και το Σύλλογο Διδασκόντων τη λειτουργία διαφόρων εκπαιδευτικών τμημάτων και καινοτομιών, ενώ παράλληλα έχει την ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία τους.
7. Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές:
   - Εξετάσεων
   - Συγκέντρωσης δικαιολογητικών
   - Έκδοσης αποτελεσμάτων
8. Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.
9. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και σε περίπτωση μετάθεσης τους διαβιβάζει «επί αποδείξει» στα νέα τους σχολεία.
10. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση είναι ο εκκαθαριστής των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας.
11. Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση του θετικού κλίματος και ανάπτυξης αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας.
12. Καταμερίζει τις αρμοδιότητες μεταξύ των Υποδιευθυντών.

13. Συνεργάζεται με τον ή τους Υποδιευθυντές, το γραμματέα του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς που έχουν αναλάβει συγκεκριμένες διοικητικές αρμοδιότητες.
14. Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις, όπως προβλέπει η νομοθεσία για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό. Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα είναι επί του παρόντος ανενεργή, καθώς μετά από τις ισχυρότατες αντιδράσεις των εκπαιδευτικών οργανώσεων (Δ.Ο.Ε. – Ο.Λ.Μ.Ε.) δεν έχει ουσιαστικά ενεργοποιηθεί η διαδικασία αξιολόγησης. Η μόνη αξιολογική έκθεση είναι αυτή που συντάσσει ο διευθυντής για τη μονιμοποίηση των δόκιμων εκπαιδευτικών του σχολείου του. Αυτό πραγματοποιείται μετά από τη διετή προϋπηρεσία τους και ουσιαστικά έχει καταστεί μια τυπική διαδικασία.
15. Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα – υποχρεώσεις τους. Επίσης τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, των αποφάσεων και των εγκυκλίων που έχουν σχέση με την εκπαίδευση. Στο άμεσο μέλλον αναμένεται να αλλάξει ο τρόπος αξιολόγησης των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών με την εφαρμογή του θεσμού του μέντορα. Πλέον ο διευθυντής θα διαδραματίζει ουσιαστικότερο ρόλο στην όλη διαδικασία και θα συνεπικουρεί τους νέους συναδέλφους του, όσον αφορά την απόκτηση παιδαγωγικής εμπειρίας και γενικότερης γνώσης των εκπαιδευτικών θεμάτων.
16. Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Γ. Ο Διευθυντής και οργανωτής μέσα από τις γενικές αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που του έχουν αναθέτει

Εκτός από τις γενικές αρμοδιότητες που περιγράφονται από το *άρθρο 30 της σχετικής υπουργικής απόφασης (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως αρ. φύλλου 1340, τεύχος Β΄, 16/10/2002*), ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει και άλλες βασικές οργανωτικές αρμοδιότητες – δραστηριότητες, όπως:

1. Διαμόρφωση του χώρου του γραφείου με λειτουργικό τρόπο έχοντας ως στόχο την εύρυθμη οργανωτική του λειτουργία.
2. Οργάνωση της σχολικής γραμματείας, η οποία είναι απαραίτητη για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας και έχει ρόλο εκτελεστικό και θεμελιακό. Το σχολείο ως δημόσια υπηρεσία είναι υποχρεωμένο να επιτελεί συγκεκριμένες εσωτερικές και εξωτερικές γραφειοκρατικές εργασίες οι οποίες έχουν σχέση με:
   - Το μαθητικό δυναμικό του παρόντος και του παρελθόντος
   - Το εκπαιδευτικό προσωπικό
   - Την επικοινωνία – αλληλογραφία με την εκπαιδευτική διοίκηση ή τις άλλες δημόσιες υπηρεσίας.

   Η στελέχωση της Γραμματείας ορίζεται από το *άρθρο 19 παρ. 6 του ν. 1566/1985* και σε περίπτωση που η σχολική μονάδα δεν διαθέτει διοικητικό υπάλληλο, ο διευθυντής αναθέτει σε μέλη του διδακτικού προσωπικού διάφορες διοικητικές εργασίες, στο πλαίσιο της κατανομής του εξωδικαστικού έργου.
3. Οργανώνει το σχολικό αρχείο με στόχο τη διαχρονική τήρηση στοιχείων – πληροφοριών και την εξασφάλιση της ιστορικής συνέχειας της σχολικής μονάδας. Η οργάνωση και η διατήρηση του αρχείου αποτελεί μια σημαντική και ουσιαστική διοικητική δραστηριότητα.

4. Τηρεί, ενημερώνει και θεωρεί τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολείου, τα οποία οφείλει να διατηρεί σε καλή κατάσταση (*Υ.Α. 25124/1978 και 52091/1978*).
5. Εκδίδει συγκεκριμένα διοικητικά έντυπα που καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας. Αυτά είναι:

   α) Τίτλοι Σπουδών

   β) Πιστοποιητικά Σπουδών

   γ) Έλεγχοι προόδων των μαθητών και των μαθητριών

   δ) Αποδεικτικά μετεγγραφών

   ε) Στατιστικά στοιχεία
6. Μεριμνά για την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης και φροντίζει για την ασφαλή αποθήκευση και σωστή συντήρηση του σχολικού εξοπλισμού. Παράλληλα, είναι επιφορτισμένος με τον έλεγχο, την καλή χρήση και τη συντήρηση των σχολικών αιθουσών, αλλά και του σχολικού κτιρίου στο σύνολό του.
7. Είναι αρμόδιος για την τήρηση φακέλου σχολικής νομοθεσίας.
8. Εποπτεύει την τακτική και ελλιπή φοίτηση των μαθητών και των μαθητριών.
9. Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε αυτή να θέτει ως στόχο να καταστεί το σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
10. Φροντίζει για την επιτυχή επικοινωνία εκπαιδευτικών και γονέων – κηδεμόνων, με σκοπό την ανάπτυξη των μαθητών σε γνωστικά, παιδαγωγικά και κοινωνικά θέματα.

Για να μπορέσει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να ασκήσει τις παραπάνω γενικές αρμοδιότητες οφείλει να καταβάλλει μια διαρκώς συγκροτημένη και συστηματικά σχεδιασμένη προσπάθεια. Επίσης πρέπει να

λάβει υπόψη και να δρομολογήσει τέτοιες διαδικασίες και ενέργειες που να μην προκαλούν σύγχυση, αναποτελεσματικότητα και αποθάρρυνση[242].

Δ. Η συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό και η διεύθυνση του συλλόγου διδασκόντων. Οι σχετικές αρμοδιότητες. [243]

Η ομαλή, ουσιαστική και αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας προϋποθέτει απαραίτητα την αρμονική συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε αυτήν. Οφείλει λοιπόν να σέβεται την προσωπικότητα των συναδέλφων του, να κατανοεί τα ατομικά τους προβλήματα, να είναι αντικειμενικός και να αναπτύσσει την ειλικρινή συνεργασία στα διάφορα προβλήματα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Στη διαδικασία ανάθεσης εξωδιδακτικών εργασιών, οφείλει να ενεργεί αντικειμενικά και αμερόληπτα. Η ενδεδειγμένη αυτή στάση ενισχύει την ηγετική του θέση, καθώς μέσα από τον ορθό καταμερισμό των όποιων σχολικών δραστηριοτήτων:

- Ενισχύει θετικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των εκπαιδευτικών
- Ακολουθεί την αρχή της «ίσης μεταχείρισης»
- Αξιοποιεί κατάλληλα το σύνολο του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού

---

[242] Σφυρής Γ.: *Ο ρόλος του Διευθυντή Σχολικών Μονάδων,* στο τριμηναίο περιοδικό, τα Εκπαιδευτικά, τεύχος 81 – 82, Δεκέμβριος 2006, σ. 145

[243] Η καταγραφή της συγκεκριμένης ενότητας στηρίχθηκε στο *άρθρο 29 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, αρ. φύλλου 1340, τεύχος Β΄, 16/10/2002), στο άρθρο 13 του Π.Δ. 201/1998, στο άρθρο 11 Ν. 1566/1985* και στην ακόλουθη βιβλιογραφία:

α) Κούρτης Κ.: *Η θεωρία και η Πρακτική της Συγχρόνου Διοικήσεως*, Αθήνα 1981, σ.σ. 53-65

β) Σπηλιωτόπουλος Επ. και Χρυσανθάκης Χ.Γ.: *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 5η εκδ., εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1999, σ. 136

γ) Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση και Διοίκηση*…, ό.π., σ.σ. 366 – 367

δ)Σαΐτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ό.π., σ.σ. 81 – 82

Σημαντική είναι η αρμοδιότητα ελέγχου των υφιστάμενών του. Είναι υποχρεωμένος να την ασκεί στο πλαίσιο της υφιστάμενης νομοθεσίας, με ιδιαίτερη όμως προσοχή, αντικειμενικότητα, σύνεση και απόλυτο σεβασμό στην προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού. Στόχος του πρέπει να είναι η πρόληψη ή η επίλυση του όποιου προβλήματος. Σε αντίθετη περίπτωση διαταράσσεται το σχολικό περιβάλλον και ο διευθυντής απευθυνόμενος στους ανωτέρους του αποδεικνύει πιθανή αδυναμία διαχείρισης ενδοσχολικών κρίσεων.

Ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες σ' αυτή με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και έχει ως πρόεδρο το διευθυντή. Ο σύλλογος συνεδριάζει, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου και αποτελεί το συλλογικό όργανο που χαράσσει τις βασικές κατεύθυνσης εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής και της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής ως πρόεδρος και συντονιστής του συλλογικού αυτού οργάνου ασκεί τις παρακάτω αρμοδιότητες:

1. Κατά το μήνα Σεπτέμβριο συγκαλεί δύο ή τρεις φορές το σύλλογο διδασκόντων για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπως:

   α) την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου των εκπαιδευτικών

   β) την κατάρτιση του ωρολογίου προγράμματος

   γ) την πραγματοποίηση των σχολικών εορτών

   δ) τον προγραμματισμό των σχολικών εκδρομών – επισκέψεων - εκδηλώσεων

   ε) την επικοινωνία του διδακτικού προσωπικού με τους γονείς και κηδεμόνες

2. Προσκαλεί κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους τα μέλη του Συλλόγου σε συνεδριάσεις, στις όποιες προεδρεύει, καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται τα θέματα.
3. Κοινοποιεί έγκαιρα την ημερήσια διάταξη, διαπιστώνει την ύπαρξη απαρτίας, φροντίζει για την κανονική διάρκεια της συνεδρίασης και μεριμνά για την ουσιαστική αντιμετώπιση όλων των υπό συζήτηση θεμάτων.
4. Ενημερώνει για το έργο της Σχολικής Επιτροπής.
5. Μεριμνά σε Συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων για τη(ν):

   α) συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων

   β) προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας

   γ) καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου

   δ) προστασία της υγείας και της ασφάλειας των διδασκομένων

   ε) διανομή των διδακτικών βιβλίων

   στ) εφαρμογή των προγραμμάτων
6. Ενημερώνει για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών.
8. Έχει την ευθύνη για την τήρηση της πειθαρχίας σε συνεργασία πάντα με τους διδάσκοντες.
9. Φροντίζει για την κάλυψη των διδακτικών ωρών και σε ορισμένες περιπτώσεις τροποποιεί το πρόγραμμα διδασκαλίας.
10. Συνυπογράφει με τους διδάσκοντες τα θέματα των εξετάσεων.
11. Ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις των διατάξεων.

12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις

13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Σε περίπτωση που δεν υπάρξει αποτέλεσμα ενημερώνει το (ν):

    α) Σύλλογο των Διδασκόντων

    β) Διοικητικό του Προϊστάμενο

    γ) Αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο

    Εάν και μετά από αυτές τις ενέργειες δεν υπάρξει θετικό αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο του Γραφείου.

14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.

15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

16. Έχει την ευθύνη υποβολής του απολογισμού των δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας, το οποίο θέτει προς κρίση στο Σύλλογο και μετά την έγκρισή του, τον υποβάλλει μέχρι τις 20 Ιουνίου στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο.

Ε. Οι Αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο Γραφείου.

Σύμφωνα με το *άρθρο 30 της Υ.Α. 353/2002* ο διευθυντής της σχολικής μονάδας:

1. Σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά.
2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.
3. Αναλαμβάνει σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
4. Ενημερώνει τους Σχολικούς Συμβούλους ή τις προϊστάμενες διοικητικές αρχές για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής – πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Οι σχετικές αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τους διοικητικά προϊσταμένους του (Διεύθυνση και Γραφείο Εκπαίδευσης), έχουν ουσιώδη σημασία για την αμφίδρομη λειτουργία του κυττάρου του εκπαιδευτικού μας συστήματος (σχολείο) με τη διοικητική του πυραμίδα. Άλλα και η συνεργασία με τους Σχολικούς συμβούλους κρίνεται ως σημαντική, ιδιαίτερα στην καθοδήγηση των νέων εκπαιδευτικών. Όπως προβλέπεται (*άρθρο 4, παρ. 6 του ν. 3848/2010*) «για την καθοδήγηση και υποστήριξη του νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού ορίζεται από τον αρμόδιο

σχολικό σύμβουλο σε συνεργασία με τον διευθυντή της σχολικής μονάδας ο μέντοράς του».

ΣΤ. Οι αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας (*άρθρο 31*):

1. Συγκροτεί τον αριθμό των τμημάτων κάθε τάξης, όπως η νομοθεσία προβλέπει και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τη νομοθεσία και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.
2. Υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.
3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.
4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.
5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκότων.
6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλωτων στα μητρώα ή τα δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

Οι προβλεπόμενες αρμοδιότητες καθορίζουν την γενικότερη οργάνωση της σχολικής ζωής, στο πλαίσιο της προσπάθειας για την αντιμετώπιση της σχολικής βίας. Την ανησυχία για την εξάπλωση βίαιων συμπεριφορών στις σχολικές μονάδες κατέγραψε ο Συνήγορος του Παιδιού, ο οποίος εισηγήθηκε στο Υπουργείο Παιδείας προληπτικά μέτρα. Σε σχετική εγκύκλιο που απέστειλε ο ειδικός γραμματέας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης συνιστά την ύπαρξη καλού σχολικού κλίματος επικοινωνίας, διαλόγου και εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Τονίζει δεν ότι η όλη αυτή προσπάθεια πρέπει να υποστηρίζεται έμπρακτα από το Διευθυντή της σχολικής μονάδας[244].

Ζ. Οι αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης

1. Σε κάθε δημόσιο σχολείο λειτουργεί σχολικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από το σύλλογο διδασκόντων, τα μέλη του Δ.Σ. του Συλλόγου Γονέων και τον εκπρόσωπο της τοπικής αυτοδιοίκησης στη σχολική επιτροπή (*άρθρο 51, παρ. 1 Ν. 1566/1985*). Πρόεδρος του σχολικού συμβουλίου είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος έχει την αρμοδιότητα:

   α) να το συγκαλεί υποχρεωτικά τρεις φορές κατά το σχολικό έτος

   β) όταν το ζητήσει ο ίδιος

   γ) στην περίπτωση που του το αιτηθούν δύο τουλάχιστον φορείς που μετέχουν σε αυτό

   Καλεί[245] λοιπόν τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την

[244] Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, άρθρο: «Κυανόκρανοι.. ενάντια στη βία», Τρίτη 15/2/2011, σ. 20

[245] *Άρθρο 51 παρ. 4, 5 Ν. 1566/1985* και *άρθρο 32 παρ. 1 Υ.Α. 353 / 2002, Φ.Ε.Κ. 1340, τ. Β΄, 16/10/2002*

ημερησία διάταξη, ύστερα από τις εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν σ' αυτό.

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία και συγκρότηση του παραπάνω οργάνου, ασκώντας την αρμοδιότητα λήψης αναγκαίων μέτρων για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της σχολικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα.

2. Ο διευθυντής καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών – μαθητριών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο. (*άρθρο 32, παρ. 2 Υ.Α. 353/2002*). Η αμφίδρομη ενημέρωση, αλλά και η συνεργασία του σχολείου με την οικογένεια έχει σημαντική παιδαγωγική και διοικητική σημασία, καθώς μέχρι και τη δεκαετία του '60 οι δύο αυτοί φορείς αποτελούσαν αποκλίνοντα πεδία. Η τάση για την μεταξύ τους συνεργασία βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η σχολική επιτυχία συνδέεται άμεσα με τις κοινωνικές, πολιτιστικές και μαθησιακές εμπειρίες – στάσεις – φιλοδοξίες του οικογενειακού περιβάλλοντος των μαθητών[246].

   Στο σημείο αυτό θα τονίσουμε, ότι ο διευθυντής με βάση τις σχετικές αρμοδιότητες που του προσφέρει ο νόμος οφείλει[247] να:

   α) έχει συχνή και άμεση επαφή με τους γονείς

   β) οργανώνει σχολικές συγκεντρώσεις των γονέων

   γ) τους παρακινεί να συστήσουν ή να λειτουργήσουν σύλλογο γονέων και κηδεμόνων

   δ) επιζητά την ενεργό συμμετοχή τους στα όργανα λαϊκής συμμετοχής, της σχολικής εκπαίδευσης

   ε) συνδιοργανώνουν διάφορες σχολικές εκδηλώσεις

[246] Συμεού Λ.: «Σχέσεις σχολείου – οικογένειας», στο περιοδικό *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 36, Αθήνα 2003, σ.σ. 101 - 102

[247] Σαΐτης Χρ.: *Ο Διευθυντής στο Δημόισο Σχολείο,* ό.π., σ.σ. 100 - 101

στ) προσκαλεί τους γονείς και τους κηδεμόνες σε εορταστικές και λοιπές εκδηλώσεις της σχολικής μονάδας.

3. Ο διευθυντής παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει. (*Υ.Α. 353 / 2002, άρθρο 32 παρ. 3*).

Ο επικεφαλής του σχολείου δεν μπορεί να αγνοήσει το εξωτερικό περιβάλλον. Οφείλει λοιπόν να έχει αμφίδρομη επικοινωνία ιδιαίτερα με το κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης σύμφωνα με την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία έχει την αρμοδιότητα της συνεργασίας με διάφορα κέντρα εκπαίδευσης (Ιστορικά Αρχεία, Επαγγελματικού Προσανατολισμού Περιβαλλοντικά, Ειδικής Αγωγής κ.λ.π.). Παράλληλα, στα πλαίσια της ενεργούς συμμετοχή της σχολικής μονάδας στον κοινωνικό περίγυρο έχει τη δυνατότητα, μέσα από τις παρεχόμενες σ' αυτόν αρμοδιότητες, να συνεργαστεί με πολιτιστικούς – πολιτισμικούς φορείς και οργανισμούς, όπως και με διάφορους αθλητικούς συλλόγους.

Η. Οι διευθυντές ως εκπρόσωποι στις Δημοτικές Επιτροπές Παιδείας (Δ.Ε.Π.) και στις Σχολικές Επιτροπές (Σ.Ε.)

Η.1. Η συμμετοχή στις Δ.Ε.Π.

Σύμφωνα με το *άρθρο 50 του Ν. 1566 / 1985 παρ. 1 γ – δ* σε κάθε δήμο ή δημοτικό διαμέρισμα λειτουργεί η δημοτική επιτροπή Παιδείας, στην οποία συμμετέχουν ένας διευθυντής σχολείου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ένας της Δευτεροβάθμιας. Οι παραπάνω ορίζονται από τους αντίστοιχους προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Γραφείου των δύο πρώτων εκπαιδευτικών βαθμίδων.

Σύμφωνα με το *άρθρο 50 παρ. 3,* η Δ.Ε.Π. εισηγείται στο δήμαρχο ή τον πρόεδρο του Διαμερίσματος και στο δημοτικό ή διαμερισματικό συμβούλιο θέματα σχετικά με:

α) την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων

β) την κατανομή των πιστώσεων για τις λειτουργικές δαπάνες των σχολείων

γ) την ίδρυση, κατάργηση και συγχώνευση σχολείων

δ) την παρακολούθηση της ανέγερσης των σχολικών κτιρίων

ε) την επισκευή και συντήρηση των σχολικών κτιρίων

στ) το έργο των σχολικών επιτροπών

Οι οριζόμενοι διευθυντές των σχολικών μονάδων ασκούν σημαντικότατο έργο και οι αρμοδιότητες που ασκούν μετά τον ορισμό τους από τις προϊστάμενες διοικητικές αρχές είναι καθοριστικής σημασίας. Για τους παραπάνω λόγους, η επιλογή τους πρέπει να γίνεται με απόλυτα αξιοκρατικά κριτήρια, καθώς οφείλουν να διαθέτουν διοικητική εμπειρία, εξειδικευμένες γνώσεις και πίστη στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα.

Η.2. Η συμμετοχή των Διευθυντών στις Σχολικές Επιτροπές

Όπως καθορίζεται στο *άρθρο 11 του ν. 2130 / 1993,* ο διευθυντής του σχολείου είναι μέλος της Σ.Ε.. Επίσης στο *άρθρο 52, παρ. 1 του ν. 1566/1985* στις περιπτώσεις συστέγασης πολλών σχολικών μονάδων σε ένα διδακτήριο συγκροτείται ενιαία Σ.Ε., στην οποία συμμετέχουν οι διευθυντές των σχολείων. Ο ρόλος τους επομένως είναι ουσιώδης, καθώς συμμετέχουν με την ιδιότητα του γραμματέα ή του ταμία. Στην πράξη λοιπόν όλη η γραφειοκρατική εργασία και η οικονομική διαχείριση διεκπεραιώνεται από αυτούς.

Ιδιαίτερα η άσκηση της αρμοδιότητας του υπεύθυνου των οικονομικών επιβάλλει τη μέγιστη προσοχή, καθώς μαζί με τον ή την πρόεδρο της Σ.Ε., που είναι εκπρόσωπος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι συνδιαχειριστές και

συνυπεύθυνοι του ταμείου. Οφείλει λοιπόν να δώσει ιδιαίτερη να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης για τους παρακάτω λόγους[248]:

α) Η ομαλή και χωρίς προβλήματα αντιμετώπιση των οικονομικών υποθέσεων της σχολικής μονάδας εξασφαλίζει σε μεγάλο ποσοστό την εύρυθμη λειτουργία της.

β) Η αντιμετώπιση όλων των οικονομικών θεμάτων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία περιφρουρεί το κύρος του

γ) Κατά την προμήθεια οποιουδήποτε υλικού, είναι απαραίτητο να τηρούνται οι αρχές της νόμιμης διαδικασίας και αυτή του πλέον οικονομικού – χρήσιμου και ποιοτικά καλύτερου

δ) Η καλή χρήση, η κατάλληλη συντήρηση και ο περιορισμός της άσκοπης σπατάλης των υλικών είναι κάτι που εξυπηρετεί το γενικό συμφέρον

Από γραφειοκράτης και παραδοσιακός διευθυντής σχολείου[249] καλείται να:

α) γνωρίζει γενικές αρχές «μάνατζμεντ».

β) οργανώσει τη λειτουργία της σχολική μονάδας και σαν οικονομική επιχείρηση με βάση νομοτεχνικές γνώσεις.

γ) αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό

δ) φροντίσει τη σωστή διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του σχολείου

ε) γνωρίζει το νομικό πλαίσιο που διέπει τα διάφορα θέματα οικονομικής φύσεως

---

[248] Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων,* Αυτοέκδοση, Αθήνα 2005, σ.σ. 307 – 308 και του ίδιου: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο,* ό.π., σ.σ. 125 - 126

[249] Κληματσίδα Αναστ.: «Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε ρόλο ταμία στη σχολική επιτροπή», *τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 75 – 76, εκδ. Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος, Ιούνιος 2005, σ.σ. 225 – 226

Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα θεωρείται απαιτητική υπευθυνότητα και γραφειοκρατική εργασία. Ιδιαίτερα δε ο διευθυντής ταμίας έχει ως έργο:

α) τη διαχείριση των πιστώσεων που διαθέτει για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας των αντίστοιχων σχολείων

β) την αμοιβή των καθαριστριών

γ) τη διαχείριση των εσόδων των σχολικών κυλικείων

δ) τη λήψη κάθε μέτρου που στηρίζει τη διοικητική λειτουργία των σχολικών μονάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΗ ΓΑΛΛΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Α. Κοινές τάσεις και εξελίξεις στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης στις χώρες της Ε.Ε. Οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων

Α.1. Η επικρατούσα κατάσταση στην Ε.Ε.

Οι συνθήκες των Ε.Κ. δεν περιείχαν διατάξεις που αφορούσαν τα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών μελών, ούτε ασχολούνταν με τη διαμόρφωση κοινής πολιτικής στην εκπαίδευση. Η παιδεία, εκτός μεμονωμένων διατάξεων, δεν αποτέλεσε ρυθμισμένο αντικείμενο κοινοτικής πολιτικής στην ιδρυτική Συνθήκη της Ρώμης (1957). Παρά ταύτα, κοινοτικές πρωτοβουλίες και στον εκπαιδευτικό τομέα υπήρξαν, στηρίχθηκαν δε στο παλαιό *αρθ.151, συνθ. ΕΟΚ,* ή στο *αρθ. 308, συνθ. ΕΟΚ*. Η ευρηματική όμως νομολογία του Δ.Ε.Κ., το οποίο άντλησε από επιμέρους διατάξεις της Συνθήκης πειστική επιχειρηματολογία, έδωσε σημαντική ώθηση στα κοινοτικά όργανα να κινηθούν προς την κατεύθυνση συγκεκριμένων κοινών εκπαιδευτικών πολιτικών[250].

Έως και τη δεκαετία του ’80 η διοίκηση της εκπαίδευσης στην Ενωμένη Ευρώπη εξελίχθηκε σε συνάρτηση με τις αλλαγές στα υπόλοιπα διοικητικά συστήματα της εκάστοτε κρατικής λειτουργίας, ενώ ήταν προσαρμοσμένη στις πολιτικές δομές διακυβέρνησης. Βασιζόταν είτε στις συγκεντρωτικές λογικές του κεντροευρωπαϊκού χώρου, όπως στη Γαλλία, είτε στις αποκεντρωτικές

[250] Παπαγιάννης Δονάτος: *Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο,* 3η εκδ., εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2007, σ. 622

επιλογές του Αγγλοσαξωνικού χώρου. Διέθετε όμως πάντα μια αυξημένη ομοιοστατική ικανότητα και μακροβιότητα των μηχανισμών διοίκησης και ελέγχου[251].

Η *Συνθήκη του Μάαστριχτ (1992)* εισήγαγε νέο ειδικό αυτοτελές κεφάλαιο για την παιδεία *(αρθ, 149 – 150 συνθ. ΕΚ)* στη Συνθήκη της ΕΚ, χωρίς όμως να προβλέπει κοινή πολιτική της Κοινότητας για την εκπαίδευση. Αυτή παρέμεινε και μετά τη Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αρμοδιότητα των κρατών – μελών. Η Κοινότητα αναλάμβανε τη ρητή υποχρέωση να σεβαστεί πλήρως την αρμοδιότητα των ευρωπαϊκών χωρών για την οργάνωση του εκπαιδευτικού τους συστήματος[252]. Οι νέες όμως διατάξεις ήταν πολύ επιφυλακτικές και εφάρμοζαν την αρχή του σεβασμού της εθνικής ταυτότητας και την αρχή της επικουρικότητας[253].

Με βάση την Κοινοτική έννομη τάξη, η Ένωση δεν είχε τη δυνατότητα να υπαγορεύει συγκεκριμένες ρυθμίσεις που αφορούσαν τις δομές οργάνωσης καθώς και το στελεχιακό δυναμικό της εκπαίδευσης των κρατών – μελών. Είχε όμως τη δυνατότητα να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών οργανισμών και τις ανταλλαγές πληροφοριών – εμπειριών για θέματα κοινού ενδιαφέροντος των διαφόρων εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η Ε.Ε. αποτελεί, ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, σημαντικό παράγοντα πρωτοβουλιών που επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές δράσεις των κρατών - μελών της. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες διαμόρφωσαν και διαμορφώνουν τις εκπαιδευτικές πολιτικές των ευρωπαϊκών κρατών. Μέσα από τα σχετικά κείμενα της Ένωσης διαφαίνεται η προτροπή της προς τα κράτη – μέλη να μεριμνήσουν για την κατάρτιση των στελεχών της εκπαίδευσης σε θέματα επιστημονικής διοίκησης. Παράλληλα υπάρχει η στόχευση σύγκλισης, συνοχής και εναρμόνισης των ευρωπαϊκών

[251] De Grauwe A.: "Les Reformes des Services d' Inspection – Modeles et Ideologies". Revue Francaise de Pedagogie, ho. 145, 2003, p.p. 6 - 7

[252] Παπαγιάννης Δονάτος: ό.π., σ.σ. 622 – 623

[253] Δαγτόγλου Π.: *Βασικά στοιχεία της Συνθήκης του Μάαστριχτ,* εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1993, σ. 109

συστημάτων εκπαίδευσης, για τη διαμόρφωση ενός Ενιαίου Εκπαιδευτικού Χώρου. Επίσης θεωρείται ως απαραίτητη η συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Είναι απαραίτητο να υπάρξουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες[254], με στόχο τη θεμελίωση των μεταρρυθμίσεων στον ευρωπαϊκό διοικητικό χώρο, όπως η:

α) ανάγκη εισαγωγής μηχανισμών ελεύθερης αγοράς, στη δημόσια εκπαίδευση, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων

β) συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη εξεύρεσης νέων πηγών χρηματοδότησης της δημόσιας εκπαίδευσης

γ) πολιτική αύξησης της περιφερειακής και τοπικής αυτονομίας

δ) ενίσχυση της εξουσίας της τοπικής αυτοδιοίκησης

Οι δήμοι αποτελούν καθοριστικό φορέα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων κυρίως στις Σκανδιναβικές χώρες και κατά δεύτερο λόγο στη Γερμανία. Σε χώρες όπως η Σουηδία και η Φινλανδία, οι δήμοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη των εκπαιδευτικών αποφάσεων, ενώ συμμετέχουν στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και στην αξιολόγηση του έργου τους.

Στην πλειονότητα των χωρών της Ε.Ε. έχουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του συνολικού ύψους της σχολικής χρηματοδότησης. Στη χώρα μας ο ρόλος των δημοτικών αρχών εξαντλείται στη διαχείριση ενός καθορισμένου ποσού από τις κεντρικές αρχές, το οποίο απλά το κατανέμει κυρίως με βάση θεσμικά προσδιορισμένα κριτήρια. Επίσης έως και το τέλος του 2010 ο θεσμός της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης είχε περιορισμένο ρόλο. Αντίθετα στην Αγγλία καθοριστικός είναι ο ρόλος των τοπικών Εκπαιδευτικών

[254] Σουμελής Π.Κ.: *Εκπαίδευση και Εκπαιδευτικά Συστήματα στις χώρες μέλη της ΕΟΚ*, Ακαδημία Αθηνών, Αθήνα 1995, σ. 118

Αρχών (LEA), οι οποίες ρυθμίζουν εκπαιδευτικά ζητήματα σε ευρείες περιφέρειες[255].

Σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ε.Ε. υπάρχει συγκεκριμένο ρυθμιστικό – νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο οριοθετεί τα προσόντα [256] όσων επιθυμούν να επιλεγούν ως στελέχη της Εκπαίδευσης.

Αυτά είναι:

α) επαγγελματική εμπειρία

β) εκπαιδευτική εμπειρία

γ) διοικητική ικανότητα

δ) διαχειριστική ικανότητα και εμπειρία

ε) επαρκής προσωπική συγκρότηση

στ) δυνατότητα παρακολούθησης του εκπαιδευτικού έργου και του προσωπικού

ζ) γνώση νέων τεχνολογιών

η) γνώση στοιχείων δικαίου

θ) ηθική ακεραιότητα

ι) καλή υγεία που οδηγεί στην εύρυθμη εκτέλεση των καθηκόντων του στελέχους

Α.2. Οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων στις χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών της Ε.Ε., ανάλογα με τον τρόπο διάρθρωσης και οργάνωσης της διοίκησης των εκπαιδευτικών συστημάτων και των σχολικών μονάδων. Οι διαφορές αυτές δεν επιτρέπουν ομοιόμορφη προσέγγιση του

[255] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, ό.π., σ.σ. 185 – 186

[256] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση,* ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008, σ. 43

όλου θέματος ενώ ο ρόλος των διευθυντών έχει γίνει αντικείμενο σημαντικής μεταβολής από τις αρχές της δεκαετίας του ’90 . Παραδοσιακά η κατάληψη διευθυντικής θέσης αποτελούσε στάδιο εξέλιξης της σταδιοδρομίας των εκπαιδευτικών και ο ρόλος αυτός σχετιζόταν κυρίως με τα εκπαιδευτικά θέματα, την οργάνωση της σχολικής ζωής και γενικότερα την εφαρμογή των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης. Σταδιακά στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων προχώρησε ο διάλογος για τους διευθυντές όσον αφορά:

- το ρόλο τους ως μάνατζερ,
- την κατάρτιση,
- τις ικανότητες,
- τις γνώσεις τους

Ιδιαίτερα ο αναβαθμισμένος ρόλος των διευθυντών υπάρχει πλέον και λειτουργεί στις χώρες που έχουν προχωρήσει σε αποκέντρωση της λήψης ουσιαστικών αποφάσεων και σε αύξηση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων[257].

Είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η συνεργασία της διεύθυνσης του σχολείου με τους διδάσκοντες και τις τοπικές αρχές. Αυτό αποτελεί παράγοντα διαμόρφωσης δημοκρατικού κλίματος στη διαδικασία διαχείρισης της σχολικής μονάδας. Επιπρόσθετα η διοικητική αυτονομία των εκπαιδευτικών μονάδων προωθεί και την καινοτομία[258].

Το ευρωπαϊκό περιβάλλον απαιτεί από τους διευθυντές σχολικών μονάδων να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου αυτές να συμβαδίζουν με την έκρηξη των γνώσεων και την υπερβολική ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Η εκπαιδευτική εμπειρία και η προϋπηρεσία αποτελούν βασική προϋπόθεση για την κατάληψη της διευθυντικής θέσης. Μόνο στο

[257] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση…,* ό.π., σ.σ. 186 - 187

[258] Unesco*: Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21ο αι.*, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, εκδ. Gutenberg, Αθήνα 2002

Λουξεμβούργο, στο οποίο δεν υφίσταται ο θεσμός του διευθυντή και στην Ολλανδία και Σουηδία που δεν προβλέπεται για την ανώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, δεν τίθεται ως ρητή προϋπόθεση, αν και συνεκτιμάται ουσιαστικά κατά τη διαδικασία επιλογής. Ο αριθμός των ετών που απαιτείται διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Στην Τσεχία είναι μόνο ένα, ενώ στην Κύπρο ορίζονται τα δεκατρία έτη. Στη Γερμανία και τη Φινλανδία δεν προσδιορίζεται, ενώ στην Ισπανία, την Ιταλία, τη Σλοβενία και τη Ρουμανία, η εκπαιδευτική προϋπηρεσία ταυτίζεται με την πλήρη διδακτική προϋπηρεσία. Επίσης η διοικητική εμπειρία και οι ηγετικές ικανότητες έχουν βαρύνοντα ρόλο στη διαδικασία επιλογής[259].

Σημαντική παράμετρος που καθορίζει το ρόλο του διευθυντή είναι ο βαθμός απασχόλησής του σε διδακτικά καθήκοντα. Στην Ιταλία και την Πορτογαλία οι διευθυντές δεν διδάσκουν. Στην Ιρλανδία, Ολλανδία, Αυστρία, Σουηδία και Βέλγιο είναι υποχρεωμένοι να παραδίδουν μαθήματα μόνο σε μικρές σχολικές μονάδες. Στη Φινλανδία και τη Δανία ο αριθμός των διδακτικών ωρών εξαρτάται από το μέγεθος του σχολείου ενώ στην Ισπανία από τις οργανωτικές ανάγκες συγκεκριμένων τάξεων[260].

Διαφορές ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε. παρουσιάζονται και σε σχέση με τις διαδικασίες επιλογής, την απαιτούμενη προϋπηρεσία, την κατάρτιση και τις συνθήκες εκτέλεσης του διευθυντικού έργου. Όσον αφορά τον τρόπο επιλογής[261] είναι δυνατόν να κατατάξουμε ως εξής τις χώρες μέλη:

α) Αυστρία, Βέλγιο, Γερμανία, Ιταλία: Επιλογή από την κεντρική υπηρεσία

β) Δανία, Ολλανδία, Σουηδία, Φινλανδία: Επιλογή από την τοπική ή περιφερειακή εκπαιδευτική αρχή με τη συμμετοχή του σχολείου

γ) Ιρλανδία: Επιλογή από την τοπική και θρησκευτική αρχή με τη συμμετοχή του σχολείου

[259] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.*: Ευρωπαϊκή Ένωση*, ό.π., σ.σ. 43 – 44

[260] Κατσαρός Ι: ό.π., σ. 187

[261] Ευρυδίκη: 1996, σ. σ. 8 - 9

δ) Πορτογαλία και Ισπανία: Οι διευθυντές εκλέγονται με δημοκρατικό τρόπο από τα σχολικά συμβούλια, στα οποία συμμετέχουν και οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων

Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά και τις αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων σε χώρες της Ε.Ε. μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τις παρακάτω:

α) Βέλγιο[262]: Οι διευθυντές και στις τρεις Κοινότητες (Γαλλόφωνη – Γερμανόφωνη - Φλαμανδική) είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ οι βασικές τους αρμοδιότητες είναι:

1. ο συντονισμός του εκπαιδευτικού έργου
2. η διοίκηση και διαχείριση των σχολικών πόρων
3. η καθοδήγηση και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού
4. οι δημόσιες σχέσεις της σχολικής μονάδας
5. η διδασκαλία σε μικρά σχολεία

β) Γερμανία[263]: Οι διευθυντές κατέχουν κεντρική θέση και σημαντικό ρόλο, είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί υπάλληλοι, ενώ τα καθήκοντά τους είναι διοικητικής και παιδαγωγικής φύσης. Επίσης ως υπηρεσιακοί προϊστάμενοι του προσωπικού στην αξιολόγηση του η άποψή τους έχει βαρύνουσα σημασία.

γ) Ολλανδία[264]: Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των σχολείων τους, ενώ έχουν τη δυνατότητα της διαχείρισης του προϋπολογισμού τους. Παράλληλα είναι υπεύθυνοι για θέματα πρόσληψης, απόλυσης και αξιολόγησης του προσωπικού.

δ) Πορτογαλία[265]: Οι διευθυντές είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, οι δε αρμοδιότητες τους αφορούν την εκπαιδευτική – διοικητική –

[262] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρώπη*, ό.π., σ.σ. 50 - 51

[263] Λυμπέρης Λεων.: «Ο Διευθυντής του Σχολείου στο Εκπαιδευτικό Σύστημα της Γερμανίας», στο περ. *τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 81 – 82, Δεκέμβριος 2006, σ.σ. 134 - 136

[264] Ο.Ε.C.D.: *New School Management Approaches*, Paris: OECD, 2001, p. 151

[265] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρώπη*, ό.π., σ.σ. 51 - 52

οικονομική διαχείριση των σχολικών μονάδων. Σε περιπτώσεις συλλογικής διοίκησης είναι πρόεδροι των αντίστοιχων συμβουλίων, καθώς η συγκεκριμένη ευρωπαϊκή χώρα είναι παράδειγμα συμμετοχικής διοίκησης των σχολικών μονάδων.

ε) Φινλανδία[266]: Οι διευθυντές είναι δημοτικοί υπάλληλοι και έχουν τις παρακάτω αρμοδιότητες:

1. καθοδηγούν και προϊστανται των σχολικών μονάδων
2. είναι υπεύθυνοι στα διοικητικά, οικονομικά και παιδαγωγικά θέματα
3. έχουν την αρμοδιότητα επιλογής του προσωπικού
4. έχουν την ευθύνη:
   - σχεδιασμού του προγράμματος σπουδών
   - ανάπτυξης των δημοσιών σχέσεων
   - προβολής της σχολικής μονάδας
5. ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου προσφέρουν διδακτικό έργο.

Β. Γαλλία – Η Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος και των Σχολικών Μονάδων – Οι Διευθυντές

Β.1. Διοίκηση και Χαρακτηριστικά του Γαλλικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Η Γαλλία, διαχρονικά, έχει ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, με περιορισμένη σχολική αυτονομία. Το γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα διαρθρώνεται [267] πλην της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στις εξής βαθμίδες:

- προσχολική (école maternelle)

[266] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση…*, ό.π., σ. 192

[267] Ρήγας Αντ.: *Σύγχρονα Εκπαιδευτικά Συστήματα,* Τόμος Α΄, εκδ. έκτη, Αθήνα 2002, σ. 99

- πρωτοβάθμια (école primaire)
- δευτεροβάθμια
    - πρώτος κύκλος (collèges)
    - δεύτερος κύκλος (lycées)

Αποτελεί ανέκαθεν πρότυπο συγκεντρωτισμού. Με περισσότερο από ένα εκατομμύριο εργαζόμενους καταχωρισμένους στις μισθοδοτικές του καταστάσεις, το γαλλικό Υπουργείο Παιδείας συχνά αναφέρεται ως ο δεύτερος σε μέγεθος, μετά τον Κόκκινο Στρατό, εργοδότης παγκοσμίως[268].

Η διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος στη Γαλλία αποκεντρώνει τις εξουσίες σε περιφερειακό επίπεδο. Σ' αυτό ο Υπουργός Παιδείας εκπροσωπείται από τον Προϊστάμενο (Recteur) που είναι επικεφαλής μιας διοικητικής μονάδας ή περιοχής. Η δομή της περιφερειακής διοίκησης είναι παρόμοια με την κεντρική διοικητική δομή. Είναι δυνατόν αν την ονομάσουμε συγκεντρωτική – αποκεντρωμένη δομή[269]. Ιδιαίτερα όμως μετά το 1982 ξεκίνησε μια προσπάθεια αποκέντρωσης και οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες έμειναν στην Ιστορία με το όνομα του Υπουργού που τις εισήγαγε˙ χαρακτηριστικό του συγκεντρωτισμού του εκπαιδευτικού συστήματος και των προσωποπαγών επιλογών[270].

Ο «νόμοι της αποκέντρωσης» (1982) είχαν ως κύριο στόχο τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, ενώ το 1997 ανακοινώθηκε η εφαρμογή μιας νέας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης γνωστής ως «πρόγραμμα Claude Allegre». Βασικοί του στόχοι ήταν η βελτίωση της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών, η μείωση της γραφειοκρατίας και ο περιορισμός του ελιτισμού[271]. Στη Γαλλία χώρα παραδοσιακά συγκεντρωτική, όπου στη

---

[268] Orivel Fr.: «Η Εκπαίδευση στη Γαλλία», στο *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης* (επιμ. Δημ. Ματθαίου), β΄ έκδοση, εκδ. Ατραπός, Αθήνα, Νοέμβριος 2007, σ.σ. 390 - 391

[269] Διοίκηση και Δομές αξιολόγησης… στις χώρες – μέλη της Ε.Κ., Ευρυδίκη 1991, ό.π., σ. 22

[270] Ρουσάκης Ι. – Καζαμίας Α.: «Κράτος και εκπαιδευτική πολιτική στη Νέα Ευρώπη», *Ζ΄ Διεθνές Εκπαιδευτικό Συνέδριο* (Ρέθυμνο 3 – 5 / 11/ 1995), σ. 245

[271] Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ: *Διεύθυνση Σχολείων*…, ό.π., σ. 147

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Κολλέγια - Λύκεια) εθεωρούντο ως «εθνικά δημόσια σχολεία διοικητικής φύσεως», αναφέρονται πλέον ως «τοπικά δημόσια σχολεία» που εξαρτώνται από την Κυβέρνηση και τις τοπικές αρχές[272].

Β.2. Η Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων (διαχρονική εξέλιξη)

Η ιστορική εξέλιξη του εκπαιδευτικού συστήματος της Γαλλίας συμπορεύεται με την ιστορική πορεία του γαλλικού λαού, η οποία είναι μακρά και πολυσήμαντη. Κατά τον 19^{ο} αι. ο νόμος Γκυζώ (1833) και η μεταρρύθμιση του 1886 έδωσαν νέα διάσταση στις πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης, ιδιαίτερα δε στη διοίκηση των κοινοτικών σχολείων.

Ο νόμος Γκυζώ του 1833 στο κεφ. IV προέβλεπε [273] για τη Διοίκηση – Εποπτεία των σχολείων τα εξής:

> Άρθρο 17: Το κοινοτική ή τα κοινοτικά σχολεία εποπτεύονταν από ένα τοπικό συμβούλιο
>
> Άρθρο 18: Σε κάθε διοικητική περιφέρεια ιδρυόταν ένα συμβούλιο ειδικά επιφορτισμένο με την εποπτεία και την προστασία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
>
> Άρθρο 21: Το τοπικό (κοινοτικό) συμβούλιο ασκούσε εποπτεία στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, φροντίζοντας παράλληλα τα θέματα υγιεινής. Επίσης είχε τη δυνατότητα να υποβάλλει μομφή εναντίον των δασκάλων. Την τελική απόφαση ελάμβανε ο δήμαρχος.
>
> Άρθρο 23: Το συμβούλιο της διοικητικής περιφέρειας είχε τη δυνατότητα να καλέσει σε απολογία τους δασκάλους. Οι ποινές ξεκινούσαν από την επίπληξη και έφθαναν έως την ανάκλησή τους από το λειτούργημα.

[272] Διοίκηση και Δομές αξιολόγησης… στις χώρες – μέλη της Ε.Κ., ό.π., σ. 92

[273] Φυριππής Εμμαν.: ό.π., σ.σ. 188 - 190

Σύμφωνα με το νόμο της 30/10/1886 προβλεπόταν σε κάθε νομό η ύπαρξη συμβουλίου δημοτικής εκπαίδευσης, το οποίο είχε τις ακόλουθες αρμοδιότητες[274]:

α) Να ελέγχει την εφαρμογή των διατάξεων που εκδίδονταν από το Ανώτερο Εκπαιδευτικό Συμβούλιο της Παιδείας.

β) Να εκδίδει κανονισμούς για την εσωτερική διοίκηση των σχολείων.

γ) Να γνωματεύει για τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και για τις αμοιβές των δασκάλων.

δ) Να συμμετέχει στην επιβολή πειθαρχικών ποινών στους εκπαιδευτικούς.

Η περίοδος από τα τέλη του 19ου αι. έως και το 1930 χαρακτηρίζεται ως μια περίοδος ανάπτυξης του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ τη δεκαετία 1930 – 1940 αναπτύσσονται έντονες εκπαιδευτικοπολιτικές αντιθέσεις, οι οποίες αντικατοπτρίζονται και στη μορφή διοίκησης των σχολικών μονάδων. Κατά τη διάρκεια της 4ης Γαλλικής Δημοκρατίας ανοίγει μια νέα περίοδος στη διοίκηση της εκπαίδευσης[275], ενώ η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση του 1959 ήταν προσανατολισμένη στη νέα κοινωνικοπολιτική πραγματικότητα κάτι που οδήγησε σε αλλαγές στη διοίκηση των σχολείων[276]. Στη Γαλλία μετά τον Μάιο του 1968 κυριάρχησε το στερεότυπο του διευθυντή που είναι απλά ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της εξουσίας που τον έχει διορίσει και των συναδέλφων του που εκτιμά ότι αντιπροσωπεύει. [277]

Κατά τη δεκαετία του ’80 οι σχέσεις του σχολείου και της διοίκησης του βρέθηκαν στο κέντρο μιας ιδεολογικής αντιπαράθεσης. Η Δεξιά δεν επιθυμούσε την αποκέντρωση, ορισμένοι Κεντρώοι την ευνοούσαν ως ένα

[274] Φυριππής Εμμαν.: ό.π., σ.σ. 203 - 204

[275] Anweiler κ.α.: *Εκπαιδευτικά Συστήματα στην Ευρώπη* (μετάφραση Δ.Ι. Θωΐδη), Θεσσαλονίκη, 1987, σ. 150

[276] Ρήγας Αντ.: ό.π., σ. 98

[277] Κουσουλός Αθαν. κ.α.: «Συμμετοχική διαδικασία… στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., τ. 9, Αθήνα 2004, σ. 40

βαθμό και η Αριστερά την επιθυμούσε συνειδητά. Όσον αφορά δε το ρόλο[278] των οργάνων κοινωνικής συμμετοχής στη Γαλλία έχουν αποκτήσει πλέον αποφασιστικές αρμοδιότητες στα θέματα λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα οι αρμοδιότητές τους εκτείνονται έως και την έγκριση του σχολικού προγράμματος.

Από τα τέλη της δεκαετία του ’80 την ευθύνη διοίκησης της σχολικής μονάδας στα Κολλέγια και τα Λύκεια έχουν τα Σχολικά Συμβούλια. Στη σύνθεσή τους συμμετέχουν[279]:

- ο δήμαρχος
- ο δημοτικός σύμβουλος που είναι υπεύθυνος για τις σχολικές υποθέσεις
- οι εκπρόσωποι της περιφερειακής διοίκησης
- οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι του διδακτικού – διοικητικού – υπηρεσιακού προσωπικού
- οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των γονέων
- οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των μαθητών
- ο διευθυντής ως αντιπρόσωπος των δημόσιων οργάνων

Στη Γαλλία οι δήμοι δεν αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στη λήψη των εκπαιδευτικών αποφάσεων, όπως συμβαίνει στις σκανδιναβικές χώρες και στη Γερμανία. Εκπροσωπούνται όμως στα Σχολικά Συμβούλια, τα οποία αποφασίζουν[280] για τις διοικητικές, εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές λειτουργίες των σχολικών μονάδων, σύμφωνα με το άρθρο 18 του νόμου πλαισίου (14/7/1989). Τα σχολικά συμβούλια εγκρίνουν τον προϋπολογισμό που βασίζεται στις σχετικές προτάσεις των διευθυντών. Εξαιτίας όμως του συγκεντρωτισμού, ο οποίος συνεχίζει να υφίσταται δεν παρεμβαίνουν στην

[278] Κατσαρός Ι: Οργάνωση… ό.π., σ. 189

[279] Διοίκηση και Δομές…, Ευρυδίκη 1991, ό.π., σ.σ. 33, 45

[280] Στο ίδιο, σ. 37 – 38

επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Η συγκεκριμένη αρμοδιότητα παραμένει στο Γαλλικό Υπουργείο Παιδείας και τους κατά τόπο εκπρόσωπούς του.

Στο γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα στις δύο πρώτες βαθμίδες επιλέγονται οι «εθνικοί επιθεωρητές» που έχουν την αρμοδιότητα του ποιοτικού ελέγχου. Παράλληλα υπάρχουν οι «επιθεωρητές των ακαδημιών», οι οποίοι κατανέμονται στις αντίστοιχες εκπαιδευτικές περιφέρειες. Αυτοί ασχολούνται με τον έλεγχο των σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και αξιολογούν το έργο των διευθυντών. Οι αρμοδιότητες των επιθεωρητών έχουν επαναπροσδιοριστεί, καθώς παλαιότερα ο κύριος ρόλος τους ήταν η μεμονωμένη αξιολόγηση δασκάλων και καθηγητών και όχι των σχολικών μονάδων και των διευθυντικών στελεχών[281].

Β.3. Η Επιλογή και ο Ρόλος των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Από το 1989 στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση ο διευθυντής του σχολείου (directeur) είναι δάσκαλος, ο οποίος διορίζεται σε «λειτουργική θέση» από τον ακαδημαϊκό (σχολικό) επιθεωρητή μέσα από έναν κατάλογο που καταρτίζεται σύμφωνα με την ικανότητα των υποψηφίων. Οι «directeurs» δεν είναι διευθυντές σταδιοδρομίας και μπορεί να απολυθούν από τη θέση που κατέχουν, εάν αυτό θεωρηθεί πως είναι προς το συμφέρον της υπηρεσίας. Ουσιαστικά η θητεία τους δεν έχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Λήγει μόνο εάν αφυπηρετήσουν, παραιτηθούν ή απομακρυνθούν εξαιτίας σοβαρότατων πειθαρχικών παραπτωμάτων ή πλήρους αδυναμίας άσκησης των εκπαιδευτικών τους καθηκόντων[282].

Στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση μετά το 1988 οι διευθυντές έχουν ένα ιδιαίτερο καθεστώς και τη δική τους δομή σταδιοδρομίας. Ο διευθυντής μπορεί να είναι:

---

[281] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 53 και Mac Beath J: «Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο» Β΄ έκδοση, επιμ. – μτφρ. Χρίστος Δούκας, Ζωή Πολυμεροπούλου, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2001, σ. 65

[282] Διοίκηση και Δομές…, ό.π., σ. 49 και Πεππές Δ.: «Οργάνωση – Διοίκηση Εκπαίδευσης», ό.π., σ.σ. 731 - 732

- αυτός που διδάσκει
- ένας εξειδικευμένος στη σχολική καθοδήγηση (σχολικός ψυχολόγος)
- ένας εκπαιδευτικός σύμβουλος
- ένας επιθεωρητής

Οι παραπάνω διορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας με επιλογή, προαγωγή ή τοποθέτηση όταν πρόκειται για επιθεωρητές [283].

Οι υποψήφιοι οφείλουν να έχουν συμπληρώσει πέντε έτη υπηρεσίας, να είναι μικρότεροι των πενήντα ετών και να έχουν συμμετάσχει με επιτυχία σε ειδικές εξετάσεις. Εναλλακτικά έχουν το δικαίωμα της υποψηφιότητας, εάν έχουν συμπληρώσει δέκα έτη υπηρεσίας και περιλαμβάνονται σε ειδική επετηρίδα. Η επιλογή πραγματοποιείται κεντρικά και για την τοποθέτησή τους αποφασίζει ο περιφερειακός διευθυντής. Για την πρώτη κατηγορία υπάρχει δοκιμαστική περίοδος ενός έτους και για τη δεύτερη δύο. Η επιτυχής ολοκλήρωση της δοκιμαστικής περιόδου συνεπάγεται το διορισμό τους σε μόνιμη θέση διευθυντή[284].

Είναι υποχρεωτικό λοιπόν να διαθέτουν οι υποψήφιοι διδακτική εμπειρία, ενώ η διοικητική εμπειρία, οι ειδικές ή μεταπτυχιακές σπουδές και ορισμένα άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το ήθος προσμετρούνται στα κριτήρια επιλογής. Ιδιαίτερα στο ζήτημα της διδακτικής εμπειρίας, μόνο σε τρεις χώρες της Ε.Ε. (Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Σουηδία) δεν τίθεται καμία προϋπόθεση σχετικά με τη διδακτική προϋπηρεσία[285]. Όσον αφορά την απαιτούμενη ειδική κατάρτιση για όσους επιθυμούν να αναλάβουν διευθυντική θέση στο γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα, η διάρκεια της κυμαίνεται από 160 έως 240 ώρες[286].

---

[283] Διοίκηση και Δομές… ό.π., σ.σ. 48 – 49, 51, 57

[284] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 49

[285] Eurydice: *European glossary on education*, vol 4, Brussels: Eurydice European Unit, 2002, p.p. 149 - 151

[286] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, ό.π., σ. 188

Η εξειδικευμένη γνώση διαδικασιών εσωτερικής ή και εξωτερικής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου είναι μια από τις προϋποθέσεις για την κατάληψη θέσης στελέχους της εκπαιδευτικής διοίκησης. Εκτός από την εξωτερική αξιολόγηση υπάρχει και η διαδικασία της εσωτερικής, η οποία σημαίνει την ύπαρξη στο επίπεδο της σχολικής μονάδας ενός στελέχους που γνωρίζει και διεκπεραιώνει την αξιολόγηση, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Το ρόλο αυτό τις περισσότερες φορές στη Γαλλία καλείται να αναλάβει ο διευθυντής[287].

Σημαντική παράμετρος που καθορίζει το ρόλο του διευθυντή είναι ο χρόνος απασχόλησής του στα διδακτικά καθήκοντα. Οι χώρες της Ένωσης όσον αφορά το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες όπου οι διευθυντές:

α) δεν έχουν καθόλου διδακτικά καθήκοντα

β) είναι υποχρεωμένοι να παραδίδουν μαθήματα, ιδιαιτέρα όμως στις μικρές σχολικές μονάδες

γ) έχουν διδακτικά καθήκοντα και αυτά εξαρτώνται από το μέγεθος των σχολείων, τα έτη υπηρεσίας, τις οργανωτικές ανάγκες συγκριμένων σχολικών τάξεων

Η Γαλλία ανήκει στη δεύτερη κατηγορία, όπως και η Ιρλανδία, Η Ολλανδία, η Αυστρία, η Σουηδία, το Βέλγιο. Οι διδακτικές λοιπόν ώρες των διευθυντών ελαττώνονται βαθμιαία καθώς το μέγεθος του σχολείου αυξάνει. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, όπου η ελάττωση ωρών είναι δυνατόν να είναι συνολική[288].

Όσον αφορά το επίδομα που λαμβάνουν οι διευθυντές, αυτό προβλέπεται αλλά και δεν είναι το ίδιο σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα το σχετικό επίδομα θέσης που λαμβάνουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων δεν είναι το ίδιο σε όλους. Αυτό

[287] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 44

[288] Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση*, ό.π. σ. 187 και Διοίκηση και Δομές…, *Ευρυδίκη* 1991, σ. 51

υπολογίζεται με ειδικό πίνακα που κυμαίνεται ανάλογα με τις ώρες διδασκαλίας και το μέγεθος των σχολείων[289].

Β. 4. Οι Αρμοδιότητες και η Επιμόρφωση – Μετεκπαίδευση των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Παρά τις όποιες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις το γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει σε σημαντικό βαθμό συγκεντρωτικό. Η διοίκηση των σχολικών μονάδων ουσιαστικά στηρίζεται στην ενιαία διοίκηση και στις αποφάσεις – οδηγίες που εκδίδουν οι κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας. Εξαιτίας όλων αυτών οι διευθυντές έχουν συγκεκριμένες διακριτές αρμοδιότητες[290] όπως:

α) το συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου

β) τη διοικητική εποπτεία του σχολείου

γ) την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με τα Σχολικά Συμβούλια

δ) την εσωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης αποτελεί υψηλή προτεραιότητα σε ολόκληρο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ε.Ε., καθώς έχει αναγνωριστεί το πολυσύνθετο του λειτουργήματος των εκπαιδευτικών[291]. Όσον αφορά την επιμόρφωση των στελεχών στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισσαβόνας προέχει η αναβάθμιση της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης τους ώστε οι διοικητικές τους γνώσεις και δεξιότητες να ανταποκρίνονται τόσο στις μεταβολές όσο και στις προσδοκίες της κοινωνίας[292]. Η θέση της Ε.Ε. για το ζήτημα της επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης των στελεχών της εκπαίδευσης εκφράζονται καθαρά στην *ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της*

[289] Διοίκηση και Δομές…, ό.π., σ. 51

[290] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ.σ. 44, 51

[291] Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο για «τη βελτίωση της ποιότητας της κατάρτισης των εκπαιδευτικών», 2007, σ. 2

[292] Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Έκθεση της Επιτροπής «*Οι συγκεκριμένοι μελλοντικοί στόχοι των εκπαιδευτικών συστημάτων*», 2001

3/8/2007 προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με θέμα που αναφερόταν στη «βελτίωση της ποιότητας των διευθυντικών στελεχών των σχολείων» [293].

Εκτός από τις κατευθύνσεις του Προγράμματος «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010», το οποίο είχε ως στόχο να ενισχυθεί η επιμόρφωση και να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η Ένωση στήριξε, χρηματοδότησε και άλλες συναφείς πρωτοβουλίες. Εκπαιδευτικά στελέχη, μεταξύ των οποίων και Γάλλοι παρακολούθησαν σημαντικά προγράμματα Δράσης[294] όπως:

1. Το Πρόγραμμα «ARION» κατά την περίοδο 1976 – 1994
2. Το Πρόγραμμα «ΣΩΚΡΑΤΗΣ» (1995 - 2000), στο οποίο εντάχθηκε η Δράση «ARION»
3. Το Πρόγραμμα «ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΙΙ» (Παρατηρητήριο Εκπαιδευτικών Συστημάτων) κατά την περίοδο 2001 – 2007
4. Τη μονάδα «ARION CENTRAL Service Europe», η οποία διαχειρίζεται μετά το 2007 το πρόγραμμα «ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΙΙ»
5. Το Πρόγραμμα «COMENIUS» το οποίο από το 2007 έχει ενταχθεί ως τομεακό στο Πρόγραμμα «Δ.Β.Μ.» (2007 - 2013)

Τα παραπάνω «Ευρωπαϊκά Προγράμματα» παρακολούθησε σημαντικός αριθμός Γάλλων διευθυντών σχολικών μονάδων. Επίσης κατά τα τελευταία έτη η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συγχρηματοδότησε διάφορα προγράμματα και πρωτοβουλίες, με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν όλο και περισσότερα επιμορφωτικά σεμινάρια ή πλήρως πιστοποιημένα ακαδημαϊκά προγράμματα. Μεταξύ αυτών είναι δυνατόν να αναφέρουμε την περίπτωση του «Ευρωπαϊκού Δικτύου για τη Σχολική Ηγεσία», όπου μια από τις

[293] Ευρωπαϊκή Επιτροπή: 2007, ό.π., σ. 4

[294] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ.σ. 67 – 68

κυριότερες δράσεις του είναι η παροχή ειδικά σχεδιασμένου κύκλου μαθημάτων με αντικείμενο την «Ευρωπαϊκή Σχολική Ηγεσία»[295].

Σε ορισμένες χώρες της Ένωσης, η κατάρτιση των διευθυντών στις διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας αποτελεί τυπικό προσόν για την κατάληψη της διευθυντικής θέσης ή είναι αντικείμενο υποχρεωτικής ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης. Σχετικός πίνακας που προέρχεται από την «*Ευρυδίκη 2003*» μας ενημερώνει, ότι στη Γαλλία είναι υποχρεωτική η κατάρτιση των διευθυντών στην εσωτερική αξιολόγηση πριν τον διορισμό. Το ίδιο συμβαίνει στη Ρουμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε χώρες όπως η Μάλτα και η Αυστρία η επιμόρφωση είναι υποχρεωτική μετά το διορισμό, ενώ στη Βουλγαρία δεν υφίσταται εσωτερική αξιολόγηση. Στις υπόλοιπες χώρες της Ένωσης δεν απαιτείται τέτοιας μορφής κατάρτιση.

Στη Γαλλία πραγματοποιείται από το 1971 αρχική άσκηση για τους υποψήφιους διευθυντές. Έως το 1983 διαρκούσε 10 ημέρες, το 1984 αυξήθηκε στις 12 εβδομάδες, ενώ το 1988 μειώθηκε κατά μία εβδομάδα. Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση όλοι οι υποψήφιοι παρακολουθούν δύο στάδια άσκησης. Το πρώτο είναι θεωρητικό – πρακτικό πριν την ανάληψη των καθηκόντων. Το δεύτερο ως «επαγωγική άσκηση» διαρκεί κατά το πρώτο έτος των καθηκόντων τους. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει 6 εβδομάδες θεωρητικής – πρακτικής άσκησης και 13 εβδομάδες άσκησης σε περιφερειακά διοικητικά όργανα και σε σχολικές μονάδες. Το δεύτερο στάδιο είναι λιγότερο τυποποιημένο και κατά τη διάρκεια του χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι. Εκτός όμως από αυτή την εξάσκηση, οι διευθυντές υποχρεούνται συνεχώς να παρακολουθούν «επιμορφωτικά προγράμματα» τουλάχιστον 1 εβδομάδα κάθε έτος[296].

[295] Στο ίδιο, σ. 69

[296] Διοίκηση και Δομές…, ό.π., σ.σ. 51 – 56

Γ. Η Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων και ο Θεσμός του Διευθυντή στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Γ. 1. Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης στην Κυπριακή Δημοκρατία (πριν και μετά την ανεξαρτησία της και από το έτος 1974 έως την πρώτη δεκαετία του 21ου αι.)

Το διοικητικό εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου διαμορφώθηκε βαθμιαία κάτω από την επίδραση των συνθηκών που επικράτησαν μετά την εγκαθίδρυση από τους Άγγλους (1881) δύο Εκπαιδευτικών Συστημάτων, ένα για τους Ελληνοκύπριους και ένα για τους Τουρκοκύπριους. Οι νόμοι του 1895 και του 1897 συνέτειναν στη σταθεροποίηση των δύο αυτών χωριστών συστημάτων διοίκησης, ενώ με το νόμο 1929 το εκπαιδευτικό σύστημα έγινε περισσότερο συγκεντρωτικό. Διοικητικά τα δύο συστήματα λειτουργούσαν παράλληλα, χωρίς να έχουν την παραμικρή επαφή ˙ στην κορυφή της πυραμίδας και για τις δύο Κοινότητες υπήρχε κοινός «Διευθυντής της Παιδείας»[297].

Η ανακήρυξη της Κύπρου σε ανεξάρτητο κράτος δημιούργησε ένα νεοαποικιακό νεωτερικό εκπαιδευτικό καθεστώς. Ιδρύθηκε λοιπόν η «Ελληνική Κοινοτική Συνέλευση» η οποία είχε την ευθύνη για την παιδεία των Ελληνοκυπρίων, ενώ παράλληλα υπήρξε η «Τουρκική Κοινοτική Συνέλευση». Η «Ελληνική Κοινοτική Συνέλευση» χρησιμοποίησε τους νόμους της αποικιοκρατίας και με συμπληρωματική νομοθεσία διατήρησε το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα. Το 1965 η «Ε.Κ.Σ.» διαλύθηκε και τις αρμοδιότητές της ανέλαβε το Υπουργείο Παιδείας, ένας κεντρικός γραφειοκρατικός μηχανισμός διακυβέρνησης και εποπτείας του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο νόμος 12/1965 μεταβίβασε τις νομοθετικές εξουσίες της «Συνέλευσης» στη Βουλή των Αντιπροσώπων, ενώ όπως αναφέρθηκε

[297] Αναστασιάδης Ανδρ.: «Το Διοικητικό Εκπαιδευτικό Σύστημα στην Κύπρο», 7ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο *Οι Εκπαιδευτικές Αλλαγές στην Ελλάδα και στην Κύπρο*, εκδ. Εκπαιδ. Μεταρ. Όμιλος Κύπρου, Λευκωσία Ιανουάριος 1983, σ. 53

προηγούμενα τις διοικητικές ευθύνες ανέλαβε ο Υπουργός Παιδείας και η πενταμελής «Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας». Σημειώνεται ότι τόσο ο Υπουργός, όσο και τα μέλη της Ε.Ε.Υ. διορίζονται από τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας. Το θεσμικό πλαίσιο Διοίκησης της Κυπριακής Εκπαίδευσης, αναδεικνύει χαρακτηριστικά ενός συγκεντρωτικού, γραφειοκρατικού και δύσκαμπτου κρατικού συστήματος, παρόμοιο του ελληνικού. Ουσιαστικά δε το σχήμα αυτό χαρακτηρίζει το διοικητικό πλαίσιο κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα[298].

Κατά τον Π. Πασιαρδή[299] το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα περιγράφεται ως συγκεντρωτικό, συντηρητικό και συντεχνιακό. Συγκεκριμένα:

1. Ο συγκεντρωτισμός του χαρακτηρίζεται από:

   α) το φόβο για ανάληψη ευθυνών από τα στελέχη του Υπουργείου

   β) την έλλειψη ευαισθησίας προς τις τοπικές ιδιαιτερότητες του σχολείου

   γ) την ύπαρξη ανελαστικής και δυσκίνητης γραφειοκρατίας

2. Ο συντηρητισμός του είναι συνδεδεμένος με την ίδια τη φύση των εκπαιδευτικών συστημάτων. Δεν εισάγονται νεωτερισμοί και καινοτομίες, ενώ οι συντηρητικές δομές του εκπαιδευτικού συστήματος δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο παγκόσμιο και ευρωπαϊκό ανταγωνισμό

3. Ο συντεχνιασμός του οφείλεται στην «άκαμπτη» στάση του συνδικαλιστικού κινήματος των Κυπρίων εκπαιδευτικών. Η αλλαγή του συστήματος είναι δυνατόν να προέλθει μέσα από ερευνητικές διαπιστώσεις και έρευνα της αγοράς, οι οποίες θα στηρίζονται σε

[298] Καζαμίας Ανδρ. κ.α. : «*Κυπριακή Εκπαίδευση: Ιστορική Αναδρομή*», Έκθεση – Μελέτη της Επιτροπής «Δημοκρατική και Ανθρώπινη Παιδεία στην Ευρωκυπριακή Πολιτεία», Υπ. Παιδείας και Πολιτισμού, Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, Λευκωσία 31/8/2004, σ.σ. 48, 66 και Αναστασιάδης Ανδρ.: ό.π., σ.σ. 53 – 54

[299] Πασιαρδής Π.: *Εκπαιδευτική Ηγεσία*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα Σεπτέμβριος 2004, σ.σ. 256 – 263

επιστημονικά δεδομένα και όχι σε δογματισμούς και ανελαστικές συνδικαλιστικές αντιλήψεις.

Σε ορισμένες χώρες της Ε.Ε. υπάρχουν τα στελέχη εποπτείας και ελέγχου της εκπαίδευσης. Αυτοί είναι οι «μόνιμοι επιθεωρητές» στην Αγγλία – Ουαλία, οι «επιθεωρητές» στην Ολλανδία και οι «εθνικοί επιθεωρητές» στη Γαλλία. Στην Κύπρο ο συγκεκριμένος θεσμός εγκαθιδρύθηκε με την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας και αποτελεί ώς ένα σημείο «αντιγραφή» του αντίστοιχου αγγλικού. Από το 1976 θεσμοθετήθηκε συγκεκριμένο σύστημα και αυτό εφαρμόστηκε χωρίς να έχει υποστεί βασικές εκσυγχρονιστικές τροποποιήσεις έως και τα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αι. Στη Μέση Εκπαίδευση υπηρετούσαν σαράντα «επιθεωρητές» και ανάλογος αριθμός στην αντίστοιχη Δημοτική[300]. Τον Απρίλιο του 2009 στο πλαίσιο της «πρότασης για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης»[301] ο θεσμός του «επιθεωρητή» μετασχηματίστηκε. Προβλεπόταν πλέον ο διαχωρισμός των καθηκόντων των «επιθεωρητών». Συγκεκριμένα τον καθοδηγητικό ρόλο θα αναλάμβαναν οι «Παιδαγωγικοί – Ανώτεροι Παιδαγωγικοί Σύμβουλοι», ενώ τα καθήκοντα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών θα επιτελούνταν από τους «Αξιολογητές».

Σε σχετική *εγκύκλιο της (3/3/2011)* η Διεύθυνση Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης, επισημαίνει:

- Την προσπάθεια ενίσχυσης της ευρωπαϊκής διάστασης του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος
- Τις αρμοδιότητες της στην παρακολούθηση της εφαρμογής των κανονισμών λειτουργίας των σχολικών μονάδων

[300] Καζαμίας Ανδρ. κ.α.: ό.π., σ. 264

[301] Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού: «Πρόταση για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης», Κύπρος Απρίλιος 2009, σ. 42

Γ. 2 Η Επιλογή, ο Ρόλος και τα Χαρακτηριστικά των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Η εκπαιδευτική εμπειρία – προϋπηρεσία που απαιτείται για την κατάληψη θέσης στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας είναι 13 έτη. Η διοικητική εμπειρία – προϋπηρεσία και οι ηγετικές ικανότητες είναι προϋπόθεση αλλά και απαιτούμενο προσόν για την επιλογή των διευθυντών. Η ζητούμενη διοικητική εμπειρία αποδεικνύεται από την προϋπηρεσία σε θέση υποδιευθυντή. Η εξειδικευμένη γνώση διαδικασιών εσωτερικής αξιολόγησης, είναι μια ακόμη από τις προϋποθέσεις που απαιτούνται[302].

Τα επιστημονικά προσόντα που απαιτούνται για το διορισμό στη θέση διευθυντή Δημοτικής ή Μέσης Εκπαίδευσης είναι:

- Πτυχίο Πανεπιστημίου σχετικό με την εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακές σπουδές σε θέματα εκπαίδευσης

Οι υποψήφιοι υποβάλλουν σχετική αίτηση, η οποία διαβιβάζεται στην Ε.Ε.Υ.. Η αρμόδια Επιτροπή καταρτίζει ένα κατάλογο με τριπλάσιο αριθμό ονομάτων από τις διαθέσιμες θέσεις και κατατάσσει τους υποψηφίους, με βάση τα απαιτούμενα διοικητικά, επιστημονικά και υπηρεσιακά προσόντα. Υπάρχει η δυνατότητα ένστασης για χρονική περίοδο 10 ημερών. Στη συνέχεια και όταν έχει καταρτιστεί πλέον ο τελικός αξιολογικός πίνακας, ακολουθεί συνέντευξη ενώπιον της Επιτροπής. Συνεκτιμώνται τα προσόντα, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα των υποψηφίων, ενώ η βαθμολογία της συνέντευξης είναι από 1 έως 5 μονάδες. Μετά την ολοκλήρωση και αυτής της διαδικασίας επιλέγονται οι διευθυντές σχολικών μονάδων[303]

Σε σχετικές ανακοινώσεις του το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου προκήρυσσε το Δεκέμβριο του 2010 θέσεις διευθυντών σχολικών

[302] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ.σ. 43 – 44

[303] Eurybase: *Cyprus, Proportion, Advancement, Headteacher*, 8.2.13.1, 2010

μονάδων. Στην πρώτη [304] προκηρύσσονταν 24 θέσεις διευθυντών σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης και ως απαιτούμενο προσόν συμπεριλαμβανόταν η εμπειρία σε υπηρεσία στη θέση «Βοηθού Διευθυντή Σχολείων Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης». Στη δεύτερη[305] προκηρύσσονταν 3 θέσεις «Διευθυντή Ειδικής Εκπαίδευσης» και απαιτούμενο προσόν ήταν η τριετής τουλάχιστον υπηρεσία στη θέση «Βοηθού Διευθυντή Ειδικής Εκπαίδευσης» ή αντίστοιχη προϋπηρεσία σε θέση «Βοηθού Διευθυντή Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης». Οι διευθυντές που θα επιλέγονταν υποχρεούνταν να παρακολουθήσουν ειδικό ενδοϋπηρεσιακό πρόγραμμα σχετικό με την οργάνωση και διοίκηση των σχολείων.

Η Έκθεση – Μελέτη της «Επιτροπής Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης» σημείωνε ότι το «υφιστάμενο σύστημα είναι συγκεντρωτικό και οι σχολικές μονάδες δεν έχουν καθόλου αυτονομία» [306]. Εκτός όμως από την παραπάνω επισήμανση ένα σημαντικό πρόβλημα που παρατηρείται κατά τα τελευταία έτη ιδιαίτερα στη Δευτεροβάθμια κυπριακή εκπαίδευση είναι αυτό της μειωμένης επιθυμίας κατάληψης της θέσης του διευθυντή σχολικής μονάδας. Εκτός από τα προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης, τη συσσώρευση του όγκου εργασίας και άλλων σχολικών προβλημάτων, είναι και αυτό της δημιουργίας της θέσης «βοηθού Διευθυντή Α΄». Συγκεκριμένα το 2002 θεσμοθετήθηκε η παραπάνω θέση, η οποία μισθολογικά είναι πλησίον αυτής του «Διευθυντή», ενώ παράλληλα συνεπάγεται πολύ λιγότερες ευθύνες και υποχρεώσεις εξαιτίας των παραπάνω ˙ πολλοί «Βοηθοί Διευθυντές Α΄» δεν υποβάλλουν αίτηση για προαγωγή. Συχνά οι ενδιαφερόμενοι είναι ολιγότεροι των θέσεων που έχουν προκηρυχθεί και οι δυνατότητες της Ε.Ε.Υ. να επιλέξουν τα πλέον αξιόλογα διευθυντικά στελέχη καθίστανται μηδενικές[307].

---

[304] Εφημ. *Ελεύθερος Τύπος*: «Αιτήσεις για θέσεις διευθυντών σχολείων στην Κύπρο», Ένθετο «εργασία» 6, 14/12/2010, σ. 34

[305] Προκήρυξη για 3 θέσεις Διευθυντή Ειδικής Εκπαίδευσης, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου, 3/12/2010

[306] Καζαμίας Ανδρ. κ.α.: ό.π., σ. 350

[307] Παύλου Παύλος: *Δημόσιο Σχολείο – οδηγίες κρίσεως*, εκδ. Πάργα, Λευκωσία 2008, σ.σ. 11 – 12

Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η αποφόρτωση των διευθυντών από τα καθήκοντα που δεν έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οι βοηθοί διευθυντές είναι δυνατόν να επωμιστούν περισσότερα καθήκοντα και εργασίες, όπως η επίβλεψη των σχολικών εγκαταστάσεων, ώστε οι διευθυντές να ασχολούνται με θέματα ανάπτυξης του προσωπικού και εισαγωγής καινοτομιών. Επίσης επιβάλλεται η πρόσληψη γραμματέων που θα αναλάβουν αρμοδιότητες, οι οποίες δεν έχουν σχέση με το διοικητικό έργο των διευθυντών[308].

Σε σχετική έρευνα (2007) που πραγματοποιήθηκε στην Κύπρο σε διευθυντές δημοτικών σχολείων καταγράφηκαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά[309] των αποτελεσματικών ηγετών – διευθυντών σχολικών μονάδων οι οποίοι έχουν:

α) Μεγάλη αγάπη και φιλοδοξίες σε σχέση με το λειτούργημά τους, το οποίο θεωρούν ως ιερό καθήκον

β) Βαθειά σκέψη

γ) Στοχαστική και αυτοκριτική διάθεση

δ) Έφεση στη Διά Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση

ε) Πεποίθηση ότι από τη θέση που κατέχουν μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο της σχολικής μονάδας

στ) Εμφανή τάση προς τη γραφειοκρατία

ζ) Ισχυρή θέληση και αποφασιστικότητα

η) Αυτοπεποίθηση για τις δυνατότητές τους και επιθυμία για σύγκριση με άλλες τοπικές ή ευρωπαϊκές σχολικές μονάδες

θ) Καλή οργάνωση

---

[308] Πασιαρδής Πέτρος – Στεργίου Στέργιος: «Η διαχείριση του χρόνου για αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολείων», *Επιστήμες Αγωγής*, τεύχος 1/2010, Ρέθυμνο, Μάρτιος 2010, σ. 188

[309] Πασιαρδής Πέτρος – Brauckmann St.: «Νέα Εκπαιδευτική Πολιτική και Εκπαιδευτική Ηγεσία» στα Πρακτικά Συνεδρίου: *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ - Π.Ι., Βόλος 19 – 20/6/2008, σ.σ. 224 - 228

ι) Εντιμότητα και φιλαλήθεια

ια) Πρωτότυπους τρόπους επιβράβευσης των συναδέλφων τους

ιβ) Φιλοδοξία και εσωτερικά κίνητρα για διαρκή προσωπική πρόοδο

ιγ) Θετικές σχέσεις με τους γονείς των μαθητών τους.

ιδ) Βεβαιότητα (κατά πλειοψηφία) πως υπάρχουν συγκεκριμένα «κληρονομικά χαρακτηριστικά» και «ηγετικές ικανότητες» τις οποίες εάν δεν διαθέτεις δεν έχει τη δυνατότητα να τις αποκτήσεις

ιε) Άποψη πως κατά βάση η εκμάθηση τω διευθυντικών καθηκόντων είναι εμπειρική

ιστ) Παραδοχή της ανάγκης εκμάθησης ορισμένων εκπαιδευτικών θεωριών για την καλύτερη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

Σε άλλη έρευνα [310] που έγινε στην Κύπρο κατά το σχολικό έτος 2007 – 2008 σε νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης τέθηκε το ερώτημα: «ποιος οφείλει να έχει τον πιο ενεργό ρόλο όσον αφορά στη στήριξη των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα». Σε ποσοστό 51% οι νεοδιόριστοι απάντησαν ότι ο διευθυντής σχολικής μονάδας είναι το πρόσωπο που οφείλει να έχει τον πιο ενεργό ρόλο, αφού ως ηγέτης του σχολείου οφείλει να:

- Εμπνέει
- Καθοδηγεί
- Διορθώνει
- Διατηρεί ασφαλές κλίμα
- Παρέχει όλα τα αναγκαία στοιχεία που θα θωρακίσουν το νέο εκπαιδευτικό στο μέλλον

[310] Πέτρου Άντρη, Κουτούζης Μαν., Μιχαηλίδου Αθηνά: «Προβληματισμοί και ανάγκες των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Κύπρο», *Επιστήμες της Αγωγής*, τεύχος 2/2009 στην τριμηνιαία έκδοση του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Κρήτης, Ρέθυμνο, Ιούνιος 2009, σ. 65

Η δεύτερη επιλογή ήταν «οι παλαιότεροι εκπαιδευτικοί» σε ποσοστό 17%.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές σχολικών μονάδων είναι η συνεργασία τους με τις σχολικές εφορείες, καθώς το καθεστώς λειτουργίας τους χρειάζεται ριζική αλλαγή. Αν και υπήρξε πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση, η οποία συνέδεσε το θεσμό με την τοπική αυτοδιοίκηση και επέβαλε την εκλογή και όχι το διορισμό των μελών τους, τα προβλήματα παραμένουν. Η σχέση του θεσμού αυτού με τη σχολική μονάδα παραμένει ουσιαστικά η ίδια, καθώς είναι περισσότερο σχέση εξουσίας αντί συνεργασίας. Συχνά οι διευθυντές σχολικών μονάδων «εκλιπαρούν» για την παραχώρηση ακόμα και μικρών κονδυλίων, ενώ είναι απαραίτητο να αναπτύσσουν δημόσιες σχέσεις με τα μέλη των εφορειών για να προωθήσουν πλέον χρονοβόρα και δαπανηρά έργα. Επίσης υποχρεώνονται ακόμα και να διαγκωνίζονται με άλλους διευθυντές για εξασφάλιση προτεραιότητας στις οικονομικές ενισχύσεις, εφόσον μια εφορεία είναι υπεύθυνη για περισσότερα του ενός σχολεία της ίδιας βαθμίδας[311].

Γ.3. Οι Αρμοδιότητες και τα Καθήκοντα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών επικεντρώνονται στους ακόλουθους τομείς[312]:

1. Διοικητικό έργο
2. Διδακτικό έργο
3. Σχέση με το εξωσχολικό περιβάλλον

   α) Εποικοδομητική συνεργασία με:

   - Τη Σχολική Εφορεία
   - Το Σύνδεσμο Γονέων
   - Τις Τοπικές Αρχές

[311] Παύλου Παύλος: Δημόσιο σχολείο…., ό.π., σ.σ. 70 – 71

[312] Πασιάρδης Π. – Στεργίου Στ.: ό.π., σ.σ. 166 – 167

β) Προβολή θετικής εικόνας για το σχολείο

Οι διευθυντές των σχολείων Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης έχουν τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων που διευθύνουν. Εκτός από την παιδαγωγική ευθύνη, είναι αυτοί που μεριμνούν για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου σε διοικητικό επίπεδο. Είναι άμεσα προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική τους μονάδα. Όταν απουσιάζουν αντικαθίστανται από τον αρχαιότερο στην υπηρεσία βοηθό διευθυντή και σε περίπτωση απουσίας όλων των βοηθών, από τον αρχαιότερο στην υπηρεσία παιδαγωγικό Σύμβουλο. Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή Δημοτικής ή Μέσης Εκπαίδευσης είναι[313] να:

1. Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.
2. Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας
3. Είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά στην πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στο Υπουργείο Παιδείας. Ο διευθυντής του σχολείου έχει επίσης την ευθύνη για όλα τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο.
4. Επισκέπτεται το διδάσκοντα στην τάξη μόνο ύστερα από προσυνεννόηση και τη σύμφωνη γνώμη του διδάσκοντος και παρακολουθεί το μάθημα που έχει από πριν συζητηθεί και ετοιμαστεί για σκοπούς τελικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού (για σκοπούς μονιμοποίησης ή προαγωγής του εκπαιδευτικού).
5. Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη και την έγκαιρη υποβολή στο Υπουργείο Παιδείας «Σχεδίου Δράσης» για τη βελτίωση της

[313] Υ.Π.Π. Κύπρου: Αρχεία Συστήματος Αξιολόγησης – Σχεδίων Υπηρεσίας, διάλογος για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, τόμος 2, Κύπρος 2006, σ.σ. 214 – 217 και σ.σ. 219 – 223

σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Το Σχέδιο Δράσης είναι αποτέλεσμα της συμμετοχικής διαδικασίας αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν ο εξωτερικός αξιολογητής της σχολικής μονάδας, ένας Βοηθός Διευθυντής, ένας Παιδαγωγικός Σύμβουλος καθώς και εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του συνδέσμου γονέων. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα με το τέλος του σχολικού έτους και σε αυτήν τίθενται οι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά το επόμενο σχολικό έτος, κατά σειρά προτεραιότητας.

6. Ζητεί από το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης έγκριση για δωρεές προς το σχολείο από ξένους προς αυτό οργανισμούς, σώματα ή άτομα και άδεια για επισκέψεις στο σχολείο εκπροσώπων ξένων πρεσβειών, οργανισμών και υπηρεσιών.
7. Φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται η έγκριση των αρμοδίων αρχών ή υπηρεσιών για κάθε εργασία κτηριακής φύσεως, για την κατασκευή οργάνων αυλής ή επίπλων. Έχει λόγο για οποιαδήποτε διαμόρφωση του φυσικού χώρου του σχολείου ή για οποιοδήποτε έργο επιτελείται σ΄ αυτό.
8. Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτήριο και οι σχολικοί χώροι. Σε συνεργασία με τη σχολική εφορεία φροντίζει να εξαλειφθούν συνθήματα ή αφίσες πολιτικών κομμάτων, καθώς και οτιδήποτε άλλο που δε σχετίζεται με τη σχολική εργασία.
9. Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συνδέσμου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδρίες του. Ενεργεί ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συνεργασία του συνδέσμου γονέων και του σχολείου.
10. Συνεργάζεται με τη σχολιατρική ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του διδακτηρίου και προωθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για επίλυση όποιων προβλημάτων διαπιστώνονται.

11. Φροντίζει ώστε να παρέχει το σχολείο επαρκή ασφάλεια και προστασία στα παιδιά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του.
12. Είναι υπεύθυνος για τον καταρτισμό του σχεδίου πολιτικής άμυνας (πυρασφάλεια, πρώτες βοήθειες, διαφυγή και κάλυψη, κ.ά.) και για την έγκαιρη υποβολή του στο Υπουργείο Παιδείας. Παίρνει επίσης, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, όλα τα αναγκαία μέτρα για την υλοποίηση του σχεδίου.
13. Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις (νόμους, εγκυκλίους, κ.ά.) και τις σχετικές αποφάσεις και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους τα αναφερόμενα σ΄ αυτούς έγγραφα.
14. Σε συνεργασία με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους του σχολείου, μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του.
15. Συνεργάζεται τακτικά με τους Βοηθούς Διευθυντές και με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της σχολικής μονάδας για εξέταση των τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου.
16. Είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με το Βοηθό Διευθυντή του σχολείου, για τη διενέργεια των εγγραφών και των μετεγγραφών των παιδιών, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
17. Φροντίζει για την τήρηση των Κανονισμών που απαγορεύουν τις εξωτερικές παρεμβάσεις στη λειτουργία του σχολείου.
18. Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο για την προώθηση των σκοπών του.
19. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα προβλεπόμενα στοιχεία.

20. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου.
21. Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό του σχολείου για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.
22. Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων εκπαιδευτικού που απουσιάζει και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του.
23. Ειδοποιεί, χωρίς καθυστέρηση, το οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας για την απουσία μέλους του προσωπικού του και την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη.

Ειδικότερα ο διευθυντής σε σχολεία της Δημοτικής Εκπαίδευσης έχει επιπλέον τις ακόλουθες αρμοδιότητες[314]:

1. Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική εφορεία, το σύνδεσμο γονέων, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες. Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στα πλαίσια των οδηγιών του Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης.
2. Ενημερώνει το Υπουργείο Παιδείας έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του.
3. Είναι υπεύθυνος για την έγκαιρη υποβολή των αναγκών του σχολείου στη σχολική εφορεία, για να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά.

[314] Υ.Π.Π. Κύπρου: Αρχεία Συστήματος Αξιολόγησης – Σχεδίων Υπηρεσίας ό.π., σ.σ. 214 - 217

4. Σε περιπτώσεις που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης.
5. Δέχεται τον έλεγχο της σχολικής εφορείας για τη σχολική περιουσία.
6. Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου.
7. Ευθύνεται για την καταλληλότητα του εξοπλισμού του σχολείου.
8. Ευθύνεται για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου. Για τη χρησιμοποίηση του σχολικού κτηρίου από άλλους, απαιτείται η έγκριση του Διευθυντή του σχολείου, του προέδρου της σχολικής εφορείας και του Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης. Η χρησιμοποίηση του σχολικού κτιρίου από την ΠΟΕΔ, το σύνδεσμο γονέων, την ομοσπονδία γονέων ή τη συνομοσπονδία ομοσπονδιών συνδέσμων γονέων γίνεται ύστερα από συνεννόηση με το Διευθυντή του σχολείου.
9. Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου κατανέμει τις τάξεις και τα διάφορα μαθήματα με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικότερα και να ικανοποιούνται, κατά το δυνατόν, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και δυνατότητες των διδασκόντων. Είναι επίσης υπεύθυνος για τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
10. Συγκαλεί και συντονίζει τις συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου.
11. Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των σχολικών εκδρομών και των επισκέψεων.
12. Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών.

13. Παρακολουθεί τη λειτουργία του σχολικού κυλικείου και συνεργάζεται με την επιτροπή που προβλέπεται από τους σχετικούς κανονισμούς για την εφαρμογή τους. Η διαχείριση του κυλικείου, όπου δεν υπάρχει σχολική εφορεία, αναλαμβάνεται από το διδασκαλικό σύλλογο.
14. Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, και διασφαλίζει υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας. Είναι επίσης υπεύθυνος για την τήρηση κατάστασης χρήσεως των τροφίμων.
15. Χορηγεί στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του άδεια απουσίας σύμφωνα με τους σχετικούς Κανονισμούς. Όταν για κάθε εκπαιδευτικό συμπληρώνεται χρόνος άδειας μιας ημέρας, ενημερώνει γραπτώς το Υπουργείο Παιδείας.
16. Όταν ο Διευθυντής μετατεθεί, παραδίδει με σχετικό πρακτικό το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση το βιβλίο περιουσίας, στο διάδοχό του. Σε περίπτωση που η παράδοση στο νέο Διευθυντή δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας.

Οι επιπλέον αρμοδιότητες του διευθυντή σχολείου Μέσης εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθες[315]:

1. Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη Σχολική Εφορεία, το Σύνδεσμο Γονέων, τα άλλα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες. Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στο πλαίσιο των οδηγιών του Διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης.
2. Ενημερώνει το Υπουργείο Παιδείας έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του και για κάθε παράλειψη ή αμέλεια των διδασκόντων.

[315] Υ.Π.Π. Κύπρου: Αρχεία Συστήματος Αξιολόγησης – Σχεδίων Υπηρεσίας ό.π., σ.σ. 219 - 223

3. Προκειμένου για σχολεία Μέσης Γενικής Εκπαίδευσης συνεργάζεται με τη σχολική εφορεία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου και υποβάλλει σ' αυτή και στο Υπουργείο έγκαιρα τις ανάγκες του σχολείου σε θέματα στεγαστικού χώρου, εξοπλισμού του σχολείου και εμπλουτισμού των εργαστηρίων, των εποπτικών μέσων, της βιβλιοθήκης κ.ά.. Προκειμένου για σχολεία Τεχνικής Εκπαίδευσης, υποβάλλει ανάγκες του σχολείου στο Διευθυντή Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης υπό τύπο Προϋπολογισμού.
4. Σε περιπτώσεις που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το διευθυντή του οικείου τμήματος εκπαίδευσης.
5. Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου.
6. Φροντίζει, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, ώστε τα σχολικά έπιπλα και σκεύη, τα διδακτικά όργανα, οι διδακτικές συλλογές και τα βιβλία των βιβλιοθηκών να καταγράφονται στα οικεία βιβλία περιουσίας του σχολείου και να διατηρούνται σε καλή κατάσταση. Ειδικότερα για τις Τεχνικές Σχολές, ο Διευθυντής έχει την ευθύνη για:
    i. Την προμήθεια των αναγκαίων για τη λειτουργία των εργαστηρίων υλικών και άλλου εξοπλισμού, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες και κανονισμούς και με βάση τα εγκεκριμένα κονδύλια στον Προϋπολογισμό της Δημοκρατίας.
    ii. Τη διατήρηση και τον έλεγχο της Κεντρικής Αποθήκης του σχολείου.
    iii. Τον περιοδικό έλεγχο της κινητής περιουσίας των εργαστηρίων.
    iv. Τη συντήρηση των σχολικών κτηρίων, των μηχανημάτων και του υπόλοιπου εξοπλισμού των εργαστηρίων.

v. Τον έλεγχο των διαφόρων κονδυλίων του Τακτικού Προϋπολογισμού του σχολείου και

vi. Το εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό του σχολείου.

7. Ευθύνεται για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου. Για τη χρησιμοποίηση του σχολικού κτηρίου από άλλους, απαιτείται η έγκριση του διευθυντή του σχολείου, του προέδρου της σχολικής εφορείας και του διευθυντή του οικείου τμήματος εκπαίδευσης. Η χρησιμοποίηση του σχολικού κτηρίου από την ΟΕΛΜΕΚ, το σύνδεσμο γονέων, την ομοσπονδία γονέων ή τη συνομοσπονδία ομοσπονδιών συνδέσμων γονέων γίνεται ύστερα από συνεννόηση με το διευθυντή του σχολείου.

8. Σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς και τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της κάθε ειδικότητας κατανέμει στο διδακτικό προσωπικό τα μαθήματα των διάφορων ειδικοτήτων και τάξεων με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικότερα και να ικανοποιούνται, κατά το δυνατόν, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και δυνατότητες των διδασκόντων. Αναθέτει και επιβλέπει τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.

9. Συγκαλεί τον Καθηγητικό Σύλλογο σε συνεδρίες σε τακτή ημέρα και ώρα, που ορίζεται στην πρώτη συνεδρία κάθε χρόνου, τακτικά για μια φορά το μήνα και έκτακτα κάθε φορά που παρουσιάζεται ανάγκη.

10. Είναι υπεύθυνος για τη ρύθμιση της διεξαγωγής των διάφορων εξετάσεων, γραπτών δοκιμασιών, σχολικών εορτασμών, σχολικών περιπάτων, εκδρομών και επισκέψεων.

11. Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών. Φροντίζει ώστε να εξουδετερώνεται κάθε εξωσχολικής προέλευσης κομματική ή άλλη παρέμβαση στη λειτουργία του σχολείου.

12. Ελέγχει σε συνεργασία με τη Σχολική Εφορεία και το Κεντρικό Μαθητικό Συμβούλιο το σχολικό κυλικείο. Προκειμένου για τις Τεχνικές Σχολές, ελέγχει το σχολικό κυλικείο σε συνεργασία με το Λογιστήριο του Υπουργείου και τον Κεντρικό Μαθητικό Συμβούλιο.
13. Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, και διασφαλίζει υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας.
14. Έχει την ευθύνη της εκδόσεως της μαθητικής εφημερίδας ή και του περιοδικού, στα οποία προβάλλονται οι πιο αξιόλογες εργασίες των μαθητών, η ζωή και η κίνηση του σχολείου γενικότερα.
15. Φροντίζει να φυλάγονται σε ιδιαίτερους φακέλους τα κείμενα των εκπαιδευτικών διατάξεων, τα εισερχόμενα έγγραφα και τα αντίγραφα των εξερχόμενων. Τα κατά τρίμηνο διαγωνίσματα φυλάσσονται μέχρι τέλους της χρονιάς και τα γραπτά των προαγωγικών, απολυτήριων και κατατακτήριων εξετάσεων φυλάσσονται μέχρι τέλους της επόμενης χρονιάς.
16. Όταν ο Διευθυντής μετατεθεί, μετακινηθεί ή απαλλαγεί με οποιονδήποτε τρόπο από τα καθήκοντά του, παραδίδει με πρακτικό που καταχωρίζεται στο βιβλίο πράξεων του Συλλόγου, το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση τα οικεία βιβλία, στο διάδοχό του ή αν αυτό δεν είναι δυνατόν στον αρχαιότερο ή άλλο Βοηθό Διευθυντή. Το βιβλίο περιουσίας προσυπογράφεται από αυτόν που παραδίνει και από αυτόν που παραλαμβάνει. Σε περίπτωση που η παράδοση στα πιο πάνω πρόσωπα δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας και στην περίπτωση των Τεχνικών Σχολών σε εκπρόσωπο του Υπουργείου.

Γ. 4. Η επιμόρφωση των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης και των διευθυντών σχολικών μονάδων απασχόλησε διαχρονικά την εκπαιδευτική κυπριακή

κοινότητα. Το 1990 ο Ανδρέας Παπασταύρου, Επιθεωρητής Μέσης Εκπαίδευσης, στο πλαίσιο της ομιλίας του «Ενωμένη Ευρώπη: Υποχρεώσεις και Προοπτικές για την Κυπριακή Εκπαίδευση», πρότεινε[316]:

α) τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας που συμμετέχουν σε συνέδρια ή σεμινάρια του Συμβουλίου της Ευρώπης, των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, της UNESCO (περιοχή Ευρώπης) και της ΔΑΣΕ (Διάσκεψη για την Ασφάλεια και Συνεργασία στην Ευρώπη) να κοινοποιούν τα πορίσματά τους στους διευθυντές των σχολικών μονάδων.

β) κάθε διευθυντής σχολείου να δημιουργήσει χωριστό τμήμα της σχολικής βιβλιοθήκης με θέμα «Ευρώπη»

Καθίσταται λοιπόν απαραίτητη η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα:

- Επικοινωνίας
- Ανάπτυξης θετικού κλίματος
- Παρώθησης του προσωπικού
- Συντονισμού
- Διοίκησης
- Οργάνωσης
- Ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών θεμάτων

Επίσης η επιμόρφωση αυτή καλόν είναι να πραγματοποιείται πριν την επιλογή αλλά και μετά την ανάληψη των διευθυντικών καθηκόντων.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τη θεματολογία επιμορφωτικού σεμιναρίου[317] που πραγματοποιήθηκε στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Λευκωσίας και

[316] Παπασταύρου Ανδρ.: Ενωμένη Ευρώπη: «Υποχρεώσεις και προοπτικές στην Κυπριακή Εκπαίδευση», *14ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο*, εκδ. Εκπαιδευτικός Μεταρρυθμιστικός Όμιλος Κύπρου, Λευκωσία 1992, σ. 98

[317] Κυπριακή Δημοκρατία Υ.Π.Π.: Σεμινάριο για νεοπροαχθέντες διευθυντές σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Λευκωσίας, 1 και 2 Ιουλίου 2010, σ.σ. 1 – 2

απευθυνόταν στους νεοπροαχθέντες διευθυντές σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης. Στο σεμινάριο αυτό αναπτύχθηκαν μεταξύ των άλλων και οι παρακάτω Ενότητες:

1. Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου
2. Δράσεις Π.Ι. που αφορούν τη Μέση Εκπαίδευση
3. Προγραμματισμός Έργων Σχολικής Μονάδας
4. Ευρωπαϊκές Πρωτοβουλίες στα πλαίσια της στρατηγικής της Λισσαβόνας
5. Συνεδρίες Καθηγητικού Συλλόγου
6. Δραστηριοποίηση και Άδειες Προσωπικού
7. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών
8. Ευρωπαϊκά Θέματα

Όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, τα στελέχη της εκπαίδευσης εφαρμόζουν συγκεκριμένες εσωτερικές ή εξωτερικές αξιολογήσεις, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατόν να υφίστανται και τα ίδια τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σε ορισμένες λοιπόν χώρες της Ε.Ε. η επιμόρφωση των διευθυντών σε διαδικασίες εσωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας πριν ή μετά την επιλογή και το διορισμό τους είναι υποχρεωτική. Αυτό όμως συμβαίνει σε σχετικά μικρό αριθμό κρατών – μελών. Στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως και στην πλειοψηφία των άλλων ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων δεν απαιτείται ειδική κατάρτιση των διευθυντών στην εσωτερική αξιολόγηση πριν ή μετά το διορισμό τους[318].

Ο Π. Πασιαρδής καταθέτει μια ενδιαφέρουσα πρόταση, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων. Τονίζει ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο «πρόγραμμα επιμόρφωσης» στην Κύπρο το οποίο θα ήταν δυνατόν να διεξάγεται με τη μορφή:

[318] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 75

- Ομιλιών από ειδικούς
- Συναντήσεων
- Σεμιναρίων
- Συμμετοχής σε διεθνή συνέδρια

Επιπρόσθετα δε προτείνει το Π.Ι. και το Πανεπιστήμιο Κύπρου να παρέχουν εξειδικευμένα μαθήματα και σεμινάρια, τα οποία θα είναι ανάλογα με τα επιστημονικά ενδιαφέροντα των διευθυντών. Παράλληλα προτείνει την παροχή εκπαιδευτικών αδειών, η οποία θα συνδυάζεται με την παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης» ή στην «Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου και της Σχολικής Μονάδας». Τέλος θεωρεί αναγκαία τη δημιουργία από το Υπουργείο Παιδείας μιας «μονάδας συλλογής και καταγραφής» των πρόσφατων δεδομένων σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης, αλλά και ευρύτερου εκπαιδευτικού προβληματισμού. Η «μονάδα» αυτή θα συνεργάζεται με το πανεπιστήμιο και θα λειτουργεί ως «τράπεζα πληροφοριών» αποστέλλοντας μηνιαία ενημερωτικά δελτία στις σχολικές μονάδες, ενώ σ' αυτή θα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης οι διευθυντές[319].

[319] Πασιαρδής Π.: Εκπαιδευτική Ηγεσία, ό.π., σ.σ. 238 – 240

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΑΓΓΛΙΑ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ
ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Α. Το Αγγλικό Εκπαιδευτικό Σύστημα – Διοίκηση – Χαρακτηριστικά

Το σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα του Ηνωμένου Βασιλείου εκτείνεται στην Αγγλία, στην Ουαλία, στη Σκωτία και στη Β. Ιρλανδία. Δεν είναι ενιαίο, καθώς Αγγλία και Ουαλία έχουν θεσμοθετήσει το ίδιο, ενώ οι άλλες δύο επιμέρους περιοχές έχουν το δικό τους εκπαιδευτικό σύστημα. Την ευθύνη για τη διαμόρφωση της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής και την άσκηση της γενικής εποπτείας στην εκπαίδευση έχει το Υπουργείο Παιδείας και Επιστημών (Department of Education and Science). Στην κορυφή του εκπαιδευτικού συστήματος βρίσκεται ο Υπουργός Παιδείας, ο οποίος είναι προσωπικά υπεύθυνος έναντι του κοινοβουλίου, ενώ στη δικαιοδοσία του έχει το Τμήμα των Σχολείων που βρίσκεται σε άμεση επαφή με τα τοπικά συμβούλια. Οι υπουργικές αρμοδιότητες κινούνται κυρίως σε επιτελικό επίπεδο, ενώ χρήσιμος διοικητικός θεσμός είναι οι Επιθεωρητές των Σχολείων που υπάγονται στον Υπουργό[320].

Το Αγγλικό εκπαιδευτικό σύστημα διοικείται σε εθνικό και τοπικό επίπεδο και σχεδόν καθόλου σε περιφερειακό. Οι διοικητικές εκπαιδευτικές αρμοδιότητες κατανέμονται μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης, των τοπικών αρχών, των σχολικών συμβουλίων και των συλλόγων των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες. Υπάρχουν δυο θεσμοθετημένα όργανα: οι Τοπικές Αρχές (Local Authorities) και οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές (LEA – Local

[320] Ρήγας Αντ.: *Σύγχρονα Εκπαιδευτικά Συστήματα*, τ. β΄, έκδοση 4η, Αθήνα 2002, σ.σ. 19, 26 - 27

Education Authorities). Η κεντρική κυβέρνηση έχει την ευθύνη διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής, ενώ οι Τοπικές Αρχές και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα εφαρμόζουν τις πολιτικές και ασκούν τις αρμοδιότητες που τους παρέχουν οι κανονισμοί λειτουργίας τους. Στις LEAs υπεύθυνος για τις τρέχουσες υποθέσεις είναι ο διευθύνων εκπαιδευτικός υπάλληλος, ενώ στο επίπεδο της σχολικής μονάδας μεγάλο μέρος των διοικητικών ευθυνών επωμίζεται ο διευθυντής[321].

Καθοριστικός λοιπόν είναι ο ρόλος των Τοπικών Εκπαιδευτικών Αρχών (LEA) ενώ στα σχολεία που συντηρούνται από τις παραπάνω Αρχές, οι διευθυντές είναι υπόλογοι σ' αυτές. Στο Αγγλικό Εκπαιδευτικό σύστημα οι σχολικές μονάδες λειτουργούν σε σημαντικό επίπεδο με ιδιωτικο – οικονομικά κριτήρια σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε τοπικό επίπεδο λοιπόν, το σχολείο [322] έχει τον έλεγχο των πόρων, ενώ εντός αυτού του διοικητικού πλαισίου κεντρικός είναι ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Μεταξύ των πολλαπλών αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. του Σχολείου είναι και ο διορισμός του διευθυντή, καθώς και η οργάνωση σεμιναρίων που παρέχονται σ' αυτόν και αναφέρονται μεταξύ των άλλων σε θέματα νομοθεσίας, διοίκησης και διαχείρισης των σχολικών πόρων. Στο Δ.Σ. εάν το επιθυμεί συμμετέχει και ο διευθυντής, του οποίου η θέση ως ρυθμιστή των σχολικών υποθέσεων στο πλαίσιο της τοπικής κοινότητας αποβαίνει στρατηγικής σημασίας.

Η αποκέντρωση είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αγγλικού εκπαιδευτικού συστήματος. Οι διάφορες αρμοδιότητες δεν αποτελούν αποκλειστικό προνόμιο της κεντρικής πολιτικής και εκπαιδευτικής εξουσίας, κατανέμονται στις αρμόδιες αρχές σε τοπικό επίπεδο[323]. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων στην Αγγλία είναι η

---

[321] Ρήγας Αντ: ό.π., σ.σ. 29 – 30 και Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρωπαϊκή Ένωση…,* ό.π., σ.σ. 54 - 55

[322] Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ.: *Διεύθυνση Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η Αγγλική Εμπειρία,* Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας, Μελέτες – Έρευνες, τεύχος 1 (επιμ. σύνταξης Ι. Πανάρετος), Αθήνα, Φεβρουάριος 1999, σ.σ. 142 - 144

[323] Ρήγας Αντ: ό.π., σ.σ. 20

διοικητική αποκέντρωση των σχολείων μέσω της παροχής αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και η εφαρμογή ακόμη και μοντέλων διοικητικής αυτονομίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας[324]. Το εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας χαρακτηρίζεται από μακρά παράδοση αποκεντρωτισμού. Η σχολική μονάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στην εισαγωγή αλλαγών – καινοτομιών. Έχει δε την ευθύνη της διαχείρισης προγραμμάτων διδασκαλίας και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού[325].

Β. Η Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση του 1988 και οι Συνέπειές της στη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων

Τρεις βασικές τάσεις [326] διαμόρφωσαν τις συζητήσεις για την εκπαίδευση στη δεκαετία του ’80 έως και τα μέσα της δεκαετίας του ’90 που κυβερνούσε το Συντηρητικό Κόμμα. Αυτές ήταν:

α) η αναθεώρηση των θέσεων για τη σχέση εκπαίδευσης και οικονομίας

β) η εισαγωγή αρχών και πρακτικών οργάνωσης της εκπαίδευσης στο πνεύμα των αρχών της αγοράς

γ) η πρωτόγνωρη ενίσχυση του συγκεντρωτικού ελέγχου της εκπαίδευσης.

Η σημαντικότερη μεταρρύθμιση στη Δημόσια Εκπαίδευση της Αγγλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου γενικότερα είναι η «Πράξη για την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση» (1988). Υπήρξαν βασικές αλλαγές στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, στις δομές και στις διαδικασίες που ακολουθούνταν. Οι διαφοροποιήσεις που πρόεκυψαν τέθηκαν σε εφαρμογή διαδοχικά και αφορούσαν όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες στην Αγγλία και την Ουαλία. Στην

---

[324] *αντιτετράδια της Εκπαίδευσης*, τεύχος 91, Φθινόπωρο 2009, σ. 21

[325] Χατζηπαναγιώτου Π.: *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,* εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2003

[326] Brock Colin – Alexiadou Nafsika, στο συλλογικό έργο *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης*, Αθήνα 1997, σ. 329

Σκωτία και τη Β. Ιρλανδία οι αλλαγές περιορίστηκαν στο επίπεδο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Ο Υπουργός Παιδείας Ken Baker, που ήταν εμπνευστής του νόμου, τόνιζε ότι «εισαγάγει στα σχολεία την επιλογή, την ελευθερία, τα υψηλά στάνταρντ και τον έλεγχο της ποιότητας»[327]. Ο νόμος εξέφραζε [328] το αντιφατικό και συχνά αλληλοσυγκρουόμενο πολιτικό σκεπτικό του Συντηρητικού Κόμματος. Συνδύαζε[329]:

α) το συγκεντρωτισμό με την αποκέντρωση

β) την επηρεασμένη από τα πρότυπα της αγοράς οργάνωση με ισχυρά στοιχεία κεντρικού ελέγχου

γ) τις τάσεις εκσυγχρονισμού με το παραδοσιακό αναλυτικό πρόγραμμα

Δημιουργήθηκε λοιπόν η αντίφαση μια Κυβέρνηση που εκλέχθηκε εξαγγέλλοντας τη μείωση της κρατικής παρουσίας, να επιδιώκει να καταστεί συγκεντρωτική στα θέματα της Παιδείας. Πιθανόν η επιδίωξη των Συντηρητικών να ήταν η αποδυνάμωση των τοπικών εξουσιών, αν και οι μεταγενέστερες εξελίξεις δεν δικαίωσαν τον «υποθετικό» αυτό στόχο. Αυτό που ουσιαστικά επιτεύχθηκε [330] ήταν η διοίκηση του κάθε σχολείου να έχει σχεδόν ολοκληρωτικά μεταφερθεί από το αποκεντρωτικό επίπεδο των σωμάτων που συντηρούσαν τα σχολεία στα ίδια τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Ο εκπαιδευτικός Μεταρρυθμιστικός Νόμος του 1988 εξέφραζε το νέο πολιτικό δόγμα της Κυβέρνησης των Συντηρητικών και οδήγησε στη ριζοσπαστική αναδιάταξη των δομών εξουσίας στην εκπαίδευση, δίνοντας στο αντίστοιχο Υπουργείο μεγάλες και σημαντικές εκτελεστικές εξουσίες. Παράλληλα, ανέθετε τη γενική ευθύνη για τη λειτουργία του σχολείου στο

[327] Brock Colin – Alexiadou Nafsika, ό.π., σ. 338

[328] Στο ίδιο

[329] Στο ίδιο

[330] Πασιαρδής Π. – Brauckmann St.: «Νέα Εκπαιδευτική Πολιτική και Εκπαιδευτική Ηγεσία», στα πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Βόλος 19 – 20/6/2008, σ. 203

Διοικητικό Συμβούλιο, χωρίς όμως σε κανένα σημείο να δηλώνεται η πρόθεση αφαίρεσης του «μάνατζμεντ» από το διευθυντή. Άλλωστε με βάση τη μακρά παράδοση διαχείρισης των εκπαιδευτικών ζητημάτων στην Αγγλία θεωρείται αναγκαία η αποτελεσματική συνεργασία του διευθυντή με τα μέλη του Δ.Σ., καθώς και με τις τοπικές αρχές. Ο νόμος απαιτούσε από το Δ.Σ. να συμβουλεύεται το διευθυντή, ο οποίος ως ειδικός ήταν ουσιαστικά αρμόδιος να προετοιμάζει τη «διακήρυξη πολιτικής του σχολείου» και στην πράξη να καθορίζει το πρόγραμμά του. Επίσης ο διευθυντής αναλάμβανε την υλοποίηση του σχολικού προϋπολογισμού, τον οποίο είχε συνδιαμορφώσει με το Δ.Σ. [331].

Τα Δ.Σ. των Σχολείων (Governing Body) απέκτησαν σημαντικές και ευρείες αρμοδιότητες, καθώς μεταβιβάστηκαν σ' αυτά αρμοδιότητες από τις Τοπικές Αρχές (LEA) σε θέματα γενικής διεύθυνσης και ιδιαίτερα στα οικονομικά. Ασχολούνται με την κατανομή των πόρων, τα έξοδα του προσωπικού, το διδακτικό υλικό, τα βιβλία, τον εξοπλισμό και τη συντήρηση των κτιρίων. Ο αριθμός των μελών του είναι ανάλογος με τον αριθμό των μαθητών, απαρτίζεται δε από εκπροσώπους των γονέων, εκπροσώπους της τοπικής αρχής, δύο εκπαιδευτικούς που εκλέγονται από το σύλλογο των διδασκόντων, πέντε μέλη της τοπικής κοινότητας που εκλέγονται από τα υπόλοιπα μέλη του Δ.Σ. (ορισμένα συνδέονται με τις οικονομικές δραστηριότητες της περιοχής) και το διευθυντή του σχολείου που χαρακτηρίζεται ως ο αντιπρόσωπος της τοπικής εκπαιδευτικής αρχής. Ο διευθυντής υποβάλει προτάσεις προς το Συμβούλιο και εάν εγκριθούν τις θέτει σε εφαρμογή[332].

Η Πράξη για την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση ήταν μια λεπτομερέστατη και πολύπλοκη ρύθμιση, η οποία επηρέασε τους διευθυντές

[331] Maclure J.: *Education Reformed, Kent, Hodder and Stonghton*, 1988, p.p. 134 - 136

[332] Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ.: Διεύθυνση Σχολείων, ό.π., σ. 143 και *Διοίκηση και δομές αξιολόγησης των σχολείων… στις χώρες μέλη της Ε.Κ.* (Συγκριτική Ανάλυση), Ομάδα Εργασίας, Επιτροπή των Ε.Κ., Ευρυδίκη, Βρυξέλλες, Νοέμβριος 1991, σ.σ. 9, 34, 39, 46, 54

σχολικών μονάδων και ενίσχυσε την ηγετική και επιχειρηματική φυσιογνωμία τους. Κλήθηκαν να [333]:

α) αναλάβουν τη διαχείριση του σχολικού προϋπολογισμού

β) αναζητήσουν οικονομικούς πόρους σε εξωεκπαιδευτικούς χώρους όπως η βιομηχανία και το εμπόριο

γ) αναπτύξουν διοικητικές δεξιότητες

δ) δώσουν έμφαση στις καθοδηγητικές τους δεξιότητες, παρακινώντας το εκπαιδευτικό προσωπικό

Μετά την αλλαγή του 1988 έχουμε για τους διευθυντές σχολικών μονάδων:

α) αύξηση των καθηκόντων

β) περισσότερη εργασία

γ) περισσότερες εμπλοκές

δ) πλείστες προτεραιότητες

ε) πιο σκληρές επιλογές εξαιτίας του συναγωνισμού

στ) εντονότερη εγρήγορση

ζ) μεγαλύτερη πίεση

Αισθάνονται ότι εργάζονται περισσότερο χρόνο, πιο σκληρά και ότι κάνουν πιο πολλά από αυτά που έκαναν προηγούμενα [334].

Οι διευθυντές διαπίστωσαν ότι η εργασία είχε γίνει πιο απαιτητική, με περισσότερη γραφική εργασία και συναντήσεις τα απογεύματα,, κάτι που τους ανάγκαζε να βρίσκονται επιπλέον ώρες στο σχολείο. Όφειλαν να φροντίζουν για την ανάπτυξη μιας οργανικής και επαγγελματικής συνοχής

[333] Evetts J.: *Becoming a Secondary headteacher*, Cassell, 1994, p.p. 118,121

[334] Southworth G.: "Change and Continuity in the work of primary headteachers in England", *International Journal of Educational Recearch*, vol 29, 1998, p. 315 - 317

μεταξύ των μελών του προσωπικού [335]. Ανέλαβαν ένα «διευρυμένο ρόλο», ο οποίος συμπεριλάμβανε [336]:

1. Περισσότερη ευθύνη
2. Έλεγχο
3. Πίεση
4. Διοίκηση
5. Δύναμη
6. Συνεργασία
7. Οικονομική Υπευθυνότητα

Προς τα τέλη της δεκαετίας του ’90 η σχολική διεύθυνση δεν ταυτίζεται πλέον με τη διοίκηση ενός παραδοσιακού οργανισμού που υπακούει σε ένα σταθερό καθεστώς. Προσαρμόστηκε στα εκάστοτε λειτουργικά δεδομένα του σχολείου και προσπάθησε να ανταποκριθεί, πλέον, στις νέες πρωτοβουλίες που λαμβάνονταν. Οι διευθυντές σχολικών μονάδων όφειλαν να διαχειρίζονται τα καινούργια δεδομένα, καθώς οι συνθήκες είχαν αλλάξει μετά την «Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση». Συνειδητοποίησαν ότι η εμπειρία που διέθεταν δεν ήταν πλέον σχετική με τις νέες συνθήκες. Παράλληλα, δεν ήταν δυνατόν να παραγνωριστούν τα ερευνητικά πορίσματα που είχαν εξαχθεί, και στα οποία τονιζόταν, πως η άσκηση της σχολικής διεύθυνσης είναι πλήρης από ένταση και διλήμματα καθώς υπήρχε ένα αίσθημα ρευστότητας που βίωναν οι διευθυντές [337].

Μετά το 1997 η Εργατική Κυβέρνηση έθεσε μια νέα Εκπαιδευτική πολιτική, η οποία προέβλεπε:

- Τη στοχοθετημένη χρηματοδότηση των σχολείων
- Την εισαγωγή στόχων απόδοσης για τους εκπαιδευτικούς και τις σχολικές μονάδες

[335] Southworth G.: ό.π., p. 313

[336] Jones N.: “The Changing Role of the Primary School Head”, *Educational Management and Administration*, vol 27 (4), 1999, p. 445

[337] Southworth G.: ό.π., p.p. 315 - 317

Ο διευθυντής διαδραμάτιζε τον ρόλο του «εσωτερικού επιθεωρητή». Σύμφωνα με την «Πράσινη Βίβλο» σημαντική προϋπόθεση για τη βελτίωση του σχολείου ήταν μια καλύτερη ηγεσία, που θα λάμβανε ικανοποιητικό μισθό, θα απέδιδε και θα βοηθούσε στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας[338].

Σε σχετική έρευνα διερευνήθηκε η στάση των δασκάλων, όσον αφορά την απροθυμία τους να αναλάβουν διευθυντική θέση. Αυτό αποδόθηκε στο γεγονός ότι γνώριζαν όσα όφειλαν να πράξουν ως στελέχη της εκπαίδευσης, ιδιαίτερα δε αυτά που αναμένονταν να τους ζητηθούν, μετά την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση[339]. Γενικά οι νέοι διευθυντές και των δύο εκπαιδευτικών βαθμίδων επωμίζονταν επιπρόσθετα προσόντα στο «μάνατζμεντ», καθώς θα αφιερώνονταν περισσότερο στα διοικητικά τους καθήκοντα. Οι εκπαιδευτικές αλλαγές απαιτούσαν από αυτούς να είναι πρώτιστα μάνατζερ και να θέτουν σε δεύτερη μοίρα το εκπαιδευτικό τους λειτούργημα[340].

Στην Αγγλία εξαιτίας της ταχύτητας, της έντασης και της έκτασης των μεταρρυθμίσεων υπήρξε ένα «νέο πνεύμα διοίκησης» και η αυξημένη εξουσία των διευθυντών θεωρήθηκε απειλητική για τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών που διδάσκουν στην τάξη. Η επαγγελματική αυτοπεποίθηση πολύ συχνά μειωνόταν από ιεραρχικές μορφές ελέγχου – επιθεώρησης και από την αυξανόμενη διοικητική εξουσία. Υπήρξε λοιπόν αύξηση του ανταγωνισμού σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα που ήταν προσανατολισμένο να εξυπηρετεί τις ανάγκες της αγοράς[341]. Επίσης εντοπίστηκε η διερεύνηση του χάσματος ανάμεσα στο ρόλο των εκπαιδευτικών και των διευθυντών, καθώς

---

[338] Rutherford D.: "Headteachers' reflections on primary headship from 1988 – 2003: an explanatory study 2004", in *Journal of Educational Administration*, vol 43, No 3, February 2004, p. 280

[339] Gronn P.: *The New Work of Educational Leaders*, Paul Chapman Publishing, London 2003, p.p. 55, 61

[340] McHugh M. and McMullan L: "Headteacher or Manager?", *School Organisation*, Vol 15, No 1, p. 25

[341] Helsby G.: "Multiple truths and contested realities: The changing faces of teacher professionalism in England", Paper presentation to *6th Norwegian National Conference on Educational Research University of Oslo*, May 20 – 22, 1997, p.p. 9 – 10

η μεταρρύθμιση των δομών αύξησε τις διοικητικές αρμοδιότητες των διευθυντών, προσδίδοντάς τους ένα ρόλο ανώτερου στελέχους[342] .

Γ. Η Επιλογή και Πρόσληψη Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Αγγλία

Κεντρικό πρόσωπο στη διοίκηση και λειτουργία της Αγγλικής Εκπαίδευσης είναι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων. Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης τους πραγματοποιείται σε τοπικό επίπεδο με ευθύνη των οικείων Σχολικών Συμβουλίων τα οποία είναι αρμόδια να:

α) ενημερώσουν για την ύπαρξη της κενής θέσης

β) προκηρύξουν τη θέση σε εθνικό επίπεδο

Στην Αγγλία ισχύουν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής διευθυντών, οι οποίοι διορίζονται από τις Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές (LEA) και τρία μέλη του Σχολικού Συμβουλίου[343].

Η σχολική μονάδα παρουσιάζει και κοινοποιεί ένα σύντομο κείμενο με τα βασικά χαρακτηριστικά της, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να λάβουν γνώση και στη συνέχεια εάν το επιθυμούν να υποβάλουν αίτηση για διευθυντική θέση. Τα στοιχεία[344] που αναφέρονται και λειτουργούν ως κίνητρο για την εκδήλωση ενδιαφέροντος είναι:

α) τα οικονομικά κίνητρα

β) το εργασιακό περιβάλλον

---

[342] Day Chr.: *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών*, μετ. Ανθή Βακάκη, τυπωθήτω Γ. Δαρδάνος, Οκτώβριος 2003, σ. 170

[343] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.*: Ευρωπαϊκή Ένωση*…, ό.π., σ. 55 και *Διοίκηση και δομές αξιολόγησης των σχολείων… στις χώρες της Ε.Κ.*, Ευρυδίκη, 1991, ό.π., σ. 43

[344] Pounder D.G. and Young I.P.: "Recruitment and Selection of Educational Administrators: Priorities for today' Schools" in *International Handbook of educational leadership and administration*, by Leithwood K., Chapman J. etc, Part 1, Klwer Academic Publishers, Netherlands, 1996, p.p. 288 - 289

γ) η εκπαιδευτική φιλοσοφία του σχολείου

δ) το είδος της διοίκησης που ασκείται

ε) η ευθύνη στη λήψη των αποφάσεων

στ) η εποπτεία

ζ) οι δημόσιες σχέσεις

η) η ελευθερία στον προγραμματισμό

θ) η διάθεση απέναντι στην ιδέα κάποιων αλλαγών

Μετά τη Μεταρρύθμιση του 1988 ο υποψήφιος διευθυντής οφείλει να έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Εκπαίδευση. Από το 2004 στα σχολεία που χρηματοδοτεί το Κράτος απαιτείται η κατοχή του ειδικού «Εθνικού Πιστοποιητικού Επαγγελματικής Επάρκειας για Διευθυντές», ενώ η κατοχή του «National Professional Qualification for Headship» (NPQH), έχει καταστεί πλέον προαπαιτούμενο και απαραίτητο προσόν για όλους τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία η επιλογή σε θέσεις ευθύνης πραγματοποιείται με καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό[345].

Τα κριτήρια επιλογής[346] ενός δασκάλου για την παρακολούθηση προγράμματος «διευθυντικών στελεχών» που θα του δώσει τη δυνατότητα να καταλάβει διευθυντική θέση είναι:

α) 4 – 8 έτη διδακτικής εμπειρίας σε Δημοτικό Σχολείο

β) επιθυμία να γίνει διευθυντής μέσα στην επόμενη πενταετία

γ) να έχει υψηλές προσδοκίες και υψηλά πρότυπα επαγγελματικής επίδοσης στη διδασκαλία

δ) να στοχεύει στην όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση των μαθητών

[345] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρωπαϊκή Ένωση*…, ό.π., σ. 45

[346] Tomlinson H. – Holmes G.: "Assessing leadership potential: fast track to school leadership", in *Journal of Educational Administration*, vol 39, No 2, 2000, p. 112

Οι δεξιότητες που οφείλουν να έχουν οι υποψήφιοι είναι:

1. Οι διοικητικές – εκπαιδευτικές γνώσεις
2. Η ηγετική – οργανωτική ικανότητα
3. Η κρίση
4. Η αποφασιστικότητα
5. Η ευαισθησία

Υπάρχουν όμως και επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την τελική επιλογή όπως:

1. Η ηλικία
2. Η καταγωγή
3. Το φύλλο
4. Η ελκυστικότητα
5. Τα ψυχολογικά γνωρίσματα των υποψηφίων

Επίσης στην επιλογή ρόλο διαδραματίζει και η ίδια η στάση των μελών της επιτροπής, οι γνώσεις – εμπειρίες σε εκπαιδευτικά θέματα, οι απόψεις τους, καθώς και οι απαιτήσεις που έχουν όσον αφορά τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων [347].

Η συνέντευξη των υποψηφίων θεωρείται ότι είναι το σημαντικότερο και ουσιαστικότερο κριτήριο στη διαδικασία επιλογής. Πραγματοποιείται στα Γραφεία της Εκπαίδευσης και διαρκεί περί τα τριάντα λεπτά ˙ περιστρέφεται σε θέματα διοίκησης και εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Στη συνέχεια τα μέλη της Επιτροπής εκφράζουν τη γνώμη τους και ακολουθείται η διαδικασία που έχει περιγραφεί[348]. Οι διευθυντές επιλέγονται συνήθως για μια επταετία, ενώ αξιολογούνται κάθε τέσσερα έτη[349]. Λαμβάνουν δε ένα επίδομα πάνω από το

[347] Pounder D.G. and Young I.P.: ό.π., p.p. 295 - 296

[348] Στο ίδιο, σ. 295

[349] Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ.: ό.π., σ. 144 – 145 και *Διοίκηση και δομές αξιολόγησης των σχολείων… στις χώρες μέλη της Ε.Κ.*, ό.π. σ. 51

βασικό μισθό των διδασκόντων που ποικίλει μεταξύ 10% - 50% και συνδέεται με τους στόχους που έχουν τεθεί από το Δ.Σ. του σχολείου.

Δ. Ο Ρόλος και τα Χαρακτηριστικά των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Οι αυξημένες αρμοδιότητες των τοπικών αρχών και η σε μεγαλύτερο βαθμό αυτονομία της σχολικής μονάδας αναδεικνύουν τους διευθυντές σε κεντρικό παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας των σχολείων. Λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της εκπαιδευτικής και της ευρύτερης κοινότητας, η οποία συναποφασίζει από κοινού με το σχολείο για βασικά θέματα της λειτουργίας του. Ο ρόλος λοιπόν των διευθυντών απαιτεί αυξημένες ικανότητες στο πλαίσιο του οικονομικού σχεδιασμού, της διαχείρισης προσωπικού και της κίνησης διαδικασιών, καθώς τα παραπάνω απαιτούν υπευθυνότητα, αποφασιστικότητα και προσήνεια[350].

Ο διευθυντής είναι ο επαγγελματίας ηγέτης του σχολείου. Είναι υπόλογος στο Σχολικό Συμβούλιο και παρέχει όραμα – ηγεσία – κατεύθυνση. Διασφαλίζει την κατάλληλη οργάνωση για την επίτευξη των σχολικών στόχων, ενώ είναι συνυπεύθυνος για την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Προσδιορίζει τις προτεραιότητες του για τη συνεχή βελτίωσή του και διασφαλίζει την ισότητα ευκαιριών για όλους[351]. Διαχειρίζεται τα οικονομικά και λαμβάνει τις αποφάσεις για την εσωτερική οργάνωση, τη διοίκηση και τον έλεγχο της σχολικής μονάδας, καθώς το επίσημο κρατικό εκπαιδευτικό σύστημα τον θεωρεί ατομικά υπεύθυνο για τα παραπάνω. Επίσης έχει αποφασιστική αρμοδιότητα σε θέματα προσωπικού. Διαμορφώνει την όλη φιλοσοφία του σχολείου και βρίσκεται στο κέντρο των αποφάσεων[352].

---

[350] Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ.: ό.π., σ. 144

[351] Jones J.: "Attitudes, inclusion and widening participation: a model of interactive teaching and leadership" in *Westminster Studies in Education*, vol 27, No 2, October 2004, p. 157

[352] Bush T. and Coleman M.: "The role of mentoring", in *Journal of Educational Administration*, vol 33, No 5, 1995, p. 60

Οι διευθυντές των αγγλικών σχολείων οφείλουν να έχουν συγκεκριμένη στοχοθεσία [353] και να είναι:

1. Προσανατολισμένοι στο μέλλον
2. Ικανοί διαχειριστές της πολλαπλής αλλαγής
3. Γνώστες των επαγγελματικών μαθησιακών αναγκών του προσωπικού
4. Δραστήριοι στη δρομολόγηση των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων για την υποστήριξη του προσωπικού
5. Αποτελεσματικοί με στόχο την αναβάθμιση και βελτίωση των σχολικών μονάδων

Οι διευθυντές των Δημοτικών Σχολείων οφείλουν να έχουν τις παρακάτω βασικές ικανότητες[354]:

α) Συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς

β) Σχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος με βάση της σχολική απόδοση

γ) Ανάληψη των ευθυνών τους, όσον αφορά τη διοίκηση της σχολικής μονάδας

δ) Προγραμματισμό της σχολικής διοίκησης

ε) Χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών

Οι απαιτούμενες προϋποθέσεις για τους διευθυντές των σχολείων κατηγοριοποιούνται σε μία σειρά καθηκόντων [355] ηγεσίας και διοίκησης όπως:

α) Στρατηγική κατεύθυνση και ανάπτυξη του σχολείου

β) Διδασκαλία και μάθηση

[353] Southworth G.: ό.π., p.p. 17 – 18

[354] Male T.: "Is the National Professional Qualification for Headship Making a Difference?", in *School Leadership and Management*, vol 21, No 4, 2001, p. 474

[355] OECD, 2001, p. 50

γ) Ηγεσία και διοίκηση προσωπικού

δ) Αποδοτική και αποτελεσματική ανάπτυξη προσωπικού

δ) Αξιολόγηση

Αξίζει να σημειώσουμε πως ο ρόλος των διευθυντών επηρεάζεται από το «εργασιακό άγχος». Ιδιαίτερα μετά την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση (1988) το πρόβλημα αυτό κατέστη εντονότερο. Σε σχετική έρευνα «Η σχετική διαχείριση των σχέσεων με το προσωπικό» είναι μια από τις κύριες κατηγορίες αγχογόνων παραγόντων στο πλαίσιο της εργασίας και ότι «μια διαρκής διεργασία ανάπτυξης στη μεσαία φάση της καριέρας τους είναι απολύτως θεμελιώδης για τους διευθυντές, προκειμένου να αποφύγουν την εργασιακή διοικητική εξουθένωση αργότερα»[356].

Το ίδιο έτος (1993) σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε αγγλικά Δημοτικά Σχολεία, διαπιστώθηκε ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές βασίζονταν στις ακόλουθες επαγγελματικές ιδιότητες[357]:

- Θεωρούσαν ότι το έργο τους αφορούσε την ανάπτυξη του προσωπικού τους
- Ήταν υπομονετικοί, σταθεροί, επιμελείς και επίμονοι στις προσπάθειές τους να δουν τις αντιλήψεις τους να εφαρμόζονται στη σχολική μονάδα
- Είχαν τη δυνατότητα να συνθέτουν και να συνδέουν ιδέες – πληροφορίες.

Από το 1997 η «Υπηρεσία για την Εκπαίδευση των Εκπαιδευτικών» (TTA), υιοθέτησε τα «Εθνικά Μέτρα για τους Διευθυντές». Αυτά

[356] Cooper C. and Kelly M.: "Occupational Stress in headteachers: A national U.K. Study", *British Journal of Educational Psychology*, 63, 1993, p.p. 141 - 142

[357] Southworth G.: "School leadership and school development: Reflections from research", *School Organisation*, 13,1, 1993, p. 77

περιελάμβαναν μια σειρά από κριτήρια[358] που αφορούσαν έξι τομείς της σχολικής διεύθυνσης:

1. Τη στρατηγική
2. Τη μάθηση
3. Τη διδασκαλία
4. Το προσωπικό
5. Την ανάπτυξη των πόρων
6. Την απόδοση του λόγου

Το 2004 το Υπουργείο Παιδείας (Department of Education and Skills) επανέφερε στο προσκήνιο το θέμα των «Εθνικών Μέτρων για τους Διευθυντές» τονίζοντας ότι η κίνηση αυτή υποδηλώνει το σημαντικό ρόλο που αναλαμβάνουν οι διευθυντές στον 21^{ο} αι.. Οι ζητούμενες «προδιαγραφές» αναγνώριζαν το σημαντικό ρόλο που διαδραμάτιζαν οι διευθυντές και βασίζονταν σε συγκεκριμένες αρχές[359] που ανέφεραν ότι:

α) το λειτούργημα των διευθυντών οφείλει να έχει ως κέντρο τη μάθηση

β) ο διευθυντής οφείλει να εστιάζει στην άσκηση της ηγεσίας

γ) η εργασία των διευθυντών οφείλει να αντικατοπτρίζει τα υψηλότερα δυνατά επαγγελματικά προσόντα

Αυτό που ουσιαστικά ζητήθηκε ήταν να παρέχουν:

- Όραμα
- Ηγεσία
- Καθοδήγηση

Όφειλαν δε να αναπτύξουν συγκεκριμένα ποιοτικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Αναλαμβάνοντας δε την ηγετική αυτή θέση έπρεπε να

[358] Gronn P.: ό.π., p. 24

[359] DFES/0083: National Standards for Headteachers, U.K., 2004, p. 2

φροντίσουν, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό και οι πόροι που διέθετε η σχολική τους μονάδα, να έχει οργανωθεί και να διοικείται με ικανότητα και αποτελεσματικότητα[360].

Ε. Οι Αρμοδιότητες και τα Καθήκοντα των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Η αποτελεσματική σχολική διοίκηση, αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, καθώς είναι ένα πολύπλοκο, προκλητικό και απαιτητικό καθήκον. Ο διευθυντής κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αι. αναγκάστηκε να εργαστεί πιο επίπονα για τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών υποθέσεων. Παράλληλα ως φορέας επικοινωνίας έχει συχνή επαφή με το διδακτικό προσωπικό και την ευθύνη διαχείρισης των εργασιακών τους υποθέσεων. Στο πλαίσιο αυτό οι διευθυντές έχουν την αρμοδιότητα [361] να:

- Προσλαμβάνουν – απολύουν το εκπαιδευτικό προσωπικό
- Αναθέτουν και να καθορίζουν τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, καθώς και το χρόνο που οφείλουν να αφιερώσουν σ' αυτά
- Ελέγχουν την απόδοση του προσωπικού
- Προωθούν την ομαλή ένταξη και την επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών
- Υποχρεούνται να αναζητήσουν τις πλέον κατάλληλες λύσεις στα προβλήματα του προσωπικού

Άλλες αρμοδιότητες[362] των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι η:

1. Διαμόρφωση των στόχων του σχολείου

---

[360] Στο ίδιο, p. p. 3, 9

[361] Ευρυδίκη: *Το επάγγελμα του Εκπαιδευτικού στην Ευρώπη*, (Δελτίο Τύπου), Τόμος 3:*Η Εκπαίδευση στην Ευρώπη,* Οκτώβριος 2003, σ.σ. 2-3, 5 και Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 55

[362] Jones N.: "The real world management preoccupations of primary school heads" in *School Leadership and Management*, vol 19, No 4, 1999, p. 483 etc. and Lashway L.: "Trends in School Leadership", *Clearing house on Education Policy and Management*, ERIC Digest 162, 2002, p.p. 1 - 5

2. Διαχείριση των πόρων
3. Διαμόρφωση του περιεχομένου των προγραμμάτων
4. Διενέργεια των εξετάσεων
5. Αξιολόγηση της διδασκαλίας και της μάθησης
6. Ενίσχυση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών
7. Σχεδίαση και ο προγραμματισμός της διδασκαλίας
8. Επιλογή των μεθόδων διδασκαλίας
9. Διαμόρφωση του ωραρίου εργασίας

Ο διευθυντής έχει την ανάγκη άμεσης συνεργασίας με το διδακτικό προσωπικό, ώστε να εξασφαλιστεί η αύξηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Σκοπός του είναι να αποκτήσει το σχολείο του «θετική φήμη» για να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό μαθητών. Οι σχολικές μονάδες αυξάνουν το μαθητικό τους δυναμικό ανάλογα την «ικανότητα» που θεωρείται ότι διαθέτουν[363]. Παράλληλα, σημαντική θεωρείται η προώθηση καλών σχέσεων και συνεργασίας με τους γονείς και τις τοπικές αρχές, ενώ οι διευθυντές έχουν ευθύνη των πειθαρχικών κυρώσεων, όσον αφορά τους μαθητές. Οι συγκεκριμένες πειθαρχικές αποφάσεις ελέγχονται από το σχολικό συμβούλιο[364].

Συμπερασματικά οι βασικές δραστηριότητες[365] των διευθυντών σχολικών μονάδων στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων – καθηκόντων τους είναι:

- Η οργάνωση
- Ο σχεδιασμός
- Ο συντονισμός
- Η λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων
- Η επίλυση των εμφανιζόμενων προβλημάτων

[363] Scoppio Gr.: "Common Trends of Standardisation, Accountability, Devolution and Choice in the Educational Policies of England, U.K., California, U.S.A. and Ontario Canada", *Education and Social Exclusion*, Vol 2, No 2, 2000, p. 3

[364] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ.σ. 55 - 56

[365] Bell L. – Rhodes C.: *The Skills of primary school management,* Routledge, London and N.York, 1996, p.p. 19 - 20

- Ο έλεγχος
- Η επιρροή
- Η παρακίνηση
- Η επικοινωνία
- Η αξιολόγηση

Σ.Τ. Η Επιμόρφωση και Μετεκπαίδευση των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Αγγλία.

Από τη δεκαετία του ’90 και μετά την Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση οι νέες πολιτικές εκπαιδευτικής διοίκησης στην Αγγλία επικεντρώθηκαν στη διαμόρφωση διευθυντών με ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες. Έχουν πολλαπλασιαστεί τα επιμορφωτικά και μεταπτυχιακά προγράμματα που απευθύνονται στα στελέχη της εκπαίδευσης. Έχει επικρατήσει πλέον η αντίληψη, ότι η προσωπικότητα των διευθυντών, αλλά και οι ικανότητές τους είναι σημαντικές συνιστώσες για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαίδευσης, την άνοδο της ποιότητάς της, την επαγγελματική – μορφωτική βελτίωση των εκπαιδευτικών, το θετικό σχολικό κλίμα και τη λειτουργία του σχολείου ως «κυττάρου δημιουργίας στην τοπική κοινωνία»[366].

Στην Αγγλία λειτουργούν ορισμένα προγράμματα τα οποία προετοιμάζουν τους μελλοντικούς διευθυντές, ενώ άλλα μετεκπαιδεύουν τους νεοδιοριζόμενους και αυτούς τους διευθυντές που έχουν τα περισσότερα έτη υπηρεσίας. Οι επιμορφωτικές αυτές προσπάθειες είναι προσανατολισμένες στην προσφορά βοήθειας προς τους διευθυντές. Τους παρέχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τις διοικητικές και ηγετικές τους ικανότητες, οι οποίες αποτελούν βασικό εφόδιο για την άσκηση της σχολικής ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες αποκτούν διοικητικές γνώσεις και λαμβάνουν μέρος σε συζητήσεις και πρακτικές ασκήσεις, με σκοπό να κατανοήσουν με ποιούς τρόπους θα επιτύχουν να καταστούν αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες[367].

[366] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 56

[367] Αλεξογιαννοπούλου Βασ.: «Ο διευθυντής σχολείου ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική αποτίμηση της αλλαγής του ρόλου του στην Ελλάδα και τη Μ. Βρετανία», Διπλωματική Εργασία στο ΠΤΔΕ του Παν. Αθηνών, Αθήνα 2006, σ. 109

Οι διευθυντές προετοιμάζονται για τη θέση τους παρακολουθώντας μια σειρά μαθημάτων[368] όπως:

α) οι σύγχρονες αντιλήψεις για το ρόλο τους

β) το αναλυτικό πρόγραμμα

γ) η αξιολόγηση

δ) η οικονομική διαχείριση

ε) η διασφάλιση της ποιότητας

στ) οι σχέσεις του σχολείου με το ευρύτερο περιβάλλον

Από το 1995 εφαρμόστηκε το «Πρόγραμμα για την Ηγεσία και τη Διοίκηση» (HEADLAMP) στο οποίο λάμβαναν μέρος 2000 – 2500 νέοι διευθυντές κάθε έτος, καθώς και οι υποψήφιοι όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Την περίοδο 1996 – 1997 εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Εθνικό Επαγγελματικό Προσόν για την Ηγεσία» (NPQH), το οποίο απευθυνόταν κυρίως σε υποδιευθυντές που επιθυμούσαν να γίνουν διευθυντές[369]. Το 1998 υπήρξε η εισαγωγή ενός νέου προγράμματος που είχε την ονομασία «Ηγετικό Πρόγραμμα για τους εν ενεργεία Διευθυντές» (LPSH) και απευθυνόταν σε όσους διέθεταν τριετή τουλάχιστον διευθυντική εμπειρία[370].

Το «HEADLAMP» επιχείρησε να καταγράψει την όλη συμπεριφορά των διευθυντών στο πλαίσιο του ηγετικού τους ρόλου με στόχο την αναβάθμιση της σχολικής μονάδας. Στο «NPQH» οι συμμετέχοντες παρακολουθούσαν ένα υποχρεωτικό πρόγραμμα στη «Στρατηγική Ηγεσία - Διοίκηση», ενώ υπήρχαν και επιλεγόμενα προγράμματα. Όσο για το «LPSH», η εφαρμογή του έδινε τη δυνατότητα να διευρυνθεί η καταλληλότητά τους και ο σχεδιασμός δράσης για τη βελτίωση και ανάπτυξη του σχολείου[371]. Κατά

[368] Draper J. and Mc MIchael P.:"The Role of the Acting Headthecher" in *Educational Management and Administration*, vol 31 (1), No 1, 2003, p. 67

[369] Weaver – Hart An.: "Educational Leadership. A Field of inquiry and Practice", *Educational Management and Administration*, vol 27 (3), 1999, p.p. 328 - 329

[370] Collarbone D.P.: *Leadership Programme for Serving Headteachers: a Review*, National College for School Leadership, U.K., 2001, p. 6

[371] Collarbone D.P.: ό.π., p.p. 5-6 και Weaver – Hart An.: ό.π., p. 330

τον Gronn[372] τα τρία αυτά βασικά προγράμματα περισσότερο έπρεπε να θεωρηθούν ως προσόντα, ενώ η βάση για ουσιαστική γνώση στην εκπαιδευτική διοίκηση έλειπε.

Από το 2000 λειτουργεί και το «Εθνικό Κολλέγιο για την Εκπαιδευτική Ηγεσία» (N.C. for School Leadership) με στόχο να παρέχει επιμόρφωση και μετεκπαίδευση στους υπάρχοντες, αλλά και σε αυτούς που επιθυμούν να ασκήσουν το διευθυντικό λειτούργημα στην αγγλική εκπαίδευση. Επίσης έχει οργανωθεί ένα ταχύρρυθμό πρόγραμμα (FAST TRACK), το οποίο είναι προσαρμοσμένο στις ατομικές απαιτήσεις των επιμορφούμενων και προσφέρει ραγδαία επαγγελματική εξέλιξη σε υπηρετούντες και εκπαιδευτικούς που επιδεικνύουν τις ζητούμενες ηγετικές ικανότητες[373]. Παράλληλα, λειτουργούν έντεκα «κέντρα αξιολόγησης» και αντίστοιχα σε αριθμό «κέντρα ανάπτυξης». Αυτά προβαίνουν στην αξιολόγησης των αναπτυξιακών αναγκών και οργανώνουν προσαρμοσμένα προγράμματα μαθημάτων για εκείνους που επιζητούν το διορισμό τους ως διευθυντές[374].

[372] Gronn P.: *The New Work of Educational Leaders*, Paul Chapman Publishing, London, 2003, p. 24

[373] Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: ό.π., σ. 56

[374] OECD: *New School Management Approaches: What Works in Innovation in Education and Skills Series*, Paris 2001, p. 34

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η όλη δομή της διπλωματικής μας εργασίας αναδεικνύει τη σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή σχολικής μονάδας, καθώς αυτός είναι πολυσύνθετος, πολυσήμαντος, πολύπλευρος, ουσιαστικός, κεφαλαιώδης, καινοτόμος και πολυεπίπεδος. Το όλο θέμα διερευνήθηκε από τη συνταγματική, διοικητική, υπαλληλική, επιστημονική και εκπαιδευτική πλευρά του, ενώ έγινε παράλληλη έρευνα στη διοίκηση της εκπαίδευσης και των σχολικών μονάδων στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνολικά, αλλά και σε συγκεκριμένα κράτη – μέλη. Με βάση τα παραπάνω οδηγηθήκαμε στη διατύπωση των ακόλουθων συμπερασμάτων και προτάσεων.

Συγκεκριμένα:

1. Σημαντικότατος παράγοντας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ως δημοσίων υπαλλήλων είναι για τους διευθυντές η απόλυτη ουδετερότητα και αμεροληψία. Η αρχή της αμεροληψίας αποτελεί μέσο προστασίας των πολιτών από βλαπτικές πράξεις, παραλείψεις ή και μεροληπτικές αποφάσεις. Παράλληλα διαμορφώνει τις προϋποθέσεις μιας δίκαιης δημόσιας διοίκησης, την οποία θα εμπιστεύονται όλοι ως αδιάβλητη, αμερόληπτη και ανεπηρέαστη. Ο σεβασμός των παραπάνω αρχών δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές των σχολικών μονάδων να υπερασπίζονται με τρόπο ουσιώδη το δημόσιο συμφέρον.

2. Ο διευθυντής επιβάλλεται να είναι πρότυπο δημοσίου υπαλλήλου και να έχει συναίσθηση της αποστολής, του χρέους και του λειτουργήματός του. Να συμπεριφέρεται με τρόπο άψογο στο εκπαιδευτικό – διοικητικό προσωπικό, στους γονείς – κηδεμόνες, στους μαθητές – μαθήτριες και στους πολίτες που συνεργάζεται εξαιτίας της ιδιότητάς του. Ως «ειδικός πολίτης» οφείλει να σέβεται απόλυτα το Σύνταγμα και τους νόμους, να εκτελεί τις εντολές των ανωτέρων του στο πλαίσιο πάντα της νομιμότητας, να μην αυθαιρετεί, να είναι εχέμυθος και να έχει αξιοπρεπή διαβίωση και καλή συμπεριφορά. Η όλη του στάση πρέπει να είναι παράδειγμα για τους

υφισταμένους του, αλλά και να τυγχάνει σεβασμού και εκτίμησης από την ευρύτερη κοινωνία που περιβάλλει τη σχολική μονάδα.

3. Οι αρχές του δημόσιου μάνατζμεντ αποτελούν μια νέα πραγματικότητα καθώς η επιρροή τους στη δημόσια διοίκηση είναι δεδομένη, αλλά και καθοριστική σε σημαντικό αριθμό περιπτώσεων. Η εισαγωγή όμως του μάνατζμεντ στη διοίκηση της εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, δεν θα πρέπει να αμφισβητεί τη δημόσια παροχή των εκπαιδευτικών αγαθών, ενώ παράλληλα δεν θα πρέπει να προωθείται η εξυγίανση των εκπαιδευτικών θεσμών μέσα από τη λειτουργία της ανταγωνιστικής αγοράς.

4. Η διοίκηση της εκπαίδευσης αλληλοεπηρεάζεται μεταξύ των κρατών-μελών της Ε.Ε., δεν οδηγείται όμως στην εξομοίωση, καθώς η διαμόρφωσή της επηρεάζεται σημαντικά από τα χαρακτηριστικά διοίκησης και τις ιδιαιτερότητες κάθε κράτους. Ο ρόλος των διευθυντών σχολικών μονάδων μεταβάλλεται και επαναπροσδιορίζεται, καθώς οι διάφορες αλλαγές αλλά και η προσπάθεια σύγκλισης των χωρών της Ένωσης επιβάλλουν νέους τρόπους αποτελεσματικής διοίκησης.

5. Για να αναδειχθεί η σχολική μονάδα σε φορέα διαμόρφωσης πολιτικής είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στην ύπαρξη αποκεντρωμένης διοίκησης η οποία θα βρίσκεται στο επίπεδο της περιφέρειας, ενώ παράλληλα πρέπει να λειτουργήσουν συλλογικές και συνεργατικές διαδικασίες μεταξύ των εκπαιδευτικών και της ευρύτερης κοινωνίας που περιβάλλει κάθε σχολείο. Απαραίτητη επίσης είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων, η αλλαγή της ιεραρχικής γραφειοκρατικής δομής και η προώθηση ευέλικτων διαδικασιών στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι παραπάνω διαδικασίες θα οδηγήσουν στην ανάδειξη μιας νέας ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας στη διοίκησή της.

6. Για να αντιμετωπίσει το ανθρώπινο δυναμικό κάθε σχολείου τις προκλήσεις της νέας εποχής που συντελούνται ιδιαίτερα στην κοινωνία

της πληροφορίας είναι απαραίτητο να αποστασιοποιηθεί από τα στερεότυπα που ακόμη εξακολουθούν να κυριαρχούν στην εκπαιδευτική κοινότητα. Το κύτταρο της εκπαίδευσης, η σχολική μονάδα, στο πλαίσιο ενός υγιούς και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα, αποτελεί μία υπηρεσία. Το πρόβλημα είναι η ανάγκη προσδιορισμού των συνθηκών, των όρων και των διαδικασιών που αυτή θα εξασφαλίσει υπηρεσίες ουσιαστικής ποιότητας και περιεχομένου.

7. Συγκρίνοντας το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με τα αποκεντρωμένα συστήματα άλλων ευρωπαϊκών χωρών, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως διαθέτει πολλά στοιχεία γραφειοκρατίας και συγκεντρωτισμού. Σε επίπεδο διοίκησης τα πάντα σε μια σχολική μονάδα καθορίζονται από το κράτος στο πλαίσιο μιας αυστηρής γραφειοκρατίας. Στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης κυριαρχεί η αρχαιότητα και η εμπειροκρατία, ενώ υποβόσκει το φαινόμενο της αναξιοκρατίας. Απαιτείται η εισαγωγή καινοτομιών με βάση τη σύγχρονη διοικητική σκέψη, ενώ είναι απαραίτητος ο περιορισμός της εμπειρικής αντιμετώπισης στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Οφείλει να δημιουργηθεί μια νέα γενιά σχολικών ηγετών, οι οποίοι θα είναι απαλλαγμένοι από τις γραφειοκρατικές αντιλήψεις του παρελθόντος, θα έχουν εκπαιδευθεί στις επιστημονικές αρχές του μάνατζμεντ και της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, ενώ θα είναι ικανοί ν’ αξιοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο το υπάρχον εκπαιδευτικό δυναμικό. Η ελληνική εκπαίδευση οφείλει ν’ αποκεντρωθεί και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν στο επίπεδο της σχολικής μονάδας υπάρχουν αποτελεσματικοί και ευέλικτοι διευθυντές.

8. Η σχολική μονάδα προβάλλεται ως το κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος και διαμορφώνει την πολιτική της τόσο από τις επιταγές της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, όσο και από τις λειτουργικές ανάγκες της ίδιας αλλά και της κοινωνίας που την περιβάλλει. Η συνολική εκπαιδευτική πολιτική που σχεδιάζεται, προγραμματίζεται και οριοθετείται κεντρικά, είναι απαραίτητο να εξειδικεύεται στο πλαίσιο της σχολικής

μονάδας, η οποία παράλληλα οφείλει να διαμορφώνει μια εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική.

9. Στην Ελλάδα ο διευθυντής εκτελεί τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του στο πλαίσιο ενός συγκεντρωτικού συστήματος. Δεν λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις, αλλά υπακούει και μεταφέρει τις εντολές των ιεραρχικά προϊσταμένων του. Δεν έχει επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, ούτε αυτά του μάνατζερ. Η έλλειψη επιμόρφωσης συγκαταλέγεται στ' αρνητικά του στοιχεία, ενώ η ελληνική πραγματικότητα δεν εξασφαλίζει την ασφαλή ανάπτυξη των ηγετικών του προσόντων. Δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της σχολικής ηγεσίας, καθώς δεν έχει τύχει της απαιτούμενης και απαραίτητης κατάρτισης σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Έχει ένα ρόλο κυρίως εκτελεστικό, καθώς οι επιτελικές του αρμοδιότητες είναι περιορισμένες και ουσιαστικά διαχειρίζεται ένα πλήθος εντολών που προέρχονται από τη διοικητική πυραμίδα της εκπαίδευσης.

10. Παρά τ' αρνητικά στοιχεία που αναφέραμε προηγούμενα, βασικό ρόλο για την εφαρμογή των καινοτομιών έχει ο διευθυντής σχολικής μονάδας, ο οποίος οφείλει να διαθέτει διοικητικές γνώσεις, ικανότητες αλλά και ισχυρή προσωπικότητα. Παρά το υπάρχον συγκεντρωτικό σύστημα στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης, ο ρόλος του ως διεκπεραιωτή και διαμεσολαβητή είναι δυνατόν να εξελιχθεί σε αποφασιστικό και καθοδηγητικό παράγοντα ενθάρρυνσης και παρώθησης για την εφαρμογή των όποιων καινοτομιών. Ο διευθυντής θεωρείται αποτελεσματικός όταν στη σχολική μονάδα επιτυγχάνονται ουσιαστικές και καινοτόμες λύσεις που αφορούν τη βελτίωση της οργάνωσης της λειτουργίας και της διοικητικής αποτελεσματικότητάς της. Ο ρόλος του διευθυντή είναι σύνθετος και οι προδιαγραφές του απορρέουν από μια πλειάδα διοικητικών αρμοδιοτήτων, καθηκόντων, υποχρεώσεων και περιορισμών. Επειδή όμως βρίσκεται μεταξύ των προϊσταμένων Διεύθυνσης ή Γραφείου και του συλλόγου διδασκόντων, συμπιέζεται στην ιεραρχική διάταξη των επιπέδων διοίκησης.

11. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας καθίσταται εξαιρετικά σημαντικός, καθώς καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από πολύπλευρους στόχους. Η γραφειοκρατική διαχείριση οφείλει ν' αντικατασταθεί με αυτή που θα διαχειρίζεται τη γνώση, τη νομοθεσία, τις σύγχρονες μορφές διοίκησης, αλλά και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο διευθυντής μιας διευρυμένης σχολικής μονάδας οφείλει ν' αναζητεί εφικτές λύσεις στα διοικητικά προβλήματα που ανακύπτουν, ενώ συνεχής πρέπει να είναι η προσπάθειά του σύγκλισης του σχολείου με την τοπική κοινωνία. Για τους παραπάνω λόγους είναι αναγκασμένος να επιζητεί περισσότερες αρμοδιότητες και αυτονομία, καθώς αισθάνεται «μοναχικός» και «ανίσχυρος» σ' ένα απρόσωπο συγκεντρωτικό μηχανισμό διοίκησης.

12. Στην Ελλάδα κρίνεται απαραίτητο να δοθούν ηθικά – υλικά κίνητρα, να υπάρξει νομοθετικό πλαίσιο με αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής και απαραίτητες γνώσεις διοίκησης και μάνατζμεντ από τους διευθυντές. Η όλη διευθυντική λειτουργία να μην περιορίζεται στην εκτέλεση συγκεκριμένης διοικητικής εργασίας και στη διεκπεραίωση καθορισμένων υπηρεσιακών δραστηριοτήτων. Το εκπαιδευτικό σύστημα οφείλει επιτέλους να δώσει στους διευθυντές τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτομιών.

13. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί, να λειτουργεί ως θετικό παράδειγμα για τους υφισταμένους του, να διαπνέεται από αίσθημα καθήκοντος, να είναι ευέλικτος - προσαρμοστικός, να γνωρίζει τη νομοθεσία, να είναι δίκαιος και να θέτει ρεαλιστικούς στόχους. Επίσης, από τη θέση του μέντορα να συνεργάζεται, να παρακινεί, να βοηθά και να καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του. Οφείλει να γνωρίζει μάνατζμεντ, να έχει σπουδάσει ή, τουλάχιστον, επιμορφωθεί στη διοικητική επιστήμη και εν γένει στη δημόσια διοίκηση. Παρά τις όποιες γραφειοκρατικές αγκυλώσεις διαδραματίζει ουσιώδη ρόλο στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αλλά και η Πολιτεία πρέπει να είναι αρωγός του, αυτή επιβάλλεται να τον θωρακίσει με μια σαφέστερη και πλέον ολοκληρωμένη καταγραφή των

αρμοδιοτήτων του. Παράλληλα δε, οφείλει μέσα από τη διά βίου μάθηση, εκπαίδευση και μετεκπαίδευση να του παράσχει τα απαραίτητα εφόδια στην άσκηση του λειτουργήματος και των καθηκόντων του.

14. Πολλοί διευθυντές ασκούν τα καθήκοντά τους στηριζόμενοι απλά στην εμπειρία τους αλλά και στην πρακτική των προκατόχων τους. Στον 21ο όμως αιώνα θεωρείται απαραίτητο οι διευθυντές να διαθέτουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη θέση αυτή. Όπως τονίσαμε και προηγούμενα, απαιτείται η συνεχής κατάρτιση των διευθυντών σχολικών μονάδων με παράλληλη ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Οφείλουν επίσης να διαθέτουν αποτελεσματικότητα και να έχουν σαφή και ολοκληρωμένη αντίληψη του ρόλου τους.

15. Η πλήρης – η σχετική ή η μη μονιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων απασχόλησε διαχρονικά το Υπουργείο Παιδείας. Η λύση που έχει δοθεί στους δύο τελευταίους νόμους θεωρείται ως η πλέον ενδεδειγμένη. Είναι απαραίτητο να υπάρχει στελεχειακή ανανέωση και για το λόγο αυτό θεωρείται ορθό κάθε τέσσερα έτη να κρίνονται και να επανακρίνονται όσες και όσοι το επιθυμούν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία έμπειροι, επιτυχημένοι και πιθανώς πλέον καταρτισμένοι διευθυντές θα έχουν τη δυνατότητα να επιδιώξουν την επανατοποθέτησή τους, αλλά και την πιθανή επιλογή τους σε θέση Προϊσταμένου ή Σχολικού Συμβούλου. Παράλληλα, νεότεροι εκπαιδευτικοί με την εμπειρία ή όχι του υποδιευθυντή, αλλά με επιστημονικές γνώσεις και επιμόρφωση έχουν τη δυνατότητα να διεκδικήσουν διευθυντική θέση.

16. Στη σημερινή δύσκολη συγκυρία για τη χώρα μας είναι απόλυτα επιβεβλημένο να υπάρξει μια σύγχρονη, αποτελεσματική, αποδοτική, ευέλικτη κι ανταγωνιστική Δημόσια Διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό οι προσπάθειες των τελευταίων ετών πρέπει να ενταθούν, ενώ η επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων και αυτή στις σχολικές μονάδες, οφείλει να πραγματοποιείται με τρόπο άψογο, αδιάβλητο και απόλυτα αξιοκρατικό. Για το λόγο αυτό όλοι οι παράγοντες που δρουν στον ευαίσθητο αυτό χώρο οφείλουν να συνεισφέρουν και να

συγκλίνουν στην παραπάνω διαδικασία. Οι νόμοι 3467/2006 και 3848/2010 κινήθηκαν στη σωστή κατεύθυνση. Υφίσταται ακόμη όμως προβληματισμός όσον αφορά τη βαρύτητα των κριτηρίων επιλογής, ιδιαίτερα δε το πόσο υποκειμενικά ή αντικειμενικά είναι τα κριτήρια των συμβουλίων στην αξιολόγηση της προσωπικής συνέντευξης των υποψηφίων.

17. Η ευρωπαϊκή, αλλά και η ελληνική κοινωνία δεν ανέχονται συγκεκριμένες συμπεριφορές της δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερα σε επίπεδο σχολικής μονάδας, αντιδρούν στη γραφειοκρατική υπεροψία και δυσλειτουργία, καθώς και στην αντιπαραγωγική προσφορά έργου. Ο διευθυντής κάθε σχολείου της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οφείλει ν' αντιμετωπίσει και να διορθώσει τις παραπάνω πρακτικές.

18. Η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας έχει σημαντικές δυσκολίες, καθώς οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύπλοκες και τα στελέχη ασχολούνται με πληθώρα θεμάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση, την εκπαίδευση, τα οικονομικά, αλλά και τη σχέση του σχολείου με την τοπική κοινωνία. Ο ρόλος του διευθυντή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διευθέτηση των συγκρούσεων.

19. Η ουσιαστική συμμετοχή των διευθυντών σχολικών μονάδων στις σχολικές επιτροπές, ιδιαίτερα από τη θέση του ταμία, είναι σημαντική λειτουργία. Οι παραπάνω επιτροπές έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες στις λειτουργικές δαπάνες, ενώ παράλληλα συνδέουν το σχολείο με την τοπική κοινωνία, αλλά και τις εκλεγμένες δημοτικές αρχές, οι οποίες εγκρίνουν τις οικονομικές δαπάνες των σχολικών μονάδων.

20. Ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης συγκεντρώνει σημαντικά πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης. Ο σύλλογος των διδασκόντων αποτελεί ένα ακόμη συλλογικό όργανο όπου τα μέλη του μετά από ψηφοφορία λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις και χαράσσουν τις βασικές κατευθύνσεις λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Ένας ικανός λοιπόν διευθυντής μέσα από δημοκρατικό και ουσιαστικό διάλογο θα

επιτύχει να καταστήσει συνυπεύθυνους τους συναδέλφους του, ενώ παράλληλα θα ενισχύσει τις πρωτοβουλίες και το αίσθημα ευθύνης τους. Πιθανότατα, η όλη αυτή διαδικασία θα οδηγήσει στην απρόσκοπτη λειτουργία της συμμετοχικής δημοκρατίας στα σχολεία.

21. Η επιλογή ικανών και αποτελεσματικών διευθυντών σχολικών μονάδων αποτελούσε και αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Το ότι δινόταν έμφαση στην αρχαιότητα και τη διδακτική εμπειρία ακόμη και με το νόμο του 2006, οδήγησε ικανούς εκπαιδευτικούς να μην εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την κατάληψη διευθυντικών θέσεων. Μολονότι ο νόμος 3848/2010 βελτίωσε την όλη κατάσταση, ακόμη και σήμερα σε σημαντικό βαθμό προτάσσονται τα τυπικά προσόντα της προϋπηρεσίας και στη συνέχεια έπονται τα ουσιαστικά, όπως οι διοικητικές και επιστημονικές γνώσεις. Αλλά και οι ικανότητες - δεξιότητες, όπως και το βιογραφικό σημείωμα, αξιολογούνται από τα υπηρεσιακά συμβούλια στα οποία συχνά επικρατούν επιφανειακές κρίσεις.

22. Η ευγενής άμιλλα και ο καλώς νοούμενος ανταγωνισμός υποχρεώνουν στην προώθηση μιας διαφορετικής διαδικασίας, αλλά και προοπτικής στην επιλογή των διευθυντικών στελεχών. Το Υπουργείο Παιδείας οφείλει να δημιουργήσει μια αυτόνομη «Σχολή Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών Στελεχών», η οποία θα συνεπικουρείται από την Ε.Σ.Δ.Δ. και Πανεπιστημιακά Τμήματα, μεταξύ των οποίων και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Μετά από μία αξιοκρατική και διαφανή πρώτη επιλογή, οι ικανότεροι εκπαιδευτικοί θα παρακολουθούν την παραπάνω Σχολή, η οποία θα έχει παραρτήματα και στις δεκατρείς περιφέρειες της χώρας. Στη συνέχεια, και μετά από επιτυχείς εξετάσεις τα αναδεικνυόμενα στελέχη θα αναλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις στην εκπαίδευση, μεταξύ των οποίων και αυτή του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

23. Πιθανότατα, θα πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες θεσμικές αλλαγές για την ενίσχυση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων και για τη στελέχωσή τους με διευθυντές που θα διαθέτουν προσόντα αλλά και

όραμα για την ελληνική εκπαίδευση και παιδεία. Υποστηρίζεται ότι όλ' αυτά στοχεύουν σ' ένα ρόλο που δεν θα είναι απλά διεκπεραιωτικός, αλλά θα είναι διευρυμένος από τη διοικητική, παιδαγωγική και κοινωνική πλευρά. Στην παραπάνω επιχειρηματολογία έχει αναπτυχθεί έντονος αντίλογος αλλά και προβληματισμός από τις Εκπαιδευτικές Ομοσπονδίες και μεγάλο αριθμό συνδικαλιστικών παρατάξεων. Θεωρείται ότι ο «μέντορας» που θα συνεργάζεται με το διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ένας νέος επιθεωρητής, ενώ πιθανολογείται η μείωση θεμελιωδών δικαιωμάτων του συλλόγου διδασκόντων και η μετατροπή του διευθυντή σε απλό μάνατζερ και επόπτη «επιχειρηματικής» μονάδας.

24. Στην Ε.Ε. τα σχολεία, σε αρκετές χώρες, τείνουν να καταστούν κεντρικές μονάδες του εκπαιδευτικού συστήματος είτε με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία, είτε μέσω των περιφερειακών ή τοπικών αρχών. Η πολυπλοκότητα των αρμοδιοτήτων των διευθυντών σχολικών μονάδων έχει οδηγήσει στην αναγνώριση της σπουδαιότητάς τους, αλλά και στην ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους. Οφείλουν να καταστούν διοικητικά εκπαιδευτικά στελέχη που θα επηρεάζουν και θα καθορίζουν τις πολιτικές της σχολικής μονάδας στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητάς τους, αλλά και στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους.

25. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαφοροποιείται σημαντικά από το αγγλικό εξαιτίας του συγκεντρωτικού του χαρακτήρα, σε αντίθεση με τον αντίστοιχο αποκεντρωτικό του δεύτερου. Η αποκέντρωση αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα στο εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας, ενισχύοντας την ελεύθερη δραστηριότητα στο χώρο της εκπαίδευσης και ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των ποικίλων θεμάτων που ανακύπτουν. Επίσης, η θεσμική εκχώρηση ουσιαστικών διοικητικών λειτουργιών στους διευθυντές σχολικών μονάδων έχει οδηγήσει στην πιο ομαλή κι αποδοτική λειτουργία τους.

26. Η εφαρμογή της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (1988) στην Αγγλία είχε ισχυρό αντίκτυπο και διεύρυνε τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων. Ο διευθυντής έχει αποφασιστική εξουσία, δρα και συμπεριφέρεται ως ηγέτης, μάνατζερ και διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Διαμορφώνει τη φιλοσοφία του σχολείου, θέτει τους στόχους του, αξιολογεί τ' αποτελέσματα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, έχει την ευθύνη για την οικονομική διαχείριση και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν το προσωπικό. Είναι προσανατολισμένος στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας, δίνει έμφαση στη βελτίωση του παρεχόμενου έργου, λειτουργεί με βάση τους κανόνες της αγοράς και όχι ως υπεύθυνος μιας «δημόσιας υπηρεσίας».

27. Η αποκέντρωση στο βρετανικό εκαπαιδευτικό σύστημα δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να ασκήσει ηγετικό ρόλο και να διεκπεραιώσει με αποτελεσματικότητα το έργο του. Παράλληλα όμως, αυξάνει τις ευθύνες του, καθώς η διαχείριση επαρκών ή μη πόρων πραγματοποιείται από τον ίδιο, ενώ έχει ουσιαστικές και καθοριστικές αρμοδιότητες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη λειτουργία, την πορεία και την αναμενόμενη επιτυχία της σχολικής μονάδας. Συμπερασματικά λοιπόν, εξαιτίας της πίεσης που υφίσταται αυξάνεται το εργασιακό του «άγχος και στρες».

28. Στην Αγγλία λαμβάνεται μέριμνα ώστε οι διευθυντές να διαθέτουν διδακτική εμπειρία και τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών. Λειτουργούν προγράμματα επιμόρφωσης των μελλοντικών διευθυντών και μετεκπαίδευσης των υπαρχόντων. Αποκτούν λοιπόν, γνώσεις διοίκησης και μάνατζμεντ, ενώ η αυτοδιοίκηση των σχολείων απαιτεί νέες δεξιότητες όσον αφορά τον ανταγωνισμό, αλλά και τη διαχείριση του διδακτικού προσωπικού και των οικονομικών θεμάτων. Ο Άγγλος διευθυντής έχει προετοιμασθεί κατάλληλα στον τρόπο άσκησης του ρόλου του ως διαχειριστή του ανθρώπινου δυναμικού.

29. Στη Γαλλία το εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει συγκεντρωτικό, ενώ οι σχέσεις του σχολείου με τη διοίκηση βρίσκονται συχνά στο κέντρο μιας

ιδεολογικής αντιπαράθεσης. Από τα τέλη της δεκαετίας του ’80 έχουν υπάρξει κάποιες διοικητικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, παρόλ’ αυτά όμως η διαδικασία επιλογής των διευθυντών παραμένει υπό κεντρική εποπτεία. Η επιμόρφωσή τους θεωρείται ικανοποιητική, καθώς λειτούργησαν και λειτουργούν σημαντικά ευρωπαϊκά προγράμματα από τα μέσα της δεκαετίας του ’70. Σημαντική είναι και η εκπαίδευση - μετεκπαίδευση των υποψηφίων, αλλά και των εν ενεργεία διευθυντών από τις αρχές της δεκαετίας του ’70.

30. Μπορούμε να παρατηρήσουμε την ύπαρξη μιας διαφορετικής «κουλτούρας» μεταξύ των διευθυντών σχολικών μονάδων στη Γαλλία και την Ελλάδα. Παρά το συγκεντρωτισμό του, το γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει ιστορική βάση και ευελιξία, ενώ η έννοια της μονιμότητας εκφράζεται διαφορετικά απ’ αυτήν που ισχύει στο αντίστοιχο ελληνικό. Το συγκεκριμένο έχει μια δεδομένη δομή και μια γραφειοκρατική εκπαιδευτική ιεραρχία με «μετακλητά» όμως στελέχη.

31. Το διοικητικό εκπαιδευτικό σύστημα της Κυπριακής Δημοκρατίας έχει επηρεασθεί και από την περίοδο πριν το 1960. Επίσης, αδύνατη ήταν και είναι η παραμικρή σύγκλιση μεταξύ των εκπαιδευτικών συστημάτων των δύο Κοινοτήτων. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα πώς θα λειτουργήσουν οι σχολικές μονάδες, όταν η Κύπρος αποκτήσει ενιαία εδαφική οντότητα. Το υπάρχον ελληνοκυπριακό μπορεί να χαρακτηρισθεί ως συγκεντρωτικό, ανελαστικό, δυσκίνητο, γραφειοκρατικό και συντηρητικό.

32. Απαιτούνται πολλά έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και αρκετά εξειδικευμένα προσόντα για την επιλογή διευθυντή σχολικής μονάδας στην Κύπρο. Μολονότι ουσιαστικά η συνολική ευθύνη παραμένει στην εκάστοτε πολιτική ηγεσία, οι διευθυντές των σχολείων έχουν σημαντικές και διακριτές αρμοδιότητες, οι οποίες κρίνονται ως «πιεστικές» και «στρεσογόνες». Οι σημαντικές εξουσίες που διαθέτουν οι «Σχολικές Εφορείες» δημιουργούν επιπρόσθετα προβλήματα στη σχολική διεύθυνση, ιδιαίτερα στον ευαίσθητο τομέα διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Η ύπαρξη βοηθών διευθυντών με ικανοποιητικές οικονομικές

απολαβές, αλλά λίγες ευθύνες, οδηγούν ικανούς και άξιους εκπαιδευτικούς ν' αποφεύγουν το διευθυντικό αξίωμα. Όσον αφορά δε την επιμόρφωση είναι βέβαιο ότι χρειάζονται να γίνουν ουσιαστικότερα βήματα στον τομέα αυτό και να αξιοποιηθεί η ευρωπαϊκή εμπειρία.

33. Είναι εμφανές ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν επέδρασε, ούτε επηρέασε το αντίστοιχο κυπριακό. Θα ήταν δυνατόν σε συνέχεια συγκεκριμένων προτάσεων που έχουν κατατεθεί, τα ελληνικά υπουργεία Παιδείας και Εσωτερικών – Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και τα ΑΕΙ να συνεπικουρήσουν στην προσπάθεια επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης των Κυπρίων εν δυνάμει αλλά και εν ενεργεία διευθυντών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ – ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγγελακοπούλου Χρυσ.: «Δημόσια Διοίκηση και Ηγεσία», στο περιοδικό *Διαβάζω,* (*Η εξουσία και η κοινωνία*), Τεύχος 276, 11/12/1991

Αθανασούλα – Ρέππα Αναστ.: *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 2008

Αθανασούλα – Ρέππα Αν.: «Η επικοινωνία ως παράγοντας ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας», Ημερίδα: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων*, Γυμνάσιο Αγίου Γεωργίου Τυμφρηστού, Φθιώτιδα 26/1/2001

Αθανασούλα – Ρέππα Αν. Και Λαζαρίδου Αγ.: «Ο νέος ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης, στη Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης» (Επιμ.: Γεωργογιάννης Π.), τόμος ΙΙ, Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου, Πάτρα 2005

Αλεξογιαννοπούλου Βασ.: «Ο διευθυντής σχολείου ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική αποτίμηση της αλλαγής του ρόλου του στην Ελλάδα και τη Μ. Βρετανία», Διπλωματική Εργασία στο ΠΤΔΕ του Παν. Αθηνών, Αθήνα 2006

Αναγνωστοπούλου Μ.: «Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή», τριμηνιαίο περιοδικό *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 61 – 62, Αθήνα 2001

Αναστασιάδης Ανδρ.: «Το Διοικητικό Εκπαιδευτικό Σύστημα στην Κύπρο», 7ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο *Οι Εκπαιδευτικές Αλλαγές στην Ελλάδα και στην Κύπρο*, εκδ. Εκπαιδ. Μεταρ. Όμιλος Κύπρου, Λευκωσία Ιανουάριος 1983

Ανδρέου Α. – Παπακωνσταντίνου Γ.: *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος,* εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990

Ανδρέου Απ. – Παπακωνσταντίνου Γ.: *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα – Λιβάνη, Αθήνα 1994

αντιτετράδια της Εκπαίδευσης, τεύχος 91, Φθινόπωρο 2009

αντιτετράδια της εκπαίδευσης: «Η εκπαίδευση και ο εκπαιδευτικός στο στόχαστρο», έκδ. *Εκπαιδευτικός Όμιλος*, Αθήνα 2011

Αυλίδου Εύα: «Η κρατική γραφειοκρατία ως αναπόσπαστο κομμάτι της δημόσιας εξουσίας», εφημ. *Ελεύθερος Τύπος*, Εκπαίδευση , 21/12/2010

Anweiler κ.α.: *Εκπαιδευτικά Συστήματα στην Ευρώπη* (μετάφραση Δ.Ι. Θωΐδη), Θεσσαλονίκη, 1987

Βενιζέλος Ευ.: *Μαθήματα Συνταγματικού Δικαίου Ι*, Θεσσαλονίκη 1991

Brock Colin – Alexiadou Nafsika, στοσυλλογικό έργο *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης*, Αθήνα 1997

Γαλανοπούλου Α.: «Η διδασκαλία των Ξένων Γλωσσών στο Ελληνικό Δημόσιο Σχολείο», στην *Επιθεώρηση Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Θεμάτων,* τ.4, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι.

Γεωργογιάννης Π.: «Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων», στο *Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, τόμος ΙΙ, πρακτικά Πανελλήνιου Συνεδρίου, Πάτρα 2006

Γιαννακάκη Μ.Σ.: *Διοικητική αποκέντρωση και εφαρμογή της καινοτομίας στη σχολική μονάδας, ελληνική παιδαγωγική και εκπαιδευτική έρευνα*, τόμος Β΄, Παιδαγωγική Εταιρεία Ελλάδος, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2002

Γκόβαρης Χρ. – Ρουσσάκης Ι.: *Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση,* ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2008

Γουρναρόπουλος Γ.: «Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην Εκπαίδευση»*,* στη *Διοικητική Ενημέρωση,* τεύχος 48, Μάρτιος 2009

Georges D.P., κ.α.: *Πρακτικός προσανατολισμός στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Δαγτόγλου Π.: *Βασικά στοιχεία της Συνθήκης του Μάαστριχτ,* εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1993

Δρούλια Θεοδ. – Πολίτης Φ.: *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, ΥΠ.Ε.Π.Θ. – Π.Ι, Αθήνα 2008

Ευαγγελόπουλος Σπ.: *Ελληνική Εκπαίδευση*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Ευρυδίκη: *Το επάγγελμα του Εκπαιδευτικού στην Ευρώπη*, (Δελτίο Τύπου), Τόμος 3: *Η Εκπαίδευση στην Ευρώπη,* Οκτώβριος 2003

Ευρυδίκη 1991, Διοίκηση και Δομές αξιολόγησης… στις χώρες – μέλη της Ε.Κ.

Διοίκηση και δομές αξιολόγησης των σχολείων… στις χώρες μέλη της Ε.Κ. (Συγκριτική Ανάλυση), Ομάδα Εργασίας, Επιτροπή των Ε.Κ., Ευρυδίκη, Βρυξέλλες, Νοέμβριος 1991

Εφημ. *Ελεύθερος Τύπος*: «Αιτήσεις για θέσεις διευθυντών σχολείων στην Κύπρο», Ένθετο «εργασία» 6, 14/12/2010

Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, άρθρο: «Κυανόκρανοι.. ενάντια στη βία», Τρίτη 15/2/2011

Eurydice: *Συνοπτική παρουσίαση των εκπαιδευτικών συστημάτων στην Ευρώπη*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ελλάδα, Οκτώβριος 2009

Ζαβλανός Μ.: *Μάνατζμεντ*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998

Ζαβλανός Μ.: *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Εκδ. Σταμούλη, Αθήνα 2003

Ζωγραφάκη Ελ.- Κοτσιφάκης Θέμης: «Για τη διαδικασία επιλογής στελεχών», ανακοίνωση από τις Συνεργαζόμενες Εκπαιδευτικές Κινήσεις, Αθήνα 24/8/2010

Θεοδώρου Θεοδ.: *Η Δ.Ο.Π. στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση*, στην *Παρουσία* (εκπαιδευτικό περιοδικό της ΟΕΛΜΕΚ), τεύχος 18, Λευκωσία, Σεπτέμβριος 2009

Θεοφιλίδης Χρ.: *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Λευκωσία 1994

Θεοφιλίδης Χ.: «Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία αποτελεσματικού σχολείου», στην *Παρουσία*, τ. 1, Αθήνα 1994

Ιορδανίδης Γ. : *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*, εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 2002

Καββαδίας Γ.: «Η διοικητική πυραμίδα της εκπαίδευσης, οι επιλογές στελεχών και ο ασφυκτικός έλεγχος εκπαιδευτικών και σχολείων», στα *αντιτετράδια της εκπαίδευσης*, τ. 81, Άνοιξη 2007

Καζαμίας Α.: *Ελληνική Εκπαίδευση: προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού*, επιμ.: Καζαμίας Α. Και Κασσωτάκης Μ., εκδ. Σείριος, Αθήνα 1995

Καζαμίας Ανδρ. Κ.α. : «*Κυπριακή Εκπαίδευση: Ιστορική Αναδρομή*», Έκθεση – Μελέτη της Επιτροπής «Δημοκρατική και Ανθρώπινη Παιδεία στην Ευρωκυπριακή Πολιτεία», Υπ. Παιδείας και Πολιτισμού, Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, Λευκωσία 31/8/2004

Καλαντζής Φάνης: «Καλλικράτης στην παιδεία», άρθρο στην εφημερίδα *Ο Κόσμος του Επενδυτή*, 22-23/1/2011

Καλαντζής Φάνης: «Το οργανόγραμμα των νέων σχολείων», Εφημερίδα *Κόσμος του Επενδυτή*, 5 – 6 /3/2011

Κανελλόπουλος Χ.: *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Αθήνα 1990

Κανελλοπούλου Νέδα: «Τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων», στο *Το Σύνταγμα και τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων*, Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες – 4, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993

Κανταρτζή Ευ. – Ανθόπουλος Κ.: «Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Εκπαίδευσης», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 11, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 2006

Καρατζιά – Σταυλιώτη Ε. Και Λαμπρόπουλος Χ.: *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα*, εκδ. Guterberg, Αθήνα 2006

Καταβάτη Ευανθία: «Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μίας σχολικής μονάδας», *τα Εκπαιδευτικά,* τεύχος 69 – 70, εκδ. «Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος», Δεκέμβριος 2003

Κατσαρός Ι.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Υ.Π.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., Αθήνα 2008

Κατσαρός Ι.: «Διοίκηση στην Εκπαίδευση», Πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης* (Βόλος 19-20/6/2008), ΥΠΕΠΘ – Π.Ι.

Κάτσικας Χρ., άρθρα – έρευνες «Πως θα γίνεται η επιλογή στελεχών της σχολικής εκπαίδευσης», εφημ. *ΤΑ ΝΕΑ*, 24/5/2010 και «Διευθυντής: 1 στους 2 κερδίζει» εφημ. *ΤΑ ΝΕΑ*, 28/12/2010, Επικαιρότητα

Κέφης Βασ.: *Το μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, εκδ. Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα 1998

Κέφης Βασ.: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005

Κέφης Βασ.: «Δημόσιες επιχειρήσεις και δημόσιο μάνατζμεντ στην Ελλάδα», στη Διοικητική *Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010

Κλεματσίδα Αναστ.: «Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε ρόλο ταμία στη σχολική επιτροπή», *τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 75 – 76, εκδ. Εκπαιδευτικός Σύνδεσμος, Ιούνιος 2005

Κονδύλης Β.: «Πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων», στην επιστημονική Ημερίδα: *Δημόσιοι Υπάλληλοι και Σύνταγμα* (27/11/1997), Ένωση Ελλήνων Συνταγματολόγων – ΑΔΕΔΥ, Αθήνα 1998

Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου Δημ.: *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*, Θεσσαλονίκη 2002

Κόρσος Δημ.: *Διοικητικό Δίκαιο*, Γενικό μέρος, Αθήνα 1995

Κόρσος Δημ.: Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, 3η έκδοση ενημερωμένη – συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου – Παναγοπούλου, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2005

Κουρεμένος Γ.: «Διοίκηση στην Εκπαίδευση», Πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης*, Βόλος 19-20/6/2008, Υ.Π.Ε.Π.Θ. – Π.Ι.

Κούρτης Κ.: *Η θεωρία και η Πρακτική της Συγχρόνου Διοικήσεως*, Αθήνα 1981

Κουσουλός Αθαν. κ.α.: «Συμμετοχική διαδικασία… στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., τ. 9, Αθήνα 2004

Κριεμάδης Αθαν.: «Ο Ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος Δ.Ο.Π.», *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α.* (Αθήνα 21 – 22/1/2008), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2008

Κτίστη Ελ: «Ο αποτελεσματικός ηγέτης – Διευθυντής…», στην *Παρουσία*, Εκπαιδευτικό Περιοδικό της ΟΕΛΜΕΚ, τεύχος 18, Σεπτέμβριος 2009

Κωτσίκης Β.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης,* εκδ. Έλλην, Αθήνα 1993

Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση της εκπαίδευσης και αναλυτικά προγράμματα», στην *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τ. 19, 1993

Λαϊνάς Α.: «Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων», στο *Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: από τη θεωρία στην πράξη*, Επιμέλεια Ζωή Παπαναούμ, Α.Π.Θ. – Π.Ι., Θεσσαλονίκη 2000

Λέφας Χ.: *Ιστορία της Εκπαιδεύσεως,* Αθήναι 1942

Λιάτσου Ολ.: «Οι διευθυντές μάνατζερ και αξιολογητές» (ενός ανδρός αρχή…), εφημερίδα *Σαββατιάτικη Ελευθεροτυπία*, 5/3/2011

Λυμπέρης Λεων.: «Ο Διευθυντής του Σχολείου στο Εκπαιδευτικό Σύστημα της Γερμανίας», στο περ. *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 81 – 82, Δεκέμβριος 2006

Μακρυδημήτρης Αντ.: «Πολιτική δράση των δημοσίων υπαλλήλων», στο *Το Σύνταγμα και τα πολιτικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων*. Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες – 4, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993

Μακρυδημήτρης Α.: *Αυτοδιοίκηση και κράτος στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 2003

Μακρυδημήτρης Αντ.: «Ποιο είναι το νόημα των Ελίτ», Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. : *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση* (Αθήνα 21 – 22/1/2008), Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2008

Μάνος Κ.Γ.: *Η Συμβουλευτική στην Εκπαίδευση*, Αθήνα 1997 Σαίτης Χρ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδ.Ατραπός, γ' έκδοση, Αθήνα 2002

Μαρίνος Αναστ.: *Τα βασικά του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1996

Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: «*Διοικητικό Δίκαιο, Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες*», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2004

Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: *Δημόσια Διοίκηση και Συλλογικά Όργανα*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2005

Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Ανδρομ.: «Βασικές αρχές της Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Πρακτικά Συνεδρίου

Μαρκόπουλος Απ.: *Η Εκπαιδευτική Πολιτική των Ε.Κ. και τα Εκπαιδευτικά Συστήματα των Κρατών – Μελών*, εκδ. Μέλισσα, Θεσσαλονίκη 1990

Μαυρογιώργος Γ.: «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα», στο Συλλογικό έργο των Αθανασούλα – Ρέππα Αν. Κ.α., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τόμος Β', Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάτρα 1999

Μιχαλόπουλος Ν.: *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, πρόλογος Αντ. Μακρυδημήτρης, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003

Μιχόπουλος Αναστ. Β.: *Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*, Αθήνα 1977, 1993, 2003

Μπαραλός Γ.: «Οι εκπαιδευτικές πολιτικές της επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης, στο Διοίκηση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», τ. ΙΙ, *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Άρτας*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Πάτρα 2006

Μπελαδάκης Εμ.: «Η συμβολή των ηγετών – στελεχών της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010

Μπόμπας Λ.: «Συγκεντρωτισμός και αποκεντρωτισμός στην εκπαίδευση», στην *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 22, Αθήνα 1995

Μπουντάλης Ευ.: «Προς ένα νέο μοντέλο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης», στη Διοικητική Ενημέρωση, τ. 33, Αθήνα Ιούνιος 2005

Μπρίνια Βασ.: «Η διοίκηση ολικής ποιότητας στη σχολική μονάδα: μια κριτική προσέγγιση», *στη «Νέα Παιδεία»*, τεύχος 125, Αθήνα 2008

Mac Beath J: «Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο» Β΄ έκδοση, επιμ. – μτφρ. Χρίστος Δούκας, Ζωή Πολυμεροπούλου, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2001

Νικηφόρος Δ. (αν. Αιρετός Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.): ανακοίνωση με θέμα: «Επιλογή στελεχών εκπαίδευσης: άριστα στα λόγια, κάτω απ΄ τη βάση στα έργα», Σεπτέμβριος 2007

Ντασκαγιάννης Μιχ.: «Η υποχρέωση εχεμύθειας των δημοσίων υπαλλήλων», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 48, Μάρτιος 2009

Ντασκαγιάννης Μιχ.: «Η αρχή της αμεροληψίας στη Δημόσια Διοίκηση», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 53, Ιούνιος 2010

Ντάφου Ευθ.: «Η επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση με ειδική αναφορά στο νόμο 3467/2006», στη *Διοικητική Ενημέρωση* τεύχος 47, Δεκέμβριος 2008

Day Chr.: *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών*, μετ. Ανθή Βακάκη, τυπωθήτω Γ. Δαρδάνος, Οκτώβριος 2003

Drucker P. : *Το αποτελεσματικό Στέλεχος,* εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998

Orivel Fr.: «Η Εκπαίδευση στη Γαλλία», στο *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης* (επιμ. Δημ. Ματθαίου), β΄ έκδοση, εκδ. Ατραπός, Αθήνα, Νοέμβριος 2007

Unesco*: Έκθεση της Διεθνούς Επιτροπής για την Εκπαίδευση στον 21^{ο} αι.*, Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, εκδ. Gutenberg, Αθήνα 2002

Παμουκτζόγλου Α.: «Αποτελεσματικό Σχολείο», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 5, Αθήνα 2001

Παμουκτζόγλου Α.: *Αξιολόγηση και ποιότητα στην Εκπαίδευση: η περίπτωση της Καινοτομίας… Προσανατολισμοί και Προσδοκίες*, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2005

Παναγόπουλος Θεοδ.: *Υπαλληλικό Δίκαιο*, ΣΤ έκδ., εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003

Παναγοπούλου Μαρία – Ελένη: *Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η νομολογιακή επεξεργασία του θεσμού*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1986

Πανάρετος Ι. – Μπάνου Αιμ.: «Διεύθυνση Σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η Αγγλική Εμπειρία», *Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας*, Μελέτες – Έρευνες, Αθήνα Ιανουάριος 1999.

Παπαγιάννης Δονάτος: *Εισαγωγή στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο,* 3^{η} εκδ., εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2007

Παπαγιάννης Νικ.: *Η τέχνη της διοίκησης στην Εκπαίδευση,* εκδ. Τουρίκη, Αθήνα 2004

Παπακωνσταντίνου Γ.: «Διοίκηση της Εκπαίδευσης», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 41, Ιούνιος 2007

Παπαναούμ Ζωή: *Η Διεύθυνση του Σχολείου*, εκδ. Οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1995

Παπασταμάτης Αδαμ.: «Η σημασία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στην εκπαίδευση», στα πρακτικά συνεδρίου *Επαγγελματισμός στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση*, εκδ. τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα 2006

Παπασταύρου Ανδρ.: Ενωμένη Ευρώπη: «Υποχρεώσεις και προοπτικές στην Κυπριακή Εκπαίδευση», *14ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο*, εκδ. Εκπαιδευτικός Μεταρρυθμιστικός Όμιλος Κύπρου, Λευκωσία 1992

Παπαχρήστου Μ. : «Η ηγεσία του Ελληνικού Σχολείου και η παρέμβασή της στις εκπαιδευτικές αλλαγές», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 37, Ιούνιος 2006

Παπαχρήστου Μ.: «Θέλει «αρετή « και «γνώση» η ηγεσία», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 49, Ιούνιος 2009

Πασιαρδής Π.: *Εκπαιδευτική Ηγεσία*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2004

Πασιαρδής Πέτρος – Brauckmann St.: «Νέα Εκπαιδευτική Πολιτική και Εκπαιδευτική Ηγεσία» στα Πρακτικά Συνεδρίου: *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης*, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Βόλος 19 – 20/6/2008

Πασιαρδής Πέτρος – Στεργίου Στέργιος: «Η διαχείριση του χρόνου για αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολείων», *Επιστήμες Αγωγής*, τεύχος 1/2010, Ρέθυμνο, Μάρτιος 2010

Παυλόπουλος Προκ.: *Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1983

Παυλόπουλος Πρ.: «Διοίκηση», *στην Εκπαιδευτική Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια*, τόμος 22, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1999

Παύλου Παύλος: *Δημόσιο Σχολείο – οδηγίες κρίσεως*, εκδ. Πάργα, Λευκωσία 2008

Πελεγρίνης Θεοδόσης: «Βέμπερ Μ.», στο *Λεξικό της Φιλοσοφίας*, γ΄ έκδοση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2005

Πεππές Δ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Επιλογή στελεχών,* 7ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο Ο.Λ.Μ.Ε., Θες/νίκη, 16-18/12/2004 (ημέρα 2η)

Πετρίδου Ε.: «Διοίκηση ποιότητας στην Εκπαίδευση», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 22, Αθήνα 2002

Πετρίδου Ευγ.: *Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας*, στα Πρακτικά Ημερίδας «Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας» (7/5/2003), Επιμ. Ζ. Παπαναούμ – Παρ. Χατζηπαναγιώτου, ΑΠΘ, εκδ. οίκος Αφων Κυριακίδη, Θεσ/νίκη 2003

Πέτρου Άντρη, Κουτούζης Μαν., Μιχαηλίδου Αθηνά: «Προβληματισμοί και ανάγκες των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Κύπρο», *Επιστήμες της Αγωγής*, τεύχος 2/2009 στην τριμηνιαία έκδοση του Παιδαγωγικού Τμήματος Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Κρήτης, Ρέθυμνο, Ιούνιος 2009

Πρίντζελης Γ.: «Ο Ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο ανοικτό σχολείο», στα πρακτικά Ημερίδας *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας*, Φιλοσοφική Σχολή Α.Π.Θ., Μάιος 2003, εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2003

Ράικος Αθαν*.: Συνταγματικό δίκαιο*, Τόμος Ι, τεύχος Β΄, 3η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 2009

Ράπτης Ν.: *Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία*, ΙΠΕΠ – ΔΟΕ, Αθήνα 2006

Ρήγας Αντ.: *Σύγχρονα Εκπαιδευτικά Συστήματα,* Τόμος Α΄, εκδ. Έκτη, Αθήνα 2002

Ρήγας Αντ.: *Σύγχρονα Εκπαιδευτικά Συστήματα*, τ. Β΄, έκδοση 4η, Αθήνα 2002

Ρήγου Ειρ.: «Προοπτικές εξέλιξης διοικητικών δράσεων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης», στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 54, Σεπτέμβριος 2010

Εφημερίδα Ριζοσπάστης: Ανακοίνωση του ΠΑΜΕ Εκπαιδευτικών «Παίρνουν τα μέτρα τους για το σχολείο της αγοράς», 2/3/2010

Ρουσάκης Ι. – Καζαμίας Α.: «Κράτος και εκπαιδευτική πολιτική στη Νέα Ευρώπη», *Ζ΄ Διεθνές Εκπαιδευτικό Συνέδριο* (Ρέθυμνο 3 – 5 / 11/ 1995)

Σαββουλίδου Χρ. Κ.α.: *Η διαδικασία λήψης αποφάσεων*, στα Πρακτικά Ημερίδας «Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας»

Σαΐτης Χρ.: «Management ολικής ποιότητας», στη *Διοικητή Ενημέρωση*, τεύχος 9, Αθήνα 1997

Σαΐτης Χρ.: *Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων,* εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2001

Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2002

Σαΐτης Χρ.: *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων,* Αυτοέκδοση, Αθήνα 2005

Σαΐτης Χρίστος: *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, ΥΠ.Ε.Π.Θ. – Π.Ι., Αθήνα 2008

Σαΐτης Χρ.: «Σχολική ηγεσία*:* Από τη θεωρία στην πράξη», πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση στελεχών της Εκπαίδευσης*

Σκουρής Β. – Τάχος Α.: *Δίκαιο της Παιδείας*, εκδ. Σάκκουλα, Θες/νίκη 1995

Σουμελής Π.Κ.: *Εκπαίδευση και Εκπαιδευτικά Συστήματα στις χώρες μέλη της ΕΟΚ*, Ακαδημία Αθηνών, Αθήνα 1995

Σπανού Κ.: *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000

Σπηλιωτόπουλος Ε.: *Εγχειρίδιον Διοικητικού Δικαίου,* εκδ. Σάκκουλας, Αθήναι 1977

Σπηλιωτόπουλος Επαμ. – Χρυσανθάκης Χαρ.: *Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 5η εκδ., εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1999

Σταρίδα Α.: *Η Εκπαιδευτική Πολιτική της Ε.Κ., Άξονες – Στόχοι – Προοπτικές*, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Ρέθυμνο 1992

Στραβάκου Πέλα: «Ο Διευθυντής σχολικής μονάδας – η οπτική των φοιτητών», Επιστήμες Αγωγής, τεύχος 1/2008

Συμεού Λ.: «Σχέσεις σχολείου – οικογένειας», στο περιοδικό *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, τεύχος 36, Αθήνα 2003

Σφυρής Γ.: «Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας», τριμηνιαίο περιοδικό *Τα Εκπαιδευτικά*, τεύχος 81 – 82, Δεκέμβριος 2006

Τάχος Αναστ.: *Δημόσιο, Υπαλληλικό Δίκαιο*, τεύχος 2 δ΄εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη 1996

Τάχος Αναστ.: *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 9η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2008

Τύπας Γ. – Κατσαρός Γ.: *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία...στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*, εκδ.Gutenberg, Αθήνα 2003

Τύπας Γ. – Παπαχρήστου Μ.: *Η αξιοκρατική στελέχωση στην εκπαίδευση,* στη *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 25, Αθήνα 2003

Τσαμασφύρος Γ.: *Το Πανεπιστήμιο στον 21ο αιώνα*, επίμ. Διαμ. Μπασαντής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000

Τσάτσος Δημ.: *Συναγματικό Δίκαιο*, τόμος Β΄, εκδ. Β΄, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1993

Φασούλης Κ.*:* «Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης», στην *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 4, 2001

Φασούλης Κ.: *Η διοίκηση της Εκπαίδευσης και η ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού σε χώρες μέλη της Ε.Ε.,* εκδ. Αναγνώριση, Αθήνα 2006

Φίλιας Βασ.: στην *Εκπαιδευτική Ελληνική Εγκυκλοπαίδεια*, τόμος 2, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1984

Φλογαΐτης Σπ.: *Το Ελληνικό Διοικητικό Σύστημα*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1987

Φράγκος Χ.: «*Επίκαιρα θέματα παιδείας*», εκδ. Guterberg, Αθήνα 1986

Φυριππής Εμμαν.: «Η Διοίκηση και η Εποπτεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Γαλλία και την Ελλάδα του 19^{ου} αιώνα», στην *Επιθεώρηση Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τεύχος 1 τόμος Α΄, ΥΠΕΠΘ – Π.Ι., Αθήνα 1999

Χατζηπαναγιώτου Π.: *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,* εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2003

Χατζηπαναγιώτου Παρ.: «Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους», στα Πρακτικά της Ημερίδας *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας*

Χατζηπαντελή Σ.: *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα 1999

Χριστοφιλοπούλου Εύη, «Το Νέο Σχολείο», περ. *Δημόσιος Τομέας*, τ. 271, Μάρτιος 2010, σ.σ. 14-16 και συνέντευξη στην εφημ. *ΝΕΤΟ*, 16/5/2010

Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Barnard Ch.: *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press

Beckhard R. - Harris R.T.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2nd ed, Addison - Wesley, Reading, Mass, 1987

Bell L. – Rhodes C.: *The Skills of primary school management,* Routledge, London and N.York, 1996

Bolam R.: "Education administrator, leadership and management", in *Educational Management: Redefining theory, policy and practice*, London: P. Chapman, 1999

Borius S.: *The new public management is here to stay*, Canadian Public Administration, 1995, v. 38

Bradie M.B.: *Fayol on Administration*, London 1967

Bush T.: *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Pub, 1986, 1995, (3rd edit.) 2003

Bush T. and Coleman M.: "The role of mentoring", in *Journal of Educational Administration*, vol 33, No 5, 1995

Collarbone D.P.: *Leadership Programme for Serving Headteachers: a Review*, National College for School Leadership, U.K., 2001

Cooper C. and Kelly M.: "Occupational Stress in headteachers: A national U.K. Study", *British Journal of Educational Psychology*, 63, 1993

De Grauwe A.: "Les Reformes des Services d' Inspection – Modeles et Ideologies". Revue Francaise de Pedagogie, ho. 145, 2003

DFES/0083: National Standards for Headteachers, U.K., 2004

Draper J. and Mc MIchael P.:"The Role of the Acting Headthecher" in *Educational Management and Administration*, vol 31 (1), No 1, 2003

Dubrin A.J.: *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, 4η έκδοση, εκδ. Έλλην, Αθήνα 1998

Eurybase: *Cyprus, Proportion, Advancement, Headteacher*, 8.2.13.1, 2010

Eurydice: *European glossary on education*, vol 4, Brussels: Eurydice European Unit, 2002

Everard K.B. – Morris G.: «*Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*», Ε.Α.Π., Πάτρα, 1999

Evetts J.: *Becoming a Secondary headteacher*, Cassell, 1994

Fullan M.: *The New Meaning of Education Change,* New York Teachers College Press, 1991

Gardner H.: *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York 1993, Basic Books

Gronn P.: *The New Work of Educational Leaders*, Paul Chapman Publishing, London 2003

Helsby G.: "Multiple truths and contested realities: The changing faces of teacher professionalism in England", Paper presentation to *6th Norwegian National Conference on Educational Research University of Oslo*, May 20 – 22, 1997

Hersey P. Blanchard K.: *Management of Organizational Behavior: «utilizing human resources»*, 5th ed, N.Jersey: Prentice - Hall Inc, Englwood cliffs, London 1988

Jones N.: "The Changing Role of the Primary School Head", *Educational Management and Administration*, vol 27 (4), 1999

Jones N.: "The real world management preoccupations of primary school heads" in *School Leadership and Management*, vol 19, No 4, 1999

Jones J.: "Attitudes, inclusion and widening participation: a model of interactive teaching and leadership" in *Westminster Studies in Education*, vol 27, No 2, October 2004

Koontz H - O' Donnell: *Οργάνωση και Διοίκηση*, τόμος Β', εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1980

Lashway L.: "Trends in School Leadership", *Clearing house on Education Policy and Management*, ERIC Digest 162, 2002

McHugh M. and McMullan L: "Headteacher or Manager?", *School Organisation*, Vol 15, No 1

Maclure J.: *Education Reformed, Kent, Hodder and Stonghton*, 1988

Male T.: "Is the National Professional Qualification for Headship Making a Difference?", in *School Leadership and Management*, vol 21, No 4, 2001

Maslow A.: *Motivation and Personality*, Harper, N.York, 1954

OECD: *New School Management Approaches: What Works in Innovation in Education and Skills Series*, Paris : OECD, 2001

Parelius J.R. and Parelius P.A.: "*The sociology of education"*, 2nd ed., New Jersey: Prentice – Hall, 1987

Pitner N.: *The study of administrator effects and effectiveness* in: N.J. Boyan (ed), Handbook of research on educational administration, Longman, 1988

Pounder D.G. and Young I.P.: “Recruitment and Selection of Educational Administrators: Priorities for today’ Schools” in *International Handbook of educational leadership and administration*, by Leithwood K., Chapman J. etc, Part 1, Klwer Academic Publishers, Netherlands, 1996

Rutherford D.: “Headteachers’ reflections on primary headship from 1988 – 2003: an explanatory study 2004”, in *Journal of Educational Administration*, vol 43, No 3, February 2004

Scoppio Gr.: “Common Trends of Standardisation, Accountability, Devolution and Choice in the Educational Policies of England, U.K., California, U.S.A. and Ontario Canada”, *Education and Social Exclusion*, Vol 2, No 2, 2000

Southworth G.: “School leadership and school development: Reflections from research”, *School Organisation*, 13,1, 1993

Southworth G.: “Change and Continuity in the work of primary headteachers in England”, *International Journal of Educational Recearch*, vol 29, 1998

Tomlinson H. – Holmes G.: “Assessing leadership potential: fast track to school leadership”, in *Journal of Educational Administration*, vol 39, No 2, 2000

Weaver – Hart An.: “Educational Leadership. A Field of inquiry and Practice”, *Educational Management and Administration*, vol 27 (3), 1999

Γ. ΝΟΜΟΙ, ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ, ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ κ.λ.π.

N. 1811/1951

N. 309/1976

N. 1256/1982

N. 1566/1985

N. 1735/1987

N. 2043/1992

N. 2130/1993

N. 2188/1994

N. 2690/1999

N. 2817/2000

N. 2986/2002

N. 3467/2006

N. 3258/2007

N. 3839/2010

N. 3848/2010

Α.Ν. 2517/1940

Β.Δ. 3/15-4-1833

Β.Δ. 16-4-1915

Π.Δ. 323/1993

Π.Δ. 25/2002

Δηλώσεις της Υπουργού Παιδείας μετά τη συνάντηση με τα Προεδρεία της ΔΟΕ και της ΟΛΜΕ, *www.neolaia.gr*, Αθήνα, 16/4/2010

Δ.Α.Κ.Ε. ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ Δ.Ε.: «Η θέση της Δ.Α.Κ.Ε. Δ.Ε. για το πολυνομοσχέδιο για την παιδεία», Αθήνα, 2/5/2010

Δ.Ο.Ε.: Ανακοίνωση «Για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης», Αθήνα, 20/11/2007 Ο.Λ.Μ.Ε. : «Απολογισμός του Δ.Σ. της Ο.Λ.Μ.Ε. για τη συνδικαλιστική περίοδο 2009-2010», Αθήνα, 16/6/2010

Εγκύκλιος ΔΙΚΠΡ/Φ.33/16/10954/28-12-1987

Επίσημα Πρακτικά της Βουλής, 6/5/1992, σ. 139

Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο για «τη βελτίωση της ποιότητας της κατάρτισης των εκπαιδευτικών», 2007

Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Έκθεση της Επιτροπής «*Οι συγκεκριμένοι μελλοντικοί στόχοι των εκπαιδευτικών συστημάτων*», 2001

Ο.Λ.Μ.Ε.: Ανακοίνωση «Για τις πρόσφατες επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης», Αθήνα, 17/10/2007

Ο.Λ.Μ.Ε.: *Αποστολή προτάσεων για το σύστημα επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης*, Α.Π.: 977, Αθήνα 26/2/2010

ΥΠΕΠΘ: *Εγκύκλιος αρ. Δ. 2/1827/27-1-86*

Υπουργική Απόφαση 5716/88

Υπουργική Απόφαση 105657/Δ1/16-10-2002

Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων: *Δημόσια Διαβούλευση: Προτάσεις για την Κρίση και την Επιλογή των Στελεχών της Εκπαίδευσης*, 24/11/09

Υ.Π.Π. Κύπρου: Αρχεία Συστήματος Αξιολόγησης – Σχεδίων Υπηρεσίας, διάλογος για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, τόμος 2, Κύπρος 2006

Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Κυπριακή Δημοκρατία: «Πρόταση για ένα νέο σύστημα αξιολόγησης», Κύπρος Απρίλιος 2009

Υ.Π.Π., Κυπριακή Δημοκρατία: Σεμινάριο για νεοπροαχθέντες διευθυντές σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Λευκωσίας, 1 και 2 Ιουλίου 2010

Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Κύπρου, Προκήρυξη για 3 θέσεις Διευθυντή Ειδικής Εκπαίδευσης, 3/12/2010