

Η επιλογή του Υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας

The election of the Deputy Director of the school

Στυλιανίδου Β. Ευμορφία, δασκάλα, νομικός, Msc Δημοσίου Δικαίου Νομικής Σχολής Δ.Π.Θ. Διευθύντρια
σχολικής μονάδας, eyhsty@yahoo.gr

Stylianidou V. Evmorfia, teacher, lawyer, Msc Public Law, Law School of Democritus University of Thrace,
Primary school director, eyhsty@yahoo.gr

Abstract: Educational organizations, and in particular school units, have become complex organizations in recent years, with many problems in their operation, and educational leadership has to be systematically, methodically and scientifically based. Those who are candidates for leadership should therefore be adequately prepared scientifically. The choice of school unit deputies follows the choices of executives in education, which are constantly changing with every change in government policy. Over the past twelve years, four changes have been made with legislative provisions and with different prerequisites and procedures, while the last twenty-three more. From the analysis and study of the different laws, together with the general framework of the competencies of the Deputy Chiefs of Schools, will be noted the will of the State for the "kind" of the persons to be selected.

Keywords: Legislative framework, executive choices, deputy director, responsibilities

Περίληψη: Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί και ειδικότερα οι σχολικές μονάδες τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σύνθετοι οργανισμοί, με αρκετά προβλήματα κατά τη λειτουργία τους και η εκπαιδευτική ηγεσία οφείλει να ασκείται συστηματικά, μεθοδικά και να βασίζεται σε επιστημονικά δεδομένα. Όσοι επομένως είναι υποψήφιοι να αναλάβουν θέσεις ηγεσίας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι επιστημονικά. Η επιλογή των Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων ακολουθεί τις επιλογές των στελεχών στην εκπαίδευση, οι οποίες αλλάζουν συνεχώς με κάθε αλλαγή κυβερνητικής πολιτικής. Τα τελευταία δώδεκα χρόνια πραγματοποιήθηκαν τέσσερις αλλαγές με νομοθετικά δημιουργήματα και με διαφορετικές προϋποθέσεις και διαδικασίες, ενώ τα τελευταία είκοσι τρία πολύ περισσότερες. Από την ανάλυση και μελέτη των διαφορετικών νομοθετημάτων, σε συνδυασμό με το γενικό πλαίσιο των αρμοδιοτήτων των Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων θα επισημανθεί η βούληση της Πολιτείας για το «είδος» των προσώπων που θα επιλεγούν.

Λέξεις κλειδιά: Νομοθετικό πλαίσιο, επιλογές στελεχών, Υποδιευθυντής, αρμοδιότητες

Εισαγωγή

Με δεδομένο το πολύμορφο, μοναδικό και παιδαγωγικά πολυδιάστατο περιβάλλον κάθε

σχολικής μονάδας, καλείται η ηγεσία της να αντιμετωπίσει το πλήθος των προβλημάτων και να ανταποκριθεί στην ευημερία της. Η ποιότητα των ηγετικών της στελεχών, από την επιλογή τους μέχρι την αποτίμηση του ρόλου τους, αναδεικνύει τη σημασία της διοικητικής διαδικασίας στους σχολικούς οργανισμούς.

Ο ρόλος του Διευθυντή και η κρισιμότητα της θέσης του, όπως αυτή έχει μελετηθεί εκτενώς, μας προβληματίζει για το ρόλο και τη θέση κάθε Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο κάθε ηγέτης έχει ανάγκη από αξίους, ικανούς συνεργάτες, οι οποίοι θα συμπλέουν μαζί του σε κάθε στόχευση και επιδίωξη, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου του σχολείου. Επειδή θεωρείται πλέον κοινά αποδεκτό ότι ο Διευθυντής αποτελεί το πρόσωπο που επηρεάζει και μεταμορφώνει τη σχολική μονάδα μέσω αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, θα πρέπει με συμπαραστάτη το μέλος του συλλόγου διδασκόντων, τον Υποδιευθυντή, να ικανοποιεί τις μεγάλες προσδοκίες της σχολικής κοινότητας αλλά και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη καταγραφής της επιλογής του Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας και του ρόλου που θα πρέπει να διαδραματίζει, με βάση την βούληση της Πολιτείας που εμφανίζεται από τη διαδικασία επιλογών στελεχών.

Στην παρούσα εργασία έγινε μελέτη του νομοθετικού πλαισίου επιλογής Υποδιευθυντή σχολικών μονάδων της δημόσιας Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης γενικής παιδείας. Στόχος της παρούσας εργασίας αποτελεί η καταγραφή του συστήματος επιλογής Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων από το 1995 ως το τρέχον έτος 2018, οι αλλαγές που σημειώθηκαν, η στόχευσή τους και το αποτέλεσμα των επιλογών σε συνάρτηση με το τελικό αποτέλεσμα που είναι το προφίλ του Υποδιευθυντή στη σχολική μονάδα, κατά τη διάρκεια των παραπάνω ετών. Βασικός στόχος της μελέτης αποτέλεσε ο εντοπισμός των ομοιοτήτων και διαφορών των νόμων, ώστε να δοθεί η ανάλογη σημασία στα κύρια χαρακτηριστικά των Υποδιευθυντών και να εντοπιστεί επί της ουσίας ο ρόλος που επιλέγει η Πολιτεία και ποια θα μπορούσε να είναι η επιλογή με το βέλτιστο αποτέλεσμα (Πασιαρδής 2004).

Καταγράφονται ως κατηγορίες της επιλογής Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας, οι προϋποθέσεις, τα επιμέρους όργανα επιλογής, τα κριτήρια, το όργανο τοποθέτησης και τη θητεία των εν λόγω στελεχών εκπαίδευσης. Επίσης, γίνεται αναφορά στην πρόσφατη επιλογή και δεύτερου Υποδιευθυντή σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, και οι συνέπειες στη διαδικασία επιλογής λόγω των πολλών πρόσφατων αλλαγών των θεσμικών πλαισίων.

Κυρίως θέμα του άρθρου

1. Νομοθετικό πλαίσιο επιλογής Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων 1995-2018

1.1. Γενικά

Η επιλογή στελεχών εκπαίδευσης θεσμοθετείται με τις διατάξεις του Π.Δ. 398/ 1995 (ΦΕΚ Α' 223/31 Οκτωβρίου 1995): «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής

των στελεχών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», το οποίο τροποποιήθηκε με το άρθρο 54 του Ν. 2413/1996 (ΦΕΚ Α' 124/1996 «Η ελληνική παιδεία στο εξωτερικό η διαπολιτισμική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.» για την επιλογή στελεχών εκπαίδευσης.

Ακολούθησε η θεσμοθέτηση του Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ τ. Α'20 7.2.2002): «Αναπροσδιορισμός των προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών.»

Το προαναφερόμενο Π.Δ. καταργήθηκε από τις διατάξεις του Ν. 3467/2006 (ΦΕΚ 128 τ.Α' /12-6-2006): «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», για πρώτη φορά τίθενται συγκεκριμένες προϋποθέσεις επιλογής Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων.

Ακολούθησε η θέσπιση του Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71 τ. Α' /19-5-2010) : «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και Λοιπές διατάξεις.». Κατ' εξουσιοδότηση του παραπάνω εκδόθηκε η Υ.Α. 451//2011 (ΥΑ 45143/Δ2 ΦΕΚ τ. Β'582/13-4-2011): «Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων των υποψηφίων Διευθυντών και Υποδιευθυντών όλων των τύπων Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.».

Με τις διατάξεις του Ν. 4327/2015 (ΦΕΚ 50 τ. Α' /14-5-2015) : «Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.», θεσπίζεται διαφορετική διαδικασία για την επιλογή Υποδιευθυντών, η οποία ανατρέπει τα δεδομένα. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, τροποποίησαν το Ν.3848/2010 και θεωρήθηκαν αντισυνταγματικές, ως προς την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων σύμφωνα με την απόφαση με αριθμό 865/2016 τμ. Γ' του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Συνέπεια της προαναφερόμενης απόφασης, είναι η θέσπιση των διατάξεων του άρθρου 1 παρ. 5,γ του Ν. 4473 /2017 (ΦΕΚ Α 78 30.5.2017) : « Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης», που διαφοροποιεί τη διαδικασία συμμετοχής του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και κατά συνέπεια εκδόθηκε σχετική Υπουργική Απόφαση με αριθμό Φ. 361.22/68/136657/E3 (ΦΕΚ Β 2908/23.8.2017) με θέμα: « Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων και επιλογής των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και εργαστηριακών κέντρων, καθώς και των υπευθύνων τομέων Ε.Κ.».

Καταλήγοντας, οι επιλογές στελεχών πραγματοποιούνται από τον ισχύοντα σήμερα Ν. 4547/2018 (ΦΕΚ 102 τ.Α' /12-6-2018): «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.», επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση και καταργεί κάθε προηγούμενη

σχετική διάταξη. Σε αυτόν περιλαμβάνονται οι ισχύουσες διατάξεις επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και εν προκειμένω των Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Επίσης, για πρώτη φορά προβλέπεται ότι στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που φοιτούν περισσότεροι από 120 μαθητές θα έχουν θέση Υποδιευθυντή, καθώς και σε αυτές που φοιτούν περισσότεροι από 270 μαθητές θα έχουν και δεύτερη θέση Υποδιευθυντή.

Από την παραπάνω νομοθετική παράθεση και στη διάρκεια είκοσι τριών χρόνων παρατηρούνται πολυάριθμες αλλαγές στην επιλογή στελεχών. Την αλλαγή των κυβερνήσεων στην Ελλάδα ακολουθούν οι αλλαγές στο σύστημα επιλογής και κατά συνέπεια αλλαγές προσώπων στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

1.2. Προϋποθέσεις επιλογών

1.2.1. Σύμφωνα με το Π.Δ. 398/1995 (αρ. 15) οι προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Σχολική μονάδα από δεκαθέσιο και πάνω
- Κλάδος ΠΕ 70 δασκάλων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Βαθμός Α΄
- Να ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα επιλογής (αρ. 16 παρ. 1)

1.2.2. Σύμφωνα με το Π.Δ. 25/2002 (αρ. 3 παρ. 1 και αρ. 22 παρ.1)

- Σχολική μονάδα από δεκαθέσιο και πάνω
- των κλάδων δασκάλων και Εκπαιδευτικών Αγγλικής γλώσσας, Μουσικής και Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης με οκταετή εκπαιδευτική υπηρεσία
- Βαθμός Α΄
- Να ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα επιλογής

1.2.3. Σύμφωνα με το Ν. 3467/2006 (του άρ.7 κεφ. Γ΄ παρ.1, κεφ. Δ΄) ως εξής:

- στα οποία ασκούνται *τριακόσιοι τουλάχιστον μαθητές*
- των κλάδων δασκάλων και Εκπαιδευτικών Αγγλικής γλώσσας, Μουσικής και Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, η οποία ορίζεται σε *δέκα έτη τουλάχιστον*.
- οκτώ τουλάχιστον έτη σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού
- επί μία τετραετία, τουλάχιστον, διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία της οικείας βαθμίδας.
- Βαθμός Α΄

- Να ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα επιλογής

1.2.4. Σύμφωνα με το **N. 3848/2010** (αρ. 11 παρ. 5) ως εξής:

- στα οποία ασκούνται *τριακόσιοι τουλάχιστον μαθητές*
- Εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας
- Συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία, η οποία ορίζεται σε *οκτώ έτη τουλάχιστον*. Αν δεν υπάρχει υποψήφιος μπορεί και με μικρότερο χρόνο
- Βαθμός Α΄
- Να ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα κατά το χρόνο επιλογής

1.2.5. Σύμφωνα με το **N. 4327/2015** (αρ. 17 παρ. 3), όπως τροποποίησε το άρθρο 11 του Ν. 3848/2010 και ως εξής:

- Εκπαιδευτικοί
- Συνολική διδακτική υπηρεσία, η οποία ορίζεται σε *οκτώ έτη τουλάχιστον*. Αν δεν υπάρχει υποψήφιος μπορεί και με μικρότερο χρόνο
- Να ανήκουν οργανικά στη σχολική μονάδα κατά το χρόνο επιλογής

1.2.6. Σύμφωνα με το **N. 4473/2017** (αρ. 1), όπως τροποποίησε το αρ. 17 του Ν. 4327/2015 και αυτό το άρθρο 11 του Ν. 3848/2010 και ως εξής: Ισχύουν όσα και στον Ν. 4327/2015

1.2.7. Σύμφωνα με τον ισχύοντα **N. 4547/2018** ορίζονται οι εξής προϋποθέσεις:

- Η κατοχή του βαθμού Α΄ (αρ. 22 παρ. 1)
- η οκταετής τουλάχιστον διδακτική εμπειρία (άρθρο 22 παρ. 7)
- Να υπηρετούν με οργανική θέση στη σχολική μονάδα που αφορά η θέση Υποδιευθυντή (άρθρο 22 παρ. 7 και αρ. 27 παρ.3)
- να συμπληρώνει το υποχρεωτικό ωράριο της θέσης του υποδιευθυντή στη σχολική μονάδα όπου έχει επιλεγεί (αρ. 27 παρ. 3, η)
- Η πιστοποιημένη γνώση Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) Α΄ επιπέδου (αρ. 22 παρ.1)
- Αν οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας δεν πληρούν τις προϋποθέσεις της οκταετούς διδακτικής υπηρεσίας ή της πιστοποιημένης γνώσης Τ.Π.Ε. Α΄ επιπέδου, υποψήφιοι μπορεί να είναι και εκπαιδευτικοί με μικρότερο χρόνο υπηρεσίας ή χωρίς πιστοποιημένη γνώση Τ.Π.Ε., αντίστοιχα. (αρ. 22 παρ. 7 εδ. 5)
- Εκπαιδευτικοί που έχουν ολοκληρώσει δύο συνεχόμενες θητείες πλήρων διδακτικών ετών που προηγούνται της επιλογής στη θέση του υποδιευθυντή της ίδιας σχολικής μονάδας, δεν επιτρέπεται να υποβάλουν αίτηση

υποψηφιότητας.

1.3. Όργανα επιλογής

1.3.1. Σύμφωνα με το **Π.Δ. 398/1995** όργανο επιλογής Υποδιευθυντή είναι (αρ. 16):

α) Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας που σε συνεδρίασή του από την οποία απέχουν οι υποψήφιοι, συντάσσει πίνακα με τριπλάσιο αριθμό, αιτιολογώντας με πρακτικό τη γνώμη του.

β) Τα ΠΥΣΠΕ που αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς της ίδιας σχολικής μονάδας και αφού λάβουν υπόψη και την πρόταση του συλλόγου των διδασκόντων προτείνουν την τοποθέτηση υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων.

1.3.2. Σύμφωνα με το **Π.Δ. 25/2002** όργανο επιλογής Υποδιευθυντή είναι (αρ. 3 παρ. 2,4):

α) Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας σε συνεδρίασή του από την οποία απέχουν οι υποψήφιοι, συντάσσει πίνακα υποψηφίων υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, σε τριπλάσιο αριθμό των θέσεων, αιτιολογώντας τη γνώμη του με σχετική πράξη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στις περιπτώσεις που ορίζονται περισσότεροι του ενός υποδιευθυντές, στην ίδια σχολική μονάδα.

β) Τα ΠΥΣΠΕ αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς της ίδιας σχολικής μονάδας και αφού λάβουν υπόψη την πρόταση του συλλόγου των διδασκόντων προτείνουν την τοποθέτηση υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων.

1.3.3. Σύμφωνα με το **N. 3467/2006**, ως όργανο επιλογής Υποδιευθυντή είναι σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 4 παρ. 5, όπως ορίζεται και στο νομοθέτημα της προηγούμενης παραγράφου της παρούσας εργασίας.

1.3.4. Σύμφωνα με το **N. 3848/2010** (αρ. 23 παρ. 1 -3, αρ. 15), ως όργανο επιλογής Υποδιευθυντή ορίζεται ως εξής:

- Ο σύλλογος των διδασκόντων της σχολικής μονάδας, σε συνεδρίαση του, από την οποία απέχουν οι υποψήφιοι, συντάσσει αιτιολογημένη πρόταση επιλογής υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας, με βάση τα κριτήρια του άρθρου 15. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στις περιπτώσεις που ορίζονται περισσότεροι του ενός υποδιευθυντές στην ίδια σχολική μονάδα.
- Η πρόταση μαζί με το πρακτικό του συλλόγου των διδασκόντων διαβιβάζονται στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο (Π.Υ.Σ.Π.Ε.) το οποίο, μετά από έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων και της νομιμότητας της διαδικασίας διαμόρφωσης της πρότασης, προτείνει την τοποθέτηση.
- Αν ο σύλλογος των διδασκόντων παραλείψει να υποβάλει την πρόταση της προηγούμενης παραγράφου, η τοποθέτηση γίνεται με απόφαση του οικείου διευθυντή εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου υπηρεσιακού

συμβουλίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη τα κριτήρια του άρθρου 15.

1.3.5. Σύμφωνα με το Ν. 4327/2015 (αρ. 20 παρ.3, 25 παρ.), ως όργανο επιλογής Υποδιευθυντή ορίζεται ως εξής: Ο σύλλογος των διδασκόντων της σχολικής μονάδας, σε συνεδρίαση του, προβαίνει σε μυστική ψηφοφορία και συντάσσει αιτιολογημένη απόφαση επιλογής υποδιευθυντή.

- Το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο (Π.Υ.Σ.Π.Ε.), το οποίο, μετά από έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων και της νομιμότητας της διαδικασίας διαμόρφωσης της απόφασης, επικυρώνει την τοποθέτηση των στελεχών της προηγούμενης παραγράφου.
- Αν ο σύλλογος των διδασκόντων παραλείψει να υποβάλει την απόφαση της προηγούμενης παραγράφου, η τοποθέτηση γίνεται με απόφαση του οικείου Διευθυντή εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.
- Σε περίπτωση που το Υπηρεσιακό Συμβούλιο δεν εγκρίνει την επιλογή του συλλόγου των διδασκόντων θα πρέπει να αιτιολογήσει πλήρως την απόφασή του αυτή προς τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, ο οποίος παίρνει την τελική απόφαση.

1.3.6. Σύμφωνα με την εξουσιοδότηση του Ν. 4473/2017 (αρ. 7, δ) εκδόθηκε η Υπουργική απόφαση **Φ.361.22/68/136657/Ε3** (ΦΕΚ Β 2908/23.8.2017) «Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων και επιλογής των Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων...». Από το άρ. 2 της ως άνω απόφασης ορίζεται ως όργανο επιλογής Υποδιευθυντή ως εξής:

- Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας, σε συνεδρίασή του, προβαίνει στη διαδικασία διατύπωσης γνώμης μέσω μυστικής ψηφοφορίας και συντάσσει αιτιολογημένη απόφαση επιλογής Υποδιευθυντή
- Το οικείο ΠΥΣΠΕ το οποίο μετά από έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων, και της νομιμότητας της διαδικασίας διαμόρφωσης της απόφασης, επικυρώνει με πράξη του την τοποθέτηση
- Σε περίπτωση που το οικείο ΠΥΣΠΕ δεν εγκρίνει την επιλογή του συλλόγου των διδασκόντων θα πρέπει να αιτιολογήσει πλήρως την απόφασή του αυτή προς τον Περιφερειακό Διευθυντή Εκπαίδευσης, ο οποίος παίρνει και την τελική απόφαση.

1.3.7. Σύμφωνα με το Ν. 4547/2018 (αρ. 25 παρ.4, 26 παρ.1, 30 παρ.6)

- Με απόφαση του συλλόγου διδασκόντων, η οποία διατυπώνεται σε συνεδρίαση, στην οποία δεν συμμετέχουν τα μέλη που κωλύονται σύμφωνα με το άρθρο 7 του (ν. 2690/1999, Α' 45), καθώς και οι αναπληρωτές ή ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί
- Στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο, το οποίο, ύστερα από έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων και της νομιμότητας της διαδικασίας διαμόρφωσης της

πρότασης

- Αν σε σχολική μονάδα προβλέπεται και δεύτερος υποδιευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων προτείνει και τη σειρά τοποθέτησης των δύο υποδιευθυντών (υποδιευθυντής Α΄ και Β΄)
- Αν ο σύλλογος διδασκόντων δεν διατυπώσει πρόταση για την επιλογή των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, καθώς και των υποδιευθυντών και των υπευθύνων Ε.Κ. ή για τη σειρά τοποθέτησης των υποδιευθυντών, αποφασίζει σχετικά το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο.
- Στο αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο μετέχει επιπλέον ένας (1) Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου που προέρχεται από την οικεία βαθμίδα εκπαίδευσης και ένας (1) εκπαιδευτικός με δεκαπενταετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία στην ίδια βαθμίδα εκπαίδευσης, ο οποίος υπηρετεί με οργανική θέση στην οικεία Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

1.4. Κριτήρια επιλογής Υποδιευθυντών

1.4.1 Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 16 του **Π.Δ. 398/1995** όργανο δεν υπήρχαν κριτήρια επιλογής για τους Υποδιευθυντές. Με τη διάταξη του άρθρου 54 παρ.7 του Ν. 2413/1996 αντικαταστάθηκε η παρ. 6 του προαναφερόμενου άρθρου 16 του Π.Δ. θεωρώντας ως κριτήρια επιλογής αυτά που ορίζονται στο άρ. 12 για τους Διευθυντές σχολείων όπως παρακάτω.

Σε κάθε κατηγορία περιλαμβάνονται κριτήρια που μοριοδοτούνται και κριτήρια που συνεκτιμώνται από το Συμβούλιο Επιλογής, ως εξής:

Α΄ Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και συγκρότηση

Β΄ Υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία

Επίσης συνεκτιμώνται και μοριοδοτούνται:

- Η γνώση των εκπαιδευτικών προβλημάτων 3 μονάδες
- Η ικανότητα χρήσης των γνώσεων (επιστημονικών και παιδαγωγικών) 2μ.
- Εκπαιδευτικό έργο-πρωτοβουλίες σε σχέση με αυτό 2μ.
- Η ικανότητα αντιμετώπισης εκπαιδευτικών θεμάτων σύμφωνα με τις σύγχρονες αρχές της παιδαγωγικής 2 μ.
- Η ικανότητα συνεργασίας με το σύλλογο των διδασκόντων, τους μαθητές και το σύλλογο γονέων 4 μ.
- Η αποδοτικότητα στο διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων. 4μ.
- Η ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου, ώστε το σχολείο να γίνεται

μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης, αλλά και σε θέματα παιδαγωγικά και επιστημονικά. 4μ.

- Η οργάνωση πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων μέσα και έξω από το σχολείο, η σύνδεση του σχολείου με την κοινωνία και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ώστε το σχολείο να μετατρέπεται σε πνευματικό και πολιτιστικό κέντρο της περιοχής του. 4μ.
- Εκλογή σε Δ.Σ. επιστημονικών ενώσεων. 2μ.

Στη διάταξη του άρθρου 54 παρ. 9 του Ν. 2413/1996 περιγράφεται ότι η βαθμολογία κάθε μέλους του συμβουλίου επιλογής στα συνεκτιμημένα κριτήρια κατά κατηγορία κατατίθεται αιτιολογημένα και ενυπόγραφα. Το περιφερειακό υπηρεσιακό συμβούλιο γνωστοποιεί στους υποψήφιους το σύνολο των αξιολογικών μονάδων των μοριοδοτούμενων κριτηρίων κατά κατηγορία που τους αφορούν και τάσσει σε αυτούς εύλογη προθεσμία για την προβολή αντιρρήσεων, οι οποίες εξετάζονται από το συμβούλιο

1.4.2 Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 παρ. 2, 4 του **ΠΔ. 25/2002** περιγράφεται η παρακάτω διαδικασία:

Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας σε συνεδρίασή του από την οποία απέχουν οι υποψήφιοι, συντάσσει πίνακα υποψηφίων υποδιευθυντών σχολικών μονάδων σε τριπλάσιο αριθμό των θέσεων, αιτιολογώντας τη γνώμη του με σχετική πράξη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στις περιπτώσεις που ορίζονται περισσότεροι του ενός υποδιευθυντές, στην ίδια σχολική μονάδα.

Τα οικεία υπηρεσιακά συμβούλια αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς της ίδιας σχολικής μονάδας και αφού λάβουν υπόψη την πρόταση του συλλόγου των διδασκόντων προτείνουν την τοποθέτηση υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων.

Οι επιλογές Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων δεν ακολουθούν στο παρόν θεσμικό πλαίσιο αυτές των άλλων στελεχών. Με τη διαδικασία της αίτησης μόνο, οι υποψήφιοι τίθενται στην κρίση του Συλλόγου διδασκόντων, ο οποίος θα λάβει υπόψη τις διατάξεις του άρ. 4 του παρόντος με τα γενικά κριτήρια. Αυτά μπορούν να είναι η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση του υποψηφίου, η υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα που κατά την κρίση του αποδεικνύει την επιστημονική, παιδαγωγική, διοικητική, υπηρεσιακή και επαγγελματική ικανότητα αυτών, κυρίως από την παρουσία του στη σχολική μονάδα που υπηρετεί.

Το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο ακολουθεί κατά συνήθη πρακτική την επιλογή του συλλόγου διδασκόντων. Όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρα αιτιολογημένη κρίση από το σύλλογο διδασκόντων κατά συνέπεια το υπηρεσιακό συμβούλιο ακολουθεί κατά την κρίση των μελών του τα περιεχόμενα της διάταξης του άρ. 4 του παρόντος Π.Δ. με τα γενικά κριτήρια επιλογής στελεχών.

1.4.3 Σύμφωνα με τις διατάξεις του ΚΕΦ. Δ΄ του άρθρου 8 του Ν. 3467/2006 περιγράφεται η παρακάτω διαδικασία:

Κριτήριο επιλογής των στελεχών του κεφαλαίου αυτού είναι ιδίως η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αποτιμάται σύμφωνα με την περίπτωση γ΄ του άρθρου 3 του νόμου αυτού και ως εξής:

Προσωπικότητα και γενική συγκρότηση του υποψηφίου, και ειδικότερα:

1. η ικανότητα του υποψηφίου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες,
2. να επιλύει προβλήματα (διδασκτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.),
3. να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και
4. να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους

1.4.4 Σύμφωνα με τις διατάξεις του αρ. 15 του Ν. 3848/2010 περιγράφεται η παρακάτω διαδικασία επιλογής Υποδιευθυντών: Κριτήρια επιλογής των στελεχών του άρθρου αυτού είναι ιδίως η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου και κυρίως:

- να επιλύει προβλήματα (διδασκτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.)
- να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον
- να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από:
 - α) την επιστημονική -παιδαγωγική συγκρότηση του υποψηφίου και κυρίως το επίπεδο των σπουδών και γενικότερα τις σπουδές του, την ύπαρξη σπουδών ή επιμορφώσεων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και την πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών και Τ.Π.Ε. και
 - β) την υπηρεσιακή κατάσταση και τη διοικητική εμπειρία όπως προκύπτει από τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία του υποψηφίου αλλά και την προϋπηρεσία σε άσκηση διοικητικού έργου ή την άσκηση καθηκόντων μέντορα.

Κατ' εξουσιοδότηση του παραπάνω νόμου με ένα άρθρο εκδόθηκε η **Υ.Α. 451/2011** (ΦΕΚ τ. Β΄582/13-4-2011): «Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων των υποψηφίων Διευθυντών και Υποδιευθυντών όλων των τύπων Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.». Σύμφωνα με αυτό καθορίστηκαν τα υποβλητέα δικαιολογητικά που θα συνοδεύουν τις αιτήσεις και για τους υποψηφίους Υποδιευθυντές σχολείων και ως εξής: Πλήρες πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών, βιογραφικό σημείωμα, φωτοαντίγραφο τίτλων σπουδών, τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών, μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αποδεικτικά γνώσης ξένων γλωσσών, πιστοποιητικό επιμόρφωσης στις Τ.Π.Ε., υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, με την οποία βεβαιώνεται ότι α) ο εκπαιδευτικός δεν έχει

καταδικαστεί τελεσίδικα για πειθαρχικό παράπτωμα από τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 109 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 3528/2007), β) δεν συντρέχουν τα κωλύματα διορισμού της παρ. 1 του άρθρου 8 του ίδιου κώδικα.

1.4.5 Σύμφωνα με τις διατάξεις του αρ. 20 του **N. 4327/2015** περιγράφεται η παρακάτω διαδικασία επιλογής Υποδιευθυντών, όπως και στον Νόμο της προηγούμενης παραγράφου με μικρή διαφοροποίηση: Κριτήρια επιλογής των στελεχών του άρθρου αυτού είναι ιδίως η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου και κυρίως:

- να επιλύει προβλήματα (διδασκτικά, διοικητικά, οργανωτικά, λειτουργικά κ.λπ.)
- να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον
- να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από:
 - α) την επιστημονική -παιδαγωγική συγκρότηση του υποψηφίου και κυρίως το επίπεδο των σπουδών και γενικότερα τις σπουδές του, την ύπαρξη σπουδών ή επιμορφώσεων στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και την πιστοποιημένη γνώση ξένων γλωσσών και Τ.Π.Ε., υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογή καινοτομιών, συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, κοινωνική και συνδικαλιστική δράση, συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής και επίσημες διακρίσεις και
 - β) την υπηρεσιακή κατάσταση και τη διοικητική εμπειρία όπως προκύπτει από τη συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία του υποψηφίου αλλά και την προϋπηρεσία σε άσκηση διοικητικού έργου.

1.4.6 Σύμφωνα με τις διατάξεις του αρ. 1 παρ. 5, α΄ του **N. 4473/2017**, όπως αντικατέστησε την παρ. 1 του αρ. 46 του Ν. 2413/2015, που τροποποίησε το εδάφιο γ΄ της παρ. 1 του άρθρου 12 του Ν. 3848/201 περιγράφονται τα κριτήρια επιλογής των Υποδιευθυντών του άρθρου αυτού, όπως προκύπτουν κατά τη σχετική διαδικασία διατύπωσης γνώμης από τον οικείο σύλλογο διδασκόντων και ως εξής:

- Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει
- η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται

Τα ουσιαστικά κριτήρια που προβλέπονται από τη διάταξη του άρθρου 23 παρ. 2 του **N. 4547/2018** είναι:

- Γενική και επιστημονική συγκρότηση
- Διδακτική και διοικητική εμπειρία
- Ικανότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες

- Συνεργατικότητα και συνεισφορά στη δημιουργία κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος
- Η συμμετοχή του στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων
- Οι ικανότητες διοίκησης
- Οργάνωση εκπαιδευτικών ή παιδαγωγικών δράσεων.

1.5. Τοποθέτηση – θητεία

- 1.5.1.** Σύμφωνα με το **Π.Δ. 398/1995** η τοποθέτηση σε θέση Υποδιευθυντή γίνεται με απόφαση Νομάρχη, ύστερα από γνώμη του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε. και η θητεία Υποδιευθυντή είναι τετραετής (αρ.16)
- 1.5.2.** Σύμφωνα με το **Π.Δ. 25/ 2002** η τοποθέτηση σε θέση Υποδιευθυντή γίνεται με απόφαση Διευθυντού Εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε. και η θητεία Υποδιευθυντή είναι τετραετής (αρ. 3 παρ. 4, 5)
- 1.5.3.** Σύμφωνα με το **Ν. 3467/2006** η τοποθέτηση σε θέση Υποδιευθυντή γίνεται με απόφαση Περιφερειακού Διευθυντή Εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε. και η θητεία Υποδιευθυντή είναι τετραετής (αρ. 5 ΚΕΦ. Δ΄, Ε΄)
- 1.5.4.** Σύμφωνα με το **Ν. 3848/2010** η τοποθέτηση σε θέση Υποδιευθυντή γίνεται όπως με απόφαση του οικείου Διευθυντή Εκπαίδευσης και η θητεία Υποδιευθυντή είναι τετραετής (αρ. 16 παρ. 10, αρ. 23 παρ.2 και 25 παρ.1)
- 1.5.5.** Σύμφωνα με το **Ν. 4327/2015** η τοποθέτηση σε θέση Υποδιευθυντή γίνεται όπως με απόφαση του οικείου Διευθυντή Εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου Π.Υ.Σ.Π.Ε. και η θητεία Υποδιευθυντή είναι διετής (αρ. 21 παρ.9, αρ. 27).
- 1.5.6.** Σύμφωνα με το **Ν. 4473/2017** η θητεία είναι τριετής (αρ. 4 της ως παρακάτω Υ.Α.) και η τοποθέτηση Υποδιευθυντών γίνεται σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 3 της Υ.Α. Φ. 361.22/68/136657/Ε3 (ΦΕΚ Β΄ 2908/23.8.2017) για τον « Καθορισμό της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων και επιλογής των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και εργαστηριακών κέντρων, καθώς και των υπευθύνων τομέων Ε.Κ.» από τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου
- 1.5.7.** Σύμφωνα με το **Ν. 4547/2018** η θητεία των Υποδιευθυντών, όπως όλων των στελεχών εκπαίδευσης, είναι τριετής. (αρ. 30 παρ. 1) και η τοποθέτησή τους πραγματοποιείται με απόφαση του οικείου Διευθυντή Εκπαίδευσης, ύστερα από πρόταση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου (αρ. 29 παρ. 7)

2. Συγκριτικά στοιχεία νομοθετικών πλαισίων επιλογής Υποδιευθυντή

2.1. Ανάλυση των προϋποθέσεων επιλογής

Από την ανάλυση των προϋποθέσεων επιλογής προκύπτει ότι: (βλ. Πίνακα 2.1)

- Από το 2002 και υποψήφιοι Υποδιευθυντές μπορούν να είναι όλες οι ειδικότητες των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και όχι μόνο δάσκαλοι.
- Μέχρι το 2006 η δυνατότητα θέσης Υποδιευθυντή δίνεται σε σχολεία από 10θέσια και πάνω ανεξαρτήτως αριθμού μαθητών. Από το 2006 ως το 2015 επιλέγονται Υποδιευθυντές στα σχολεία με 300 μαθητές και άνω. Από το 2015 και μετά δεν γίνεται καμία αναφορά στο δυναμικό των σχολείων ενώ οι σχετικές διατάξεις καταργήθηκαν από αντικαταστάσεις ισχυόντων άρθρων μεταγενέστερων του 3848/2010.(το αρ. 17 του Ν. 4327/2015 αντικατέστησε το αρ. 11 του Ν. 3848/2010, το οποίο κατήργησε τους προγενέστερους νόμους.
- Από το 1995 υποψήφιοι Υποδιευθυντές μπορούν να είναι δάσκαλοι ανεξαρτήτως προϋπηρεσίας. Από το 2002 ως απαιτούμενη προϋπηρεσία υπολογίζεται η δετής εκπαιδευτική. Από το 2015 διαφοροποιείται η απαιτούμενη προϋπηρεσία υποψηφίων σε δετή διδακτική. Παραλείπεται ο βαθμός διότι είναι δεδομένος εφόσον υπάρχει η ελάχιστη οκταετής διδακτική προϋπηρεσία σε θέση μονίμου εκπαιδευτικού.
- Με τον τελευταία ισχύοντα Νόμο απαιτείται για κάθε υποψήφιο σε θέση Υποδιευθυντή η αποδεδειγμένη γνώση Η/Υ, ΤΠΕ Α΄ επιπέδου και συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου στη σχολική μονάδα της θέσης για υποψηφιότητα. Το τελευταίο απαιτούμενο απέκλεισε, από την υποψηφιότητα δεύτερου Υποδιευθυντή Δημοτικού σχολείου, όσες ειδικότητες εκπαιδευτικών που δεν είναι δάσκαλοι, διότι συμπληρώνουν το υποχρεωτικό τους ωράριο σε περισσότερες από μία σχολικές μονάδες.
- Από το 2010 και μετά οι υποψήφιοι υποβάλλουν φάκελο υποψηφιότητας με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά (αίτηση, βιογραφικό, τίτλοι σπουδών, πιστοποιητικό υπηρεσιακών μεταβολών, βεβαιώσεις και τεκμήρια δραστηριότητας)
- Η νέα προϋπόθεση που εισάγει ο νόμος 4547/2018 ως προϋπόθεση και αποκλεισμό ταυτόχρονα είναι ότι εκπαιδευτικός μετά τις δύο συνεχόμενες θητείες σε θέση Υποδιευθυντή δεν μπορεί να είναι υποψήφιος. Στην περίπτωση αυτή δεν προβλέπεται και ότι αν δεν υπάρχει άλλος υποψήφιος θα μπορεί να αίρεται το αποκλεισμός. Άλλωστε σε περίπτωση απουσίας υποψηφίου, χωρίς να αναφέρεται πλέον ρητά στο νόμο, το υπηρεσιακό συμβούλιο θα προτείνει από τους εκπαιδευτικούς της οικείας σχολικής μονάδας.

2.2. Ανάλυση των οργάνων επιλογής

Από την ανάλυση των οργάνων της επιλογής των Υποδιευθυντών προκύπτει ότι: (βλ. Πίνακα 2.2)

- Είναι αξιοσημείωτο ότι πριν το 2010 δεν είχε προβλεφθεί η απουσία γνώμης του συλλόγου διδασκόντων. Με τη θεσμοθέτηση του Ν. 3848 προβλέπεται ότι η σχετική πράξη του συλλόγου διδασκόντων με απουσία έκφρασης γνώμης, εξουσιοδοτεί το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο σε ουσιαστική απόφαση. Η συγκεκριμένη διάταξη παρέμεινε και σε επόμενες επιλογές Υποδιευθυντών, διότι παρατηρείται αυτή η συμπεριφορά των συλλόγων διδασκόντων. Υπήρχε σχετική πρόβλεψη το 1995 για την απουσία αιτήσεων Υποδιευθυντών, που αποφάσιζε το Π.Υ.Σ.Π.Ε. μεταξύ των δασκάλων της ίδιας σχολικής μονάδας.
- Από το 2017 με τη θεσμοθέτηση του Ν. 4373 σημειώνεται λύση στη διαφωνία της γνώμης του συλλόγου διδασκόντων κατά τη διατύπωση γνώμης με τη φερόμενη απόφαση του αρμοδίου υπηρεσιακού συμβουλίου ή και άρνηση των μελών του να εκφράσουν γνώμη και κατά συνέπεια εξουσιοδοτείται ο Περιφερειακός Διευθυντής να αποφασίσει την επιλογή Υποδιευθυντή.
- Κύριο χαρακτηριστικό των προηγούμενων ετών υπήρξε η θεσμοθέτηση της μυστικής ψηφοφορίας για την επιλογή Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων το 2015, όπως διαφαίνεται στο σχετικό πίνακα. Η ψήφος των μελών κρίθηκε ως ανατιολόγητη από το Συμβούλιο της Επικρατείας και ακυρώθηκαν οι διατάξεις του νόμου μετά από προσφυγή για την επιλογή Διευθυντών σχολείων. Το σκεπτικό όμως της απόφασης παρότι υπήρξε το ίδιο και για τη επιλογή Υποδιευθυντών, η διαδικασία επιλογών τους, παρέμεινε και το 2017 στη διατύπωση γνώμης με μυστική ψηφοφορία.
- Τελικά με τον ισχύοντα Ν. 4547 κατά το τρέχον σχολικό έτος πραγματοποιήθηκε η επιλογή Υποδιευθυντών με διαδικασία όπως το 2010 και με τη διαφορά ότι σε περίπτωση διαφωνίας του ΠΥΣΠΕ με τη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων να αποφασίζει ο Περιφερειακός Διευθυντής.

2.3. Ανάλυση των κριτηρίων επιλογής

Από την ανάλυση των οργάνων της επιλογής των Υποδιευθυντών προκύπτει ότι: (βλ. Πίνακα 2.3)

- Είναι εμφανές ότι υπάρχει αναλυτικότερος προσδιορισμός ειδικότερων κριτηρίων επιλογής στους νόμους του 1995, του 2015 και του 2018, με τη διαφορά ότι το 1998 όλα τα κριτήρια μοριοδοτούνται. Το Π.Δ. εξαντλείται στα γενικά κριτήρια ενώ αντίθετα ο Ν. 3467/2006 μόνο στα ειδικότερα, όπως και ο Ν. 4327/2015 αλλά σε περισσότερα και εξειδικευμένα. Ο Ν. 4377/2017 δίνει έμφαση στην

παρουσία του εκπαιδευτικού στη σχολική πραγματικότητα και το εκπαιδευτικό έργο του. Είναι όμως αξιοσημείωτη στο Ν. 4547/2018 η καλύτερη κατανομή σε γενικά και ειδικότερα κριτήρια, με στόχο την καλύτερη απόδοση στο εκπαιδευτικό έργο και ωριμότερη νομοθετικά η επιλογή των κριτηρίων.

- Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της εξωστρέφειας των σχολικών μονάδων σε ευρωπαϊκά προγράμματα αυξάνονται οι απαιτήσεις σε γνώσεις και παρατηρείται ότι γενικότερα απαιτούνται τα ανάλογα κριτήρια από το 2010, καταλήγοντας στον ισχύοντα νόμο με απαίτηση γνώσης ΤΠΕ Α' επιπέδου, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την υποψηφιότητα.
- Στον ισχύοντα νόμο του τρέχοντος έτους 2018 δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ικανότητες εκπαιδευτικών δράσεων και λιγότερο διοικητικών ικανοτήτων, παρότι με μοναδική διάταξη αναφέρονται ρητά «οι ικανότητες διοίκησης». Άλλωστε τα διοικητικά καθήκοντα ανατίθενται κυρίως στο Διευθυντή του σχολείου και η βούληση του νομοθέτη είναι ότι ο Υποδιευθυντής βοηθά το Διευθυντή στο έργο του.
- Είναι αξιοσημείωτο ότι στους νόμους τριών διαφορετικών πολιτικών ηγεσιών από το 2006 στο 2010 και στο 2015 υπάρχει συμφωνία σε τρία ειδικότερα κριτήρια επιλογής, «να επιλύει προβλήματα, να επιδεικνύει συνεργατικότητα και να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στα καθήκοντά τους». Τρία κριτήρια αλλά ταυτόχρονα και τρεις στόχοι για κάθε «υγιή» σχολική μονάδα, που τα μέλη της επιθυμούν να παράγει αποτελεσματικό εκπαιδευτικό έργο.
- Μοναδική φορά στο νόμο του 2010 έγινε αναφορά στο κριτήριο της άσκησης καθηκόντων μέντορα. Αυτό το κριτήριο είναι δυνατό να προκύπτει και από άλλα κριτήρια, τα οποία να είναι και κοινώς αποδεκτά, αλλά ο τίτλος του μέντορα θεωρήθηκε ότι δηλώνει εξουσία και υπεροχή μεταξύ ίσων συναδέλφων εκπαιδευτικών και απορρίφθηκε εντελώς στην πράξη.

2.4. Ανάλυση για το όργανο τοποθέτησης Υποδιευθυντών και τη θητεία τους

Από την ανάλυση της επιλογής του οργάνου τοποθέτησης και της θητείας των Υποδιευθυντών προκύπτει ότι: (βλ. Πίνακα 2.4)

- Το 1995 ως όργανο τοποθέτησης επιλέγεται διοικητικό όργανο εκτός εκπαίδευσης και προϊσταμένη αρχή του παντοδύναμου Επιθεωρητή, ο Νομάρχης.
- Το 2006 επιλέγεται όργανο τοποθέτησης ανώτερο του Διευθυντή Εκπαίδευσης, προκειμένου να δοθεί έμφαση στο ρόλο του Υποδιευθυντή, όπως προκύπτει και από την απαιτούμενη προϋπηρεσία που με τον ισχύοντα νόμο αυξήθηκε σε 10ετή από 8ετή. Επίσης, από τις διατάξεις του νόμου 3467 για την επιλογή Υποδιευθυντή συνάγεται ότι το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο ακολουθεί κατά

συνήθη πρακτική, την επιλογή του συλλόγου διδασκόντων, όταν αυτή υπάρχει ξεκάθαρα, όπως και μεταγενέστερα.

- Η θητεία των Υποδιευθυντών που ακολουθεί πάντα τη θητεία των Διευθυντών σχολικών μονάδων είναι τετραετής ως το 2015. Με τον ισχύοντα νόμο 4325/2015 ακολουθείται μια δοκιμαστική περίοδος επιλογής στελεχών σχολικής μονάδας, με διαφορετική διαδικασία. Για το λόγο αυτό επιλέγεται από το νομοθέτη μια μικρή διάρκεια 2ετούς θητείας, ενώ για τους Διευθυντές Εκπαίδευσης επιλέγεται η διετής θητεία με ήδη δεδομένη την επόμενη παράτασή τους. Η μυστική ψηφοφορία επιλογής Διευθυντών και Υποδιευθυντών δημιούργησε πλείστες διαφωνίες, καταλήγοντας σε ακύρωσή της από το Συμβούλιο της Επικρατείας.
- Με το Ν. 4473/2017 επιλέγεται για τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολείων η τριετής θητεία και με την ίδια διάθεση ο νομοθέτης ακολουθεί την τριετή θητεία και στον πρόσφατα ισχύοντα νόμο ως σήμερα.
- Είναι φανερό ότι από το 2015 δεν υπάρχει η ανάλογη εμπιστοσύνη στα επιλεγθέντα στελέχη της εκπαίδευσης, ώστε να έχουν μεγαλύτερη θητεία. Η ισχύουσα τριετής θητεία σηματοδοτεί την ταχύτερη πιθανή αλλαγή προσώπων, εφόσον αυτά δεν αξιολογηθούν θετικά από την εκπαιδευτική κοινότητα απουσίας της αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου.

3. Επιλογή Υποδιευθυντή σε σχολεία Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με τον Ν. 4547/2018

Κατά τα πρόσφατα δεδομένα πραγματοποιήθηκε η επιλογή Υποδιευθυντών σχολικών μονάδων με αριθμό μεγαλύτερο των 120 μαθητών και η επιλογή δεύτερου Υποδιευθυντή σε σχολικές μονάδες με περισσότερους από 270 μαθητές. Όπου υπήρχε ένας υποψήφιος η διαδικασία κύλησε ομαλά, χωρίς να γίνει έντονη επισήμανση και επικέντρωση στα κριτήρια των διατάξεων του σχετικού νομοθετικού πλαισίου.

Στις περιπτώσεις που υπήρξαν δύο ως και πέντε υποψήφιοι σε σχολικές μονάδες οι σύλλογοι διδασκόντων δυσκολεύτηκαν ή δεν κατάφεραν να προβούν στην επιλογή Υποδιευθυντή, παρά παρέπεμψαν την επιλογή στο αρμόδιο Υπηρεσιακό συμβούλιο, ως να μην γνώριζαν τα πρόσωπα, να μην υπήρχαν κριτήρια και τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου να είχαν κάθε δυνατότητα που δεν είχε ο σύλλογος διδασκόντων.

Συμπεράσματα

Από όσα εκτέθηκαν αναλυτικά στα προηγούμενα κεφάλαια αλλά και από την προσεκτική μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει το εύλογο ερώτημα ποιος είναι ο κατάλληλος Υποδιευθυντής, ποιον επιλέγει η Πολιτεία, ποιον επιλέγουν τα όργανα επιλογής τους και ποιον επιλέγουν τα μέλη των συλλόγων διδασκόντων συμπεριλαμβανομένου και του

Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Σε κάθε θεσμικό πλαίσιο στο οποίο αντικατοπτρίζεται η βούληση της Πολιτείας για την επιλογή του Υποδιευθυντή υπάρχουν προϋποθέσεις και διαδικασίες που σχεδόν πλησιάζουν, ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την γενικότερη εξέλιξη της κοινωνίας. Όμως συνέχεια υπάρχει η υποκειμενικότητα των κριτηρίων επιλογής και η γενική περιγραφή τους. Δεν μπορούν να υπάρξουν τεκμήρια για όλα τα κριτήρια, αλλά το μοναδικό είναι η συνεχής παρουσία του εκπαιδευτικού στο σχολείο. Με αυτή την επισήμανση, συνεπάγεται ότι η Πολιτεία επιτρέπει στο σύλλογο διδασκόντων να αποφασίσει χωρίς να προσδιορίζει επακριβώς και να μοριοδοτεί τον τρόπο επιλογής σε μια συνεδρίαση, αλλά μόνο υπαγορεύει την αιτιολόγηση της γνώμης των μελών επίσης γενικά. Άλλωστε και στο Ν. 398/1995 που θεσμοθετούσε τη μοριοδότηση των κριτηρίων, δεν διαφαίνεται εύκολα δυνατότητα για απόλυτη τεκμηρίωση των προσόντων των υποψηφίων.

Από την προσεκτική παρακολούθηση των κριτηρίων και το όλο θεσμικό πλαίσιο διαχρονικά, ο νομοθέτης επιλέγει για τον υποψήφιο να κατέχει εμπειρία από τη σχολική πραγματικότητα επαρκή και διδακτική. Η προσωπικότητα, οι γνώσεις, η διάθεση γενικότερα για προσφορά στο εκπαιδευτικό έργο προσανατολίζει κάθε μελετητή του νομοθετικού πλαισίου επιλογών ότι ο Υποδιευθυντής θα πρέπει να είναι ο καθοδηγητής του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας γενικότερα και δευτερευόντως ο γραφειοκρατικός βοηθός του Διευθυντή (Κόκκος 2000). Προέχουν για την εκπαιδευτική σχολική πραγματικότητα οι εκπαιδευτικές δράσεις, τα καινοτόμα προγράμματα, η οργάνωση εκδηλώσεων και η κοινωνικοποίηση του σχολείου γενικότερα από τις απαραίτητες αλλά δευτερεύουσες διοικητικές – γραφειοκρατικές ανάγκες.

Κατά συνέπεια των παραπάνω, ο σύλλογος διδασκόντων κατά την επιλογή Υποδιευθυντή μπορεί και έχει την υποχρέωση δια της εισήγησης του Διευθυντή να θέσει με ξεκάθαρο τρόπο τα κριτήρια που περιγράφει ο νόμος, να τα εξειδικεύσει και να δεχτεί την ρητή θέση κάθε υποψηφίου επί αυτών. Αυτό δεν μπορεί να είναι ίδιο σε κάθε σχολική μονάδα, διότι η καθεμιά έχει διαφορετικούς στόχους και διαφορετικές ανάγκες για τη λειτουργία της. Αυτός είναι και ο λόγος που ο νομοθέτης δεν επιλέγει την ίδια μοριοδότηση και διαδικασία επιλογής με τους Διευθυντές. Ενώ ο Υποδιευθυντής είναι εν δυνάμει αναπληρωτής Διευθυντής, δεν ακολουθείται η ίδια διαδικασία επιλογής, παρά δίνεται ουσιαστικά στο σύλλογο διδασκόντων η δυνατότητα να επιλέξει το «δικό του» πρόσωπο που θα βοηθήσει για την επίτευξη του αποτελεσματικού έργου της σχολικής μονάδας, ως να εμπεριέχει εσωτερικά στοιχεία για το καλύτερο (Σαΐτης 2011)

Θα πρέπει να θεωρηθεί αυτοπροσβολή της σχολικής μονάδας που δεν επιλέγει τον Υποδιευθυντή της, διότι ο νομοθέτης διαχρονικά καλεί τους εκπαιδευτικούς να επιλέξουν τον Υποδιευθυντή χωρίς προσωπικά κριτήρια, εφόσον αυτό υποχρεωτικά θα πρέπει να γίνει με ανάλογη αιτιολόγηση. Η Πολιτεία καλεί τα μέλη της σχολικής μονάδας με υπευθυνότητα και επαγγελματισμό (Σαΐτης 2000) να επιλέξουν και να ακολουθήσουν μια διαδικασία αποδεκτή από όλους ακόμα και από τους υποψηφίους, να επιλέξουν το συνάδελφο εκπαιδευτικό για Υποδιευθυντή, που θα βοηθήσει στην καλύτερη λειτουργία και την προαγωγή της σχολικής

μονάδας. Άλλωστε για τον παραπάνω λόγο αποφεύχθηκε η μυστική ψηφοφορία, διότι παρότι θεσμοθετήθηκαν κριτήρια, υπήρχε η δυνατότητα επιλογής για προσωπικούς λόγους.

Είναι γεγονός ότι η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στην επιλογή στελεχών εκπαίδευσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι όμως δυνατόν να αντιμετωπιστεί με σύνεση και υπευθυνότητα. Για όσα παραπάνω περιγράφηκαν και για το βέλτιστο αποτέλεσμα διαμέσου ξεκάθαρης ανοιχτής διαδικασίας, απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία του Διευθυντή του σχολείου και των μελών του συλλόγου διδασκόντων, συνεχής παρακολούθηση των εκπαιδευτικών εξελίξεων, κατάλληλες γνώσεις διοίκησης και πρακτική διαπραγμάτευσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1							
	Βαθμ ός	Έτη απαιτούμεν ης προϋπηρεσί ας	Κλάδος εκπαιδευτικ ών	Δυναμικ ό σχολείω ν	Υπηρεσια κή κατάστασ η	Ωράριο Εκπαιδευτικ ών	Άλλες προϋποθέσεις
N. 308/199 5	A´		Δασκάλων	Από 10/θεσια και πάνω	οργανικά		Αίτηση
ΠΔ. 25/2002	A´	8ετή εκπαιδευτικ ή υπηρεσία	Δασκάλων, Αγγλικών, Μουσικής και Φυσ. Αγωγής	Από 10/θεσια και πάνω	οργανικά		Αίτηση
N. 3467/20 06	A´	10ετή εκπαιδευτικ ή 8ετή σε θέση μονίμου 4ετή διδασκτική	Δασκάλων, Αγγλικών, Μουσικής και Φυσ. Αγωγής	Από 300 μαθητές και πάνω	οργανικά		Αίτηση
N. 3848/20 10	A´	8ετή εκπαιδευτικ ή υπηρεσία και με μικρότερη λόγω έλλειψης	Εκπαιδευτικοί οικείας βαθμίδας	Από 300 μαθητές και πάνω	οργανικά		Υποβολή φακέλου υποψηφιότητα ς

		υποψηφίων					
N. 4327/20 15		δετή διδασκτική υπηρεσία και με μικρότερη λόγω έλλειψης υποψηφίων	Εκπαιδευτικοί	Καμία αναφορά	οργανικά		Υποβολή φακέλου υποψηφιότητας
N. 4373/20 17		δετή διδασκτική υπηρεσία και με μικρότερη λόγω έλλειψης υποψηφίων	Εκπαιδευτικοί	Καμία αναφορά	οργανικά		Υποβολή φακέλου υποψηφιότητας
N. 4547/20 18	A´	δετή διδασκτική υπηρεσία και με μικρότερη λόγω έλλειψης υποψηφίων	Εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Καμία αναφορά	οργανικά	Συμπλήρωση ωραρίου στην οργανική θέση	1.Υποβολή φακέλου υποψηφιότητας 2. Πτυχίο Τ.Π.Ε. Α´ επιπέδου 3. Απουσία δύο συνεχόμενων θητειών Υποδιευθυντή

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

	Ν. 308/ 1995	ΠΑ. 25 /2002	Ν. 3467/ 2006	Ν. 3848/ 2010	Ν. 4327/ 2015	Ν. 4373/ 2017	Ν. 4547/ 2018
Σύλλογος διδασκόντων Αποχή υποψηφίων Διατύπωση γνώμης Αιτιολόγηση Πράξη	ΝΑΙ Πίνακα με τριπλάσιους υποψηφίους από αριθμό θέσεων	ΝΑΙ Πίνακα με τριπλάσιους υποψηφίους από αριθμό θέσεων	ΝΑΙ Πίνακα με τριπλάσιους υποψηφίους από αριθμό θέσεων	ΝΑΙ με κριτήρια αρ. 15	Εφορευτική επιτροπή ΜΥΣΤΙΚΗ ΨΗΦΟΡΟΡΙΑ Χωρίς αιτιολογία	Εφορευτική επιτροπή Διατύπωση γνώμης	ΝΑΙ
Π.Υ.Σ.Π.Ε. Γνωμοδότηση με Πρόταση του συλλόγου διδασκόντων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Απουσία πρότασης συλλόγου διδασκόντων				Με απόφαση Π.Υ.ΣΠ.Ε.	Με απόφαση Π.Υ.ΣΠ.Ε.	Με απόφαση Π.Υ.ΣΠ.Ε.	Με απόφαση Π.Υ.ΣΠ.Ε.

Απουσία υποψηφίων	Με απόφαση Π.Υ.ΣΠ.Ε.							
Αιτιολογημένη Διαφωνία Π.Υ.ΣΠ.Ε. με πρόταση συλλόγου διδασκόντων							Περιφερειακός Διευθυντής	Περιφερειακός Διευθυντής

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3								
		N. 398/ 1995 και 2413/1996	Π.Δ.25/ 2002	N. 3467/ 2006	N. 3848 /2010	N. 4327 /2015	N. 4377 /2017	N. 4547 /2018
Γ Ε Ι Κ Α Κ Ρ Ι Τ Η Ρ Ι Α	Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση	NAI	NAI		NAI	NAI		NAI
	Υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία	NAI	NAI		NAI			NAI
	Άλλη δραστηριότητα επαγγελματικού έργου		NAI					
	Συνολική παρουσία στις μονάδες που υπηρετεί και υπηρέτησε		NAI				NAI	
	Γενική συγκρότηση			NAI	NAI		NAI	NAI
	Συμβολή υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο						NAI	

Ε Ι Δ Ι Κ Ο Τ Ε Ρ Α Κ Ρ Ι Τ Η Ρ Ι Α	Σπουδές, ξένες γλώσσες και ΤΠΕ				NAI	NAI		NAI
	Ικανότητα χρήσης γνώσεων επιστ. και παιδαγωγικών	NAI						
	Άσκηση καθηκόντων μέντορα				NAI			
	Να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες	NAI		NAI				NAI
	Γνώση εκπαιδευτικών προβλημάτων	NAI						
	Να επιλύει προβλήματα	NAI		NAI	NAI	NAI		
	Συνεργατικότητα και να δημιουργεί κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον	NAI		NAI	NAI	NAI		NAI
	Να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στα καθήκοντά τους			NAI	NAI	NAI		
	Ικανότητες διοίκησης							NAI
	Αποδοτικότητα στο διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο	NAI						
	Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων					NAI		NAI
	Συμμετοχή στο σχεδιασμό και υλοποίηση εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών δράσεων	NAI						NAI
	Εφαρμογή καινοτομιών					NAI		
	Οργάνωση του σχολικού χώρου ως μονάδα επιμόρφωσης	NAI						
	Συμμετοχή σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας					NAI		
Κοινωνική και συνδικαλιστική δράση					NAI			
Συμμετοχή σε όργανα διοίκησης επιστημονικών και εκπαιδευτικών οργανώσεων ή σε όργανα λαϊκής συμμετοχής	NAI					NAI		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4		
	Όργανο τοποθέτησης	Θητεία
N. 308/1995	Νομάρχης	4ετής
ΠΔ. 25/2002	Διευθυντής Εκπαίδευσης	4ετής
N. 3467/2006	Περιφερειακός Διευθυντής Εκπ.	4ετής
N. 3848/2010	Διευθυντής Εκπαίδευσης	4ετής
N. 4327/2015	Διευθυντής Εκπαίδευσης	2ετής
N. 4373/2017	Διευθυντής Εκπαίδευσης	3ετής
N. 4547/2018	Διευθυντής Εκπαίδευσης	3ετής

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). Ηγεσία αι Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. – Η ταυτότητα του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
- Ιορδανίδης, Γ., (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Συλλογικό έργο Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου. επιμέλεια Μπαγάκης Γεώργιος. Αθήνα: Μεταίχμιο. σελ. 90-98
- Κόκκος, Α. (2000). Ο μετασχηματισμός των στάσεων και ο ρόλος του εμπνευστή. Πάτρα: Μέντωρ Εκπαιδευτική.
- Κόπτης, Α. (2009). Βασικές αρχές της σύγχρονης διδακτικής και εφαρμογή τους στη μεθοδολογία Project. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, Τεύχος 15, σελ. 16-28. <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyχος15/>
- Παπαναούμ, Ζ. (1994). Σχολική μονάδα και εκπαιδευτικές καινοτομίες. «Χρονικά» τ.4, σ.σ. 30-36
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία. Αθήνα, Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ και Πέτρος Πασιαρδής
- Πιλιτζίδης, Σ. Α. (2005). Το Διευθυντικό στέλεχος ως φορέας άσκησης, διαμόρφωσης και αλλαγής της εσωτερικής/ τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής. 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο

Διοίκησης Α/θμιας & Β/θμιας Εκπαίδευσης. Άρτα. Ανακτήθηκε Ιούνιο 2016 από <http://didefth.gr/portal/view.php?i=248&p=2&t>

- Μάναλης, Π. (2010). Μεθοδολογικές προσεγγίσεις - Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός προγράμματος Π.Ε.<http://dide-peiraia.att.sch.gr/index.php/environmentaleducation/sxed-ylop>
- Ματσαγούρας, Η. (2003). Η διαθεματικότητα στη σχολική γνώση. Αθήνα: Γρηγόρη
- Ματσαγούρας, Η. (2002). Διεπιστημονικότητα, διαθεματικότητα και ενιαιοποίηση στα νέα Προγράμματα Σπουδών: Τρόποι οργάνωσης της σχολικής γνώσης, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 7, 19-36. Ανακτήθηκε Ιούνιο 2016 από <http://szygouras.eu/themata/epal06/matsagouras-diathem.pdf>.
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης Χ. (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. – Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση αι εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
- Χρυσafίδη, Κ. (1994). Βιωματική – Επικοινωνιακή Διδασκαλία. Η εισαγωγή της μεθόδου project. Αθήνα: Gutenberg

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Hobby, R. (2004). A Culture for Learning. An investigation into the values and beliefs associated with effective schools. Haygroup. Retrieved 3 April 2015 from http://www.haygroup.com/Downloads/uk/misc/Culture_for_Learning.pdf.
- Collins, C. (2007). Threat assessment in the post-columbine public school system: The use of crisis management plans in the public-school sector as a means to address and mitigate school gun violence”. Journal of Educational Advancement, 7(1), 46-61.
- Hatzichristiou, C., Issari, P., Lykitsakou, K., Lampropoulou, A, & Dimitropoulou, P. (2011). The development of a multi-level model for crisis preparedness and intervention in the Greek educational system. School Psychology International, 32(5), 464-483.
- Houlihan, A. (2007). How to lead your staff through difficult times. Super Vision, 68(11), 11-12.
- Hutchins, H. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not

enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (10), 1-11.

Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 9-76.

Reynolds, B. & Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication*, 10, 43-55.

Rochet, C., Keramidas, O. & Bout, L. (2008). Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 65-77.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Rusaw, A & Rusaw, M. (2008). The role of HRD in integrated crisis management: A public sector approach. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-17.

Wang, J. (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-21.

Winkleman, M. (1999). The right stuff. *Chief Executive*, 14, 80-81.