

# Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία

Τόμ. 3 (2024)

Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου "Ελλάδα - Ευρώπη 2030: Εκπαίδευση, Έρευνα, Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες, Θεσμοί και Βιώσιμη Ανάπτυξη"



Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή  
στην Ελλάδα και τα προσόντα που απαιτούνται

Θεόδωρος Κωνσταντινίδης

doi: [10.12681/elrie.7158](https://doi.org/10.12681/elrie.7158)

Copyright © 2024, Θεόδωρος Κωνσταντινίδης



Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή στην Ελλάδα και τα προσόντα που απαιτούνται

Κωνσταντίνιδης Θεόδωρος

thokonst@gmail.com

MSc Εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής-Υποδιευθυντής στο 4ο Δημοτικό Σχολείο Πυλαίας

## Περίληψη

Το σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο κοινωνικό πολιτικό περιβάλλον της χώρας μας επηρεάζει και το χώρο της εκπαίδευσης που αποτελεί έναν ζωντανό και ανοιχτό προς την κοινωνία οργανισμό. Επιβάλλει διευθυντές με δεξιότητες, ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά, επιστημονικά θωρακισμένους και γνωσιακά καταρτισμένους σε θέματα δημόσιας και σχολικής διοίκησης που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε νεοτερισμούς χαράσσοντας νέο δρόμο και νέους ορίζοντες στα εκπαιδευτικά δρώμενα της χώρας μας. Η αποδοχή των διευθυντών τόσο εντός της σχολικής μονάδας όσο και ευρύτερα εξαρτάται από το επίπεδο των προσόντων, γνώσεων και της πρακτικής εφαρμογής τους. Με το τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό, αποδοτικό και παραγωγικό σχολείο που θα πετυχαίνει τους θεσπισμένους στόχους, βασιζόμενο πάντοτε σε ηθικές αρχές και αξίες. Οι διευθυντές των ελληνικών σχολικών μονάδων βρίσκονται αντιμέτωποι με προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους καθορίζει τον τρόπο διοίκησης του σχολείου και ενδεχομένως την μελλοντική τους πορεία στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται καθημερινά. Ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής διοικητικής πυραμίδας και είναι τόσο διοικητικός όσο και παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο του σχολείου (Αριθμ. Φ. 353.1./324/105657/Δ1/ΦΕΚ 1340/16/10/2002). Όπως τονίζει η Σπυροπούλου (2010), από τις αρχές του '80 έως και σήμερα κύριο κριτήριο για την κατάκτηση διευθυντικής θέσης είναι τα έτη εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει από την πολιτεία κατά καιρούς ώστε να αποκτήσει πιο επιστημονικό χαρακτήρα η διαδικασία επιλογής, δεν έχει κατορθωθεί ακόμη ένας σχεδιασμός όμοιος, ώστε να μπορεί να αποτελέσει βάση για μια πιο προοδευτική προσέγγιση.

**Λέξεις κλειδιά:** θεσμός, διευθυντής, προσόντα, διαχρονικά, εξέλιξη.

## Abstract

The modern and constantly changing and evolving social and political environment of our country also affects the field of education, which is a living and open organization to society. It requires managers with skills, special personal characteristics, scientifically shielded and knowledgeable in matters of public and school administration who will be able to respond to innovations by charting a new path and new horizons in the educational activities of our country. The acceptance of principals both within the school unit and more widely depends on the level of their qualifications, knowledge and practical application. In this way, an effective, efficient and productive school will be created that will achieve the established goals, always based on ethical principles and values. The managers of the Greek school units are faced with challenges and how they deal with them determines the way the school is managed and possibly their future course in the new reality that is being formed every day. The principal is at the top of the school administrative pyramid and is both administrative and pedagogical in charge of the school (No. F. 353.1./324/105657/Δ1/Government Gazette 1340/16/10/2002). As Spyropoulou (2010) points out, from the beginning of the 80s until today, the main criterion for obtaining a managerial position is the years of educational experience. Despite the efforts made by the state from time to time to make the selection process more scientific, no similar design has yet been achieved to form the basis of a more progressive approach.

## **Εισαγωγή**

Το αρχικό ενδιαφέρον για την επιλογή του θέματος που πραγματεύεται αυτή η εργασία προκλήθηκε από το ένδο προσωπικό κίνητρο του συγγραφέα στα πλαίσια των μεταπτυχιακών σπουδών του στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, της μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα τον αποτελεσματικό διευθυντή σχολικής μονάδας, καθώς και την επαγγελματική του ενασχόληση με θέσης ευθύνης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Επιδίωξη του συγγράμματός αυτού είναι να εξετάσει το κρίσιμο και πολυδιάστατο ρόλο του διευθυντή, όπως αυτός προκύπτει μέσα από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, την αντίστοιχη νομοθεσία και τη καθημερινή σχολική πραγματικότητα, εστιάζοντας στα πιο σημαντικά ζητήματα που αφορούν τα προσόντα του και τον τρόπο επιλογής του. Η παραπάνω καταγραφή γίνεται με βάση τις επίσημες αποφάσεις της πολιτείας και της εκάστοτε ηγεσίας του υπουργείου παιδείας και του τρόπου που βλέπει και αντιμετωπίζει την επιλογή διευθυντικών στελεχών για τις σχολικές μονάδες της χώρας μας. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η ευδαιμονία μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο επίπεδο από την ποιότητα των ηγετικών στελεχών του, η επιλογή των καταλληλότερων ανθρώπων και η μέγιστη αξιοποίησή τους στις σωστές θέσεις, αποτελεί τον σημαντικότερο λίθο της διαδικασίας εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαΐτης, 2000).

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης/επισκόπησης. Παράλληλα έγινε έρευνα στην νομοθεσία που αφορά την επιλογή των στελεχών εκπαίδευσης στο πέρασμα των χρόνων, από ιδρύσεως του νεότερου Ελληνικού κράτους. Έγινε ανασκόπηση και σε βάθος ανάλυση και παρουσίαση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει τη σύνθεση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές αλλά και την κριτική ανάλυσή τους. Καταγεγραμμένα με απλό και ξεκάθαρο τρόπο απευθύνεται τόσο σε εξοικειωμένο αναγνωστικό κοινό με βαθιά γνώση του θέματος, αλλά και σε εκπαιδευτικούς που τώρα αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα και επιθυμούν να αναλύσουν το συγκεκριμένο θέμα. Έγινε αναζήτηση και ο εντοπισμός της κατάλληλης βιβλιογραφίας και νομοθεσίας και παρουσιάστηκε αυθεντική και χωρίς αλλοιώσεις. Για να πετύχω το στόχο θα εξετάσω μια σειρά βασικών θεμάτων όπως, τη διαχρονική πορεία του θεσμού του διευθυντή σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Θα αναδείξω μέσα από την αναφορά σε έρευνες και τη βιβλιογραφία τα προσόντα που απαιτούνται για να μπορέσει ένας εκπαιδευτικός να αναλάβει τη θέση του διευθυντή.

## **Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή**

*«Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων- ανθρώπινων και υλικών- μέσα από λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος» (Κατσαρός, 2008).*

Η πρώτη συντεταγμένη προσπάθεια για οργάνωση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα έγινε το 1830 με μια σειρά νομοθετημάτων και διαταγμάτων από την τότε αντιβασιλεία που έθετε τη βάση για να δομηθεί το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα μας για τα επόμενα 100 χρόνια. Χρησιμοποιώντας το γαλλικό εκπαιδευτικό μοντέλο εκδόθηκε στις 6-

18/2/1834 το διάταγμα που αφορούσε τη λειτουργία των δημοτικών σχολείων. Εισήγαγε την εφτάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση και καθόριζε το πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσης των δημοτικών σχολείων. Ο θεσμός του διευθυντή στα δημοτικά σχολεία καθιερώθηκε με νόμο το ΒΤΜΘ'/1895(ΦΕΚ37, τ.Α'). Στο άρθρο 8 του συγκεκριμένου νόμου οριζόταν ότι το δημοτικό σχολείο «διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ ισοβαθμίων». Η διάταξη αυτή με κάποιες μικροεπεμβάσεις τροποποιήσεις & συμπληρώσεις (β.δ.168 Α /1915, Ν.4370/29, Ν.δ.651/70, Ν.309/76, κ.α.) ίσχυε στην Ελλάδα μέχρι και το 1985 που ψηφίστηκε ο Ν.1566/85. Η προαγωγή ενός εκπαιδευτικού σε ανώτερο βαθμό γινόταν αποκλειστικά με τα χρόνια υπηρεσίας (π.χ Ν.4374/29, άρθρα 1 και 3, Ν.309/76 άρθρο 14). Ο τρόπος αυτός της επιλογής διευθυντών θεωρήθηκε αναχρονιστικός. Η επιλογή δεν πραγματοποιούνταν με συνδυασμό προσόντων που απαιτεί η θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 1992, Κανελόπουλλος, 1995). Η μόνη εξαίρεση που βρίσκουμε διαχρονικά σε αυτή τη χρονική περίοδο, ήταν ο Α.Ν. 2517/1940 που όριζε ότι εκπαιδευτικός που είχε κάποιο πτυχίο μετεκπαίδευσης αναλάμβανε τη διεύθυνση του σχολείου, ανεξάρτητα από τα χρόνια προϋπηρεσίας (Σαϊτής, 2008).

Ο εκπαιδευτικός που αναλάμβανε τη θέση του διευθυντή ως παλαιότερος γνώριζε καλύτερα τη νομοθεσία και με αυτό τον τρόπο διέθετε το προσόν για άσκηση διοίκησης στο πλαίσιο της δικαιοκτικής - νομολογιακής προσέγγισής της. Για πρώτη φορά δινόταν βαρύτητα στην επιστημονική κατάρτιση των εκπαιδευτικών προκειμένου να αναλάβουν θέση ευθύνης. Το Β. Δ. της 16/4/1915 (ΦΕΚ 168, τ. Α') που ίσχυσε μέχρι την έκδοση της Υ.Α. 52091/1978 όριζε τα καθήκοντα των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την Παπαναούμ (1995), οι διευθυντές καλούνταν να ανταπεξέλθουν εκτός από τα διδακτικά τους καθήκοντα και σε διοικητικά, χωρίς να διαθέτουν την ανάλογη επιμόρφωση και γνώσεις με αποτέλεσμα το μειωμένο βαθμό επιτυχίας στα καθήκοντα που ανέλαμβαναν.

Ο Ν.1566/1985 ήταν ουσιαστικά η αρχή της αλλαγής και της τοποθέτησης σε νέα βάση στην μεταπολιτευτική Ελλάδα για τη διαδικασία εκλογής και τοποθέτησης διευθυντών στις σχολικές μονάδες της χώρας. Καθιερώνεται για πρώτη φορά η θέση του διευθυντή με θητεία, ορίζονται μια σειρά κριτηρίων (μεταπτυχιακοί τίτλοι, εκπαιδευτικό έργο, κοινωνική προσφορά κ.α.) για την επιλογή των υποψηφίων, καθιερώνεται επίδομα θέσης ευθύνης και η επιλογή γίνεται από τα αντίστοιχα ΠΥΣΠΕ. Σύμφωνα με το Νόμο 1566/85, άρθρο 11, Δ,1 *«Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων»*. Επιπλέον συμμετέχει *«στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους»*, ενώ διατηρεί το παιδαγωγικό του ρόλο διδάσκοντας ορισμένες ώρες την εβδομάδα ανάλογα με τον αριθμό μαθητών του σχολείου προεδρεύει στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και του σχολικού συμβουλίου, για τη διατήρηση της καλής λειτουργίας του σχολείου και τη χρήση των οικονομικών παροχών προς τη σχολική μονάδα. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες παρέμειναν χωρίς ουσιώδεις αλλαγές μέχρι την πρώτη δεκαετία του αιώνα που διανύουμε, όταν στα πλαίσια της ανανέωσης του εκπαιδευτικού συστήματος και της αναδιοργάνωσης της εκπαιδευτικής διοίκησης, ο ρόλος του βελτιώνεται και η εξουσία του πλαταίνει (Κουλουμπαρίτση κ.α.,2010). Σύμφωνα με τον νόμο 1566/1985 τα όργανα διοίκησης του σχολείου είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Προωθείται έτσι ο εκδημοκρατισμός της διοίκησης του σχολείου με την αναγωγή του Συλλόγου

Διδασκόντων σε Όργανο Διοίκησης. Η δικαιική - νομολογιακή προσέγγιση της διοίκησης στην εκπαίδευση παραμένει βασική, αν και ο ν.1566/85 προδιαγράφει μια μεταστροφή στην διαχειριστιολογική προσέγγιση.

Με το Ν.2043/1992 από τη νέα πολιτική ηγεσία της εποχής επανήλθε η μονιμότητα που είχε καταργηθεί, στη θέση του διευθυντή γιατί θεωρήθηκε ποιο αποτελεσματική για την άσκηση διοίκησης. Εκτός από ορισμένες χώρες της Ευρώπης αυτό ήταν και το υπάρχον καθεστώς για τους διευθυντές. Εκτός από την επαναφορά της μονιμότητας στη θέση των διευθυντών, με τον νόμο αυτό προσπάθησαν, η διαδικασία επιλογής να γίνει ποιο ανοιχτή και αντικειμενική και καθιερώθηκαν μετρήσιμα κριτήρια. Το 1994 με την αλλαγή της κυβέρνησης ψηφίζεται ο Ν.2188/94 όπου στο άρθρο 3 καταργείται και πάλι η μονιμότητα στη θέση του διευθυντή σχολικής μονάδας. Θεωρήθηκε ότι η θέση με θητεία του διευθυντή θα αποτελεί κίνητρο για όλους τους ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς να προσπαθούν να βελτιωθούν και να προσφέρουν νέο όραμα στα σχολεία. Με το Π.Δ. 398-31/10/1995 (ΦΕΚ 223, τ.Α') και το Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ, 20, τ.Α') καθορίστηκαν νέα προσόντα, κριτήρια και διαδικασία επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με την Υ.Α. αριθ. 105657/Δ1/8-10-2002 (ΦΕΚ, 1340, τ.Α') καθορίστηκαν τα ποιο ειδικά καθήκοντα και προσόντα των διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας.

Μετά το 2000 γίνεται συχνή αναφορά για διευθυντές - σύγχρονους ηγέτες. Όμως είναι φανερό ότι η μορφή ηγεσίας που προκύπτει από την εκτέλεση του νομοθετικού πλαισίου στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι η διοικητική ηγεσία με σαφή κατεύθυνση στο διαχειριστικό, διεκπεραιωτικό ρόλο του διευθυντή με ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας, τόσο αναφορικά με τον καθορισμό της αποστολής του σχολείου όσο και με τις υιοθετούμενες πρακτικές (Χρονοπούλου, 2012).

Ο διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου διαθέτοντας ως βάση του ένα αρκετά καθορισμένο καθηκοντολόγιο. Στο καθηκοντολόγιο άρθρο 28, περιγράφονται τα γενικά καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή, αναφέρεται ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι η συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία με σκοπό την κοινή επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ο διευθυντής είναι αυτός που θα ενθαρρύνει όλους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που θα συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών. 14 από τις 15 επιμέρους προτάσεις που διασαφηνίζουν το ρόλο αυτό αφορούν αποκλειστικά σε διοικητικά και διαχειριστικά καθήκοντα και μόνο η 10η αναφέρεται στην «παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας».

Στο καθηκοντολόγιο, άρθρα 29 ε ως και 32 που αφορούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τον σύλλογο των διδασκόντων, τα ανώτερα στελέχη, τους μαθητές, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης περιλαμβάνονται συνολικά 43 προτάσεις, οι 39 αφορούν σε ξεκάθαρα διοικητικά καθήκοντα. Οι λοιπές 4 άπτονται στη δημιουργία θετικού κλίματος στο σχολείο για την προώθηση ομαλών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού, στην προώθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών για την καθοδήγηση των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών και την προβολή φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ προσωπικού και μαθητών.

Όπως ορίζει ο νόμος 3467/2006 η επιλογή και η τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης γίνεται για τετραετή θητεία. Αφού δημιουργηθούν οι απαραίτητοι πίνακες από τα οικεία περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια, προχωρούν στην επιλογή των διευθυντών. Οι υποψήφιοι για τη θέση του διευθυντή μπορούν πλέον να είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί ανεξαρτήτως κλάδου. Κύρια κριτήρια επιλογής αποτελούν η υπηρεσιακή κατάσταση, διδακτική εμπειρία, η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, η προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου, η οποία εκτιμάται κατόπιν συνέντευξης και τέλος η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Γίνεται πλέον προσπάθεια για πιο αντικειμενική επιλογή των διευθυντών, καθώς το κάθε προσόν αποτιμάται με μετρήσιμα μόρια. Επιλέγεται ο υποψήφιος που έχει συγκεντρώσει τις περισσότερες μονάδες, και όχι κάποιος ο οποίος τυγχάνει ευνοϊκής συμπεριφοράς από τους ανθρώπους που επιλέγουν (Σιάπκα, 2011).

Με το Ν.3467/2006 (ΦΕΚ 128, τ. Α΄) τα κριτήρια επιλογής διαχωρίστηκαν στις εξής κατηγορίες:

- στην επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση
- στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία
- στην προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου.

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση στη χώρα μας πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση, με μόνο στόχο να δώσει η νέα ηγεσία του υπουργείου το δικό της στίγμα και όχι στην ουσία μιας σταθερής ενιαίας εκπαιδευτικής πολιτικής που θα έχει συνέχεια σε βάθος χρόνου, κοινά αποφασισμένη από όλους, συμπεριλαμβανοντας και τους εκπαιδευτικούς φορείς. Η εκάστοτε πολιτική ηγεσία μέσω των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιεί επιχειρεί να παρακολουθήσει τις συνολικές εκπαιδευτικές εξελίξεις. Η μετάβαση από το γραφειοκρατικό και υπέρ συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης που είναι το Ελληνικό, κεντρικά διοικούμενο από το υπουργείο παιδείας, σε ένα πρότυπο πιο γόνιμο και σύγχρονο θεωρείται ακόμα και στη σημερινή εποχή ζητούμενο, παρόλο που έχουν πραγματοποιηθεί βήματα προόδου σε συγκεκριμένους τομείς (Ανδρέου, 2008). Σαράντα χρόνια δεν καταφέραμε να δημιουργήσουμε ένα σταθερό σύστημα επιλογής διευθυντών που θα προφυλάσσει το αυτονόητο, την κάλυψη των θέσεων των διευθυντών από τους ικανότερους και αποτελεσματικότερους ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς(ΦΕΚ 167/30-9-1985, τ. Α΄).

### **Προσόντα που απαιτούνται για τη θέση Διευθυντή Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης**

Έρευνες για την εκπαιδευτική ηγεσία των σχολικών μονάδων και συγκεκριμένα των διευθυντών καταγράφει με μεγαλύτερη συχνότητα ότι, η αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων εξαρτάται από τους ηγέτες και τους διευθυντές των σχολείων (Camburn, Rowan, and Taylor 2003, Crowther 2003, Waters, Marzano, & McNulty, 2003). Συγκεκριμένα ο Harris (2003: 72 αναφορά στο άρθρο της Retna K., 2011), πιστεύει ότι, *«εξακολουθεί να υπάρχει η εξέχουσα πίστη πως ο διευθυντής του σχολείου θεωρείται ως μοναδική πηγή και κατεύθυνση της ηγεσίας στο σχολείο»*. Κατά τον Fullan (2007), ο διευθυντής θεωρείται το σοβαρότερο και απολύτως βασικό πρόσωπο των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που γίνονται στο σχολείο. Τα κριτήρια που απαιτούνται για την επιλογή των εκπαιδευτικών στη θέση διευθυντή του σχολείου θα πρέπει να

εκπορεύονται από την ίδια τη θέση, τις απαιτήσεις και τους στόχους, που καλείται ο ίδιος να επιτύχει.

Σύμφωνα με το Ν.1566/1985, εκτός από την υπηρεσιακή κατάσταση θεσμοθετούνται και μια σειρά κριτηρίων για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Καθιερώνεται επίσης και το έξτρα επίδομα για όσο καιρό ασκεί ο διευθυντής τα καθήκοντα του σε αυτή τη θέση ευθύνης. Το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ) είναι υπεύθυνο για την επιλογή των διευθυντών. Το 1992 ο παραπάνω νόμος αλλάζει και αντικαθιστάται από το Ν. 2041/1992. Με τον ερχομό του νέου νομοθετήματος μεταβάλλονται τα κριτήρια επιλογής και καθιερώνεται η μονιμότητα στη θέση ευθύνης. Μετά από δύο χρόνια και την ανάληψη των καθηκόντων από την νέα ηγεσία του υπουργείου παιδείας το 1994 με το Ν.2188/1994, άρθρο 3, καταργείται η μονιμότητα στη θέση του διευθυντή και επανέρχεται η θητεία. Όπως επισημαίνει και ο Κοντάκος, (2003), η ύπαρξη θητείας ωθεί νέους και ικανούς εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν θέσης διευθυντών και να προσφέρουν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση της χώρας. Ακολουθεί το Π.Δ. 398/31/10/95 (ΦΕΚ 223 τ.Α΄) με το οποίο επανακαθορίζονται τα κριτήρια και ο τρόπος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων και μπαίνουν νέα κριτήρια όπως χρόνια προϋπηρεσίας, επιμόρφωση, και η αξιολόγηση με σκοπό της ενίσχυσης της αξιοκρατίας. Όμως στα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν απαιτούνται ειδικές σπουδές και ειδική επιστημονική κατάρτιση σε σχέση με την εκπαιδευτική ηγεσία, ενώ δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη διδακτική εμπειρία, δηλαδή στο χρόνο και στις εμπειρίες του υποψηφίου ως εργαζόμενου εκπαιδευτικού. Σύμφωνα με το Νόμο 3467/2006 (άρθρο 7) από τις προϋποθέσεις που προβλέπονται για να επιλεγεί ένας εκπαιδευτικός στην Ελλάδα ως διευθυντής δημοτικού σχολείου, μοναδική αναγκαία και αδιαμφισβήτητη προϋπόθεση είναι η «δωδεκαετής τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία από την οποία τα οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και να έχει ασκήσει επί μία τετραετία τουλάχιστον διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας». Επίσης αποτιμάται πολύ σημαντικά η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, μέσω της προσωπικής συνέντευξης του στο συμβούλιο επιλογής. (Ν.3467/2006). Τα προσόντα που χρειάζονται για να επιλεγεί κάποιος εκπαιδευτικός σε θέση διευθυντή καθορίζονταν από το 2002 με το Π.Δ. 25/7/2002 (ΦΕΚ 20, τ. Α΄). Σύμφωνα λοιπόν με το παραπάνω προεδρικό διάταγμα τα κριτήρια που μοριοδοτούνται και συνυπολογίζονται στη διαδικασία κρίσεων είναι τα παρακάτω:

- Επιστημονική κατάρτιση, επιστημονική εμπειρία, στην υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία, στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου.
- Αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων. Θεωρήθηκαν θετικές οι ρυθμίσεις για το κριτήριο των εκθέσεων που συντάσσουν οι σχολικοί σύμβουλοι ή οι διευθυντές των σχολικών μονάδων για τους εκπαιδευτικούς υποψήφιους για τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας (Κούλα, 2011).
- Η γνώμη του οικείου ΠΥΣΠΕ με βάση την παιδαγωγική, υπηρεσιακή, επιστημονική, διοικητική και επαγγελματική ικανότητα των υποψηφίων (Ν.3848/2010, άρθρο 16).
- Η συνέντευξη που καθιερώθηκε εδώ και 30 περίπου χρόνια και έχει σαν σκοπό να διαπιστωθεί η συγκρότηση της προσωπικότητας του υποψηφίου.

Ο νόμος που εφαρμόστηκε για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη τετραετία 2011-2015, είναι ο 3848/2010 (ΦΕΚ 71Α\19-5-2010). Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανεβαίνει σε εξήντα πέντε (65) και κατανέμονται όπως καταγράφονται στη συνέχεια. Τα κριτήρια επιλογής έχουν ως

εξής: α) Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από: α1) την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία (24 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο) β) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου (14 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 8 μονάδες κατ' ανώτατο όριο. Οι μονάδες αυτές υπολογίζονται όπως προβλέπεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 13. β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 6 μονάδες κατ' ανώτατο όριο). β) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη μπροστά στο αρμόδιο συμβούλιο επιλογής (15 αξιολογικές μονάδες κατά ανώτατο όριο). Το κριτήριο αυτό αξιολογείται με προσωπική συνέντευξη των υποψηφίων ενώπιον του κατά το άρθρο 16 συμβουλίου επιλογής, μέσω της οποίας εκτιμώνται η προσωπικότητα, η επαγγελματική ανάπτυξη και οι ικανότητες του υποψηφίου, όπως η αντιληπτική ικανότητα, η ικανότητα, η ικανότητα συνεργασίας ανάπτυξης πρωτοβουλιών και επίλυσης προβλημάτων ιδίως διδακτικών, διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών, η ικανότητα να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Είναι αλήθεια πως ο νόμος διαφοροποιείται από τον προηγούμενο 3467/2006, συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία που συντελούν σε μια σοβαρή προσπάθεια αξιοκρατικής επιλογής με αντικειμενικά κριτήρια και αυτά είναι:

- η αναβάθμιση του κύρους των Συμβουλίων επιλογής των Διευθυντών με την
- επιλογή των Προέδρων από την Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής,
- οι διαδικασίες ανοιχτής γνωστοποίησης της μοριοδότησης των υποψηφίων
- με τη διεύρυνση της δυνατότητας ενστάσεων,
- η δημιουργία τράπεζας θεμάτων,
- η αναβαθμισμένη διαδικασία συνέντευξης με την ταυτόχρονη
- μαγνητοφώνηση,
- η δυνατότητα δήλωσης δυο Περιφερειακών Δ/νσεων

Στον νόμο 4327/2015 και ειδικότερα στο Κεφάλαιο Γ' με τίτλο «Επιλογή στελεχών» περιγράφεται διεξοδικά η διαδικασία με την οποία πραγματοποιούταν η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων. Συγκεκριμένα στο άρθρο 16 μεταξύ άλλων αναφέρεται ότι σχηματίζονται πίνακες επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Στο άρθρο 17, όπου καταγράφονται οι προϋποθέσεις επιλογής για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, καθορίζεται ότι επιλέγονται εκπαιδευτικοί οι οποίοι έχουν εκπαιδευτική υπηρεσία πάνω από δέκα χρόνια, από τα οποία τα οχτώ χρόνια με διδακτική εμπειρία. Επιπλέον, τουλάχιστον τα τρία έτη θα έπρεπε να έχουν υπηρετηθεί σε αντίστοιχους τύπους σχολείων και να ανήκαν στην ίδια βαθμίδα με την προς κάλυψη θέση. Εξακολουθεί να ισχύει η διάταξη που αναφέρει ότι υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων και κλάδων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στο άρθρο 18,

καταγράφονται τα κριτήρια επιλογής, τα οποία είναι: α) Η επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση.

β) Η υπηρεσιακή κατάσταση καθώς και η καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία.

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει και παράλληλα η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που εκτιμώνται κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων.

Στη συνέχεια οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των μονάδων, τις οποίες συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων, σύμφωνα με τα επόμενα άρθρα. Το σύνολο των μονάδων για τους υποψήφιους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ανέρχεται σε 37.

Στο κεφάλαιο 18 περιγράφεται αναλυτικά η μοριοδότηση των κριτηρίων. Αναλυτικότερα, το κριτήριο της επιστημονικής παιδαγωγικής συγκρότησης και κατάρτισης αποτιμάται με 9 έως 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής:

α) Διδακτορικό δίπλωμα: 4 μονάδες, Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών: 2,5 μονάδες.

β) Δεύτερο πτυχίο πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.: 2 μονάδες εφόσον δεν ήταν αναγκαίο προσόν για τον διορισμό.

10 Επιστήμες Αγωγής Τεύχος 1/2018

γ) Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας: 0,5 μονάδα.

δ) Βεβαίωση ή πιστοποιητικό ετήσιας επιμόρφωσης σε Σ.Ε.Λ.Μ.Ε., Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.,

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. / Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.: 0,5 μονάδα. Αν ο υποψήφιος έχει περισσότερα πιστοποιητικά ή βεβαιώσεις δε μοριοδοτούνται αθροιστικά.

ε) Πιστοποιημένη επιμόρφωση στις Τ.Π.Ε. επιπέδου 1: 0,5 μονάδα.

στ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου B2: 0,5 μονάδα.

ζ) Πιστοποιημένη γνώση μίας ξένης γλώσσας με τίτλο επιπέδου ανώτερου του B2:

1 μονάδα.

Το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, της καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας αποτιμάται με 14 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, οι οποίες κατανέμονται ως εξής: α) Υπηρεσιακή κατάσταση: 11 μονάδες κατ' ανώτατο όριο, β) Διοικητική και καθοδηγητική εμπειρία: 3 μονάδες κατ' ανώτατο όριο για τους διευθυντές σχολικών μονάδων. Στο κριτήριο εκπαιδευτικό έργο - Προσωπικότητα - γενική συγκρότηση δίνονται μέχρι 12 μονάδες μετά από μυστική ψηφοφορία από το σύλλογο διδασκόντων (ΦΕΚ Α 50 – 14.05.2015). Χωρίς αμφιβολία, η κυριότερη καινοτομία του νόμου 4327/2015 είναι η αλλαγή της συνέντευξης με την ένταξη της ψηφοφορίας του

συλλόγου διδασκόντων. Σε σχέση με τη μοριοδότηση της συνέντευξης, η οποία συγκέντρωνε 15 μονάδες στην αξιολόγηση, η ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων αποτιμάται έως 12 μονάδες, σε περίπτωση που ένας υποψήφιος συγκεντρώσει το μέγιστο των ψήφων.

Στο Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως της 30ης Μαΐου 2017, αρ. 17, παρουσιάζεται ο νόμος 4473 του 2017 «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης, μέρος α' επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων και ε.κ.» (ΦΕΚ 78/Α/30-5-2017) και στο Άρθρο 1 «Τροποποιήσεις του ν. 3848/2010» αναφέρεται: «Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε αυτήν, οι οποίοι έχουν ασκήσει για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη διδακτικά καθήκοντα στην πρωτοβάθμια ή/και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση συνολικά. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου». Σε συνέχεια ο νόμος 4473 του 2017, άρθρο 1<sup>ο</sup> (κεφ. 5.β), οριοθετώντας το σύνολο των μονάδων που μπορεί να συγκεντρώσει από την αξιολογική διαδικασία ο υποψήφιος εκπαιδευτικός, αναφέρει ότι: «Το σύνολο των μονάδων για τους υποψηφίους Διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ανέρχεται σε τριάντα τρεις (33)».

Τέλος τα προσόντα που χρειάζονται για να επιλεγεί κάποιος εκπαιδευτικός, αυτή τη χρονική στιγμή που διανύουμε σε θέση διευθυντή καθορίζονται με το (Ν. 4823/21) «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις» και τις αποφάσεις στις 3/12/2022 (Αριθμ. Φ.361.22/6/149788/Ε3) Ρύθμιση θεμάτων σχετικών με τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Εργαστηριακών Κέντρων, που βρίσκονται σε ισχύ». Είναι ο νόμος με τον οποίο έγιναν οι επιλογές διευθυντών το 2023.

Οι εκπαιδευτικοί υποβάλλουν την εκδήλωση ενδιαφέροντος για την επιλογή τους ως Διευθυντές Σχολικών Μονάδων αποκλειστικά και μόνον ηλεκτρονικά στη ηλεκτρονική πλατφόρμα <https://schooldirectors.minedu.gov.gr>. Η είσοδος των ενδιαφερομένων στην πλατφόρμα της αίτησης πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση των κωδικών TAXISnet. Με την αίτηση υποψηφιότητας δηλώνεται η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, για τα σχολεία της οποίας ο υποψήφιος εκδηλώνει ενδιαφέρον για συμμετοχή στη διαδικασία επιλογής (άρθρο 2).

Τα συμβούλια επιλογής ετοιμάζουν προσωρινούς ενιαίους αξιολογικούς πίνακες Διευθυντών Σχολικών Μονάδων ανά Διεύθυνση Εκπαίδευσης, στους οποίους κατατάσσονται οι εκπαιδευτικοί που η αίτηση τους έγινε δεκτή σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής των περ. α' έως γ' της παρ. 1 του άρθρου 32 του ν. 4823/2021.

Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στους πίνακες με μέγιστη βαθμολόγηση το 100 με βάση τα κριτήρια επιλογής που ακολουθούν:

- Το κριτήριο της επιστημονικής - παιδαγωγικής συγκρότησης αξιολογείται με είκοσι οκτώ (28) μονάδες μέγιστο,
- Το κριτήριο της διδακτικής, συμβουλευτικής - καθοδηγητικής και διοικητικής υποστηρικτικής εμπειρίας, αποτιμάται με είκοσι επτά (27) μονάδες το ανώτερο,

- Το κριτήριο της προσωπικότητας και γενικής συγκρότησης του υποψηφίου αξιολογείται με είκοσι (20) μονάδες μάξιμουμ.

Τα Τοπικά Συμβούλια Επιλογής ορίζουν τις ημερομηνίες πρόσκλησης των υποψηφίων σε συνέντευξη. Στη συνέντευξη καλείται το πενήντα τοις εκατό (50%), με στρογγυλοποίηση στην πλησιέστερη ακέραιη μονάδα, των υποψηφίων που έχουν συμπεριληφθεί στους εν λόγω αξιολογικούς πίνακες και έχουν συγκεντρώσει τον μεγαλύτερο αριθμό αξιολογικών μονάδων, και αριθμός υποψηφίων τουλάχιστον τριπλάσιος από τον αριθμό των προκηρυσσόμενων θέσεων. Η πρόσκληση, με τις ημερομηνίες κατά τις οποίες καλούνται οι υποψήφιοι στη συνέντευξη, αναρτάται στην ιστοσελίδα της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης τουλάχιστον σαράντα οκτώ (48) ώρες πριν από την έναρξη της διαδικασίας.

Η διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

α) Εισήγηση μέλους του οικείου Συμβουλίου Επιλογής.

β) Προφορική εξέταση του υποψηφίου στην ξένη

γλώσσα, αν αυτό απαιτείται.

γ) Παρουσίαση από τον ίδιο τον υποψήφιο μιας περίπτωσης για την αυτό αξιολόγηση του έργου του και μίας περίπτωσης για το σχεδιασμό του έργου του σε περίπτωση επιλογής του.

δ) Ερωτήσεις των μελών του συμβουλίου προς τον υποψήφιο.

Μέσω της συνέντευξης εκτιμώνται η συγκρότηση της σκέψης και του λόγου, η ικανότητα έκφρασης και επικοινωνίας, η συστηματική ενημέρωση στα εκπαιδευτικά

ζητήματα, καθώς και οι γνώσεις και οι ικανότητες του υποψηφίου σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων, ενώ συνεκτιμώνται και τα δηλούμενα στοιχεία στην αίτηση του υποψηφίου.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι πως τα μέλη του συμβουλίου επιλογής δεν είναι εκπαιδευμένα σε μεθόδους επιλογής και συγκεκριμένα συνέντευξης, που απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις (Everard and Morris, 1999). Η σύνθεση του συμβουλίου κρίσης των διευθυντών είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει και τη συμμετοχή μελών μη ειδικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Αυτό μειώνει ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα αντικειμενικής κρίσης (Ζαβλανός, 1985). Επίσης οι τίτλοι σπουδών και οι δημοσιεύσεις που υποβάλουν οι υποψήφιοι διευθυντές πριμοδοτούνται ανεξαρτήτως αν σχετίζονται με την διοίκηση και διαχείριση σχολικών μονάδων (Κοντάκος, 2003).

Ο Δημητρόπουλος (2002) προτείνει ότι η επιλογή του διευθυντή πρέπει να καθορίζεται από δύο σημαντικούς παραμέτρους. Η προσωπικότητα και τα γενικά χαρακτηριστικά από τη μία μεριά και η αποτελεσματικότητα και το έργο που εκτελεί από την άλλη. Παράλληλα προτείνει και μια σειρά άλλων κριτηρίων όπως η υλοποίηση των στόχων μάθησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις του διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, την οικονομική και διοικητική διαχείριση, την επιστημονική εξέλιξη, την επιμόρφωση κ.α.

## **Συμπεράσματα**

Η κύρια διαπίστωση στην οποία μπορεί εύκολα να κατά λήξει είναι ότι στο χώρο της εκπαίδευσης δεν έχει επιτευχθεί μέχρι και σήμερα κοινός τόπος στο πέρασμα των χρόνων στα κριτήρια και στο τρόπο επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Και αυτό συμβαίνει γιατί κάθε φορά που έρχονται κρίσεις επιλογής και αλλαγές διευθυντών στα σχολεία η πολιτική ηγεσία διαφοροποιεί τα κριτήρια και τις διαδικασίες (Ανδρέου, 2008). Η συνεχής αστάθεια στο τρόπο επιλογής αποτελεί εμπόδιο στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Επιπλέον, δημιουργεί προστριβές μεταξύ των εκπαιδευτικών και της πολιτικής ηγεσίας καθώς και μεταξύ των ίδιων των εκπαιδευτικών. Οι αλλαγές αναλώθηκαν στη συνεχιζόμενη μεταβολή των κριτηρίων πρόσληψης και όχι στην ουσιαστική βελτίωση και ανάπτυξη των διευθυντών, που από τη καίρια θέση τους θα βοηθούσαν στην ποιοτική ανάπτυξη των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών. Η συχνή αλλαγή νομοθετημάτων γύρω από τα εκπαιδευτικά θέματα μέχρι και σήμερα δείχνει την προχειρότητα με την οποία αντιμετωπίζονται τα ζητήματα της παιδείας καθώς επίσης και οι προσωπικές επιδιώξεις των εκάστοτε υπουργών, που λειτουργούν ατομιστικά ή μικροκομματικά. Οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί για τη θέση του διευθυντή της σχολικής μονάδας δεν εμπιστεύονται αξιολογητές με ελάχιστα ή και χωρίς προσόντα. Δεν αποδέχονται την υποκειμενική κρίση ατόμων που απλά είναι κομματικά πρόσωπα και τίποτα άλλο.

Παρόλες τις προσπάθειες προς τη σωστή κατεύθυνση, δύσκολα θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως ο τρόπος επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν παρουσιάζει κενά. Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε χώρο της εργασίας αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο και φυσικά στον ευαίσθητο χώρο της εκπαίδευσης και των σχολικών μονάδων. Η επιμόρφωση των διευθυντών πρέπει να γίνεται έγκαιρα πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους και να συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Ωστόσο στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να επισημάνουμε τους περιορισμούς δράσης των διευθυντών καθώς οι σκοποί, πολλοί επιμέρους στόχοι και οι κανόνες λειτουργίας καθορίζονται από το υπουργείο παιδείας, περιορίζοντας τα περιθώρια δράσης και ανάληψης πρωτοβουλιών από το διευθυντή του σχολείου.

## **Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική και νομοθετική έρευνα ανέδειξε το ενδιαφέρον για επιπλέον έρευνα στοχευμένα σε εκπαιδευτικούς που κατέχουν θέσεις ευθύνης με βάση τις τελευταίες κρίσεις στελεχών εκπαίδευσης και κυρίως διευθυντές και υποδιευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σχέση με τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης που ορίζονται από τον ίδιο νόμο επιλογής και βρίσκεται αυτή τη στιγμή σε εξέλιξη. Να εξεταστεί και ο βαθμός ανταπόκρισης τον νέο εκλεγμένων στελεχών στα νέα τους καθήκοντα.

Επιπλέον θα μπορούσε να γίνει γεωγραφική τμηματοποίηση της παραπάνω σύγκρισης στοιχείων κατά διεύθυνση εκπαίδευσης, περιφέρειας η και σε πανελλήνιο επίπεδο. Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα στελέχη εκπαίδευσης και εκπαιδευτικοί από ιδιωτικά δημοτικά σχολεία, νηπιαγωγεία και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Επίσης, θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε και σε συγκεκριμένες δημογραφικές παραμέτρους όπως η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, το μέγεθος του σχολείου και το φύλο.

Τέλος, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα σε κατάτμηση κατά τις ειδικότητες που υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, σε σχέση με τα αποτελέσματα της ατομικής αξιολόγησης.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- A.N. 2517/26, 31-8-1940 «Αρμοδιότητες Γενικού Επιθεωρητή».
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Ανδρέου, Α. (2008). *Διερεύνηση της επαγγελματικής επάρκειας των νέο προαχθέντων διευθυντών πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Κύπρο και στην στήριξη τους από θεσμοθετημένους φορείς*, (διπλωματική εργασία). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
- Β.Δ 16-4-1915 (ΦΕΚ, 168, τ.Α΄) «Περί των έργων των διευθυντών, επιθεωρητών και ιατρών των σχολείων».
- ΒΤΜΘ΄/27-9-1895 (ΦΕΚ, 37,τ.Α΄) «Περί της στοιχειώδους και δημοτικής εκπαίδευσης».
- Bell, L. and Bush, T. (2003). The Policy Context. In T. Bush & L. Bell (Eds), *The Principles and Practices of Education Management*. London: Paul Chapman Publishing, pp.3-14.
- Bush, J. (2003,2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change. *Educational Management Administration and leadership*, Vol. 36, No 2, pp. 271-288.
- Γεωργιάδου, Β. και Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής ηγέτης, *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων*, τ.10:121-129.
- Camburn, E., B. Rowan, and J.E. Taylor. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25 ( 4) , 347-73.
- Crowther, F., ed. (2003). *Teachers as leaders in a knowledge economy*. Canberra: College Yearbook, Australian College of Educators.
- Δημητρόπουλος, Ε. (2002). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Διάταγμα 21ης Νοεμβρίου 1833 & Νομός 6ης Φεβρουαρίου 1834 (ΕτΚ 11/3-3-1834) «περί δημοτικών σχολείων».
- Everard, K. and Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- ΦΕΚ Α 50 - 14.05.2015 (2015) Επειγόντα μέτρα για την Πρωτοπαθμία, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διαστάσεις. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- ΦΕΚ Α 94-14.8.2015 (2015) Συνταξιοδοτικές διαστάσεις Κυρώση του Σχεδίου Σύσταση Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας.
- ΦΕΚ 78/Α/30-5-2017 (2017) «Μέτρα για την επιτάχυνση του Κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαιδευσεως, μέρος α΄ επιλογή διευθυντών σχολείων και εκ.κ.».
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Huber, S.G. (2004). *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programmes in 15 countries*. London: Routledge Falmer.
- Ζαβλιανός, Μ. (1985). Σχέδιο προγράμματος εκπαίδευσης των διευθυντών σχολείων, σχολικών συμβούλων και προϊσταμένων γραφείων, *Λόγος και πράξη*, (27).
- Ζημιανίτη, Γ. (2011). *Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης του διευθυντή εκπαιδευτικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, ως προς την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας* (διπλωματική εργασία). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). Μάνατζμέντ. *Αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: International Publishing.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουλουμπαρίτσι, Α., κ.α. (2010). Το διοικητικό πλαίσιο στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Παιδαγωγικών Θεμάτων*, τεχνολ. 13.
- Κοντάκος, Α. (2003). Ο θεσμός του διευθυντή στο Ελληνικό σχολείο, Μια ιστορικά αναδρομή. *Διοικητική ενημέρωση*, τεύχος 25.
- Κούλα Β., (2011). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και εκπαιδευτικών. Συμβολή στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας*, (διδασκαλική διατριβή). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Middlewood, D. (2010). *Managing people and performance*. In Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D (Eds). *The principles of education leadership and management*, Second Edition, Sage Publication, London.
- Μπακάλμπαση, Ε., Φωκάς, Ε., (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. Έρευνα στην εκπαίδευση, τομ. 2.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2008γ). Συναισθηματική νοημοσύνη και διοίκηση σχολικής μονάδας. *Σύγχρονο νηπιαγωγείο*, 64, σελ.82-87.
- Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/30-9-1985, τ. Α'), «Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ν. 4370/1929.
- Ν.4374/1929, άρθρα 1 και 3.
- Ν.309/1976 (ΦΕΚ100Α/30-4-1976), «Καθήκοντα των Διευθυντών και Υποδιευθυντών Γυμνάσιο, Λύκειο και Πρότυπο Λύκειο».
- Ν. 2043/1992 (ΦΕΚ 79Α/19-5-1992) «Εποπτεία και ζωή της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διαστάσεις».
- Ν. 2188/1994 (ΦΕΚ 18/16-2-1994, τ.Α') «Ρύθμιση θέματος της εκκλησίας και άλλες διαστάσεις. Θέματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».
- Ν. 3467/2006 (ΦΕΚ 128/21-6-2006, τ. Α'), «Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτέρας Εκπαίδευσης, ρυθμός θέματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης και άλλες διαστάσεις».
- Ν.3848/2010 (ΦΕΚ 71/19-5-2010 τ. Α'), «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού. καθιέρωσή κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις».
- Ν. 4823/2021 (ΦΕΚ 136/3-8-2021 τ. Α'), «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλων διαστάσεων».
- Η Ν.Δ. 651/1970 «Περί Οργάνωσης της Γενικής Εκπαίδευσης και Διοίκησης του προσωπικού αυτή».
- Παπαναούμ, Ζ. (1995,2001). *Η διεύθυνση του σχολείου. -Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Π.Δ. 398/1995 (ΦΕΚ 223Α/31-10-1995) «Καθορισμός των προσόντων, των κριτηρίων και της διαδικασίας επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και της Δευτέρας εκπαίδευσης».
- Π.Δ. 201/98 (ΦΕΚ 161Α/1-7-98, τ. Α'), «Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων».
- Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ 20Α/7-2-2002) «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών».
- Retna S. K. (2011). The relevance of 'personal mastery' to leadership: the case of school principals in Singapore, *School Leadership and Management* 31 (5), 451-470.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης -Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Σιάπκα, Μ. (2011). *Ο ρόλος του Διευθυντή στο Αποτελεσματικό σχολείο* (διπλωματική εργασία). Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Φιλοσοφική σχολή.
- Σπυροπούλου, Ε. (2010). *Η επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*, (διπλωματική εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Τσιαπλές Ν., Τυριακίδου Π.(2018). Ποιοτική προσέγγιση στη διαδικασία επιλογής διευθυντών Σχολείων Πρωτοβάθμιας με τον ν. 4327/2015. *Επιστήμες της Αγωγής*, τ.1.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning.
- Χρονοπούλου, Σ. (2012). *Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. Εμπειρική μελέτη (διπλωματική μελέτη). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Υπουργική Απόφαση αριθ.350/2/1/52091/6-5-1978 (ΦΕΚ 472V) «Περί καθηκόντων Διευθυντών, Υποδιευθυντών και Διδασκάλων των Δημοτικών Σχολών της Γενικής Εκπαιδευσεως».
- Υπουργική Απόφαση Δ2/1998/26-2-1998, «Αξιολογία του εκπαιδευσεως έργου και των εκπαιδευτικών».
- Υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1, Φ.Δ.Κ. 1340 V'/16-10-2002, «Καθορισμός των ειδήσεων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειών Υπήρξε πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσεως, των διευθυντών και μονότονων διδασκόντων».
- Υπουργική απόσπαση Φ.361.22/6/149788/Ε3, Φ.Δ.Κ 6141/3-12-2022, «Ρύθμιση θεμάτων σχεδίων με τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Εργαστηρίων Κέντρου».