

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ  
ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



UNIVERSITY OF ATHENS  
SCHOOL OF ECONOMICS  
AND POLITICAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF POLITICAL  
SCIENCE AND PUBLIC  
ADMINISTRATION

## **Πτυχιακή εργασία**

# **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Δήμητρα Ψυχογυιού

Αθήνα 2017

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## **Πτυχιακή εργασία**

# **Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Δήμητρα Ψυχογιού  
ΑΜ: 1342201300335

Σύμβουλος Καθηγήτρια  
Μαρία-Ηλιάνα Πραβίτα

Αθήνα 2017

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το σύστημα επιλογής Διευθυντών στις σχολικές μονάδες είναι ένα κεφάλαιο της Δημόσιας Διοίκησης που έχει απασχολήσει αρκετά την εκπαιδευτική κοινότητα της χώρας. Η διευθυντική θέση μέσα στην οργάνωση της σχολικής μονάδας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς φέρει όλη την ευθύνη της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του σχολικού περιβάλλοντος. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το δικαίωμα της εκπαίδευσης μέσα από τη συνταγματική του κατοχύρωση. Στο κεφάλαιο δύο, γίνεται μία ανασκόπηση της εξέλιξης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο τρία παρουσιάζεται η διοικητική και οργανωτική δομή που έχει η εκπαίδευση και τα όργανα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Έπειτα, στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο, αναλύονται οι τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση και ο καταλυτικός ρόλος του διευθυντή μέσα στη σχολική μονάδα. Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή από το πρώτο σύστημα επιλογής διευθυντών όπως οριζόταν με το βασιλικό διάταγμα του 1915 μέχρι το νέο σύστημα που θεσπίστηκε το 2017 και ισχύει και σήμερα. Ενώ στο έβδομο κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μία σύγκριση μεταξύ των δύο τελευταίων συστημάτων. Στη συνέχεια στο όγδοο κεφάλαιο θα γίνει μία σύντομη κριτική στο παρόν σύστημα επιλογής διευθυντών. Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο, θα έχουμε την ευκαιρία να δούμε την πρακτική που ακολουθούν κάποιες Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Αγγλία και η Γαλλία. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα όπου θα δούμε αν τελικά το νέο σύστημα εξυπηρετεί το σκοπό του ή αν χρειάζεται μια καινούρια μεταρρύθμιση.

### **Λέξεις κλειδιά:**

Δημόσια Διοίκηση, Διευθυντής, Σύστημα Επιλογής, Σχολικές Μονάδες.

## **ABSTRACT**

The system of electing school principals is a sector of Public Administration with great interest for the country's teacher community. The principal's position plays a vital role inside the school unit as it is responsible for a smooth and productive school environment. In the first chapter of this paper we present the right of education through its constitutional establishment. The second chapter features a historical review of how the sector of education was evolved in Greece. Continuing in chapter three, we present how the educational sector is structured and the mechanisms behind decision making. Moving on in chapters four and five, we analyze the types of leadership in education and how important the role of a principal is in a school unit. In chapter six we look back in time to show how the electing system of school principals changed from 1915 to 2017. Whereas in chapter seven we will try to compare the two last systems. In chapter eight a brief critique of the current electing system takes place. In the last chapter we present the electing systems of some European countries like France and England. Lastly, we draw the conclusions based on the effectiveness of the new system and its need of reform.

**Keywords:**

Public Administration, Principal, Election System, School Units.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
I. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ...3	
II. Η ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	5
III. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	13
IV. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	22
V. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ.....	25
VI. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	30
VII. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ 2015 ΚΑΙ 2017 .....	35
VIII. ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	39
IX. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ.....	42
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	45
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ – ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε...:	Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε.:	Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Γ.Γ.ΔΒ.Μ.Ν.Γ.:	Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς
ΔΟΕ:	Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος
ΙΕΠ	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΙΚΥ:	Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών
Κ.Υ.Σ.ΔΙ.Π.:	Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Διοικητικού Προσωπικού
Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.:	Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Κ.Υ.Σ.Π.Ε.:	Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Π.Υ.Σ.ΔΙ.Π.:	Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Διοικητικού Προσωπικού
Π.Υ.Σ.Δ.Ε.:	Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Π.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.:	Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού
Π.Υ.Σ.Π.Ε.:	Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
ΥΠΠΕΘ:	Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να αναλυθεί και να εξεταστεί εις βάθος αν και σε ποιο βαθμό το νέο σύστημα επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων του Ν. 4473/2017 με τον οποίο προβλεπόταν να εξομαλυνθεί η διαδικασία και να προαχθεί η δημοκρατική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες επιλογής διευθυντή στο σχολείο, πραγματοποιεί όντως το στόχο του.

Την εκπαίδευση στην Ελλάδα μπορούμε να την διακρίνουμε σε τρεις βαθμίδες, την πρωτοβάθμια, την δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση αποτελείται από το νηπιαγωγείο που διαρκεί 2 έτη και εντάσσεται στην προσχολική εκπαίδευση του παιδιού και το δημοτικό στο οποίο η φοίτηση είναι υποχρεωτική και διαρκεί 6 έτη.

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή αλλιώς μέση εκπαίδευση αποτελείται από το Γυμνάσιο που είναι επίσης υποχρεωτικό και διαρκεί 3 χρόνια και το Λύκειο το οποίο δεν είναι υποχρεωτικό και διαρκεί και αυτό 3 χρόνια. Το Γυμνάσιο διακρίνεται σε Πειραματικό, Μουσικό, Αθλητικό καθώς και Διαπολιτισμικό. Αντίστοιχα το Λύκειο διακρίνεται σε Ενιαίο και Επαγγελματικό (ΕΠΑ.Λ), Πειραματικό, Μουσικό, Καλλιτεχνικό, Αθλητικό και Διαπολιτισμικό. Ενώ, και στα δύο επίπεδα της μέσης εκπαίδευσης υπάρχουν τόσο ημερήσια όσο και εσπερινά σχολεία, για τους μαθητές που εργάζονται.<sup>1</sup>

Η οργάνωση και η διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης είναι απαραίτητες καθώς αποτελούν ένα καταλυτικό παράγοντα στη λειτουργία του οργανισμού και έχουν σκοπό να συντονίσουν όλες τις δραστηριότητές του ώστε να επιτευχθεί η ομαλή και συστηματική ψυχοσωματική και διανοητική ανάπτυξη των μαθητών.

---

**1.** Η τριτοβάθμια εκπαίδευση χωρίζεται σε Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, η οποία παρέχεται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) και σε Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση, η οποία παρέχεται από τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι.). Επιπλέον, από το ακαδημαϊκό έτος 1997 θεσμοθετήθηκε το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.) το οποίο αποτελεί τη βάση της ανοικτής και εξ αποστάσεως παρεχόμενης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Επομένως, για την σωστή λειτουργία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χρειάζεται σε κάθε σχολική μονάδα ένα ηγετικό πρόσωπο που θα καθορίζει τους στόχους και το πρόγραμμα κάθε σχολικής χρονιάς το οποίο μπορούμε να αναγνωρίσουμε στη θέση του διευθυντή. Κάθε σχολική μονάδα διοικείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή καθώς και το σύλλογο των καθηγητών της.

Ο θεσμός του διευθυντή είναι από τους πιο σημαντικούς και καθοριστικούς για την ορθή λειτουργία των σχολικών μονάδων. Στο αντίστοιχο κεφάλαιο θα εξεταστούν τα επιμέρους καθήκοντά του.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της παρούσης πτυχιακής εργασίας είναι η συγκέντρωση υλικού και η εκτενής μελέτη είτε μονογραφιών είτε συλλογικών έργων καθώς και ορισμένων ερευνητικών εργασιών. Λόγω του αντικειμένου της εργασίας, το περισσότερο υλικό βρέθηκε στις βιβλιοθήκες των Τμημάτων Παιδαγωγικού Δημοτικής Εκπαίδευσης και Προσχολικής Αγωγής. Όμως χρησιμοποιήθηκε υλικό και από τη βιβλιοθήκη του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, τη Νομική Βιβλιοθήκη καθώς και τη βιβλιοθήκη του Πάντειου Πανεπιστημίου. Ενώ σημαντική ήταν και η συμβολή του διαδικτύου επειδή η σχετικά πρόσφατη αλλαγή του συστήματος δεν έχει επιτρέψει ακόμα να υπάρξουν ανάλογες βιβλιογραφικές αναφορές.



## **I. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ**

**Η** εκπαίδευση θεωρείται όπως ήδη είδαμε, ένα από τα πιο σημαντικά κοινωνικά αγαθά που έχει πληγεί πολύ από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Για το λόγο αυτό θεωρήσαμε σωστό να αποδώσουμε παρακάτω τον ορισμό αυτής της έννοιας και να παρουσιάσουμε την εξέλιξη της εκπαίδευσης στην Ελλάδα με σκοπό να γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία της.

Με τον όρο «Εκπαίδευση» εννοούμε την απόκτηση ορισμένων δεξιοτήτων που δεν συνεπάγονται αναγκαστικά και την καλλιέργεια της νόησης ή την ανάπτυξη και ολοκλήρωση της προσωπικότητας, αλλά βοηθούν το άτομο να ανταποκριθεί σε ορισμένες ανάγκες της κοινωνίας, πράγμα διαφορετικό από την έννοια «Παιδεία» η οποία αναφέρεται στο σύνολο της προσωπικότητας και κατά την οποία το άτομο αποκτά ανθρωπίνη υπόσταση.<sup>2</sup>

Σύμφωνα με το Σύνταγμα και το άρθρο 16 αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους ενώ σκοπός της εκπαίδευσης είναι να «αποβλέπει στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνειδήσεως και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες». Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ίδιου άρθρου, τα έτη της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα δεν μπορεί να είναι λιγότερα από εννιά.

Φορείς του δικαιώματος της εκπαίδευσης σύμφωνα με το Σύνταγμα είναι όλοι οι Έλληνες οι οποίοι δικαιούνται δωρεάν παιδεία σε όλες τις βαθμίδες της. Ωστόσο, θα ήταν αδιανόητο τον 21<sup>ο</sup> αιώνα και για μία χώρα που είναι κράτος-μέλος της ΕΕ, να αποκλείονται από το δικαίωμα της εκπαίδευσης άνθρωποι οι οποίοι στερούνται της ελληνικής ιθαγένειας. Για το λόγο αυτό έχουν υπογραφεί πολλές Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Συμβάσεις όπως για παράδειγμα η Σύμβαση για τα Δικαιώματα του Παιδιού. Η Σύμβαση αυτή που

---

2. Μπουζάκης, Σ., *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821 - 1998)*, Αθήνα: Gutenberg, 2003, σελ. 19.

συνήφθη στις 26 Ιανουαρίου του 1990 στη Ν. Υόρκη, θεσπίζει στο άρθρο 28 «Το δικαίωμα της υποχρεωτικής και δωρεάν εκπαίδευσης για όλους».

Ακόμα, στην Σύμβαση αυτή και στο άρθρο 23 ορίζεται ότι «Τα Συμβαλλόμενα Κράτη αναγνωρίζουν ότι τα πνευματικώς ή σωματικώς ανάπηρα παιδιά πρέπει να διάγουν πλήρη και αξιοπρεπή ζωή, σε συνθήκες οι οποίες εγγυώνται την αξιοπρέπειά τους, ευνοούν την αυτονομία τους και διευκολύνουν την ενεργό συμμετοχή τους στη ζωή του συνόλου».

Τέλος, με την έννοια «Σχολείο» νοείται η βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος μέσα στην οποία αναπτύσσονται οι σκοποί της εκπαίδευσης και επιτυγχάνεται η σύνδεση των μαθητών με την κοινωνία.

## II. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η αγάπη για την εκπαίδευση στην Ελλάδα συναντάται στα πρώτα κιόλας γραπτά δημιουργήματα του ελληνικού πολιτισμού κατά την διάρκεια του 5<sup>ου</sup> και 6<sup>ου</sup> αιώνα π.Χ. στην Αρχαία Αθήνα και την Αρχαία Σπάρτη. Οι αρχαίοι Έλληνες επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη ολόκληρου του Δυτικού πολιτισμού καθώς ήταν οι πρώτοι που ασχολήθηκαν συστηματικά για την εύρεση του τρόπου μέσω του οποίου θα μπορούσαν να προάγουν τις πνευματικές τους ικανότητες.<sup>3</sup>

Στην Αρχαία Ελλάδα σημαντικά κέντρα εκπαίδευσης αποτέλεσαν η Σπάρτη, η Αθήνα αλλά και η Κρήτη. Την εκπαίδευση στην Αρχαία Σπάρτη την αναλάμβανε το κράτος μόλις τα αγόρια συμπλήρωναν τα επτά έτη. Τα αγόρια έως τα 11 έτη τους αφιέρωναν την εκπαίδευσή τους στην καλλιέργεια του σώματος ενώ έπειτα διδάσκονταν ανάγνωση, γραφή, αριθμητική, μουσική και χορό. Όσο για τα κορίτσια, η εκπαίδευση ήταν εξίσου αυστηρή και ακολουθούσαν παρόμοιο πρόγραμμα σε ιδιαίτερους χώρους. Κύριος στόχος των κοριτσιών ήταν η τεκνοποίηση και η ανατροφή των παιδιών. Αντίστοιχη, όχι όμως τόσο αυστηρή, ήταν και η εκπαίδευση στην Κρήτη.

Στην Αρχαία Αθήνα η εκπαίδευση ήταν ιδιωτική και πρόσβαση σε αυτή είχαν μόνο οι νέοι που προέρχονταν από εύπορες οικογένειες. Ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης ήταν η ανάπτυξη του ατόμου τόσο πνευματικά όσο και σωματικά ώστε να μπορέσει το παιδί να γίνει καλός και αγαθός πολίτης.

Η στοιχειώδης εκπαίδευση στην Αρχαία Αθήνα περιλάμβανε τα γράμματα για τα οποία ήταν υπεύθυνος ο γραμματιστής, ο οποίος δίδασκε γραφή, ανάγνωση, αριθμητική, γραμματική καθώς και ποίηση. Για τη γυμναστική υπεύθυνος ήταν ο παιδοτρίβης. Ακόμα, τα παιδιά μάθαιναν μουσική η οποία περιλάμβανε τον χορό και την εκμάθηση μουσικών οργάνων όπως του αυλού.<sup>4</sup>

---

3. <http://www.pedia.gr/edu/histg.htm>.

4. <http://www.ime.gr/chronos/05/gr/culture/3100stages.html>.

Προς το τέλος του 5<sup>ου</sup> αιώνα π.Χ. δημιουργήθηκε στην Αθήνα η δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Μετά τη συμπλήρωση του 14<sup>ου</sup> έτους οι νέοι είχαν την δυνατότητα να παρακολουθήσουν την ανώτερη εκπαίδευση στα δημόσια γυμνάσια και στις φιλοσοφικές ή ρητορικές σχολές όπως ήταν η Ακαδημία του Πλάτωνα. Εκεί οι έφηβοι διδάσκονταν αστρονομία, μαθηματικά και γραμματική.

Στη συνέχεια, σημαντικές αλλαγές πραγματοποιήθηκαν κατά την διάρκεια του Βυζαντίου. Την περίοδο αυτή η βυζαντινή πρωτοβάθμια εκπαίδευση χωρίζεται σε τρία είδη: την κοσμική, την εκκλησιαστική και τη μοναστική εκπαίδευση. Από αυτές, οργανωμένες ήταν μονάχα οι δύο πρώτες ενώ η μοναστική εκπαίδευση απευθυνόταν σε όσους ήθελαν να ακολουθήσουν τον μοναστικό βίο και έπρεπε να καταφύγουν σε κάποιο μοναστήρι. Η βασική εκπαίδευση άρχιζε για το παιδί στα επτά έτη και περιλάμβανε τη διδασκαλία της ανάγνωσης και της γραφής μέσα από τα θρησκευτικά κείμενα της Παλαιάς και της Καινής Διαθήκης. Ενώ συμπληρωματικά οι νέοι μάθαιναν βυζαντινή μουσική, θρησκευτικά και ιστορία.

Έπειτα, η μέση εκπαίδευση άρχιζε μετά τα δέκα χρόνια του παιδιού και διαρκούσε 4 έως 5 έτη και στη διάρκεια αυτών οι μαθητές μελετούσαν την αρχαία ελληνική γλώσσα και λογοτεχνία, μαθηματικά, φυσική, ιστορία, γεωμετρία, αστρονομία και μουσική.

Με την συμβολή του Θεοδόσιου Β΄ το 425 μ.Χ. ιδρύθηκε το Πανεπιστήμιο της Κωνσταντινουπόλεως το οποίο δημιούργησε την βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και στο οποίο παραδίδονταν μαθήματα αρχαίας ελληνικής γλώσσας και λογοτεχνίας, λατινικών, ρητορικής, φιλοσοφίας και δικαίου.

Χάρη σε αυτή τη τολμηρή κίνηση του Θεοδόσιου Β΄ ιδρύθηκαν στη συνέχεια νέες πανεπιστημιακές σχολές στην Αλεξάνδρεια, τη Βηρυτό, την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, τη Νίκαια και φυσικά στην Κων/πολη, όπως και σε άλλες πόλεις της Αυτοκρατορίας. Ενώ σημαντική ήταν και η παρουσία δημόσιων, ιδιωτικών ή μοναστηριακών βιβλιοθηκών.<sup>5</sup>

---

5. <http://www.tmth.gr/sciencerelated/56-education/400-h-istoria-tis-ekpaidefsis-stin-ellada>.

Περνώντας στην περίοδο της Τουρκοκρατίας επήλθε ο αναπόφευκτος μαρασμός στην εκπαίδευση. Στα τέλη του 16<sup>ου</sup> αιώνα ελάχιστα ήταν τα σχολεία που υπολειπούνταν σε ελληνικές περιοχές.

Ωστόσο, το 17<sup>ο</sup> αιώνα η Κωνσταντινούπολη, το κέντρο του ελληνισμού, αρχίζει να παρουσιάζει κάποια θετική εξέλιξη στον τομέα της εκπαίδευσης με την ίδρυση σχολών.

Μέχρι το 19<sup>ο</sup> αιώνα άρχισαν να δημιουργούνται εκπαιδευτήρια σε διάφορες περιοχές της τουρκοκρατούμενης Ελλάδας με αποκορύφωμα το φαινόμενο της διάδοσης του Νεοελληνικού Διαφωτισμού που συνέβαλλε στην εθνική αναγέννηση του Ελληνισμού μετά την Επανάσταση του 1821.

Μετά το τέλος της Επανάστασης και της απελευθέρωσης του κράτους από τον τουρκικό ζυγό η ιστορία της ελληνικής εκπαίδευσης γυρίζει σελίδα. Κύριος στόχος του πρώτου Κυβερνήτη του ελεύθερου ελληνικού κράτους, Ιωάννη Καποδίστρια, ήταν η πνευματική αναγέννηση του έθνους. Έτσι, κατέβαλλε προσπάθειες για την θέσπιση της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως υποχρεωτικής. Επίσης, σχολεία άρχισαν να λειτουργούν τόσο στην ηπειρωτική όσο και στη νησιωτική χώρα στο νεοσύστατο κράτος. Ο Καποδίστριας, έχοντας εν γνώσει του την σημασία της εκπαίδευσης είχε σχέδια και για την οργάνωση πανεπιστημιακής εκπαίδευσης που όμως οικονομικοί παράγοντες αλλά και ο θάνατός του δεν επέτρεψαν στο όραμα αυτό να ολοκληρωθεί πριν το 1837.

Με την έλευση του Όθωνα και της Αντιβασιλείας του στην Ελλάδα, ως του πρώτου Βασιλέα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους, πολλές είναι οι αλλαγές που έγιναν σε εκπαιδευτικό επίπεδο. Υπεύθυνος για τα εκκλησιαστικά και εκπαιδευτικά θέματα ορίστηκε ο Georg Maurer ο οποίος συνεχίζει το έργο του Καποδίστρια. Μέχρι το 1836 ιδρύονται δημοτικά σχολεία σε όλους τους δήμους με την εκπαίδευση να είναι υποχρεωτική για τα παιδιά άνω των 6 ετών. Επίσης, θεσμοθετείται το τρίχρονο Ελληνικό Σχολείο και το τετράχρονο Γυμνάσιο.<sup>6</sup> Τον αμέσως επόμενο χρόνο με το διάταγμα «Περί συστάσεως του Πανεπιστημίου» υπογεγραμμένο από τον ίδιο τον Όθωνα,

---

6. Κωστής, Κ., *Τα κακομαθημένα παιδιά της ιστορίας: Η διαμόρφωση του νεοελληνικού κράτους 18<sup>ου</sup>-21<sup>ου</sup> αιώνας*, Αθήνα: Πόλις, 2013, σελ. 237.

ιδρύεται το Πανεπιστήμιο Αθηνών στα πρότυπα του γερμανικού μοντέλου. Το «Οθώνειο Πανεπιστήμιο», όπως ονομάστηκε προς τιμή του ιδρυτή του, υπήρξε το πρώτο πανεπιστήμιο στα Βαλκάνια.<sup>7</sup>

Η κατάσταση στην ελληνική εκπαίδευση δεν παρουσίασε ιδιαίτερες αλλαγές μέχρι το 1880. Η άνοδος του Χαρίλαου Τρικούπη τότε στην πολιτική ζωή της χώρας ταυτίστηκε με τον όρο του εκσυγχρονισμού. Έτσι κατά την περίοδο της εξουσίας του καταργούνται τα δίδακτρα στα δημοτικά σχολεία τα οποία περνάνε στην οικονομική προστασία του κράτους. Ακόμα, με το διάταγμα της 12ης Μαρτίου 1894, καθορίζεται για πρώτη φορά λεπτομερές πρόγραμμα και ύλη διδασκαλίας για τα δημοτικά σχολεία ενώ το 1895 εισάγεται ο θεσμός της προσχολικής αγωγής.

Έπειτα, με την είσοδο στον 20<sup>ο</sup> αιώνα κάποιες από τις πιο σημαντικές αλλαγές αφορούσαν την μικτή εκπαίδευση των δύο φύλων και την υποχρεωτική φοίτηση των γυναικών, την καθιέρωση της δημοτικής γλώσσας (Ν. 5045 του 1930), την καθιέρωση της εξάχρονης δημοτικής εκπαίδευσης, την θεσμοθέτηση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την υιοθέτηση της επιστημονικής και εκπαιδευτικής κατάρτισης και το περιβάλλον της εκπαίδευσης άρχισε να γίνεται ολοένα και πιο φιλικό για τους μαθητές του.<sup>8</sup>

Στα μέσα του αιώνα όμως η Ελλάδα ήρθε αντιμέτωπη με την δικτατορία, την κατοχή και τον εμφύλιο που έβαλαν φρένο στην πρόοδο που γινόταν σταδιακά μέχρι τότε και έφεραν στασιμότητα στις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις. Με την αποκατάσταση των πραγμάτων εκδόθηκαν δύο πολύ σημαντικοί νόμοι.

Αυτοί ήταν ο Ν. 309/1976 για την οργάνωση και διοίκηση της Γενικής εκπαίδευσης και ο Ν. 576/1977 για την Τεχνική και Επαγγελματική εκπαίδευση.<sup>9</sup>

---

7. Γαβρόγλου, Κ., Καραμανωλάκης, Β., Μπάρκουλα, Χ., *Το πανεπιστήμιο Αθηνών (1837-1937) και η ιστορία του*, Αθήνα: Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης, 2014, σελ. 53.

8. Δημαρά, Α., *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε*, τομ. Β', Αθήνα: Νέα Ελληνική Βιβλιοθήκη, 1986, σελ. 41.

9. Μπουζάκης, Σ., *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821 - 1998)*, Αθήνα: Gutenberg, 2003, σελ. 113.

Μέσω αυτών των νόμων πραγματοποιήθηκαν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές στην εκπαίδευση με κυριότερες: την παράταση της υποχρεωτικής φοίτησης από 6 σε 9 χρόνια, την θεσμοθέτηση ως επίσημης γλώσσας των βιβλίων την νεοελληνική δίχως ιδιωτισμούς, την ανάγνωση των αρχαίων συγγραφέων από μετάφραση στη διάρκεια του γυμνασίου, την διαμόρφωση τόσο του γυμνασίου όσο και του λυκείου σε 3 χρόνια το καθένα, καθώς και την ύπαρξη πολλαπλών κατευθύνσεων στο λύκειο. Αν και την περίοδο του 1962 υπεύθυνα για την διενέργεια εισιτήριων εξετάσεων νέων σπουδαστών ήταν αποκλειστικά τα ίδια τα πανεπιστήμια, από το 1978 και έπειτα οι εξετάσεις για την πρόσβαση στα Πανεπιστήμια πήραν την μορφή που γνωρίζουμε σήμερα και για το λόγο αυτό οι δύο τελευταίες τάξεις της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης χωρίζονταν σε μαθήματα κορμού και μαθήματα επιλογής. Επίσης, την ίδια περίοδο, ιδρύθηκαν τα κεντρικά και περιφερειακά συμβούλια διοίκησης της α/βάθμιας και β/βάθμιας εκπαίδευσης με αρμοδιότητες σε υπηρεσιακά θέματα μεταθέσεων, αποσπάσεων κ.λπ., ενώ για την εποπτεία της α/βάθμιας και β/βάθμιας εκπαίδευσης ορίστηκαν γενικοί επιθεωρητές και επόπτες.

Οι πιο σημαντικές αλλαγές φαίνεται όμως πως σημειώθηκαν μετά το 1980.<sup>10</sup> Τα μεταρρυθμιστήκα μέτρα στο πεδίο της εκπαίδευσης που έλαβαν χώρα το 1981 ήταν ιδιαίτερης σημασίας αφού αποτελούν τη βάση για την σημερινή οργανωτική δομή της ελληνικής εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικά, καθιερώνεται η δημοτική γλώσσα ως επίσημη του κράτους όπως καθιερώνεται και το μονοτονικό σύστημα (Π.Δ. 297/1982). Καταργούνται με το Ν. 1304/1982 οι επιθεωρητές της α/βάθμιας και της β/βάθμιας εκπαίδευσης όπως είχαν θεσπιστεί με την προηγούμενη μεταρρύθμιση και αντικαθίστανται από το θεσμό του Σχολικού Συμβούλου. Με το Ν. 1268/1982 ιδρύονται στα πανεπιστήμια παιδαγωγικά τμήματα 4ετούς φοίτησης αλλά και Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ). Τυπώνονται καινούρια βιβλία για μαθητές και εκπαιδευτικούς και διαμορφώνονται καινούρια αναλυτικά προγράμματα. Ενώ,

---

10. Μπουζάκης, Σ., *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821 - 1998)*, Αθήνα: Gutenberg, 2003, σελ. 124.

το 1983 με το Ν. 1351 καταργούνται και οι εξετάσεις εισαγωγής στα λύκεια και ορίζεται νέο σύστημα εισαγωγής στα Πανεπιστήμια μέσω «γενικών εξετάσεων» ή αλλιώς μέσα από τις δέσμες.

Την ίδια περίοδο, κατατίθεται και ψηφίζεται στη Βουλή ο Ν. 1566/1985 «για τη δομή και τη λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» μέσω του οποίου προωθούνται η αποκέντρωση και ο εκδημοκρατισμός της εκπαίδευσης και ο οποίος αποτελεί και τη βάση του σημερινού εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

Μικρές ήταν οι αλλαγές που συνέβησαν από τότε στην εκπαίδευση και κυρίως στην Δευτεροβάθμια. Στο τέλος της δεκαετίας του '90, με τους νόμους του Γεράσιμου Αρσένη 2525/1997 και 2640/1998 δημιουργείται το Ενιαίο Λύκειο και οι Πανελλαδικές Εξετάσεις διενεργούνται σε όλα τα μαθήματα τόσο της Β' όσο και της Γ' Λυκείου, αλλαγή που όπως ήταν αναμενόμενο προκάλεσε πολλές αντιδράσεις στην κοινότητα των μαθητών και των γονιών τους.

Την κατάσταση προσπάθησε να βελτιώσει ο Υπουργός Παιδείας Πέτρος Ευθυμίου το 2001 με την μείωση των πανελλαδικώς εξεταζόμενων μαθημάτων σε 10 ενώ η ριζική αλλαγή στην εισαγωγή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πραγματοποιήθηκε με τον Νόμο πλαίσιο 3549/2007 της Μ. Γιαννάκου με την κατάργηση των εξετάσεων στη Β' λυκείου και την εισαγωγή της βάσης του 10 για την πρόσβαση στα Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι. Τότε τα πανελλαδικώς εξεταζόμενα μαθήματα γίνονται 6 ή 7 και θεσμοθετείται ο βαθμός πρόσβασης για την τριτοβάθμια εκπαίδευση μειώνοντας την σημασία του απολυτήριου τίτλου.

Τρία χρόνια αργότερα, το 2010 επί υπουργίας της Άννας Διαμαντοπούλου καταργείται η βάση του 10 για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση την οποία είχε θεσπίσει η προκάτοχός της, με αποτέλεσμα να αρχίσουν να εισάγονται και πάλι χιλιάδες φοιτητές στα πανεπιστήμια και τα τεχνολογικά ιδρύματα με λιγότερα από 10.000 μόρια.

Στα επτά χρόνια που πέρασαν από τότε, η χώρα λόγω της κρίσης έχει βρεθεί σε πολύ άσχημο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο το οποίο οδήγησε σε εναλλαγή των κυβερνήσεων και των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνονταν κάθε φορά. Έτσι το 2013 ο τότε Υπουργός Παιδείας Κωνσταντίνος



Αρβανιτόπουλος προσπάθησε να θεσπίσει ένα νέο σύστημα εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με εξετάσεις κατά 50% μέσα από Τράπεζα Θεμάτων διαβαθμισμένης δυσκολίας. Ακόμα, θέσπισε το νομοσχέδιο «Αθηνά» σύμφωνα με το οποίο καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν 129 πανεπιστημιακά και τεχνολογικά τμήματα.

Όμως, αυτό το σύστημα εισαγωγής κρίθηκε από την επομένη Κυβέρνηση ακατάλληλο και έτσι θεσπίστηκε το 2016 ένα νέο σύστημα για τις πανελλήνιες εξετάσεις κατά το οποίο οι μαθητές και οι μαθήτριες εξετάζονται σε 4 ή 5 μαθήματα. Αυτό το σύστημα έχει σχεδιαστεί ώστε να ισχύσει μέχρι το 2018. Έπειτα, το Υπουργείο Παιδείας θέλει να θεσπίσει ένα σύστημα αποδέσμευσης των πανελλαδικών από την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ο χρόνος θα δείξει τι θα ακολουθηθεί εν τέλει.

Μετά από όλες αυτές τις μεταρρυθμίσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω και από όλες τις εκπαιδευτικές πολιτικές που έχουν ακολουθηθεί από τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους το 1830, σήμερα το αγαθό της εκπαίδευσης στο ελληνικό κράτος παρέχεται τόσο από το δημόσιο τομέα όσο και από τον ιδιωτικό.

Η γενικότερη διάθρωση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα αποτελείται από τρεις βαθμίδες.<sup>11</sup> Την Πρωτοβάθμια, την Δευτεροβάθμια και την Τριτοβάθμια. Η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση πραγματοποιείται από τα 3 έως 12 έτη του παιδιού και περιλαμβάνει τα Νηπιαγωγεία (Νηπιακά τμήματα και Παιδικοί Σταθμοί) καθώς και το Δημοτικό Σχολείο. Ωστόσο, υπάρχει και η δυνατότητα της προσχολικής δημόσιας ή ιδιωτικής μέσω των Βρεφονηπιακών Παιδικών Σταθμών πριν τα 3 έτη ενός παιδιού.

Στη συνέχεια τα παιδιά από την ηλικία των 12 έως 18 ετών φοιτούν στα Γυμνάσια (Γενικά, Μουσικά, Εκκλησιαστικά, Αθλητικά) και τα Λύκεια (Ενιαία, Μουσικά, Εκκλησιαστικά, Αθλητικά) ή τα Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια (ΤΕΕ) .

Από τις παραπάνω βαθμίδες, αυτές που ανήκουν στην υποχρεωτική

---

**11.** Σαϊτίης, Χρ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2007, σελ. 71.

εκπαίδευση είναι το Νηπιαγωγείο, το Δημοτικό και το Γυμνάσιο. Έπειτα, οι επιλογές των μαθητών για περαιτέρω εκπαίδευση αφορούν είτε το Λύκειο για όποιον ενδιαφέρεται να εισαχθεί στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση είτε τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ).

Η Τριτοβάθμια εκπαίδευση περιλαμβάνει τον πρώτο κύκλο σπουδών στον οποίο ανήκουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) και τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΤΕΙ) και στα οποία μετά από πολλές αντιδράσεις την τελευταία δεκαετία, δεν υφίσταται χρονικό όριο περάτωσης. Ακόμα, περιλαμβάνει το δεύτερο κύκλο σπουδών με μεταπτυχιακές σπουδές καθώς και τον τρίτο κύκλο που οδηγεί στη λήψη Διδακτορικού Διπλώματος.

Περαιτέρω, υπάρχουν πολλά ιδιωτικά πανεπιστήμια στα οποία μπορεί να στραφεί κάποιος μετά το Λύκειο εφόσον δεν επιτύχει ή δεν επιθυμεί να συνεχίσει την εκπαίδευσή του σε δημόσιους φορείς αλλά και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ) στο οποίο παρέχονται εξ αποστάσεως προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα εκπαίδευσης και το οποίο απευθύνεται σε άτομα άνω των 22 ετών.

Τέλος, παράλληλα με τα κοινά σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργούν και Ειδικά Νηπιαγωγεία, Δημοτικά, Γυμνάσια και Λύκεια τα οποία απευθύνονται και προορίζονται για μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

### III. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός πως χωρίς οργάνωση δεν δύναται να υπάρξει αποτελεσματική διοίκηση. Σύμφωνα με πολλούς μελετητές,<sup>12</sup> η οργάνωση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της διοίκησης που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη καθώς είναι και το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αυτή θα αναπτυχθεί.

Αρχικά, η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο που πραγματοποιείται με την συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η ετυμολογική προέλευση του όρου οργάνωση, προέρχεται από το ρήμα οργανώνω, «τακτοποιώ τα μέρη ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά, συγκροτώ την οργάνωση» και σημαίνει «κατάλληλη διάταξη των μερών του συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά».<sup>13</sup>

Η Οργανωτική Επιστήμη παραθέτει τρεις θεωρήσεις για την οργάνωση. Η πρώτη έχει να κάνει με την οργάνωση ως ρυθμιστική λειτουργία και περιλαμβάνει την ορθολογική οργάνωση των δομών, της ροής των πληροφοριών και των μέσων με σκοπό να υπάρχει ισορροπία στο σύστημα. Στον τομέα της ψυχολογίας, αυτή η ρυθμιστική ερμηνεία αφορά τις σχέσεις μέσα σε μία ομάδα ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στον καθορισμό και τον επιμερισμό των ευθυνών και της εξουσίας μεταξύ των μελών της ομάδας αυτής.

Η δεύτερη θεώρηση αφορά την οργάνωση ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας που οδηγεί στη δημιουργία ενός οργανογράμματος για τον καταμερισμό των ευθυνών και των καθηκόντων των διαφορετικών εργασιών μέσα σε έναν οργανισμό.

Η τρίτη θεώρηση αφορά την οργάνωση ως οργανισμό και οντότητα που

---

**12.** Κοτούπα, Φρ., Μπασούκου, Μ., *Η Εξέλιξη της Θεωρίας της Διοίκησης*, ΠΤΕ, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2013, σελ. 21.

**13.** Ανδρέου, Απ., Παπακωνσταντίνου, Γ., *Εξουσία και Οργάνωση - Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, Αθήνα: Α. Α. Λιβάνη, 1994, σελ. 84.

ενεργεί στο δημόσιο και κοινωνικό χώρο, όπως για παράδειγμα είναι το σχολείο. Μέσα σε κάθε τέτοιο οργανισμό με την βοήθεια της οργάνωσης διακρίνονται οι επιμέρους σκοποί του, η εσωτερική του διάρθρωση και οργανωτική δομή καθώς και το υλικοτεχνικό αλλά και έμπυχο κομμάτι του που ενεργοποιούν αυτόν τον οργανισμό.<sup>14</sup>

Επιπλέον, οι οργανώσεις έχουν όλες μεταξύ τους κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, αυτά αφορούν τους ανθρώπους που είναι ο καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία του σκοπού κάθε οργανισμού, την οργανωτική διάρθρωση που καθορίζει αρμοδιότητες και επιτρέπει την απαραίτητη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού υπό τη διεύθυνση μιας ηγετικής συντονιστικής αρχής, η οποία όμως αλληλεπιδρά με τα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται από το ευρύτερο περιβάλλον της.

Ακόμα, οι οργανώσεις διακρίνονται σε επίσημες ή αλλιώς τυπικές και άτυπες. Η διάκριση αυτή έχει να κάνει με την ενσυνείδητη συνεργασία των μελών της οργάνωσης και την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Ο λόγος για να αναπτυχθεί μία τυπική οργάνωση αφορά την αύξηση της παραγωγικότητάς της, την συνδυασμένη δράση των μελών της και τις συλλογικές αποφάσεις. Η αποτελεσματικότητα μιας τυπικής οργάνωσης εξαρτάται αποκλειστικά από την εκπλήρωση του στόχου της με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος και λιγότερες θυσίες.<sup>15</sup>

Αντίστοιχα, μία άτυπη οργάνωση σχηματίζεται από μικρές ομάδες που αναπτύσσουν σχέσεις με σκοπό την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και επιθυμιών. Αυτές οι οργανώσεις δεν διαθέτουν επίσημη δομή ή κανονισμούς λειτουργίας. Μια άτυπη οργάνωση εμπεριέχεται πάντα μέσα σε μία τυπική, ενώ το αντίθετο δεν μπορεί να ισχύει.

Επιπλέον, μία άτυπη οργάνωση επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Για το λόγο αυτό το

---

**14.** Ανδρικογιαννοπούλου, Αν., *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*, ΜΤΕ, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, 2010, σελ. 27.

**15.** Σαϊτίης, Χρ., *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σελ. 83.

ανώτατο διοικητικό στέλεχος κάθε οργανισμού, όπως για παράδειγμα ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, θα πρέπει να δείχνει ιδιαίτερο ζήλο ως προς τα αιτήματα όλων των μελών του οργανισμού του ώστε να αναπτύσσεται μια υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ της σχολικής μονάδας και των άτυπων σχέσεων που δημιουργούν τα μέλη της μέσα σε αυτή.

Κάθε σχολική μονάδα, όντας ένας ζωντανός οργανισμός, δημιουργείται για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς με ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα μέσα στην σχολική μονάδα εμπλέκονται διαφορετικοί συντελεστές. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι ανθρώπινοι όπως οι δάσκαλοι και το διοικητικό προσωπικό, τα υλικοτεχνικά μέσα όπως για παράδειγμα τα βιβλία, η γραφική ύλη κ.λπ., οι χώροι που περιλαμβάνουν τις αίθουσες διδασκαλίας αλλά και τον προαύλιο χώρο και τέλος ο μεσοπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος χρόνος εκπλήρωσης του σκοπού ο οποίος αφορά τουλάχιστον ένα ολόκληρο διδακτικό έτος.

Για να ενεργοποιηθούν οι παραπάνω παράγοντες αθροιστικά και να φτάσουν στην έγκυρη και έγκαιρη παραγωγή ενός αποτελέσματος απαιτείται η συμβολή της διοίκησης.

Η διοίκηση (management) άρχισε μεν να διαμορφώνεται ως ξεχωριστή επιστήμη στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα και τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η σπουδαιότητά της ωστόσο συναντάται σε πρώιμη μορφή από αρχαιότατων χρόνων.<sup>16</sup>

Τόσο στα γραπτά των αρχαίων Ελλήνων όσο και σε αυτά άλλων λαών όπως οι Αιγύπτιοι και οι Ρωμαίοι γίνεται σε πολλές περιπτώσεις αναφορά σε συστήματα οργάνωσης και διοίκησης η οποία περιλάμβανε προγραμματισμό και έλεγχο σε κοινωνικό αλλά και στο σημαντικότερο για εκείνη την εποχή, στρατιωτικό επίπεδο.

Ερχόμενοι στη σύγχρονη εποχή και τον 21<sup>ο</sup> αιώνα η άσκηση του διοικητικού

---

**16.** Αναστασίου, Δ., Βλάχου, Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, ΠΤΕ, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου, 2007, σελ. 69.

έργου καθίσταται ένα έργο περίπλοκο. Η έννοια, το περιεχόμενο αλλά και οι σκοποί της διοίκησης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό λόγω του δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα που καθένας από αυτούς προσλαμβάνει.

Για το λόγο αυτό έχουν υπάρξει πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια αυτή. Οι πιο αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοίκησης είναι η Κλασική Διοίκηση ή περίοδος της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης, η Νεοκλασική Διοίκηση ή περίοδος των ανθρωπίνων σχέσεων και η Σύγχρονη Διοίκηση. Η Κλασική Διοίκηση έκανε την εμφάνισή της όταν ο Frederick W. Taylor μαζί με τους συνεργάτες του έθεσαν τα θεμέλια για την επιστημονική διοίκηση. Επιπλέον, αρκετοί είναι οι μελετητές που αναφέρονται και στη Συστημική θεωρία της διοίκησης.<sup>17</sup>

Η Κλασική θεωρία της διοίκησης δημιουργήθηκε κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα ύστερα από την ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας και την επιτακτική ανάγκη για οργανωτική δομή. Μία από τις θεωρίες της διοίκησης που αναπτύχθηκαν τότε ήταν αυτή του H. Fayol σύμφωνα με τον οποίο η «διοίκηση» ορίζεται ως «μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση, το Συντονισμό και τον Έλεγχο».<sup>18</sup> Μία άλλη άποψη σύμφωνα με τον L. Gulick προσθέτει στις παραπάνω ενέργειες την Στελέχωση, τον Προϋπολογισμό και την Πληροφόρηση. Η σπουδαιότητα αυτών των δύο απόψεων φαίνεται στο ότι και η σύγχρονη αντίληψη των Koontz και Wehrlich για την διοίκηση ακολουθεί αυτές τις δύο θεωρήσεις δίνοντας βάση στον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Στελέχωση, τον Έλεγχο ενώ αυτοί προσθέτουν και το ρόλο της Ηγεσίας.<sup>19</sup>

Κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα όμως αρχίζει να απασχολεί τους

---

**17.** Ανδρικογιαννοπούλου, Αν., *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*, ΜΤΕ, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, 2010, σελ. 56.

**18.** Κοτούπα, Φρ., Μπασούκου, Μ., *Η Εξέλιξη της Θεωρίας της Διοίκησης*, ΠΤΕ, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2013, σελ. 31.

**19.** Μακρυνδημήτρης, Αντ., *Διοικητική Επιστήμη II. Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Ε΄ έκδοση, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε., 2013, σελ. 230.

θεωρητικούς ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, όταν αναφερόμαστε στις διοικητικές λειτουργίες και την ανάπτυξή τους θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τα εξής πεδία: το λειτουργικό, το δομικό ή «οργανωτικό», το ανθρώπινο ή κοινωνικό, το περιβαλλοντικό καθώς και το ιστορικό. Πιο συγκεκριμένα το λειτουργικό πεδίο αναφέρεται στο ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι (πρόγραμμα), το δομικό αναφέρεται στον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι οριοθετημένοι στόχοι (τεχνολογία υποδομές κ.λπ.), το ανθρώπινο κεφάλαιο αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα στο διοικητικό σύστημα και στις οποίες βασίζεται μία οργάνωση για να λειτουργήσει σωστά (διοικητικό προσωπικό, διεύθυνση κ.λπ.), το περιβάλλον προσδιορίζει το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο οργανώνεται και διοικείται μια οργάνωση (άλλα συστήματα και οργανώσεις) και τέλος το ιστορικό πλαίσιο αφορά την χρονική περίοδο δράσης της οργάνωσης που περιλαμβάνει τόσο την επιρροή που δέχεται από το παρελθόν όσο και την επίδρασή του στο μέλλον.<sup>20</sup>

Από τη δεκαετία του 1950 και έπειτα, αρχίζει να διαμορφώνεται και η Σύγχρονη Διοίκηση η οποία ενσωματώνει προτάσεις από διάφορες επιστήμες όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της οικονομίας κ.ά. Εκ των θεμελιωτών της σύγχρονης διοίκησης θεωρείται ο Abraham Maslow ο οποίος το 1954 ασχολήθηκε με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (Πυραμίδα Maslow). Η ιεραρχική αυτή πυραμίδα διαρθρώνεται σε 5 επίπεδα και περιλαμβάνει τις φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (τροφή, ένδυση κ.λπ.), τις ανάγκες για ασφάλεια (στέγη, διασφάλιση απέναντι στην στέρηση και τον πόνο), τις κοινωνικές ανάγκες (προσωπικές, συναισθηματικές), τις ανάγκες αναγνώρισης (εκτίμηση, κοινωνική θέση) και τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (επιτυχία και εξέλιξη του ατόμου). Σύμφωνα με το Maslow, αν δεν ικανοποιηθεί το ένα επίπεδο δεν μπορείς να μεταβείς στο άλλο, ενώ όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες ενός επιπέδου δεν αρκεί πια αυτό το επίπεδο.<sup>21</sup>

---

**20.** Μακροδημήτρης, Αντ., *Διοικητική Επιστήμη II. Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, ε' έκδοση, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε., 2013, σελ. 232.

**21.** Το ίδιο, σελ. 200.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1960 έγινε λόγος για τη «Συστημική Θεωρία» σύμφωνα με την οποία οι οργανώσεις είναι κοινωνικά συστήματα που περιλαμβάνονται στο γενικότερο σύνολο της κοινωνίας. Αυτή η θεωρία επηρέασε σημαντικά την εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Διοίκηση αφού μία σχολική μονάδα συνιστά ένα κοινωνικό σύστημα που αλληλεπιδρά με το εξωτερικό του περιβάλλον.<sup>22</sup>

Ειδικότερα, όσον αφορά στην εκπαίδευση, φαίνεται να προσιδιάζει ο συστημικός τύπος, καθώς το σχολείο αποτελεί ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα αφού δέχεται εισροές και εκροές (μαθητών, κηδεμόνων, εκπαιδευτικών, γνώσης κ.λπ.) αλλά και ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία του. Παράλληλα, αλληλεξαρτάται με το εξωτερικό περιβάλλον της εκπαίδευσης μέσω των εκπαιδευτικών συλλόγων, των συλλόγων γονέων, των συνδικαλιστικών οργανώσεων, της νομοθεσίας, της εκκλησίας κ.λπ.

Έτσι, μέσα στις μονάδες εκπαίδευσης συναντάμε πολλούς διαφορετικούς τύπους διοίκησης έχοντας όμως όλοι ως πρωταρχικό στόχο την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των μαθητών χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα πως πάντα επιτυγχάνουν το στόχο τους. Το σύγχρονο ελληνικό σχολείο διακρίνεται σε δύο τύπους διοίκησης. Το πρώτο σύστημα είναι συγκεντρωτικό ενώ το δεύτερο είναι το αποκεντρωμένο ή αλλιώς ανοικτό σύστημα.<sup>23</sup>

Το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης χαρακτηρίζεται από μια ιεραρχική σχέση η οποία διέπεται από το αντίστοιχο νομικό πλαίσιο κανόνων. Σε αυτό τον τύπο εκπαιδευτικής διοίκησης οι καθηγητές και πολύ περισσότερο οι μαθητές έχουν περιορισμένες πρωτοβουλίες. Σκοπός του είναι η εφαρμογή ίδιων κανόνων σε εθνικό επίπεδο, η γεωγραφική ανομοιογένεια όμως οδηγεί πολλές φορές στη διαμόρφωση διαφορετικών χαρακτηριστικών. Ο

---

**22.** Ανδρικογιαννοπούλου, Αν., *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*, ΜΤΕ, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, 2010, σελ. 70.

**23.** Αναστασίου, Δ., Βλάχου, Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, ΠΤΕ, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου, 2007, σελ. 70.



διευθυντής της σχολικής μονάδας σε ένα σχολείο τέτοιου τύπου διοίκησης ενδιαφέρεται περισσότερο για τη διοικητική και λειτουργική πλευρά της εκπαίδευσης και όχι τόσο για την παιδαγωγική που είναι και ο στόχος του σχολείου. Έτσι, με το συγκεντρωτικό σύστημα απομακρυνόμαστε από τον κεντρικό στόχο που θα πρέπει να παραμένει ο μαθητής και η αποτελεσματική του διαπαιδαγώγηση και μετατρέπουμε το σχολείο σε μια απρόσωπη εκπαιδευτική λειτουργία.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει το αποκεντρωμένο σύστημα το οποίο αναθέτει την ευθύνη της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην ίδια τη σχολική μονάδα αφήνοντάς της την διακριτική ευχέρεια να επιλέξει τους τρόπους και τα μέσα. Το σύστημα αυτό βασίζεται στην αρχή της αποτελεσματικότητας και όχι τόσο στην αρχή της νομιμότητας όπως το συγκεντρωτικό σύστημα. Στο εν λόγω σύστημα ο διευθυντής επιδιώκει ορθολογικές και αποτελεσματικές λύσεις και μοναδικό του μέλημα αποτελεί η προαγωγή του εκπαιδευτικού έργου.

Συγκρίνοντας τα δύο παραπάνω συστήματα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το συγκεντρωτικό σύστημα διέπεται από μία γραφειοκρατική ιεραρχική δομή, ενώ δίνεται έμφαση στην εκπαιδευτική νομιμότητα, στην εφαρμογή των κανονισμών και των νόμων μέσα στο σχολικό περιβάλλον καθώς και την τάξη και την πειθαρχία. Αντίθετα το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης στρέφεται περισσότερο προς το εκπαιδευτικό έργο, έχει έναν πιο αυτόνομο χαρακτήρα που εξασφαλίζει την συνεργασία όλων των μελών της σχολικής κοινότητας αλληλεπιδρώντας με την κοινωνία.<sup>24</sup>

Δυστυχώς στην χώρα μας επικρατεί κυρίως το μοντέλο της συγκεντρωτικής εκπαίδευσης αφού οι κατευθύνσεις και οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται απ' το κέντρο της διοίκησης που είναι το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων με την επίβλεψη των περιφερειακών του οργάνων.

Πιο συγκεκριμένα, τη διοικητική διάρθρωση του σχολικού συστήματος μπορούμε να τη διακρίνουμε σε τέσσερα επίπεδα με βάση το βαθμό εξουσίας

---

**24.** Αναστασίου, Δ., Βλάχου, Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, ΠΤΕ, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου, 2007, σελ. 70.

και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών. Αναλυτικότερα υπάρχει το εθνικό επίπεδο και το περιφερειακό επίπεδο.

Στο εθνικό επίπεδο περιλαμβάνονται η κεντρική υπηρεσία του ΥΠΠΕΘ, το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Π.Ε.) και το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.) τα οποία σύμφωνα με τα άρθρα 8 και 9 του ΠΔ 1/2003 αποτελούνται από τρεις διευθυντές πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και από δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι δε αρμόδια για την χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής και φέρουν την ευθύνη για τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Επίσης, στο εθνικό επίπεδο ανήκει το Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Διοικητικού Προσωπικού (Κ.Υ.Σ.ΔΙ.Π.).<sup>25</sup>

Επιπλέον, επικουρικές στο ΥΠΠΕΘ υπηρεσίες είναι το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ), η Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης και Νέας Γενιάς (Γ.Γ.ΔΒ.Μ.Ν.Γ.), το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) κ.ά.

Σε επίπεδο περιφέρειας υπάρχουν οι αποκεντρωμένες περιφερειακές υπηρεσίες Ανώτατων Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε.) και Ανώτατων Περιφερειακών Υπηρεσιακών Συμβουλίων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε.) οι οποίες σύμφωνα με τα άρθρα 5 και 6 του ΠΔ 1/2003 αποτελούνται από πενταμελές συλλογικό όργανο με μέλη έναν περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης ως πρόεδρο και τον προϊστάμενο του τμήματος επιστημονικής παιδαγωγικής καθοδήγησης πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ένα διευθυντή πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και τα Περιφερειακά Υπερρεσιακά Συμβούλια Διοικητικού Προσωπικού (Π.Υ.Σ.ΔΙ.Π.) και τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Π.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.) με ανάλογη σύνθεση μελών. Οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης είναι μετακλητοί δημόσιοι

---

25. Σαϊτίης, Χρ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2007, σελ. 80.

υπάλληλοι που βοηθούν άμεσα ή έμμεσα την κεντρική διοίκηση στην ολοκλήρωση του έργου της.

Σε κάθε περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης η οποία έχει συσταθεί στην έδρα κάθε εκπαιδευτικής περιφέρειας υπάρχουν τα τμήματα Διοίκησης και Επιστημονικής Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Πρωτοβάθμιας/Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης τα οποία εποπτεύουν, συντονίζουν, αξιολογούν το έργο των σχολικών συμβούλων της αντίστοιχης βαθμίδας.

Αντίστοιχα σε επίπεδο νομού υπάρχουν τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.) και τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.) που αποτελούνται από τον διευθυντή πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως πρόεδρο, 2 προϊστάμενους γραφείων πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 2 τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας/δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι αρμοδιότητές τους είναι γνωμοδοτικές, αποφασιστικές και πειθαρχικές όπως καθορίζονται στο άρθρο 12 του ΠΔ 1/2003.<sup>26</sup>

Επιπλέον, υπάρχει το τοπικό επίπεδο των σχολικών μονάδων όπου τη διοίκηση έχουν αναλάβει ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής αλλά και ο σύλλογος διδασκόντων. Σε αυτό το επίπεδο συμμετέχουν και άλλα συλλογικά όργανα όπως είναι οι Μαθητικές Κοινότητες, οι Σχολικοί Συνεταιρισμοί, τα Σχολικά Συμβούλια, ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, η Σχολική Επιτροπή κ.ά.<sup>27</sup>

---

**26.** Γιαννάκος, Ιω., Ζήση, Αγγ., *Εκπαιδευτική Νομοθεσία - Για τους Εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σελ. 93.

**27.** Σαϊτής, Χρ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2007, σελ. 106.

## IV. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης η έννοια της ηγεσίας κατέχει μια κεντρική θέση και θεωρείται καταλυτικός παράγοντας στην αποτυχία ή την επιτυχία μιας οργάνωσης.

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.»<sup>28</sup>

Αντίστοιχα ως ηγέτη ορίζουμε «ένα οποιοδήποτε άτομο το οποίο ασκεί επιρροή και κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή άλλων ανθρώπων στην υλοποίηση των στόχων του ή του έργου του».<sup>29</sup>

Ας επισημανθεί σε αυτό το σημείο πως δεν είναι όλα τα πρόσωπα που διαθέτουν εξουσία ηγέτες. Ένα διοικητικό στέλεχος, για παράδειγμα, έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη δράση των άλλων όχι όμως λόγω της ικανότητάς του να τους πείθει να δρουν για το συμφέρον του αλλά λόγω της εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Πιο συγκεκριμένα, ένας προϊστάμενος διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δοθείσα εξουσία, δίνει οδηγίες ή εντολές, ελέγχει, κινείται σε συγκεκριμένα πλαίσια και έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική. Αντίθετα ένας ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, εμπνέει εμπιστοσύνη και πείθει, διευρύνει τα πλαίσια και έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.

Η πολυπλοκότητα αυτού του φαινομένου οδήγησε στην διαμόρφωση πολλών διαφορετικών προσεγγίσεων στους τύπους εκπαίδευσης που υπάρχουν. Οι βασικοί τύποι διάκρισης της ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο

---

28. Μπουραντάς, Δ., *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ, 2005, σελ. 197.

29. Το ίδιο, σελ. 209.

τον βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων είναι ο αυταρχικός, ο εξουσιοδοτικός και ο δημοκρατικός.<sup>30</sup>

Στο αυταρχικό μοντέλο η ομάδα δεν έχει καμία συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις όποιες αποφάσεις και τις επιβάλλει μονομερώς υπό το φόβο της επιβολής κυρώσεων ενώ προφανώς δεν δίνει και σε κανέναν εξηγήσεις για τις πράξεις του.

Στο εξουσιοδοτικό μοντέλο (*laissez fair*), ο ηγέτης μη έχοντας εμπιστοσύνη στον εαυτό του παραχωρεί τις αρμοδιότητές του στην ομάδα η οποία με τον τρόπο αυτό οδηγείται στη λήψη αναποτελεσματικών αποφάσεων αφού δεν έχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση.

Στο δημοκρατικό μοντέλο, οι αποφάσεις παίρνονται μέσω της συνεργασίας και των δημοκρατικών διαδικασιών. Αν και ο ηγέτης συμβουλευέται τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του στο τέλος οι αποφάσεις παίρνονται αποκλειστικά απ' τον ίδιο.

Στον τομέα της εκπαίδευσης η ηγεσία διακρίνεται σε 5 ξεχωριστές κατηγορίες. Την «Εκπαιδευτική Ηγεσία», τη «Διοικητική Ηγεσία», τη «Μετασχηματιστική Ηγεσία», την «Ηθική Ηγεσία», την «Συμμετοχική Ηγεσία» και την «Ενδεχομενική Ηγεσία».<sup>31</sup>

Στην «Εκπαιδευτική Ηγεσία» θεωρείται ότι ο ηγέτης εστιάζει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου και στην ικανοποιητική μάθηση κάθε μαθητή χωρίς να κάνει διακρίσεις. Μεγάλη σημασία στο μοντέλο αυτό έχει το διδακτικό έργο του σχολείου.

Στην «Διοικητική Ηγεσία» ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για την τήρηση του προβλεπόμενου θεσμικού πλαισίου. Στόχος του είναι η διαμόρφωση της άτυπης οργανωτικής δομής του σχολείου με βάση τις αξίες της ομαδικότητας, της συνεργασίας και της αλληλεγγύης. Ακόμα, φροντίζει για την βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού και των υποδομών με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων και πόρων.

---

**30.** Κατσαρός, Ιω., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σελ. 101.

**31.** Το ίδιο, σελ. 106.

Στη «Μετασχηματιστική Ηγεσία» μέριμνα του ηγέτη είναι να διασφαλίζει πως το όραμα της σχολικής μονάδας και της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι ξεκάθαρο σε όλους. Για το λόγο αυτό παρακινεί τα μέλη της κοινότητας να συνεργάζονται μεταξύ τους για τη διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας.<sup>32</sup>

Στην «Ηθική Ηγεσία», ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να διατηρεί τις δημοκρατικές αρχές και την καλή συνεργασία εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οφείλει να προάγει την ισότητα των ευκαιριών πρόσβασης στην εκπαίδευση και να συμπεριφέρεται ισότιμα προς όλα τα μέλη ανεξάρτητα από τον ρόλο που αυτά διαδραματίζουν.

Στην «Συμμετοχική Ηγεσία», η οποία σχετίζεται με την προηγούμενη, δίνεται βάση στη συνεργατική λήψη αποφάσεων με σκοπό την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτός ο τύπος ηγεσίας συμβάλλει στην μείωση της πίεσης τόσο στους προϊστάμενους όσο και στον ηγέτη αφού ο ρόλος της ηγεσίας αφορά παραπάνω άτομα.

Τέλος, η «Ενδεχομενική Ηγεσία» είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με την οποία μπορεί ένας ηγέτης να χρησιμοποιεί παραπάνω από ένα στυλ ηγεσίας με σκοπό να αξιοποιεί από κάθε μοντέλο που παρατέθηκε παραπάνω τα θετικά στοιχεία και να έχει την ευκαιρία να αντιμετωπίζει με το μικρότερο δυνατό κόστος τις δύσκολες καταστάσεις.

Συμπερασματικά, γίνεται φανερό ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός στην εκπαιδευτική διοίκηση τόσο για την αποτελεσματική της δράση όσο και για την σωστή οργάνωσή της. Αυτός που έχει κληθεί να ηγείται της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως είδαμε και παραπάνω, δεν είναι άλλος από τον διευθυντή. Αξίζει επομένως στη συνέχεια να δοθεί έμφαση στο σημαντικό ρόλο που αυτός διαδραματίζει και στις σχέσεις που διαμορφώνει με τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

---

**32.** Καραγιάννης, Αγγ., *Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής*, ΔΙΔ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2014, σελ. 220.

## V. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει την συνολική ευθύνη της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας του εκπαιδευτικού έργου και της πραγμάτωσης του σκοπού της εκπαίδευσης. Παλαιότερα θεωρείτο περισσότερο απλά δημόσιος υπάλληλος και διεκπεραιωτής διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων που διέθετε μόνο ακαδημαϊκά προσόντα, ωστόσο σήμερα είναι ένα άτομο που παίζει πολλούς και ποικίλους ρόλους μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Αυτό συνεπάγεται ότι ο διευθυντής αποτελεί εξαρχής το πρότυπο στο χώρο της σχολικής μονάδας για διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα, καθώς και ότι είναι εμπυχωτής όλων, κυρίως των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και των γονέων των μαθητών, στις προσπάθειες που κάνουν και στις καινοτόμες ενέργειες που ενδεχομένως πραγματοποιούν τόσο εντός όσο και εκτός σχολείου.<sup>33</sup>

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να διευκολύνει την επικοινωνία του διδακτικού προσωπικού μεταξύ τους καθώς και με άλλους φορείς, παρέχει συγκεκριμένες διδακτικές και παιδαγωγικές οδηγίες στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας όπως και στους γονείς, υποκινώντας τους πρώτους και ενθαρρύνοντάς τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ώστε να αξιοποιήσουν τις ικανότητες, τις δυνατότητες και τα ενδιαφέροντά τους με σκοπό να πετύχουν μια αποτελεσματική διδασκαλία. Πριν ξεκινήσει η νέα σχολική χρονιά οφείλει να αναλύσει στους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα τους νέους, το ημερήσιο πρόγραμμα και να τους ενημερώσει για τους στόχους και τους κανόνες της σχολικής μονάδας.<sup>34</sup>

---

**33.** Δημητρίου, Μιχ., *Το έργο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (εκπαιδευτικοί-μαθητές-γονείς). Απόψεις των Διευθυντών-ντριών των σχολείων της πόλεως Ρόδου*, ΜΕΤ, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2010, σελ. 24.

**34.** Αθανασούλα - Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ.-Σ., Κατσουλάκης Σ., Μαυρογιώργος Γ, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Β' τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ, 1999, σελ. 249.

Ουσιαστική είναι η συμβολή του στον προγραμματισμό του έργου που παρέχεται στη σχολική μονάδα, στην αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας και μάθησης, επιδιώκοντας τη στενή συνεργασία με άλλους και αποφεύγοντας την εφαρμογή αυταρχικών αντιλήψεων.

Περαιτέρω, όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται ηγέτης, συνδετικός κρίκος και κομβικό σημείο αναφοράς σε ό,τι σχετίζεται με την επικοινωνία και τη διασταύρωση των πληροφοριών ανάμεσα σε όλους τους φορείς της σχολικής μονάδας, γι' αυτό οφείλει να αποκτήσει ικανότητες, ώστε να είναι σε θέση να επιχειρηματολογεί, να έχει τη δύναμη της πειθούς και να διαθέτει προσωπικό κύρος και επιβολή, όπως επίσης να καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και την κοινωνία.

Θα πρέπει εξάλλου να είναι σε θέση να διατηρεί την πειθαρχία στο σχολείο, να ενδιαφέρεται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και να εφαρμόζει ένα σχέδιο διαχείρισης οικονομικών πόρων.

Για να τα πετύχει, όμως, όλα αυτά, καλείται να εκπαιδευτεί, να ασκηθεί και να επιμορφωθεί στην τεχνική της οργάνωσης, της διοίκησης της σχολικής μονάδας και στο χειρισμό προβληματικών καταστάσεων ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδεχομένως θα συναντήσει.

Ακόμα, όπως έχει ήδη επισημανθεί, καλό είναι να γνωρίζει ότι η λήψη αποφάσεων είναι αποτελεσματική, όταν δεν σπεύδει να λάβει τις αποφάσεις μόνος του, όταν δε κάνει κατάχρηση της εξουσίας του, όταν δεν οικειοποιείται ο ίδιος τις προσπάθειες που έχουν γίνει από κοινού με άλλους συνάδερφους, αλλά όταν στη λήψη αποφάσεων εφαρμόζει την αρχή της συναίνεσης, της συλλογικής ευθύνης και γενικά τη δημοκρατική και τη συμμετοχική διαδικασία των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της σχολικής διδασκαλίας και μάθησης.

Ειδικότερα ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για να: εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους, να παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες, να μεριμνά για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής, να εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά



διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης και να υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, να προωθεί τη λειτουργία τμημάτων πρόσθετης διδακτικής στήριξης, ενισχυτικής διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, ολοήμερου σχολείου και τις λοιπές εκπαιδευτικές καινοτομίες, καθώς και να έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία τους.<sup>35</sup>

Επιπλέον, είναι αρμόδιος να συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται, να συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία, να ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου, να έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας, να ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και να τους χορηγεί αντίγραφα των σχετικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων που αφορούν την εκπαίδευση και τέλος να φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Επιπλέον, μερικά από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του διευθυντή είναι η εγρήγορση, η δημιουργικότητα, η εντιμότητα, η ικανότητα συνεργασίας, η κοινωνικότητα, η συναισθηματική ισορροπία και ο επαγγελματισμός.<sup>36</sup>

Πέρα όμως από τα παραπάνω απαραίτητα γνωρίσματα που είναι σκόπιμο να διαθέτει ένας διευθυντής, για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας οφείλει να συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας όπως είναι ο υποδιευθυντής, ο σύλλογος

---

**35.** Δημητρίου, Μιχ., *Το έργο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (εκπαιδευτικοί-μαθητές-γονείς). Απόψεις των Διευθυντών-ντριών των σχολείων της πόλεως Ρόδου*, ΜΕΤ, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2010, σελ. 26.

**36.** Το ίδιο, σελ. 27.

διδασκόντων και ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων.

Ο θεσμός του υποδιευθυντή αν και με σχετικά σύντομη ιστορία στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας σε σχέση με άλλες χώρες, κατέχει και αυτός εξίσου σημαντική θέση λόγω της αναπόφευκτα περιορισμένης ανθρώπινης δυνατότητας του διευθυντή να διαχειρίζεται μόνος του όλες πολύπλοκες αλλά και έκτακτες λειτουργίες του σχολείου.

Πιο συγκεκριμένα η ύπαρξη του υποδιευθυντή διασφαλίζει την δυνατότητα αναπλήρωσης της κεντρικής ηγεσίας που κατέχει ο διευθυντής σε περίπτωση κωλύματος του δεύτερου. Ο διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζεται με τον υποδιευθυντή για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

Επιπλέον, με την εκχώρηση μερικών αρμοδιοτήτων του διευθυντή προς τον υποδιευθυντή για θέματα μικρής σημασίας, ο διευθυντής έχει τον επαρκή χρόνο να ασχοληθεί με τα σοβαρά ζητήματα και να λάβει πρωτοβουλίες και αποφάσεις.

Ακόμα, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πως ο υποδιευθυντής αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του «ηγέτη» διευθυντή και της υπόλοιπης ακαδημαϊκής κοινότητας του σχολείου. Ενώ, με τον τρόπο αυτό ο υποδιευθυντής αποκτά την αναγκαία εμπειρία που θα του δώσει το προβάδισμα σε μετέπειτα υποψηφιότητά του για το διευθυντικό αξίωμα.<sup>37</sup>

Πρωταρχικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας λαμβάνει χωρίς αμφισβήτηση και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Ο διευθυντής απαιτείται να δημιουργεί αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας με το διδακτικό προσωπικό κρατώντας το ενήμερο για όλες τις πτυχές του εκπαιδευτικού του έργου όπως είναι το πρόγραμμα διδασκαλίας αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, όπως υπογραμμίστηκε παραπάνω, όλοι οι άνθρωποι επιζητούν την αναγνώριση και την εκτίμηση των άλλων. Αυτό είναι κάτι στο οποίο ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να δίνει μεγάλη βαρύτητα. Έτσι επιβάλλεται να σέβεται την προσωπικότητα κάθε

---

**37.** Σαϊτίης, Χρ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2007, σελ. 143.

εκπαιδευτικού, να μελετάει τους διάφορους τρόπους διοίκησης ώστε να χειρίζεται κάθε εκπαιδευτικό με τον κατάλληλο τρόπο, να αντιμετωπίζει τα ατομικά προβλήματα κάθε εκπαιδευτικού με αυξημένη ευαισθησία, να φροντίζει για την εξασφάλιση των καταλληλότερων συνθηκών εργασίας και να φέρεται με απόλυτη ισότητα και αντικειμενικότητα προς όλους τους διδάσκοντες ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα ή άλλα χαρακτηριστικά διάκρισης.<sup>38</sup>

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, τέλος, θα πρέπει να αναπτύσσει σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης και με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής οφείλει να προσκαλεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους γονείς των μαθητών στο σχολείο ώστε να συζητούνται τα πιθανά προβλήματα της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας και να έχουν τη δυνατότητα οι γονείς να παραθέσουν τις απόψεις τους για την επίλυση αυτών, αλλά και να τους προσκαλεί ξεχωριστά ώστε να τους ενημερώνει για την σχολική επίδοση και διαγωγή των παιδιών τους. Επιπρόσθετα, χρειάζεται να παρευρίσκεται στις συγκεντρώσεις του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων όταν του αποστέλλεται πρόσκληση. Ενώ, πρέπει να τους προσκαλεί σε εορταστικές ή άλλες εκδηλώσεις για να αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο η συνεργασία μεταξύ σχολείου και οικογένειας και με τον τρόπο αυτό να αποτρέπονται οι πιθανές προστριβές που δεν αρμόζουν σε έναν τέτοιο οργανισμό.<sup>39</sup>

---

**38.** Δημητρίου, Μιχ., *Το έργο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (εκπαιδευτικοί-μαθητές-γονείς). Απόψεις των Διευθυντών-ντριών των σχολείων της πόλεως Ρόδου*, ΜΕΤ, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2010, σελ. 35.

**39.** Το ίδιο, σελ. 38.

## VI. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μέχρι και το 1978 για το σύστημα επιλογής των διευθυντών εφαρμοζόταν το βασιλικό διάταγμα της 16/4/1915. Ωστόσο το 1976 ψηφίζεται ένας νέος νόμος για την παιδεία, ο γνωστός ως νόμος 309 και με το άρθρο 34 συστήνονται 802 οργανικές θέσεις Λυκειαρχών, 971 οργανικές θέσεις Γυμνασιαρχών και 3.595 οργανικές θέσεις Βοηθών Γυμνασιαρχών.

Η επιλογή τους γίνεται μέσω ενός συμβουλίου επιλογής. Με το άρθρο 36 ορίζεται ο απαιτούμενος χρόνος υπηρεσίας για την εξέλιξη κάποιου και τα μισθολογικά κλιμάκια. Σύμφωνα με το άρθρο 37 παράγραφος 4 ως Διευθυντές και Υποδιευθυντές προάγονται μόνο καθηγητές από τους κλάδους Θεολόγων, Φιλολόγων, Μαθηματικών, Φυσικών, Γαλλικής Γλώσσας, Αγγλικής Γλώσσας και οι Οικονομολόγοι, αποκλειστικά και μόνο όμως για τα Λύκεια Οικονομικής κατεύθυνσης.

Ο υποδιευθυντής τοποθετείται σύμφωνα με την παράγραφο 3 του άρθρου 37: *«Ως Υποδιευθυντής ορίζεται δι' αποφάσεως του Γενικού Επιθεωρητού Μέσης Εκπαιδεύσεως, Προϊσταμένου της Εκπαιδευτικής Περιφέρειας, ο κατά βαθμόν ανώτερος εκ των υπηρετούντων εις τα Σχολεία ταύτα, εφ' όσον έχει τα προσόντα προς προαγωγήν κατ' εκλογήν, άλλως ο επόμενος αυτού κατά την αρχαιότητα ή τον βαθμόν, υπό την αυτήν προϋπόθεσιν.»*

Στο άρθρο 61 το σύστημα προαγωγών του Ν. 309/1976, προέβλεπε βαθμολογία τουλάχιστον 45 μονάδων με άριστα το 50 και τουλάχιστον χαρακτηρισμό προσόντων ως «λίαν καλώς».

Τα προσόντα που περιλάμβανε ο Ν. 309/1976 ήταν επιστημονικά (επιστημονική κατάρτιση, συγγραφική εργασία, πτυχία), διδακτικά (παιδαγωγική κατάρτιση, διδακτική ικανότητα), διοικητικά (διοικητική δεξιότητα), ευσυνειδησίας (ηθική) και τέλος, δράσης και συμπεριφοράς εντός και εκτός υπηρεσίας. Σε κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες προσόντων η κλίμακα βαθμολόγησης ήταν: Εξαίρετος (10-9), Λίαν καλός (8-7), Καλός (6-

5), Μέτριος (4-3) και Ακατάλληλος (2-1).<sup>40</sup>

Το 1982 με το Ν. 1304 το συμβούλιο επιλογής επιλέγει τα διευθυντικά στελέχη με βάση δύο κριτήρια σχετικά με την κοινωνική τους προσφορά και την δημοκρατική τους προσωπικότητα η οποία διαπιστώνεται μέσα από την διαδικασία της συζήτησης εισαγάγοντας τον θεσμό που αργότερα μετατράπηκε σε συνέντευξη.

Στη συνέχεια με το Ν. 1566/1985 ιδρύονται τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.) τα οποία ήταν υπεύθυνα για την επιλογή των διευθυντών και οι υποψήφιοι έπρεπε να αποστείλουν τις αιτήσεις τους στο Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Π.Ε.) το οποίο κατάρτιζε τον αξιολογικό πίνακά τους. Μεταξύ των κριτηρίων που έπρεπε κάποιος να πληροί για να διεκδικήσει μια θέση διευθυντή ήταν η συμπλήρωση διετίας στο βαθμό Α΄.

Πιο συγκεκριμένα, υπολογιζόταν η υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, η γνώση τους για τα εκπαιδευτικά πράγματα, τα διοικητικά καθήκοντα, το εκπαιδευτικό έργο και η κοινωνική προσφορά, η προσωπικότητα και οι μεταπτυχιακές σπουδές τους, η μετεκπαίδευση και η επιμόρφωσή τους και τέλος η συγγραφική τους εργασία. Επιπρόσθετα, με το συμπληρωματικό Π.Δ. 249/1986 δινόταν έμφαση και στα κοινωνικά κριτήρια (ανήλικα τέκνα κ.ά.). Ενώ με την Υ.Α. Δ1/5716/1988, το Π.Υ.Σ.Π.Ε. μπορούσε να καλέσει τους υποψήφιους για συνέντευξη.

Το σύστημα επιλογής δέχεται εκ νέου αλλαγές με το Ν. 2043/1992 στον οποίο νομοθετείται για πρώτη φορά η μονιμότητα στη θέση του διευθυντή. Οι προϋποθέσεις για συμμετοχή κάποιου στη διαδικασία επιλογής ήταν οι ίδιες με το Ν. 1566/1985 με την μόνη διαφορά ότι θεσπίζονται πλέον μετρήσιμα κριτήρια. Η αρχαιότητα λάμβανε 40 μονάδες, η επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση 30 μονάδες ενώ η γενική συγκρότηση του υποψηφίου μοριοδοτούνταν με 25 μονάδες έπειτα από προσωπική συνέντευξη.

---

**40.** Ακρίτας, Ε-Θ., *Ο ρόλος και ο ορισμός των διευθυντών και των υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της μέσης εκπαίδευσης. Η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης και το σύστημα εκλογής των προϊστάμενων των οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα*, ΜΕΤ, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθήνας, 2014, σελ. 48.

Η μονιμότητα των διευθυντών ωστόσο δεν ίσχυσε για πολύ αφού ο Ν. 2188/1994 έρχεται για να την καταργήσει και να επαναφέρει την τετραετή θητεία. Η επιλογή γίνεται πάλι από το Π.Υ.Σ.Π.Ε. το οποίο αποτελούνταν από τρεις εκπαιδευτικούς που διορίζονταν με απόφαση του Νομάρχη και δύο αιρετούς. Η επιλογή για τους διευθυντές γινόταν έπειτα από προφορική συνέντευξη ενώ τα κριτήρια διακρίνονταν σε τρεις κατηγορίες. Την επιστημονική-παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση, την υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία και την ικανότητα άσκησης καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου.

Έχοντας περάσει 8 χρόνια χωρίς κάποια αλλαγή, το 2002 εκδόθηκε το Προεδρικό Διάταγμα 25/2002 σύμφωνα με το οποίο προϋπόθεση για την συμμετοχή κάποιου στη διαδικασία επιλογής ήταν η οκταετής προϋπηρεσία σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και η άσκηση για μια πενταετία διδακτικών καθηκόντων. Τα κριτήρια επιλογής χωρίζονταν πάλι σε τρεις πυλώνες. Εκείνα που μοριοδοτούνταν για την υπηρεσιακή εξέλιξη του υποψηφίου, εκείνα που συνάγονταν από τις αξιολογικές εκθέσεις και εκείνα που προέκυπταν ύστερα από την προσωπική συνέντευξη. Τα μοριοδοτούμενα κριτήρια παρέμεναν τα ίδια με το Ν. 2188/1994. Το Π.Υ.Σ.Π.Ε. ύστερα από αυτό το Π.Δ. αποτελούνταν από τρία μέλη της διοίκησης, δύο αιρετούς και έναν Σχολικό Σύμβουλο της εκπαιδευτικής περιφέρειας.

Έπειτα, με το Ν. 3467/2006 η απαιτούμενη πενταετία στην εκπαιδευτική υπηρεσία αυξάνεται σε 12 έτη. Οι κατηγορίες των κριτηρίων παραμένουν οι ίδιες με την μοναδική διαφορά ότι πλέον λαμβάνεται υπόψη το βιογραφικό σημείωμα καθώς και η προσωπική συνέντευξη. Η σύνθεση του Π.Υ.Σ.Π.Ε με το νόμο αυτό ξανά γίνεται πενταμελής (τρεις εκπρόσωποι της διοίκησης και δύο αιρετοί).

Ο Ν. 3848/2010 όριζε ότι διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α', με τουλάχιστον οκταετή εκπαιδευτική προϋπηρεσία στην Πρωτοβάθμια ή στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και με τουλάχιστον πενταετή διδακτική εμπειρία από την οποία τρία χρόνια θα έπρεπε να έχουν αποκτηθεί σε σχολείο οικείας βαθμίδας με την αιτούμενη θέση κάλυψης. Τα κριτήρια επιλογής, επομένως, ήταν η αρχαιότητα, η διοικητική εμπειρία και η παιδαγωγική προϋπηρεσία καθώς και

η προσωπικότητα όπως αυτή αξιολογείται μέσω της προσωπικής συνέντευξης και μιας έκθεσης αυτοαξιολόγησης από τον υποψήφιο. Για πρώτη φορά τότε γίνεται και αναφορά στο Πιστοποιητικό Επιστημονικής ή Διοικητικής Επάρκειας. Το Συμβούλιο Επιλογής είναι επταμελές και αποτελείται από τρία μέλη της διοίκησης, δύο αιρετούς και έναν Σχολικό Σύμβουλο καθώς και από ένα διευθυντή της εκπαιδευτικής περιφέρειας.

Στη συνέχεια, ο Νόμος 4327/2015 των Υπουργών Μπαλτά - Κουράκη έφερε ριζικές αλλαγές στο σύστημα επιλογής των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων. Στη θέση των διευθυντών επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με πλέον δωδεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική προϋπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τουλάχιστον 10ετή εμπειρία στην άσκηση διδακτικών καθηκόντων από τα οποία 7 (επτά) θα έπρεπε να έχουν πραγματοποιηθεί σε σχολεία της οικείας βαθμίδας με την αιτούμενη θέση. Στο σύστημα αυτό η συνέντευξη και η αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου αντικαθίσταται από την ψηφοφορία των εκπαιδευτικών της αντίστοιχης σχολικής μονάδας και πλέον κριτήρια επιλογής αποτελούν η υπηρεσιακή κατάσταση του υποψηφίου, η παιδαγωγική κατάρτισή του καθώς και η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο.

Όπως θα αναλυθεί εν συνεχεία, μετά από αντιδράσεις που προκλήθηκαν και την προσφυγή πολλών εκπαιδευτικών στο Συμβούλιο της Επικρατείας ο Ν. 4327/2015 κρίθηκε παράνομος και επί υπουργίας του Κωνσταντίνου Γαβρόγλου το σύστημα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων άλλαξε για ακόμα μία φορά με το Ν. 4473/2017.

Με το νέο αυτό σύστημα επανερχόμαστε επί το πλείστον σε ό,τι ίσχυε το 2010. Ως διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική προϋπηρεσία και οι οποίοι έχουν ασκήσει τουλάχιστον οκταετή διδακτικά καθήκοντα στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από την οκταετή αυτή διδακτική τους εμπειρία, τα τρία χρόνια θα πρέπει να έχουν αποκτηθεί σε σχολεία αντίστοιχης βαθμίδας με την αιτούμενη προς κάλυψη θέση και στα οποία θα έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου. Κριτήρια επιλογής αποτελούν η παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, η υπηρεσιακή κατάσταση και τέλος η αξιολόγηση της προσωπικότητας μέσω της εκ νέου

επιαναφοράς της συνέντευξης.



## VII. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ 2015 ΚΑΙ 2017

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη ανάλυση, τα συστήματα επιλογής διευθυντών στις σχολικές μονάδες αλλάζουν το ένα μετά το άλλο λόγω είτε της τακτικής διαδοχής των κυβερνήσεων στην εξουσία είτε των αντιδράσεων που προκαλούν αυτά στην εκπαιδευτική κοινότητα. Έτσι στη διάρκεια 2 ετών το σύστημα επιλογής άλλαξε δυο φορές εξολοκλήρου με τους Νόμους 4327/2015 και 4473/2017.

Σημαντικές διαφορές παρατηρούνται ανάμεσα στα ως άνω νομοθετικά κείμενα όσον αφορά στο θέμα των κριτηρίων επιλογής. Στο νόμο του 2015 κριτήρια επιλογής αποτελούσαν η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, η υπηρεσιακή κατάσταση, η διοικητική εμπειρία και η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο που προέκυπτε μέσα από τη μυστική ψηφοφορία των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Ενώ στο νόμο του 2017 τα κριτήρια αυτά είναι η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση του υποψηφίου, η υπηρεσιακή κατάσταση και διοικητική του εμπειρία, καθώς και η συμβολή του στο εκπαιδευτικό έργο όπως αποτιμάται με την προσωπική συνέντευξη.

Σε γενικές γραμμές η μεγαλύτερη αλλαγή που επέφερε ο Ν. 4327/2015 ήταν η αντικατάσταση της συνέντευξης με την ψηφοφορία που προσέδιδε ως μέγιστη αξιολόγηση τις 12 μονάδες και που διεξαγόταν μέσα στην σχολική μονάδα με την συμμετοχή τουλάχιστον το 65% των εκπαιδευτικών που καλύπτουν τις λειτουργικές ανάγκες του σχολείου.

Όλοι οι υποψήφιοι εντάσσονταν σε ένα κοινό ψηφοδέλτιο και κάθε εκπαιδευτικός είχε το δικαίωμα μιας και μοναδικής ψήφου. Οι άκυρες ψήφοι αφαιρούνταν ενώ οι λευκές καταμετρούνταν. Οι υποψήφιοι επιδίωκαν να λάβουν ποσοστό μεγαλύτερο του 20% των έγκυρων ψήφων ώστε να μπορέσουν να προχωρήσουν στη διαδικασία. Δικαίωμα ψήφου είχαν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν στο σχολείο και κάλυπταν λειτουργικές ανάγκες την περίοδο που διεξαγόταν η ψηφοφορία. Ενώ δεν διευκρινιζόταν αν είχαν δικαίωμα ψήφου οι εκπαιδευτικοί που είχαν τοποθετηθεί σε σχολείο και δεν είχαν ωράριο.

Αντίθετα, στο Ν. 4473/2017 καταργείται ο θεσμός της ψηφοφορίας και επανέρχεται ο θεσμός της συνέντευξης με μέγιστη αξιολόγηση τις 8 μονάδες. Αν και λόγω της υποκειμενικής του φύσης ο θεσμός αυτός είχε δεχτεί πολλές αρνητικές κριτικές στο παρελθόν, το νέο σύστημα τον επαναφέρει και οι υποψήφιοι είναι πλέον υποχρεωμένοι να περνούν από την διαδικασία της συνέντευξης μέσα από Συμβούλια Επιλογής. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης τηρούνται τα πρακτικά της διαδικασίας και, όπως ίσχυε και στο Ν. 3848/2010, αυτή ηχογραφείται καθ' όλη την διάρκειά της, η οποία περιλαμβάνει δύο φάσεις. Η πρώτη αφορά την εισήγηση μέλους του οικείου Πρωτοβάθμιου Υπηρεσιακού Συμβουλίου Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η δεύτερη αφορά τις ερωτήσεις του συμβουλίου με σκοπό να διαμορφώσουν τα μέλη του άποψη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την συγκεκριμένη αιτούμενη θέση καθηκόντων.

Ας σημειωθεί πως με το νόμο αυτό εισήχθη και η ακόλουθη καινοτομία: τα μόνιμα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων μπορεί να αποτιμήσουν το έργο του υποψηφίου διευθυντή και να εκφέρουν τη γνώμη τους τόσο για την εκπαιδευτική και παιδαγωγική του κατάρτιση όσο και για την προσωπικότητά του χωρίς ωστόσο το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης να είναι δεσμευτικό για το Συμβούλιο Επιλογής.

Τα κριτήρια επιστημονικής και παιδαγωγικής κατάρτισης μοριοδοτούνται πλέον συνολικά με 10 ή 12 μονάδες και περιλαμβάνουν όλους τους αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών ή πιστοποιητικά. Η μοριοδότηση γίνεται ως εξής: το Διδακτορικό δίπλωμα με 4 μονάδες, το Μεταπτυχιακό δίπλωμα με 2,5 μονάδες, το 2<sup>ο</sup> Πτυχίο με 1,5 μονάδες, η Πιστοποίηση ικανοτήτων τεχνολογιών, πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) με 0,5 μονάδα (όχι για τους εκπαιδευτικούς των ΠΕ19 και ΠΕ20)<sup>41</sup> και η γνώση ξένης γλώσσας επιπέδου Β με 0,8 μονάδα και επιπέδου Γ με 1 μονάδα. Το 2<sup>ο</sup> Διδακτορικό και το 2<sup>ο</sup> Μεταπτυχιακό δίπλωμα δεν μοριοδοτούνται καθόλου. Ενώ καθόλου δεν μοριοδοτούνται το Διδακτορικό δίπλωμα, το Μεταπτυχιακό δίπλωμα και το 2<sup>ο</sup> Πτυχίο στην περίπτωση που είναι αναγκαία για τον διορισμό.

---

**41.** ΠΕ19 κλάδος: Πτυχίο Πληροφορικής ΑΕΙ και ΠΕ20: κλάδος Πτυχίο Πληροφορικής ΤΕΙ.

Επιπλέον, όταν κάποιος κατέχει και Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό δίπλωμα αυτά βαθμολογούνται συνολικά με 5 μονάδες.

Παρόμοια ήταν και η μοριοδότηση των αναγνωρισμένων τίτλων και πιστοποιητικών και στο σύστημα του Νόμου 2015 στην οποία η μέγιστη βαθμολογία που μπορούσε να συγκεντρώσει κάποιος ήταν 9 μονάδες. Οι μόνες μικρές διαφορές ήταν πως το 2<sup>ο</sup> Πτυχίο βαθμολογούνταν με 2 μονάδες και η γνώση μιας γλώσσας σε επίπεδο Β βαθμολογούνταν με 0,5.

Επιπλέον, αλλαγές έφερε το νέο σύστημα και στην υπηρεσιακή κατάσταση αφού το μέγιστο σύνολο μονάδων που μπορεί να πάρει κάποιος είναι 13 έναντι 14 που προβλεπόταν στο Ν. 4327/2015 λόγω του ότι μειώθηκε η βαθμολόγηση της προϋπηρεσίας στις 10 έναντι των 11 μονάδων που ήταν πριν.

Ακόμα, μία από τις σημαντικές τροποποιήσεις του νέου νόμου αφορά την περίπτωση που ένα σχολείο δεν καταφέρει να επιλέξει διευθυντή. Αυτό με το σύστημα του 2015 μπορούσε να συμβεί όταν δεν υπήρχε κάποιος υποψήφιος για την θέση, όταν δεν παρευρισκόταν στην ψηφοφορία το 65% των εγγεγραμμένων στους εκλογικούς καταλόγους ή όταν κανένας υποψήφιος δεν κατάφερε να συγκεντρώσει τουλάχιστον το απαραίτητο 20% των ψήφων. Τότε παρενέβαινε το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και χωρίς κανένα ουσιαστικό κριτήριο όριζε νέο διευθυντή. Με το καινούριο σύστημα η διαδικασία είναι πιο απλή αφού υπάρχουν πίνακες κατάταξης των υποψηφίων ανάλογα με το σύνολο των μορίων που έχουν συγκεντρώσει. Έτσι αν κάποιο σχολείο μείνει χωρίς διευθυντή για οποιονδήποτε λόγο, την κενή θέση αναλαμβάνει αμέσως ο επόμενος στη λίστα υποψήφιος.

Τέλος, άλλη μια μεταβολή στο νέο σύστημα αποτελεί το πλήθος σχολείων που μπορεί κάποιος υποψήφιος να δηλώσει ως προτίμηση. Με το σύστημα του 2015 κάποιος υποψήφιος μπορούσε να έχει μονάχα τρεις επιλογές. Η πρώτη επιλογή έπρεπε απαραίτητα να είναι σχολείο που έχει υπηρετήσει ο υποψήφιος, ενώ η δεύτερη ένα σχολείο της ευρύτερης περιοχής αφήνοντας ελεύθερη χωρίς περιορισμούς μόνο την τρίτη επιλογή του.<sup>41</sup>

Αντίθετα, στο σύστημα του 2017 επανέρχεται η πρακτική του 2010 κατά την

---

41. <http://edu.klimaka.gr>.

οποία δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός δίνοντας τη δυνατότητα στους υποψηφίους να επιλέξουν ακόμα και όλες τις σχολικές μονάδες στις οποίες ανήκουν οργανικά, ή όπου ανήκει η σχολική μονάδα στην οποία υπηρετούν κατά το χρόνο υποβολής της αίτησής τους.

## VIII. ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Όπως αποτυπώθηκε στην ιστορική επισκόπηση που προηγήθηκε, τα Συστήματα Επιλογής των Διευθυντών στα σχολεία δέχτηκαν κατά την πορεία των ετών συχνές τροποποιήσεις και μεταρρυθμίσεις προκαλώντας σύγχυση στην εκπαιδευτική κοινότητα αλλά και αβεβαιότητα στα πρόσωπα που καλούνταν να διευθύνουν την σχολική μονάδα. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου μπορούν να εντοπιστούν στις συνεχείς εναλλαγές των κυβερνήσεων αλλά και στις αντιδράσεις που δημιουργούνταν στην εκπαιδευτική κοινότητα και το ευρύτερο περιβάλλον της.

Αρχικά, αν συγκρίνουμε το πρώτο σύστημα που θεσπίστηκε το 1976 με το σύστημα του 2017 βλέπουμε πως μολονότι στα δύο συστήματα υπήρχε η αξιολόγηση από ένα ειδικό συμβούλιο, το 1976 αυτή γινόταν βάσει της αρχαιότητας των υποψηφίων ενώ σήμερα σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλα κριτήρια όπως οι τίτλοι σπουδών και η προσωπικότητα κάθε υποψηφίου.

Καίτοι για πρώτη φορά η συνέντευξη εισήχθη με το Ν. 1304/1982, μετά το 2006 αρχίζει να διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στη διαδικασία επιλογής αφού καταλαμβάνει και τις περισσότερες μονάδες στην τελική βαθμολογία.

Από εκεί και πέρα και έπειτα από τις αντιδράσεις που προκλήθηκαν λόγω του αδιαφανούς και μεροληπτικού χαρακτήρα της διαδικασίας της συνέντευξης, αφού δεν υπήρχε υπόδειξη προς τους βαθμολογητές για τον τρόπο βαθμολόγησης των υποψηφίων, τα επόμενα συστήματα άρχισαν να δίνουν έμφαση στα επιστημονικά-παιδαγωγικά και υπηρεσιακά κριτήρια.

Η ριζική αλλαγή του συστήματος επιλογής με το Ν. 4327/2015 αν και αρχικά περιβαλλόταν από ένα θετικό κλίμα, αφού αντικαθιστούσε την συνέντευξη με έναν πιο αξιοκρατικό θεσμό όπως είναι αυτός της ψηφοφορίας, εν τέλει οδηγήθηκε στην κρίση της δικαιοσύνης όταν προσέφυγαν σ' αυτή 57 διευθυντές σχολικών μονάδων και η Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών Εκπαίδευσης ζητώντας την κατάργηση του νομοθετικού πλαισίου για την επιλογή των νέων διευθυντών.

Αποτέλεσμα αυτού ήταν η παραπομπή του θέματος από το Γ' Τμήμα του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣΤΕ) με την απόφαση 856/2016 προς την

Ολομέλεια του ανώτατου διοικητικού δικαστηρίου η οποία με την υπ' αριθμ' 711/2016 απόφασή της έκρινε πως αυτό το σύστημα είχε σοβαρά ζητήματα αντισυνταγματικότητας και νομιμότητας.

Ειδικότερα, η Ολομέλεια απεφάνθη πως το ως άνω σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης είναι αντίθετο στις συνταγματικές αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της ελεύθερης πρόσβασης και σταδιοδρομίας κάθε Έλληνα στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητάς του και τούτο γιατί: *«η διαδικασία της μυστικής ψηφοφορίας ως διαδικασία αναδείξεως οργάνων εν γένει διοικήσεως προσιδιάζει σε αυτοδιοικούμενες μονάδες ή είναι πρόσφορη σε περίπτωση αναδείξεως εκπροσώπων στα όργανα αυτά, όχι όμως στις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίες ανήκουν εκ του Συντάγματος στην αποκλειστική αρμοδιότητα του κράτους, η διοίκηση των οποίων πρέπει να αναδεικνύεται στο πλαίσιο διαφανούς και αντικειμενικής διαδικασίας, κατάλληλης για την διασφάλιση της ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής των οριζομένων κριτηρίων»*.<sup>42</sup>

Αυτή η απόφαση λόγω της δεσμευτικότητάς της είχε ως συνέπεια να οδηγηθεί το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων σε μία νέα μεταρρύθμιση του Συστήματος Επιλογής η οποία επήλθε με το Ν. 4473/2017 που αποτελεί μία μείξη των συστημάτων του 2010 και του 2015. Πιο συγκεκριμένα, το νέο αυτό σύστημα επανέφερε την διαδικασία της συνέντευξης μέσω των Υπηρεσιακών Συμβουλίων με μικρότερη ωστόσο βαθμολογική σημασία, ενώ αναφορικά με την υπηρεσιακή κατάσταση και την επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση διατηρήθηκε κατά κύριο λόγο η μοριοδότηση του συστήματος του 2015.

Συμπερασματικά, φαίνεται πως ο νέος αυτός νόμος δεν είναι στην ουσία και τόσο καινοτόμος αφού περισσότερο αφορά μια στροφή προς το παρελθόν παρά τη χάραξη μιας καινούριας αξιοκρατικής πρακτικής, αποδεκτής από την πλειοψηφία της εκπαιδευτική κοινότητας.

Έτσι, αν και δεν έχουν περάσει πάνω από δύο μήνες από τότε που

---

42. <https://www.esos.gr/arhtra/49401/simera-i-apofasi-toy-ste-gia-tin-epilogi-stelehon-ekpaideysis-akyrotiki-i-apofasi>.

εκδόθηκε ο Ν. 4473/2017, ήδη έχει αρχίσει νέο κύμα αντιδράσεων. Πολλοί εκπαιδευτικοί είναι αντίθετοι στο νέο αυτό νόμο συμμετέχοντας μάλιστα στην Απεργία Αποχής που κήρυξε η Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος (ΔΟΕ) στις 21/6/2017 λόγω της αξιολόγησης που πρέπει να γίνεται προς τους διευθυντές μέσω της έκφρασης της γνώμης των μόνιμων εκπαιδευτικών του Συλλόγου Διδασκόντων. Χαρακτηριστικό αποτελεί μάλιστα, πως η αποχή ήταν τόσο μεγάλης σημασίας που ανάγκασε το Υπουργείο να εκδώσει εντολή υποχρεωτικής συγκρότησης Συλλόγου Διδασκόντων ακόμα και με την παρουσία μονάχα ενός εκπαιδευτικού!

Οι εκπαιδευτικοί λαμβάνοντας θέση απέναντι στην κυβερνητική απόφαση, τονίζουν την παραδοξότητα του νέου συστήματος αφού το φύλλο αποτίμησης της αξιολόγησης που είναι αναγκασμένοι να συμπληρώσουν, πέρα του ότι αποτελείται μονάχα από ερωτήσεις κλειστού τύπου, χωρίς να τους δίνεται η ευκαιρία να τεκμηριώσουν την άποψή τους για το πρόσωπο του υποψήφιου, δεν λαμβάνεται καν υπόψη από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Αυτό τους οδηγεί στην απαξίωση και αμφισβήτηση του θεσμού και τους κάνει να απορούν για την χρησιμότητά του.

Περαιτέρω, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν τις αντιδράσεις τους για το σύστημα αφού δεν έχει διευκρινιστεί με ποια κριτήρια θα βαθμολογούν οι συνεντεύκτες και θεωρούν πως αυτό θα γίνεται ανάλογα με την κρίση του καθενός η οποία είναι δύσκολο να διατηρήσει ένα αντικειμενικό και αμερόληπτο χαρακτήρα, ιδίως στις επαρχιακές διευθύνσεις όπου αναπτύσσονται έντονα φιλικές ή ακόμα και συγγενικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Τέλος, είναι σχεδόν ολοφάνερο και αρκετά ανησυχητικό πως το νέο αυτό σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης θα απασχολήσει πολύ την επόμενη περίοδο τόσο την Κυβέρνηση και το Υπουργείο όσο και την εκπαιδευτική κοινότητα προκαλώντας ίσως προβλήματα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Έτσι για να μπορέσει να διαφυλαχτεί η ομαλή εκπαίδευση των παιδιών ίσως είναι σκόπιμο και οι δύο πλευρές να συμβιβαστούν, να σχεδιάσουν και να συζητήσουν από κοινού νέες λύσεις και πρακτικές.

## ΙΧ. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Στην υπόλοιπη Ευρώπη τρεις είναι οι πιο συνήθεις τρόποι με τους οποίους επιλέγονται οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων. Ο πρώτος που εφαρμόζεται σε 11 χώρες, είναι η διαδικασία διαγωνισμού κεντρικά οργανωμένου. Ο δεύτερος ο οποίος εφαρμόζεται στα 2/3 των χωρών, είναι με ανοικτή διαδικασία πρόσληψης για τη διεξαγωγή της οποίας υπεύθυνη είναι η αποκεντρωμένη διοίκηση και αρμόδιο για την πρόσληψη είναι το ίδιο το σχολείο. Και τέλος ο τρίτος τρόπος επιλογής είναι με τη χρήση καταλόγων υποψηφίων, με την αποστολή δηλαδή των αιτήσεων με το ονοματεπώνυμο και τα προσόντα του υποψηφίου σε μία ενδιάμεσου επιπέδου αρχή η οποία έχει την ευθύνη της κατάρτισης αυτού του καταλόγου.

Όσον αφορά τις προϋποθέσεις, σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. η βασική προϋπόθεση είναι η επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας έχοντας όμως μια διαφοροποίηση στα έτη από 3 έως 10. Στο Βέλγιο, τη Νορβηγία, την Λετονία και την Ολλανδία σημαντική προϋπόθεση αποτελούν τα προσόντα διδασκαλίας. Αντίστοιχα στην Ελλάδα, στην Κύπρο, τη Λιθουανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Βόρεια Ιρλανδία και την Τουρκία η διοικητική εμπειρία είναι αυτή που παίζει ουσιαστικό και κύριο ρόλο.

Παρόλα αυτά, 21 χώρες θεωρούν ακόμα σημαντικό και απαιτούν την ειδική επιμόρφωση για τη διευθυντική θέση. Μάλιστα σε κάποιες χώρες, όπως η Γαλλία, η Αυστρία, η Σουηδία, η Τσεχία και η Σλοβακία, πραγματοποιείται αυτή η επιμόρφωση πριν από τον διορισμό.

Εξετάζοντας την περίπτωση της Φινλανδίας, εκεί οι διευθυντές των Σχολικών Μονάδων είναι δημοτικοί υπάλληλοι και προσλαμβάνονται εφόσον διαθέτουν ειδικό δίπλωμα στη διοίκηση σχολικών μονάδων και έχουν διδακτική προϋπηρεσία. Είναι στην ουσία η κινητήρια δύναμη του σχολείου αφού έχουν διοικητικές και οικονομικές αρμοδιότητες σχεδιάζοντας το πρόγραμμα σπουδών και καθορίζοντας το σχολικό προϋπολογισμό ενώ ταυτόχρονα αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας και διδακτικά καθήκοντα, ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου. Τέλος, όπως και στην Ελλάδα, έχουν ως αρμοδιότητα την ευθύνη για ανάπτυξη των δημόσιων σχέσεων και την



προβολή του έργου του σχολείου με σκοπό την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού μαθητών.<sup>43</sup>

Στην Αγγλία η διοίκηση και εκπαίδευση των σχολείων στηρίζεται κατά βάση κυρίως στην προσωπικότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Η πρόσληψή τους πραγματοποιείται από τα τοπικά συμβούλια και από τρία μέλη του Σχολικού Συμβουλίου, τα οποία είναι υπεύθυνα να κοινοποιήσουν την ύπαρξη κενής θέσης. Κάθε υποψήφιος πρέπει να έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Εκπαίδευση αλλά και το ειδικό «Εθνικό Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Επάρκειας για Διευθυντές».

Κριτήρια για την επιλογή αποτελούν η ηλικία, το φύλο, η υπηκοότητα, η προσωπικότητα, ενώ πραγματοποιείται και προσωπική συνέντευξη συνολικής διάρκειας 30 λεπτών, η οποία έχει και τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Ο διορισμός γίνεται για μια επταετία και προβλέπεται αξιολόγηση κάθε 4 χρόνια. Πέρα από το βασικό τους μισθό ως διδάσκοντες, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στην Αγγλία λαμβάνουν και ένα πρόσθετο οικονομικό βοήθημα της τάξεως του 10% έως και 50%.

Από την άλλη μεριά, μελετώντας το σύστημα της Γαλλίας διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για ένα ιδιαίτερο καθεστώς επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στη γαλλική εκπαίδευση πρέπει να είναι ταυτόχρονα και καθηγητής είτε ασκώντας παράλληλα το διδακτικό του έργο είτε έχοντας το ρόλο του σχολικού ψυχολόγου ή εκπαιδευτικού σύμβουλου ή επιθεωρητή. Η επιλογή του διευθυντή γίνεται από το Υπουργείο που είναι αρμόδιο για την Παιδεία. Ο υποψήφιος οφείλει να έχει συμπληρώσει πέντε έτη προϋπηρεσίας με ηλικία μικρότερη των 50 ετών καθώς και να έχει συμμετάσχει με επιτυχία σε ειδικό διαγωνισμό για υποψήφιους διευθυντές. Σε περίπτωση επιλογής του υπάρχει δοκιμαστική περίοδος ενός έτους. Διαφορετικά μπορούν οι υποψήφιοι, αν διαθέτουν αυξημένη προϋπηρεσία και με συγκεκριμένες προϋποθέσεις, να θέσουν επίσης υποψηφιότητα για τη θέση του διευθυντή περνώντας όμως από δοκιμαστική περίοδο για δύο έτη. Αν η δοκιμαστική περίοδος είναι

---

43. Κατσαρός, Ιω., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008, σελ. 192.

επιτυχής, τότε η θέση τους μονιμοποιείται. Ενώ και στη Γαλλία υπάρχει ειδικό επίδομα για τα διευθυντικά καθήκοντα.<sup>44</sup>

---

**44.** Ακρίτας, Ε-Θ., *Ο ρόλος και ο ορισμός των διευθυντών και των υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της μέσης εκπαίδευσης. Η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης και το σύστημα εκλογής των προϊστάμενων των οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα*, ΜΕΤ, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθήνας, 2014, σελ. 93.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω βλέπουμε πως ο θεσμός της εκπαίδευσης και του σχολείου διαμορφώθηκε στη χώρα μας πριν από πολλά χρόνια αφού έγινε αντιληπτή η αξία τους ήδη από την αρχαιότητα.

Στη σημερινή εποχή η οργάνωση και η διοίκηση της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας γενικότερα αν και μπορεί να λάβει πολλές διαφορετικές μορφές τείνει να οργανωθεί προς ένα σύστημα λιγότερο συγκεντρωτικό, προωθώντας σταδιακά το «ανοικτό» σχολείο το οποίο ως οργανισμός μπορεί να λαμβάνει αυτοβούλως τις δικές του αποφάσεις.

Καταλυτικό ρόλο στην διάρθρωση του σχολείου και των αποφάσεων που λαμβάνονται εντός του πλαισίου του αποτελεί ο ηγετικός χαρακτήρας του διευθυντή-συντονιστή.

Όπως αναλύθηκε στην παρούσα εργασία η διευθυντική θέση είναι μια θέση εξαιρετικής σημασίας και για το λόγο αυτό το σύστημα επιλογής διευθυντών για τις σχολικές μονάδες στην χώρα μας έχει δεχτεί πολλές αλλαγές από την πρώτη εφαρμογή του και με το πέρασμα του χρόνου.

Το νέο σύστημα επιλογής του Ν. 4473/2017, όπως διαμορφώθηκε από τον νυν Υπουργό, αν και επανέφερε τη διαδικασία της συνέντευξης η οποία είχε αντικατασταθεί με το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4327/2015) με την ψηφοφορία, φαίνεται τελικά να μην βρίσκει υποστηρικτές και κάθε άλλο παρά αποτελεσματικό να είναι.

Αν και στην αρχική εξαγγελία αναφέρθηκε η ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διαδικασία επιλογής διευθυντή στο σχολείο, αυτό φαίνεται να μην ανταποκρίνεται ουσιαστικά στην πραγματικότητα αφού η απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων για το πρόσωπο του επικείμενου διευθυντή τους δεν είναι για το Υπηρεσιακό Συμβούλιο δεσμευτική.

Επιπλέον, η συνέντευξη μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό εργαλείο για την επιλογή στελεχών που όμως αν δεν γνωρίζουν οι αρμόδιοι την σωστή χρήση του, τότε μπορεί να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.

Καταλήγοντας, ίσως θα έπρεπε η ελληνική κυβέρνηση να εξετάσει τα

συστήματα επιλογής διευθυντών για τις σχολικές μονάδες που υπάρχουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δοκιμάζοντας για παράδειγμα να αντικατασταθεί ο θεσμός της συνέντευξης με γραπτές αντικειμενικές εξετάσεις.

Τέλος, οι πολιτικές σκοπιμότητες θα πρέπει να μένουν μακριά από τις σημαντικές κοινωνικές δομές μιας κοινωνίας όπως είναι η εκπαίδευση. Ας ελπίσουμε πως τα πράγματα αργά ή γρήγορα θα αλλάξουν και σε κάποια επόμενη έρευνα θα αναλύσουμε ένα νέο Σύστημα Επιλογής που θα αφήνει όλες τις πλευρές ευχαριστημένες.

## **NOMOΘΕΣΙΑ – ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ**

Δ. 12/3/1894

Β.Δ. 16/4/1915

Ν. 5045/1930

Ν. 309/1976

Ν. 576/1977

Π.Δ. 297/1982

Ν. 1304/1982

Ν. 1268/1982

Ν. 1304/1982

Ν. 1351/1983

Ν. 1566/1985

Π.Δ. 249/1986

Υ.Α. Δ1/5716/1988

Ν. 2043/1992

Ν. 2188/1994

Ν. 2525/1997

Ν. 2640/1998

Π.Δ. 25/2002

Π.Δ. 1/2003

Ν. 3467/2006

Ν. 3549/2007

Ν. 3848/2010

Ν. 4327/2015

Γ'Τμ.ΣτΕ 856/2016

Ολ.ΣτΕ 711/2016

Ν. 4473/2017

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία

1. Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης, Δ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Α' τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ, 1999.
2. Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.-Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Β' τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ, 1999.
3. Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Χατζηευστρατίου, Ι., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, Γ' τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ, 1999.
4. Αλεξίου, Έλ., *Εισαγωγή στην Ιστορία της Παιδαγωγικής*, Αθήνα: Καστανιώτης, 1986.
5. Ανδρέου, Απ., Παπακωνσταντίνου, Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος - Θεωρητική Προσέγγιση & Ιστορική Επισκόπηση*, Αθήνα: Έξαντας, 1990.
6. Ανδρέου, Απ., Παπακωνσταντίνου, Γ., *Εξουσία και Οργάνωση - Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, Αθήνα: Νέα Σύνορα - Α.Α. Λιβάνη, 1994.
7. Βερτσέτη, Α., Κασσωτάκη, Μιχ., Παπακωνσταντίνου, Θ., (επιμ.), *Σύγχρονα Παιδαγωγικά και Εκπαιδευτικά Θέματα*, Αθήνα: Gutenberg, 2007.
8. Γαβρόγλου, Κ., Καραμανωλάκης, Β., Μπάρκουλα, Χ., *Το πανεπιστήμιο Αθηνών (1837-1937) και η ιστορία του*, Αθήνα: Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης, 2014.
9. Γιαννάκος, Ιω., Ζήση, Αγγ., *Εκπαιδευτική Νομοθεσία - Για τους Εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008.
10. Γιοκαρίνης, Κ., *Ο Σχολικός Σύμβουλος*, Αθήνα: Γρηγόρης, 2000.
11. Δαράκη, Ελ., *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Φύλο*, Αθήνα: Επίκεντρο, 2007.
12. Δημαρά, Α., *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε*, τομ. Β', Αθήνα: Νέα Ελληνική Βιβλιοθήκη, 1986.
13. Καλογιάννης, Δ., *Η επιλογή της σχολικής ηγεσίας: διαδικασίες, μέθοδοι και προκλήσεις*, Αθήνα: Γρηγόρης, 2013.
14. Καλογιάννης, Δ., *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον: διεθνείς εξελίξεις, παρεχόμενα προγράμματα και στοιχεία ποιότητας*, Αθήνα: Γρηγόρη, 2014.
15. Καμπουρίδης, Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος, 2002.
16. Κατσαρός, Ιω., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008.

17. Κουλαϊδής, Β., *Αποτύπωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Επίπεδο Σχολικών Μονάδων*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2006.
18. Κωστής, Κ., *Τα κακομαθημένα παιδιά της ιστορίας: Η διαμόρφωση του νεοελληνικού κράτους 18<sup>ος</sup> - 21<sup>ος</sup> αιώνας*, Αθήνα: Πόλις, 2013.
19. Μακρυδημήτρης, Αντ., *Διοικητική Επιστήμη II. Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Ε΄ έκδοση, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 2013.
20. Μαντάς, Ν., *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.
21. Μούζα-Λαζαρίδη, Α.-Μ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός, 2013.
22. Μπουζάκης, Σ., *Νεοελληνική εκπαίδευση (1821 - 1998)*, Αθήνα: Gutenberg, 2003.
23. Μπουραντάς, Δ., *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική, 2005.
24. Νικολάου, Ιω., *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης*, Αθήνα: Ι. Σιδέρης, 2006.
25. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Γ. Μπένος, 2003.
26. Πασιαρδής, Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο, 2004.
27. Πουλής, Ε-Π., *Εκπαιδευτικό δίκαιο & θεσμοί: Οργάνωση και Διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης*, Ε΄ έκδοση, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 2011.
28. Σαϊτή, Α., Σαϊτής, Χρ., *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, β΄ τόμος, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2011.
29. Σαϊτής, Χρ., *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 1994.
30. Σαϊτής, Χρ., *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση, 2007.
31. Σαϊτής, Χρ., *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008.
32. Σκουρή, Β., *Δίκαιο της Παιδείας*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 1988.
33. Σταμέλος, Γ., Βασιλόπουλος, Αν., Καβασακάλης, Αγγ., *Εισαγωγή στις Εκπαιδευτικές Πολιτικές*, Αθήνα: ΣΕΑΒ, 2015.
34. Τάκη, Β., *Έμφυλη απουσία: Γυναίκες στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης - Ένα Εναλλακτικό Μοντέλο*, Αθήνα: Επίκεντρο, 2009.
35. Χατζηπαναγιώτου, Π., *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, 2003.
36. Dessler, G., *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Κριτική, 2015.
37. Roger Mar., (επιμ), *Οι σκοποί της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Μεταίχμιο, 2003.

## Γκρίζα Βιβλιογραφία

1. Ακρίτας, Ε.-Θ., *Ο ρόλος και ο ορισμός των διευθυντών και των υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων της μέσης εκπαίδευσης. Η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης και το σύστημα εκλογής των προϊστάμενων των οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα*, ΜΕΤ, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2014.
2. Αναστασίου, Δ., Βλάχου, Α., *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*, ΠΤΕ, Μεσολόγγι: ΤΕΙ Μεσολογγίου, 2007.
3. Ανδρέας, Αν., *Αξιολόγηση του ρόλου του διευθυντή στη διοίκηση σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της διοίκησης των δημοτικών σχολείων της Αρτέμιδος*, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2012.
4. Ανδρικογιαννοπούλου, Αν., *Διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις κρίσεις του 2007*, ΜΤΕ, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, 2010.
5. Δημητρίου, Μιχ., *Το έργο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (εκπαιδευτικοί - μαθητές - γονείς). Απόψεις των Διευθυντών-ντρίων των σχολείων της πόλεως Ρόδου*, ΜΕΤ, Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2010.
6. Θεοδωράκογλου, Ελ., Θεοδωράκογλου, Χ., *Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Εκπαίδευση (Ικανοποίηση, Παρακίνηση και ο Ρόλος της Ηγεσίας)*, ΠΤΕ, Καβάλα: ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 2014.
7. Καλελή, Αικ., *Ο ρόλος της Ηγεσίας μέσα στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2012.
8. Καλκαβούρα, Μ., *Ηγεσία: Η Άσκηση του Διευθυντικού Ρόλου στα Μεσαία και Ανώτερα Στελέχη Επιχειρήσεων στην Ελλάδα*, ΜΕΤ, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2001.
9. Καραγιάννης, Αγγ., *Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής*, ΔΙΔ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2014.
10. Καφανέλη, Δ., *Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας στην επικοινωνία σχολείου και οικογένειας; Εμπειρική μελέτη σε Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Λάρισας*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2014.
11. Κοτούπα, Φρ., Μπασούκου, Μ., *Η Εξέλιξη της Θεωρίας της Διοίκησης*, ΠΤΕ, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2013.
12. Μαυρικάκης, Ευ., *Ο ρόλος του Διευθυντή του Σχολείου της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη Διευθέτηση των Συγκρούσεων*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2008.
13. Παλαιολόγου, Αλ., *Η σχολική διοίκηση υπό το πρίσμα των μνημονίων. Η περίπτωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2014.
14. Παπαμαθαίου, Μ., *Ηγεσία και Συνεκπαίδευση*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2013.
15. Σταυράκογλου, Χ., *Η εκπαίδευση στο δημόσιο ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα*, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, 2011.



**16.** Τσαγκαράκης, Εμμ., *Συστημική εκπαιδευτική ηγεσία και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Ο ρόλος των Σχέσεων και της Επικοινωνίας*, ΜΕΤ, Αθήνα: ΕΚΠΑ, 2014.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

- 1.** <http://edu.klimaka.gr>
- 2.** <http://www.ime.gr>
- 3.** <http://www.esos.gr>
- 4.** <http://www.pedia.gr>
- 5.** <http://www.tmth.gr>