



Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

Διπλωματική εργασία

**«Το σχολείο ως φορέας άσκησης δημόσιας εξουσίας: Όργανα διοίκησης,  
κανόνες λειτουργίας και νομοθετικοί περιορισμοί»**

Αιμιλία Κοντογιώργη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Νίκη Γεωργιάδου, Διδάσκουσα ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης, Διδάσκων ΠΜΣ, «Διοίκησης Εκπαίδευσης», ΤΕΙ Δ. ΕΛΛΑΔΑΣ

**Πάτρα, Σεπτέμβριος 2018**

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

© Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας όπου εκπονήθηκε.

*«Ευχαριστώ την καθηγήτριά μου κα. Γεωργιάδου Νίκη για την εύστοχη καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια υλοποίησης της εν λόγω εργασίας, καθώς και την οικογένεια μου για τη στήριξη όλων αυτών τον καιρό.»*

## Περίληψη

Το σχολείο αποτελεί βασικό φορέα άσκησης Δημόσιας εξουσίας. Ειδικότερα, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον η καταγραφή και η διερεύνηση του βαθμού γνώσης και διοικητικής δράσης των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ποικίλες περιπτώσεις που θα αναλυθούν παρακάτω. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολικών μονάδων, καθώς και των λοιπών στελεχών βρίσκονται στο επίκεντρο των συζητήσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο. Ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι ένα θεσμοθετημένο συλλογικό όργανο του σχολείου που συνδέεται με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας ενώ το έργο του Συλλόγου Διδασκόντων συνδράμει και κατευθύνει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως μονομελές όργανο άσκησης διοίκησης, με αρμοδιότητες οργάνωσης, συντονισμού και προγραμματισμού της σχολικής ζωής.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποσαφηνιστούν οι όροι της δημόσιας διοίκησης, της διοίκησης της εκπαίδευσης και της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Παρουσιάζεται, επίσης, όλο το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στη διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης και του σχολείου ειδικότερα. Επίσης, μέσα από ενδεικτικά παραδείγματα λήψης δικαστικών αποφάσεων στον χώρο της εκπαίδευσης γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί διεξοδικά η λειτουργία της νομοθεσίας στον χώρο μιας σχολικής μονάδας.

Εν κατακλείδι, μέσα από την ανάλυση προκύπτει ότι η τήρηση των κανόνων συγκρότησης του Συλλόγου Διδασκόντων επαληθεύουν την εγκυρότητα των ατομικών διοικητικών πράξεων και προβάλλεται η ανάγκη της απαρέγκλιτης τήρησης των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του διευθυντή της σχολικής μονάδας όπως ορίζουν τα θεσμικά κείμενα που διέπουν την δημόσια διοίκηση.

**Λέξεις – κλειδιά:** δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση, διοίκηση στην εκπαίδευση, δικαστικές αποφάσεις, διοίκηση σχολικής μονάδας, διευθυντής

## Abstract

The school forms the basic carrier of practicing Public Authority. Specifically great interest is shown upon recording and investigating the degree of knowledge and administrative action of school unit's principals of primary and secondary school in various occasions that will be dissected below. The tasks and duties of school unit's principals as well as of the other executives are in the center of interest in Greek context. The Instructors Association (IA) is duly constituted collective school instrument connected to the school unit's operation whereas the work of IA is being contributed and lead by the school unit's Principal as an one-member administration practicing instrument with elaborating coordinating and planning school life responsibilities.

The purpose of this thesis is to clarify the terms of the public administration, the administration of education and the administration of the school unit. It is also fully presented the relative legislative context concerning the administration in the education field and the school in particular. Additionally, throughout typical examples of court decisions being taken within the education field is being attempted to present thoroughly the operation of legislature in the school unit area.

Finally, throughout examination turns out that complying with the regulation of the IA establishment verifies the validity of individual administrative actions and shows the unvarying necessity of duties and tasks being followed by the school unit manager as being defined by the institutional context that regulates the public administration.

**Keywords:** public administration, education, administration in education, judgements, school administration, director

# Περιεχόμενα

Περίληψη .....	4
Abstract .....	5
Περιεχόμενα.....	6
Εισαγωγή.....	8
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	9
1.1.Εννοιολογική προσέγγιση .....	9
1.1.1 Διοίκηση.....	9
1.1.2 Δημόσια διοίκηση .....	10
1.2 Τύποι και χαρακτηριστικά της Δημόσιας διοίκηση .....	12
1.3 Αποστολή της Δημόσιας διοίκησης .....	14
1.4 Εξέλιξη της Δημόσιας διοίκησης .....	15
1.5 Αρχές άσκησης Δημόσιας διοίκησης .....	18
1.6 Διοικητικές πράξεις.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	25
2.1 Διοίκηση εκπαίδευσης.....	25
2.2 Ιστορική αναδρομή .....	27
2.3 Θεσμικό πλαίσιο .....	29
2.4 Οργανωτικές δομές.....	33
2.5 Υπηρεσιακά συμβούλια.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	40
3.1 Διοίκηση σχολικής μονάδας.....	40
3.2 Εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας σχολικών μονάδων .....	41
3.3 Στελέχη της εκπαίδευσης .....	42
3.4 Διευθυντής σχολικής μονάδας .....	45
3.4.1 Ρόλος διευθυντή .....	45
3.4.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντή .....	47
3.4.3 Ρόλος διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος.....	49
3.5 Καθήκοντα και αρμοδιότητες λοιπών στελεχών .....	50
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	51

Κεφάλαιο 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	51
4.1 Σκοπός της έρευνας: .....	51
4.2 Επιμέρους Στόχοι: .....	51
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	51
4.4 Δείγμα της έρευνας.....	52
4.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων: .....	52
4.6 Ζητήματα δεοντολογίας .....	53
4.7 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου .....	53
4.8 Ποιοτική ανάλυση – επεξεργασία: .....	54
4.9 Συμπεράσματα .....	69
4.10 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	70
Βιβλιογραφία .....	71

### **Κατάλογος Εικόνων**

<b>Σχήμα 1:</b> Η οργανική και λειτουργική δομή της ΠΕ & ΔΕ .....	39
---	----

## Εισαγωγή

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας προσεγγίζεται η έννοια της δημόσιας διοίκησης και η εφαρμογή της στις σχολικές μονάδες. Η διοίκηση αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες στην καθημερινότητα του ανθρώπου και αποτελείται από πολλές αρμοδιότητες. Η διοίκηση επιτυγχάνει την εναρμόνιση όλων των επιμέρους προσπαθειών των ατόμων για την πραγματοποίηση ενός κοινού στόχου. Βασίζεται σε πέντε βασικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Τις λειτουργίες αυτές περιλαμβάνει και η Δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα, η Δημόσια διοίκηση είναι η δραστηριότητα του κράτους που στοχεύει στην πραγματοποίηση των σκοπών του στο πλαίσιο της έννομης τάξης.

Η διοίκηση σε μια σχολική μονάδα αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η διοίκηση με ορθό τρόπο βοηθά στην αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Σημαντική είναι η ύπαρξη απαραίτητων προσόντων και γνώσεων διοίκησης από το διευθυντή της σχολικής μονάδας ενώ απαιτείται το σχολείο ως όργανο διοίκησης να ακολουθεί αυστηρά τους κανόνες λειτουργίας του λαμβάνοντας υπόψη κάθε νομοθετικό περιορισμό.

Σκοπός της εν λόγω εργασίας είναι να περιγραφούν και να αναλυθούν οι κανονισμοί και περιορισμοί που διέπουν το σχολείο ως δημόσιο οργανισμό και να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις των οργάνων διοίκησης αυτού. Μέσα από την ποιοτική ανάλυση δευτερογενών πηγών (ελληνική και ξένη βιβλιογραφία) αλλά και πρωτογενών δεδομένων (μελέτες περίπτωσης) αναλύονται οι ρόλοι των οργάνων άσκησης εξουσίας καθώς και η σπουδαιότητα τήρησης των κανόνων συγκρότησης τους ώστε οι αποφάσεις που εκδίδουν να αποτελούν νόμιμα και δίκαια αποτελέσματα δημόσιας εξουσίας.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις αρχές της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και το θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης της σχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, επιχειρείται η καταγραφή της λειτουργίας των σχολικών μονάδων ενώ έμφαση δίνεται στο ρόλο του συλλόγου διδασκόντων και του διευθυντή ως όργανα άσκησης διοίκησης. Τέλος, ακολουθεί το ειδικό μέρος με τη μελέτη δικαστικών αποφάσεων επί ατομικών διοικητικών πράξεων μονομελών και συλλογικών οργάνων διοίκησης της εκπαίδευσης.



# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 1.1.Εννοιολογική προσέγγιση

#### 1.1.1 Διοίκηση

Ετυμολογικά ο όρος διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ, που σημαίνει μεριμνώ για την υλοποίηση ενός έργου. Αναφέρεται ότι η διοίκηση είναι δύσκολο να οριστεί καθώς αποτελείται από πολλές διαφορετικές αρμοδιότητες. Στο σημείο αυτό γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης του όρου και παρουσιάζονται κάποιοι σημαντικοί ορισμοί που έχουν δοθεί στη βιβλιογραφία. Ο Fayol αναφέρει ότι η *Διοίκηση* ορίζεται ως μια «λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος» (Σαΐτης, 2008). Η διοίκηση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του ανθρώπου, αφού με τη βοήθεια της εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων για την πραγματοποίηση ενός κοινού στόχου ή και περισσότερων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διοίκηση περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία (Σαΐτης, 2008):

- Καθορισμό ενός ή και περισσότερων σκοπών
- Καταμερισμό έργου σε επιμέρους ειδικότητες για υλοποίηση σκοπού ή σκοπών
- Ανάγκη συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων
- Αξιοποίηση αποτελέσματος μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου
- Επιβολή διορθωτικών μέτρων εάν χρειαστεί

Ο Θεοφανίδης (1985) ορίζει τη *Διοίκηση* ως μια «εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και στοχεύει στην πραγματοποίηση ενός κοινού σκοπού, όσο γίνεται καλύτερα, με την αξιοποίηση των μέσων που διατίθενται. Αναφέρει ότι οι ενέργειες που χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Οι ενέργειες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της διοίκησης που αναφέρει ο Θεοφανίδης συμπίπτουν με αυτές που αναφέρει ο

Fayoι και είναι αυτές που έχουν καθιερωθεί βάσει βιβλιογραφίας και πρέπει να ακολουθούνται για την αποτελεσματική επίτευξη του στόχου ή των στόχων.

Επίσης, οι Σαΐτης (2008) και Καμπουρίδης (2002) τονίζουν ότι η *Διοίκηση* είναι ένα σύστημα κανόνων βάσει των οποίων λειτουργούν προγραμματισμένα οι ανθρωπίνι και υλικοί πόροι του οργανισμού για την υλοποίηση των στόχων του, προς την κατεύθυνση της ενσυνείδητης δράσης, για όσο το δυνατόν μεγιστοποίηση των προσπαθειών, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ποιότητα μέσω της παρότρυνσης και της παρώθησης (Δαράκη, 2007).

Η διοίκηση έχει λειτουργική και οργανική έννοια. Η διοίκηση υπό λειτουργική έννοια μπορεί να είναι ιδιωτική ή δημόσια. Η διοίκηση υπό οργανική έννοια αποτελείται από φορείς που ασκούν τη δραστηριότητα που αναλύθηκε παραπάνω (Πρεβεδούρου, 2018).

Τέλος, σύμφωνα με τον Παρθενόπουλο (1997) η *Διοίκηση* είναι ο τρόπος με τον οποίον δομείται και οργανώνεται το κράτος και η υπόστασή του. Πιο συγκεκριμένα αφορά στον τρόπο κατανομής των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων. Αποτελεί την ενέργεια του διοικείν, τη διεύθυνση του οργανωμένου συνόλου των αρχών και τη διοικητική διαίρεση μιας χώρας. Επιπρόσθετα, ο όρος της διοίκησης περιλαμβάνει το σύστημα της διοίκησης ενός κράτους, ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης ή μιας κοινωνικής ομάδας. Περιλαμβάνει κάθε επιμέρους διοικητική αρχή, κάθε προϊσταμένη αρχή, τους προϊσταμένους και τον ανώτατο διοικητή μιας υπηρεσίας.

### **1.1.2 Δημόσια διοίκηση**

Η *Δημόσια διοίκηση* αποτελείται από πληθώρα αρμοδιοτήτων και δύσκολα μπορεί να δοθεί ένας ορισμός για αυτή την έννοια. Αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, με πολλαπλές αρμοδιότητες και σχετίζεται με την οικονομική, πολιτική και κοινωνική ζωή μιας χώρας. Πιο συγκεκριμένα, η Δημόσια διοίκηση εμπλέκεται με την κυβερνητική πολιτική, με την πολιτική εξουσία, με οργανισμούς και ανθρώπους. Πριν εξεταστεί η δομή της και δοθούν κάποιοι σημαντικοί ορισμοί της, αναφέρεται η ύπαρξη κάποιων κοινών στοιχείων που χαρακτηρίζουν το διοικητικό φαινόμενο. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα (Παυλόπουλος, 1983):

- Πραγματοποίηση γενικών σκοπών, οι οποίοι πρέπει να υλοποιηθούν μέσω της διοίκησης. Χωρίς την προσπάθεια πραγματοποίησης κάποιων σκοπών δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης της διοίκησης. Η απουσία των σκοπών θα αφαιρούσε από τη διοίκηση τον τελικό της στόχο και θα την καθιστούσε αυτοσκοπό. Συνήθως, οι σκοποί αυτοί καθορίζονται σε πολιτικό επίπεδο και η υλοποίησή τους σημαίνει την ολοκλήρωση μιας αποστολής. Η προσπάθεια υλοποίησης των εν λόγω σκοπών παίζει καθοριστικό ρόλο για τα λοιπά συστατικά στοιχεία του διοικητικού φαινομένου, τον τρόπο αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και των λειτουργιών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται αυτή η αξιοποίηση.

- Οργάνωση μέσων και συγκεκριμένα ανθρώπινων δραστηριοτήτων, υλικών ή τεχνικών πόρων, με τη χρήση των οποίων θα γίνει προσπάθεια υλοποίησης του εκάστοτε σκοπού που έχει τεθεί. Η οργάνωση και η αξιοποίηση των μέσων αυτών συνδέεται με το έργο της διοίκησης και αποτελείται από συγκεκριμένες διαδικασίες και δομές.

- Οι βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης γενικότερα, αλλά και της δημόσιας διοίκησης ειδικότερα είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Οι λειτουργίες αυτές διέπονται από συγκεκριμένες αρχές και η δομή τους διαμορφώνεται βάσει συγκεκριμένων παραγόντων, όπως για παράδειγμα η χρήση ορισμένων εργαλείων όπως το οργανόγραμμα ή το χρονοδιάγραμμα.

Σύμφωνα με τον Παγκάκη (1996) *Δημόσια διοίκηση* είναι «το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων, με τα οποία πολιτικές ιδέες και προγράμματα μετατρέπονται σε δράση και πραγματοποιούνται».

Η Πρεβεδούρου αναφέρει ότι *Δημόσια διοίκηση* είναι η δραστηριότητα που στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και αποτελείται από φορείς που ασκούν κυριαρχική διοίκηση με προνόμια δημόσιας εξουσίας, δηλαδή διαθέτουν εξουσία μονομερούς επιβολής υποχρεώσεων. Οι φορείς αυτοί έχουν τη μορφή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και διέπονται από το διοικητικό δίκαιο. Συγκεκριμένα, η *Δημόσια διοίκηση* είναι η δραστηριότητα του κράτους για την πραγματοποίηση των σκοπών του στο πλαίσιο της έννομης τάξης, με την εξαίρεση της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης.

Επίσης, σύμφωνα με τους Σπηλιωτόπουλο (2002) και Μακρυδημήτρη (2001) *Δημόσια διοίκηση* (άρθρα 101-104 του Συντάγματος) αποτελεί «το λειτουργικά διαφοροποιημένο μέρος του πολιτικού συστήματος το οποίο είναι επιφορτισμένο με τη συνέπεια και την

αξιόπιστη εφαρμογή των έγκυρων επιλογών και προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται από τα αντίστοιχα λειτουργικά και εξειδικευμένα όργανα του πολιτικού συστήματος και ελέγχονται ως προς τη νομιμότητά και συνταγματικότητα τους».

Τέλος, σύμφωνα με τον Παρθενόπουλο (1997) *Δημόσια διοίκηση* κατά την οργανική έννοια είναι το σύνολο των νομικών προσώπων που οργανώνονται τα διοικητικά όργανα που προβλέπονται από τους κανόνες δικαίου. Αναφέρεται, επίσης, ότι η μια Δημόσια υπηρεσία αποτελεί μέρος της Δημόσιας διοίκησης. *Δημόσια διοίκηση* κατά τη λειτουργική έννοια είναι η δραστηριότητα των δημόσιων νομικών προσώπων προς τους διοικούμενους ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τις βασικές τους ανάγκες.

## 1.2 Τύποι και χαρακτηριστικά της Δημόσιας διοίκησης

Η Δημόσια διοίκηση διακρίνεται σε δυο βασικούς τύπους διοίκησης που παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω (Πρεβεδούρου, 2018; Δαγτόγλου, 2004):

*1. Κυριαρχική διοίκηση* είναι η τυπική εκδήλωση της κρατικής εξουσίας που πηγάζει από τη λαϊκή κυριαρχία. Η κυρίαρχη διοίκηση διακρίνεται σε:

- *Περιοριστική*, που αποτελεί τον παραδοσιακό τύπο της κυριαρχικής διοίκησης και είναι υπεύθυνη για την τήρηση της τάξης και της ασφάλειας, τον ατομικό καθορισμό και τη συλλογή των φόρων. Ασκείται με τη χρήση κυριαρχικών μέσων, δηλαδή της διαταγής και του καταναγκασμού.

- *Παροχική*, είναι μια δραστηριότητα που συνίσταται στην παροχή αγαθών ή υπηρεσιών ζωτικής σημασίας προς τους ιδιώτες. Πρόκειται για τη διοίκηση των δημόσιων πραγμάτων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίων Δικαίου που εξυπηρετούν συγκεκριμένες πτυχές του δημοσίου συμφέροντος, π.χ. ΑΕΙ, δημόσια νοσοκομεία, κ.α.. Επίσης, ο εν λόγω τύπος διοίκησης περιλαμβάνει τη δραστηριότητα των δημοσίων επιχειρήσεων που παράγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες ζωτικής σημασίας, π.χ. ΔΕΗ, ΟΤΕ, κ.α. Τέλος, η διοίκηση αυτή περιλαμβάνει τη δραστηριότητα δημοσίων ιδρυμάτων μελέτης και προαγωγής παραγωγικών τομέων. Η παροχική

διοίκηση έχει ως κυρίαρχο στόχο την εξασφάλιση της παροχής σημαντικών αγαθών και υπηρεσιών και την προσφορά αυτών σε ανεκτούς όρους.

- *Ρυθμιστική*, η οποία αποτελεί μια σύγχρονη διοικητική δραστηριότητα και στοχεύει στη ρύθμιση ενός τομέα της οικονομίας, όπως αυτός της αγοράς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ή της ηλεκτρικής ενέργειας. Η ρύθμιση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με προγραμματικό και διαπλαστικό χαρακτήρα. Παράλληλα, δραστηριοποιείται στη θέσπιση όρων λειτουργίας της αγοράς, στη χορήγηση αδειών στους οικονομικούς φορείς του συγκεκριμένου οικονομικού τομέα, στον έλεγχο τήρησης των όρων της άδειας, στην επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση μη συμμόρφωσης με τους συγκεκριμένους όρους.

2. *Συναλλακτική διοίκηση* είναι η δραστηριότητα του κράτους στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας, με μορφές και μέσα του ιδιωτικού δικαίου. Ένα παράδειγμα του συγκεκριμένου τύπου διοίκησης είναι η σύναψη συμβάσεων ιδιωτικού δικαίου ή η μίσθωση λατομείων του Δημοσίου. Η δραστηριότητα αυτή υπόκειται στον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης και οι φορείς της διαπραγματεύονται και συμβάλλονται όπως οι ιδιώτες. Κατά την άσκηση της συναλλακτικής διοίκησης, οι φορείς της δεν επεμβαίνουν άμεσα στην οικονομία με σκοπό τη ρύθμισή της, αλλά μετέχουν στην οικονομική ζωή στο ίδιο επίπεδο όπως οι ιδιώτες. Στο πλαίσιο της συναλλακτικής διοίκησης διαμορφώνονται νομικές σχέσεις ισοτιμίας. Δεδομένου όμως ότι και η συναλλακτική διοίκηση είναι δημόσια διοίκηση, αφού αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, υπάγεται και αυτή στις θεμελιώδεις δεσμεύσεις του δημοσίου δικαίου (Πρεβεδούρου, 2018).

Εν συνεχεία παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικότερα χαρακτηριστικά της Δημόσιας διοίκησης (Naidu, 2005):

- Αποτελεί μια μη πολιτική γραφειοκρατία που λειτουργεί σε ένα πολιτικό σύστημα
- Ασχολείται με τις αρχές του κράτους, το δημόσιο συμφέρον, το δίκαιο και την κυρίαρχη βούληση
- Καλύπτει τους τρεις κλάδους της κυβέρνησης, δίνοντας έμφαση στην εκτελεστική εξουσία

- Εμπλέκεται στην εκτέλεση της πολιτικής, καθώς θεωρείται ως η επιχειρηματική πλευρά της κυβέρνησης
- Εστιάζει στο κοινό και αυτό την διαφοροποιεί από την ιδιωτική διοίκηση
- Παρέχει υπηρεσιακές λειτουργίες στους πολίτες, προσπαθώντας να βελτιώσει την ποιότητα ζωής τους
- Διαθέτει διεπιστημονικό χαρακτήρα, καθώς στηρίζεται και σε άλλες επιστήμες, όπως για παράδειγμα αυτή της πολιτικής.

### 1.3 Αποστολή της Δημόσιας διοίκησης

Δημόσια διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Ειδικότερα αποστολή της Δημόσιας διοίκησης είναι:

- Να παράγει και να προμηθεύει στους πολίτες δημόσια αγαθά και υπηρεσίες.
- Να ασκεί ρυθμιστικό ρόλο.
- Να διαχειρίζεται τους πόρους που έχει στη διάθεση της.
- Να αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.
- Να φροντίζει για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των έργων που ανατίθενται στο εκτελεστικό σκέλος της κυβέρνησης.
- Να υλοποιεί το έργο της κυβέρνησης.
- Να περιέχει τις απαιτούμενες ενέργειες για την εκπλήρωση των προθέσεων ή επιθυμιών της κυβέρνησης.

## 1.4 Εξέλιξη της Δημόσιας διοίκησης

Σε όλη την πορεία της σύγχρονης ιστορίας παρατηρούνται ραγδαίες εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση. Η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφόρησης και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, επηρεάζουν τη δημόσια διοίκηση καθώς καλείται να προσαρμοστεί και να λειτουργήσει σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι παραδοσιακές μέθοδοι λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να εξελιχτούν, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις. Επιπρόσθετα, υιοθετούνται νέες πρακτικές σχετικές με τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή πολιτικών. Οι εργαζόμενοι πρέπει και αυτοί με τη σειρά τους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της σύγχρονης εποχής. Κρίνεται απαραίτητη, λοιπόν, η επιμόρφωση τους. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί η καθολική πληροφόρηση και η καλή συνεργασία με όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διοίκηση και να υλοποιηθούν οι σκοποί που έχουν τεθεί.

Η Δημόσια διοίκηση εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Παλαιότερα, κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών εφαρμογής της, χαρακτηριζόταν από δυσκίνητες γραφειοκρατικές δομές, τυπολατρία, συγκεντρωτισμό, έμφαση στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα. Όλα αυτά προκάλεσαν δημοσιονομικά ελλείμματα, σπατάλη αρκετών πόρων, δυσαρέσκεια των πολιτών, χαμηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών και κατά συνέπεια τη σταδιακή απομάκρυνση από το ουτοπικό όραμα του Κράτους Προνοίας που υπήρχε (Μιχαλόπουλος, 1994).

Τα τελευταία έτη τα πράγματα αλλάζουν και τείνουν προς την καλυτέρευση και προς τη μείωση των γραφειοκρατικών δομών που υπήρχαν. Σε αυτό βοηθά η επικράτηση της οικονομίας της γνώσης, καθώς και η ραγδαία αύξηση χρήσης νέων τεχνολογιών. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας θέτονται νέες προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί η Δημόσια διοίκηση. Κάποιες από τις νέες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η Δημόσια διοίκηση είναι η δημογραφική πρόκληση, η πρόκληση για βιωσιμότητα, παραγωγικότητα, απασχόληση και συνεχή μάθηση. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω απαιτείται ευελιξία και συμμετοχικότητα από το κράτος. Επίσης, απαιτούνται επενδύσεις σε νέες δεξιότητες, σε ηγεσία, σε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σε υιοθέτηση καλών πρακτικών. Δυστυχώς οι προκλήσεις αυτές δεν αντιμετωπίστηκαν όπως έπρεπε και οι πολιτικές που υλοποιήθηκαν δεν απέδωσαν όπως αναμενόταν, με αποτέλεσμα την ανάγκη υιοθέτησης αλλαγών (Archmann, 2008).

Η Δημόσια διοίκηση καλείται να αλλάξει πρακτικές για άλλη μια φορά. Ακολουθεί η μετάβαση από το Νέο Δημόσιο μανάτζμεντ στη Νέα Δημόσια υπηρεσία που δίνει έμφαση στην επικράτηση των δημοκρατικών αξιών και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Denhardt & Denhardt, 2007). Τα βασικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ είναι πια ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες – πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σ' αυτούς, καθώς και η έμφαση του στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων (Barzelay 2001).

Η Νέα Δημόσια υπηρεσία βασίζεται στην εφαρμογή κάποιων σημαντικών αρχών που αναφέρονται παρακάτω:

- Εξυπηρέτηση πολιτών και όχι απλή καθοδήγηση τους.
- Σεβασμός δικαιωμάτων πολιτών.
- Προαγωγή δημοκρατικής συμμετοχής.
- Στρατηγική σκέψη.
- Δημοκρατική δράση.
- Αναγνώριση πολυπλοκότητας κοινωνικής λογοδοσίας.

Επίσης, αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης ένα πληθωρικό κράτος με πολλούς, αλληλοεξαρτώμενους παράγοντες στοχεύει στην αποτελεσματική παροχή δημοσίων υπηρεσιών μέσω δημοκρατικής συμμετοχής και υιοθετεί κατάλληλες πρακτικές για την επίτευξη αυτή.

Ο Pietersen (2010) αναφέρει ότι κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας έγινε μετάβαση από την εποχή της πληροφορίας στην εποχή των εννοιών. Στην νέα αυτή εποχή παύει να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η πληροφόρηση και παρέχει τη θέση της στη δημιουργικότητα. Οι οργανισμοί προκειμένου να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα τους υιοθετούν νέες, ευέλικτες στρατηγικές. Παρατηρείται μετάβαση από τη στρατηγική του σχεδιασμού που επικρατούσε μέχρι τώρα στη στρατηγική της μάθησης, όπου η πειθαρχία θα αντικατασταθεί από την προσαρμοστικότητα και η διοίκηση από την ηγεσία. Παράλληλα, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει την ικανότητα δημιουργίας νέας γνώσης, την αξιοποίηση



συστημάτων πληροφοριών, μια ολοκληρωμένη στρατηγική μάθησης και πρέπει να ακολουθεί μια καινοτομική οργανωσιακή κουλτούρα (Rhodes et al., 2008).

Σημαντική, στις μέρες μας, είναι η ύπαρξη επαγγελματικής επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας διοίκησης, η οποία αντιμετωπίζεται πλέον σαν επένδυση, αναγκαία για την αξιοποίηση των εργαζομένων (Ευστράτογλου, 2005). Με την κατάλληλη διαχείριση των ικανοτήτων των εργαζομένων, την ενθάρρυνση της συνεχούς μάθησης του και τη βελτίωση της πληροφοριακής υποδομής διευκολύνεται η μεταφορά της γνώσης και βελτιώνεται η απόδοση ενός οργανισμού (Κόκκος, 2005).

Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εμφανίζεται στις επιχειρήσεις στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η έννοια του Οργανισμού μάθησης. Ο Rhodes και οι συνεργάτες του (2008) αναφέρουν ότι το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η σημασία που δίνεται στη διαδικασία της μάθησης που μεταβάλλει τη συμπεριφορά του ατόμου με τρόπο ικανό να το φέρει στο επιθυμητό επίπεδο. Ο Οργανισμός μάθησης είναι ένα μέρος όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα κοινό όραμα για το μέλλον τους, δημιουργούν επιθυμητά αποτελέσματα, καλλιεργούν νέα πρότυπα δράσης, αναπτύσσονται ελεύθερα οι συλλογικές φιλοδοξίες κι τα άτομα συνεχώς μαθαίνουν.

Σήμερα η Δημόσια διοίκηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, πρέπει να μετασχηματιστεί σε Οργανισμό Μάθησης αναπτύσσοντας ένα νέο σύστημα αξιών και μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Καλείται να αναλύσει τα νέα δεδομένα και βάσει αυτών να

χαράξει νέες δημόσιες πολιτικές και δράσεις. Αναφέρεται ότι η μάθηση αποτελεί καταλυτικό παράγοντα της οργανωσιακής αλλαγής και της διασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας διοίκησης απαιτείται η μεταμόρφωση της κρατικής γραφειοκρατίας σε οργάνωση που μαθαίνει (Sotirakou & Zeprou, 2004).

Στην Ελλάδα οι δομές της Δημόσιας διοίκησης (Κεντρική, ΟΤΑ, νοσοκομεία, πανεπιστήμια, κ.α.) απέχουν αρκετά από την έννοια του Οργανισμού μάθησης, καθώς δεν προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, δεν ενθαρρύνουν και δεν παρέχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση στα στελέχη για να επιτευχθεί μια αλλαγή, δεν προάγουν την επιμόρφωση και γενικότερα την εξέλιξη. Η παραδοσιακή επαγγελματική κοινωνικοποίηση και επιμόρφωση των δημόσιων υπαλλήλων χρειάζεται αλλαγή, η οποία πραγματοποιείται με

αργούς ρυθμούς (Ζαβλάνος, 2005). Στις μέρες μας, η ελληνική Δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από έλλειψη οράματος πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού, αναξιοκρατία, απουσία προγραμματισμού, μη κινητικότητα των υπαλλήλων, έλλειψη κινήτρων. Τα περισσότερα άτομα που εργάζονται στη Δημόσια διοίκηση είναι μεγάλης ηλικίας, με χαμηλές προσδοκίες, ξεπερασμένη νοοτροπία και γενικότερα χαμηλές επιδόσεις. Παράλληλα, τα γεγονότα που συνέβησαν στο εργασιακό χώρο λόγω κρίσης, όπως η μείωση μισθών και οι πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, προκάλεσαν τη δημιουργία ενός δυσμενούς εργασιακού κλίματος. Στις χώρες του ΟΟΣΑ επικρατούν διαφορετικά πλαίσια ικανοτήτων και αξιών. Για παράδειγμα στην Αυστραλία ζητούν επαγγελματισμό και εντιμότητα, στη Δανία εφαρμογή της νομοθεσίας και των δημοκρατικών αξιών, στη Ν. Κορέα ηθική και δέσμευση στον οργανισμό. Απαραίτητη κρίνεται η ανάπτυξη ικανοτήτων συμπεριφοράς, όπως η δημιουργική και στρατηγική σκέψη, η ευελιξία, η συνεργασία, η ομαδικότητα, η ηγεσία, οι κοινωνικές δεξιότητες, η ύπαρξης οράματος, η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, κ.α. (OECD, 2011).

## 1.5 Αρχές άσκησης Δημόσιας διοίκησης

Για την αποτελεσματική δράση των διοικητικών οργάνων και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος απαιτείται η εφαρμογή ορισμένων αρχών κατά την άσκηση δημόσιας διοίκησης. Η εφαρμογή των αρχών αυτών νομιμοποιεί τη δράση της Δημόσιας διοίκησης. Οι αρχές άσκησης δημόσιας διοίκησης είναι οι ακόλουθες (Γεωργιάδου, 2017; Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015; Σπηλιόπουλος, 2002):

❖ **Αρχή νομιμότητας**, η λειτουργία της διοίκησης στο πλαίσιο νόμων. Η αρχή αυτή περιλαμβάνει δύο διαφορετικές έννοιες. Οι ενέργειες των οργάνων του Κράτους πρέπει να μην είναι αντίθετες προς τους κανόνες του Συντάγματος, του Ευρωπαϊκού δικαίου και των νομοθετικών πράξεων και οι ενέργειες της διοίκησης να συμφωνούν με αυτούς τους κανόνες. Η παράβαση αυτής της αρχής εκφράζεται με έκδοση πράξεων κατά παρέκκλιση των κειμένων διατάξεων, με παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας, με τη μη συμμόρφωση σε δικαστικές αποφάσεις. Η Δημόσια διοίκηση υπόκειται στο νόμο, εφαρμόζει το νόμο και περιορίζει δικαιώματα και ελευθερίες με βάση το νόμο.

❖ **Αρχή υπεροχής και προστασίας του δημόσιου συμφέροντος.** Αφορά στο συμφέρον του λαού μέσα από την ικανοποίηση βασικών αναγκών που εντάσσονται στην κεντρική αποστολή του κράτους. Το δημόσιο συμφέρον αποτελεί θεμελιακή αρχή οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας διοίκησης και πρακτικά κατευθύνει τον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Το δημόσιο συμφέρον είναι μια αόριστη νομική έννοια που συγκεκριμενοποιείται από το Σύνταγμα, το νόμο και τη διοίκηση με την έκδοση κανονιστικών πράξεων κατόπιν νομοθετικής εξουσιοδότησης ή ατομικών πράξεων και αφορά στο συμφέρον του λαού.

❖ **Αρχή χρηστής διοίκησης.** Η διοίκηση πρέπει να ασκείται με σεβασμό των δικαιωμάτων, της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του διοικουμένου. Επίσης, πρέπει να υπάρχει επιείκεια και αποχή από ενέργειες που οδηγούν στην άσκοπη ταλαιπωρία του διοικουμένου.

❖ **Αρχή συνέχειας της διοίκησης.** Πρέπει να συνεχίζεται η διοίκηση ανεξάρτητα από τη θητεία των προσώπων. Πρόκειται για δέσμευση της διοίκησης για το μέλλον από πράξεις της προηγούμενης διοίκησης.

❖ **Αρχή προηγούμενης ακρόασης του διοικουμένου** στο πλαίσιο της διοικητικής διαδικασίας, η οποία κατοχυρώνεται στο άρθρο 20 του Συντάγματος και προβλέπει ότι «το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης του ενδιαφερομένου ισχύει και για κάθε διοικητική ενέργεια ή μέτρο που λαμβάνεται σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων του». Πρόκειται για ένα ατομικό διαδικαστικό δικαίωμα, οποιασδήποτε φύσης, σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων του διοικουμένου. Είναι η ευκαιρία γραπτής ή προφορικής ανάπτυξης των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των διοικουμένων. Η διάταξη του άρθρου 20 παρ. 2 του Συντάγματος είναι άμεσης εφαρμογής, πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρειάζεται η νομοθετική διαμεσολάβηση για την άσκηση του οικείου δικαιώματος, ενώ στις περιπτώσεις που αυτό δεν προβλέπεται νομοθετικά ή που ο νομοθέτης αποκλείει την άσκησή του, πρέπει να γίνει δεκτό ότι, ήδη, η συνταγματική διάταξη επιβάλλει την τήρησή του από τη διοίκηση.

❖ **Αρχές καλής πίστης και δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικουμένου,** υποχρεώνει τα διοικητικά όργανα να ασκούν τις αρμοδιότητες που έχουν βάσει του αισθήματος τους περί δικαίου, με αναλογικότητα και επιείκεια, στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης. Οι αρχές της καλής πίστης και της δικαιολογημένης

εμπιστοσύνης του διοικούμενου που ορίζονται από το Σύνταγμα (άρθρο 5), επιβάλλουν στη δημόσια διοίκηση να μην εκμεταλλεύεται το διοικούμενο και να τους προστατεύει από καταστάσεις πλάνης ή απάτης.

❖ *Αρχή κράτους δικαίου*, το σημαντικότερο στοιχείο της αρχής αυτής είναι ότι ο νόμος εφαρμόζεται επί πάντων. Επίσης, σημαντικό είναι το στοιχείο της διαφορετικής αντιμετώπισης των οργάνων του κράτους και του δημόσιου τομέα από τον ιδιωτικό τομέα.

❖ *Αρχή χρηστής διοίκησης* (σεβασμός και προστασία δικαιωμάτων των διοικουμένων), η οποία επιβάλλει στα διοικητικά όργανα, να ασκούν τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής και καλόπιστης διοίκησης, ώστε κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς ή δογματικές ερμηνείες.

❖ *Αρχή αναλογικότητας* (χρήση μέσων ανάλογων προς το σκοπό διοίκησης). Η διοίκηση πρέπει να επιλέγει τα λιγότερο επαχθή μέτρα για το πολίτη, ανάμεσα από όλα τα μέτρα που διαθέτει για την υλοποίηση των σκοπών της. Επίσης, πρέπει να υπάρχει εύλογη σχέση μεταξύ του διοικητικού μέτρου που επιλέγεται και του επιδιωκόμενου σκοπού. Η σχέση αυτή υπάρχει όταν το μέτρο είναι πρόσφορο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού και οι συνέπειες για τον πολίτη δεν είναι αρνητικές.

❖ *Αρχή αμεροληψίας* των οργάνων δημόσιας διοίκησης. Η αρχή αυτή επιβάλλει στη Δημόσια διοίκηση να είναι ανεξάρτητη από επιρροές που δεν αφορούν στο δημόσιο συμφέρον και να λειτουργεί χωρίς εμπάθεια και προκατάληψη έναντι του πολίτη.

❖ *Αρχή ισότητας*, όπου η διοίκηση υποχρεούται να αντιμετωπίζει όμοιες περιπτώσεις με τον ίδιο τρόπο και διαφορετικές περιπτώσεις με διαφορετικό τρόπο. Η αρχή της ισότητας καθιερώνεται στο Σύνταγμα (άρθρο 4) το οποίο ορίζει ότι «Οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου». Η ισότητα αυτή γίνεται κατανοητή τόσο ως ισότητα εντός του νόμου και ως ισότητα έναντι του νόμου. Η ισότητα εντός του νόμου δεσμεύει τον νομοθέτη, ο οποίος οφείλει να θεσπίζει κανόνες που δεν παραβιάζουν την αρχή της ισότητας, ενώ η ισότητα έναντι του νόμου δεσμεύει την διοίκηση και τα δικαστήρια τα οποία υποχρεούνται να εφαρμόζουν τον νόμο προστατεύοντας την ισότητα ανάμεσα στους πολίτες.

❖ *Αρχή ελέγχου δημόσιας διοίκησης.* Πρέπει να ασκείται τακτικός έλεγχος άσκησης δημόσιας διοίκησης, ώστε να γίνεται ορθά.

❖ *Αρχή αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων* (ευμενών και δυσμενών), κατοχυρώθηκε νομικά από το άρθρο 17 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας αναφέροντας ότι «Η ατομική διοικητική πράξη πρέπει να περιέχει αιτιολογία, η οποία να περιλαμβάνει τη διαπίστωση της συνδρομής των κατά νόμο προϋποθέσεων για την έκδοσή της».

❖ *Αρχή τυπικής διάκρισης των εξουσιών* διατυπώνεται στο Σύνταγμα (άρθρο 26) ως εξής: (α) η νομοθετική λειτουργία ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας, (β) η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση, (γ) η δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια· οι αποφάσεις τους εκτελούνται στο όνομα του Ελληνικού λαού.

Η δράση της Δημόσιας διοίκησης διακρίνεται σε: (α) *νομικές ενέργειες*, όπως η έκδοση διοικητικών ή ατομικών ή κανονιστικών πράξεων και (β) *υλικές ενέργειες* που συνδέονται με το διοικητικό καταναγκασμό, μέσω του οποίου εφαρμόζεται ο νόμος και εκτελούνται οι διοικητικές πράξεις. Οι βασικότερες αρχές της Δημόσιας διοίκησης είναι αυτές της νομιμότητας, της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος και της προστασίας των διοικουμένων.

Η αρχή της νομιμότητας δεσμεύει τα διοικητικά όργανα και τα υποχρεώνει να συμμορφώνονται στους κανόνες δικαίου, το Σύνταγμα, το νόμο και να εκδίδουν τις κατάλληλες διοικητικές πράξεις. Πρωταρχικός σκοπός της διοικητικής δράσης είναι η προώθηση του δημοσίου συμφέροντος. Με την έννοια αυτή, η προστασία των δικαιωμάτων του διοικούμενου συνιστά περιεχόμενο και ταυτόχρονα το όριο της διοικητικής δράσης, η οποία δεν μπορεί να τα προσβάλει παρά μόνο εντός των πλαισίων που επιβάλλει η αρχή της αναλογικότητας και η αρχή της επιείκειας, οι οποίες απορρέουν από την αρχή του κράτους δικαίου.

## 1.6 Διοικητικές πράξεις

Η διοικητική δράση της Δημόσιας διοίκησης εκδηλώνει τη νομική πτυχή της με την έκδοση της διοικητικής πράξης. Πιο συγκεκριμένα, διοικητική πράξη είναι η δήλωση βούλησεως του διοικητικού οργάνου, που γίνεται βάσει μιας ορισμένης διαδικασίας, με την οποία θεσπίζεται μια νομική ρύθμιση. Συνεπώς, η διοικητική πράξη αποτελεί το νομικό μέσο με το οποίο τα διοικητικά όργανα ασκούν δημόσια εξουσία. Για να έχει χαρακτήρα διοικητικής πράξης, η μονομερής δήλωση βούλησης πρέπει να εκτελείται στο πλαίσιο εννόμων σχέσεων, οι οποίες διέπονται από κανόνες του διοικητικού δικαίου (Δαγτόγλου, 2004).

Οι διοικητικές πράξεις που εκδίδουν τα όργανα της Δημόσιας διοίκησης διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015). Η βασικότερη διάκριση των διοικητικών πράξεων είναι σε κανονιστικές και ατομικές διοικητικές πράξεις (Γεωργιάδου, 2017):

- Οι *κανονιστικές* διοικητικές πράξεις διαθέτουν γενικό και αφηρημένο περιεχόμενο και αποτελούν ουσιαστικούς νόμους. Περιλαμβάνουν τους κανόνες δικαίου, τον έλεγχο νομιμότητας παρεμπιπτόντως, τη δημοσίευση στο ΦΕΚ. Αναφέρεται ότι οι πράξεις αυτές δεν απαιτούν αιτιολογία ούτε προηγούμενη ακρόαση και μπορούν να καταργηθούν χωρίς περιορισμούς.

- Οι *ατομικές* διοικητικές πράξεις αφορούν σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, αποτελούν εξατομικευμένες ρυθμίσεις και περιλαμβάνουν τον έλεγχο νομιμότητας, τη δημοσίευση στο ΦΕΚ σε ορισμένες περιπτώσεις. Αναφέρεται ότι απαιτείται πλήρης αιτιολογία της πράξης, χρειάζεται προηγούμενη ακρόαση και μπορεί να καταργηθεί υπό περιορισμούς.

Μια διοικητική πράξη μπορεί να είναι έγγραφη, βασισμένη στο ελληνικό συντακτικό ή προφορική. Η έγγραφη πράξη χαρακτηρίζεται από τη σαφήνεια του περιεχομένου της και καθιστά εφικτό το δικαστικό έλεγχο της. Η προφορική διοικητική πράξη χρησιμοποιείται σε ελάχιστες περιπτώσεις και αν κριθεί απαραίτητο. Παράδειγμα τέτοιου είδους πράξεων αποτελούν οι προφορικές αστυνομικές διαταγές ή η ρύθμιση της κίνησης από την τροχαία με νοήματα. Το έγγραφο της διοικητικής πράξης πρέπει να έχει οπωσδήποτε χρονολογία και υπογραφή του οργάνου, διαφορετικά η διοικητική πράξη θεωρείται ανυπόστατη. Τα

σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διοικητικής πράξης είναι η νομιμότητα και η εκτελεστότητα της. Βάσει της γενικής αρχής διοικητικού δικαίου, η ατομική διοικητική πράξη για όσο διάστημα ισχύει, παράγει όλα τα έννομα αποτελέσματα της, ανεξάρτητα από την ύπαρξη κάποιων νομικών πλημμελειών. Πρέπει να αναφερθεί ότι το τεκμήριο της νομιμότητας δεν εφαρμόζεται στην περίπτωση που οι πράξεις είναι ανυπόστατες (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Η εκτελεστότητα των διοικητικών πράξεων αφορά όλες τις διοικητικές πράξεις (ατομικές και κανονιστικές). Η ρύθμιση την οποία θεσπίζει η διοικητική πράξη, είναι υποχρεωτική και εκτελείται χωρίς την απαίτηση ύπαρξης άλλης διαδικασίας ή την έκδοση προηγούμενης δικαστικής απόφασης. Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα της δημόσιας διοίκησης αφού μπορεί να ενεργεί αυτεπαγγέλτως. Μέσω μιας πράξης είναι δυνατόν να θεσπιστούν μονομερώς κανόνες δικαίου. Η εκτελεστότητα αφορά τη Δημόσια διοίκηση, τους διοικουμένους και τα όργανα της. Η αναστολή μιας διοικητικής πράξης χορηγείται από την διοικητική αρχή που έχει εκδώσει την πράξη ή από την Επιτροπή Αναστολών του Συμβουλίου της Επικρατείας (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Οι τύποι των διοικητικών πράξεων αναφέρονται στα στάδια της διοικητικής διαδικασίας που ακολουθείται για την έκδοση τους. Οι τύποι των πράξεων αυτών διαφέρουν ανάλογα με το αν είναι ατομικές ή κανονιστικές. Οι σημαντικότεροι τύποι των διοικητικών πράξεων είναι (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015):

α) *Εσωτερικοί ή εξωτερικοί*. Εσωτερικός είναι ο τύπος που εμπεριέχεται στην πράξη και εξωτερικός είναι ο αυτός που συνδέεται αυτοτελώς με την πράξη.

β) *Προηγούμενοι ή επόμενοι*. Προηγούμενος τύπος είναι αυτός που προηγείται της έκδοσης της πράξης και επόμενος ο τύπος που ακολουθεί την πράξη.

γ) *Ουσιώδεις ή επουσιώδεις*. Ουσιώδης είναι ο τύπος που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη νομιμότητα μιας διοικητικής πράξης και επουσιώδης είναι ο τύπος που δεν επηρεάζει το περιεχόμενο της πράξης.

Η διοικητική πράξη αποτελεί μονομερή νομική πράξη, έχει προέλευση από διοικητικό όργανο, χρησιμοποιείται για άσκηση δημόσιας εξουσίας και έχει έννομες συνέπειες (Γεωργιάδου, 2017).

Για να είναι έγκυρη μια διοικητική πράξη απαιτείται (Γεωργιάδου, 2017):

- Η νομική υπόσταση του διοικητικού οργάνου.
- Η ύπαρξη αρμοδιότητας.
- Η τήρηση του τύπου. Η παράβαση ουσιώδους τύπου που έχει ταχθεί για την ενέργεια της πράξης θεμελιώνει λόγο ακύρωσης.
  - Η ύπαρξη αιτιολογίας. Η προϋπόθεση αυτή αφορά μόνο ατομικές διοικητικές πράξεις, εφόσον η αιτιολόγηση ορίζεται από το νόμο ή πρόκειται για δυσμενή ατομική πράξη.
  - Η ακρόαση του διοικουμένου. Η προηγούμενη ακρόαση του ενδιαφερομένου συνιστά ουσιώδη τύπο της έκδοσης της διοικητικής πράξης. Η κλήση προς ακρόαση πρέπει να είναι έγγραφη, ορισμένη και να κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο τουλάχιστον πέντε ημέρες πριν. Ο ενδιαφερόμενος έχει δικαίωμα να λάβει γνώση των αποδεικτικών στοιχείων και να προβεί σε ανταπόδειξη.

Οι διοικητικές πράξεις μπορούν να ανακληθούν στις παρακάτω περιπτώσεις (Γεωργιάδου, 2017):

(α) Οι νόμιμες διοικητικές πράξεις ανακαλούνται εάν υπάρχουν επιφυλάξεις ανάκλησης, εάν παρατηρηθούν επιφυλάξεις συνεπειών για διοικούμενο, στην περίπτωση μη συμμόρφωσης διοικουμένου με παρεπόμενες υποχρεώσεις.

(β) Οι παράνομες διοικητικές πράξεις ανακαλούνται εάν υπήρξε δόλος του διοικουμένου στην έκδοση παράνομης διοικητικής πράξης ή εφόσον αυτό επιβάλλει το δημόσιο συμφέρον ή εφόσον εκδόθηκε δικαστική απόφαση που επιβάλλει την ανάκληση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.1 Διοίκηση εκπαίδευσης

Διοίκηση ενός συστήματος θα μπορούσε να οριστεί ως η δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση των διαφόρων συντελεστών της οργάνωσης με στόχο την επίτευξη του σκοπού που επιδιώκει το οργανωτικό σχήμα του συστήματος (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Από τη διοίκηση ενός οργανισμού εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητά του. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού παρουσιάζει ορισμένες διοικητικές ιδιαιτερότητες, καθώς δεν αποτελεί μια απλή εφαρμογή νόμων και κανόνων όπως γίνεται στην περίπτωση διοίκησης άλλων οργανισμών. Ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οργανισμός στοχεύει στην αποτελεσματική λειτουργία του μέσω της ενεργοποίησης όλων των εμπλεκόμενων φορέων, ώστε να επιτευχθεί η μάθηση. Σημαντικό στοιχείο κατά την εκπαιδευτική αυτή διαδικασία είναι η αποτελεσματική λειτουργία της που επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας όλων των μελών του οργανισμού. Αναφέρεται ότι πρέπει να αναπτυχθούν δράσεις με καθορισμένες λειτουργίες και να αξιοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι μέσω του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου αλλά και της συνεργασίας μεταξύ όλων των κοινωνικών φορέων που εμπλέκονται. Συνεπώς, η διοίκηση στην εκπαίδευση σχετίζεται με την υλοποίηση στόχων μέσω της συνεργασίας των μελών της (Σαΐτης, 2008).

Οι αρχές της διοίκησης εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό και στην εκπαίδευση, ώστε η εκπαιδευτική διοίκηση να αποτελεί κύριο πεδίο δοκιμασίας σχετικών αρχών και πρακτικών. Η συνεχής αύξηση της γνώσης και της πληροφορίας απαξιώνει αρκετά τις παρεχόμενες γνώσεις και δεξιότητες και θέτει σε αμφισβήτηση το ρόλο του σχολείου ως βασικού κοινωνικού θεσμού. Συνεπώς είναι απαραίτητη η απόκτηση ευέλικτης δομής και ευπροσάρμοστης σχολικής ηγεσίας (Κατσαρός, 2008).

Πρωταρχική λειτουργία της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι αυτή του *σχεδιασμού* και *προγραμματισμού*. Μέσω αυτής της λειτουργίας διατυπώνονται με σαφήνεια οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού, καταγράφονται οι εναλλακτικές λύσεις, προγραμματίζονται οι κατάλληλες ενέργειες και αξιολογείται το τελικό αποτέλεσμα. Η αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού δεν μπορεί να ξεκινήσει χωρίς ένα σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό ενεργειών. Η διαδικασία της επιλογής της βέλτιστης εναλλακτικής λύσης

είναι η λειτουργία της λήψης απόφασης. Εν συνεχεία ακολουθεί η λειτουργία της *οργάνωσης* των ανθρώπινων σχέσεων μέσω του καθορισμού καθηκόντων των μελών και την προσπάθεια δημιουργίας κατάλληλου εργασιακού κλίματος. Η λειτουργία της *διεύθυνσης* είναι εξίσου σημαντική, καθώς ο διευθυντής καλείται να παραχωρήσει εξουσία και ρόλους στους υφισταμένους του, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού. Τέλος, η λειτουργία του *ελέγχου* στοχεύει στον εντοπισμό αδυναμιών και στη διόρθωση αυτών ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού (Δαράκη, 2007).

Η εκπαιδευτική διοίκηση θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, για την πραγματοποίηση των στόχων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ώστε να υλοποιηθούν αποτελεσματικά τα παρακάτω (Σαΐτης, 2008):

- Ακριβής προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων.
- Εφαρμογή κανόνων δικαίου για ορθή οργάνωση και λειτουργία εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.
- Άριστη αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Προσδιορισμός βαθμού αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Επαναπροσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων βάσει του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας.

Η διοίκηση στη εκπαίδευση έχει ιδιόζουσα φύση και δικές της αρχές. Εκτός των λοιπών διοικητικών αρχών της διοίκησης, οι διοικητικές αρχές που είναι σημαντικές κατά τη διοίκηση σχολικών μονάδων είναι οι παρακάτω (Σαΐτης, 1992):

- Η δημοκρατική αρχή διοίκησης
- Η αρχή της δικαιοσύνης
- Η αρχή της προσαρμοστικότητας

- Η αρχή της συνεργασίας
- Η αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων

## 2.2 Ιστορική αναδρομή

Τα τελευταία έτη στη χώρα μας, έχει πραγματοποιηθεί πληθώρα νομοθετικών αλλαγών στο χώρο της εκπαίδευσης, έχουν γίνει αρκετές εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις με αποτέλεσμα να επηρεάζεται όλο το εκπαιδευτικό σύστημα και κατ' επέκταση η εκπαιδευτική διαδικασία. Ο εκάστοτε εκπαιδευτικός οργανισμός καλείται συχνά να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, κάτι που δυσκολεύει το έργο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της εκπαιδευτικής διοίκησης. Συνεχείς αλλαγές γίνονται στις οργανωτικές και διοικητικές δομές, κυρίως στη σχολική εκπαίδευση, νέοι θεσμοί υιοθετούνται, νέα νομολογικά δεδομένα ισχύουν, με αποτέλεσμα η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού να αλλάζει και αυτή με τη σειρά της (Πουλής, 2014). Προκειμένου να κατανοηθεί ο ρυθμός των εκπαιδευτικών αλλαγών και η δυσκολία της εκπαιδευτικής διοίκησης γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία έτη στην Ελλάδα.

Προτεραιότητα του ελληνικού κράτους αποτελούσε πάντα η εκπαίδευση. Διατάξεις σχετικές με την εκπαίδευση και την παιδεία υπάρχουν διάσπαρτες καθ' όλη τη συνταγματική ιστορία της χώρας, από τη σύσταση του ελληνικού κράτους έως και σήμερα, αποδεικνύοντας τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, σχετικές διατάξεις εμφανίζονται πρώτη φορά στο συνταγματικό κείμενο του 1927, οι οποίες προάγουν την τέχνη, την επιστήμη και την εκπαίδευση. Οι διατάξεις αυτές αναστέλλονται το 1936 και επανέρχονται με το Σύνταγμα του 1975. Αναφέρεται ότι και στο Σύνταγμα του 1952 υπήρχαν διατάξεις περί παιδείας και εκπαίδευσης. Το Σύνταγμα του 1975 εισάγει νέες καινοτόμες διατάξεις στο χώρο της εκπαίδευσης. Μια τέτοια διάταξη είναι ότι η υποχρεωτική φοίτηση δεν μπορεί να είναι λιγότερη από 9 έτη. Επίσης, το έτος αυτό εισάγεται η διάταξη περί δωρεάν παιδείας. Το Σύνταγμα εισάγει και διατάξεις περί ίσων δικαιωμάτων στη μόρφωση, καθώς όλοι έχουν ίδιο δικαίωμα στη μόρφωση (Πουλής, 2014).

Ο ρόλος του Κράτους στη χώρα της εκπαίδευσης είναι σημαντικός και αποτελεί βασική αποστολή του. Μετά την εφαρμογή του Συντάγματος 1975 ίσχυσαν δυο νόμοι πλαίσια σχετικά με την παιδεία και συγκεκριμένα για τη λειτουργία της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο πρώτος νόμος 309/1976 ψηφίστηκε κατά τη διάρκεια της

μεταπολίτευσης και εξειδίκευσε τους σκοπούς της παιδείας, οι οποίοι ήταν διαφορετικοί ανά βαθμίδα εκπαίδευσης. Η θεσμική μεταρρύθμιση που ίσχυσε το 1985 με το νόμο 1566/1985 για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, υιοθετεί πολύ διαφορετικούς στόχους της εκπαίδευσης συγκριτικά με το προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο. Σημαντική διαφορά μεταξύ των δυο νομοθετημάτων είναι η ανάπτυξη της θρησκευτικής συνείδησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι στην τριτοβάθμια εκπαίδευση δεν υπάρχει αναφορά στη θρησκευτική συνείδηση. Ο νέος νόμος εξειδικεύει τους σκοπούς της εκπαίδευσης στους διάφορους τύπους της (Πουλής, 2014).

Η εκπαίδευση αποτελεί μια από τις βασικές οργανωτικές δομές της δημόσιας διοίκησης. Το κύριο χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι ο συγκεντρωτισμός. Αρμόδιος φορέας, υπεύθυνος για τη λειτουργία και τη διοίκηση της εκπαίδευσης είναι το Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων. Μέσω των συγκεντρωτικών του αρμοδιοτήτων, δραστηριοποιείται ως εκτελεστικό όργανο και υλοποιεί τις αποφάσεις που λαμβάνονται ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία της εκπαίδευσης. Η σχολική εκπαίδευση έχει τη νομική μορφή μιας δημόσιας υπηρεσίας και ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες της κοινωνίας, καθώς όλοι έχουν δικαίωμα στη μόρφωση (Σταμέλος & Βασιλόπουλος, 2004).

Η άσκηση του διοικητικού έργου του κράτους είναι συνεχής και υψηλής σπουδαιότητας. Αρχικά η μορφή της διοικητικής οργάνωσης ήταν η συγκέντρωση της κρατικής εξουσίας σε ένα κεντρικό όργανο. Στις μέρες μας το συγκεντρωτικό αυτό σύστημα είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των γεωγραφικά εκτεταμένων κρατών και της αύξηση του πληθυσμού. Σήμερα, τη διοικητική οργάνωση τη διαμορφώνει ένα σύστημα οργάνων, μέσω των οποίων ασκείται η διοικητική λειτουργία του κράτους. Η διοίκηση της εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει κεντρικά και περιφερειακά όργανα και από συγκεντρωτική να μετατραπεί σε αποκεντρωτική (Σαΐτης, 2008). Οι πρώτες προσπάθειες αποκεντρωτικού χαρακτήρα στη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος έγιναν με την ψήφιση και εφαρμογή του νόμου 1566/1985 περί γενικής εκπαίδευσης. Οι ρυθμίσεις αυτές προώθησαν την αποκέντρωση και καθιέρωσαν τον δημοκρατικό προγραμματισμό στην παιδεία. Προωθήθηκε επίσης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων στη λήψη αποφάσεων. Η διοικητική διαίρεση έγινε με βάση το σχήμα: Υπουργείο - Νομαρχίες – Επαρχίες – Σχολική μονάδα και παρουσίαζε αποκεντρωτικές τάσεις (Υφαντή, 2011). Τα τελευταία έτη συνεχίζεται αυτή η αποκεντρωτική τάση που ξεκίνησε τη δεκαετία του '80. Το Υπουργείο Παιδείας είναι το κύριο κέντρο διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής και άσκησης ελέγχου.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να διακρίνεται ακόμα από μια αυστηρή ιεραρχική οργάνωση, από γραφειοκρατία και συγκεντρωτισμό στον έλεγχο των δομών και λειτουργιών της εκπαίδευσης. Σαφώς και υπάρχουν αποκεντρωτικές τάσεις αλλά χρειάζονται ακόμα κι άλλες αλλαγές (Υφαντή, 2011).

### 2.3 Θεσμικό πλαίσιο

Η εκπαίδευση στη χώρα μας περιλαμβάνει τρεις βαθμίδες σπουδών. Την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η οποία διακρίνεται στην εκπαίδευση προσχολικής ηλικίας (νηπιαγωγείο) και στην εκπαίδευση σχολικής ηλικίας (έξι τάξεις του δημοτικού). Την δευτεροβάθμια εκπαίδευση η οποία διακρίνεται στο γυμνάσιο, στο λύκειο κάθε τύπου και στις τεχνικές σχολές. Η φοίτηση στο γυμνάσιο είναι τριετής και στα ημερήσια λύκεια είναι τριετής επίσης. Στο νυχτερινό λύκειο η φοίτηση είναι τετραετής. Αναφέρεται ότι η υποχρεωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι εννεαετής και περιλαμβάνει τη φοίτηση στο δημοτικό και στο γυμνάσιο. Οι δυο πρώτες βαθμίδες εκπαίδευσης παρέχονται από ιδιωτικά ή δημόσια σχολεία. Επίσης η ελληνική εκπαίδευση περιλαμβάνει και την τριτοβάθμια εκπαίδευση η οποία διακρίνεται σε δυο τομείς, στον Πανεπιστημιακό και Τεχνολογικό. Οι δυο αυτοί τομείς μαζί αποτελούν την ανώτατη εκπαίδευση. Η χώρα ακολουθεί πολιτική περιορισμένου αριθμού εισακτέων μέσω εξετάσεων και η φοίτηση που παρέχεται είναι δωρεάν. Οι τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης αποσκοπούν στην επίτευξη του βασικού στόχου όπως ορίζεται από το άρθρο 16 του συντάγματος (Σαΐτης, 1992).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας στηρίζεται σε νόμους πλαίσια και νομοθετικές διατάξεις που συνεχώς αλλάζουν, με αποτέλεσμα να προκαλούν δυσλειτουργίες στην ομαλή λειτουργία της εκπαίδευσης. Δυο βασικοί νόμοι που θεσπίστηκαν από το Σύνταγμα του 1975 και μετά είναι:

(α) ο νόμος 309/1976 που αφορά στην οργάνωση και διοίκηση της πρωτοβάθμιας

(β) ο νόμος 1566/1985 που αφορά στη δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εξειδικεύοντας τους σκοπούς της εκπαίδευσης ανά βαθμίδα.

Το κράτος έχει ως αρμοδιότητα την οργανωτική διάρθρωση των σχολείων, διαχωρίζοντάς τα σε τάξεις (π.χ. πρώτη, δεύτερα, κ.α.) και τύπους (π.χ. νηπιαγωγείο, δημοτικό, γυμνάσιο,

λύκειο). Επίσης, προσδιορίζει τις ενέργειες και ορίζει τους κατάλληλους εκπαιδευτικούς θεσμούς για την αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που έχουν τεθεί.

Εν συντομία οι μεταγενέστεροι βασικοί νόμοι που διέπουν την οργάνωση της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω (Κουμέντος, 2018; Πουλής, 2014):

- ο νόμος 1304/1982 με την εφαρμογή του οποίου καταργείται ο θεσμός του επιθεωρητή και αντικαθίσταται από το θεσμό του Σχολικού Συμβούλου. Ο τελευταίος οφείλει να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς ώστε να ασκούν αποτελεσματικά το έργο τους, τους αξιολογεί και είναι υπεύθυνος για την επιμόρφωσή τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το αρ.04 του Σχεδίου Νόμου 18/22-2-2018 περί νέας διοικητικής δομής του ΥΠΠΕΘ και των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης ο θεσμός του Σχολικού Συμβούλου πρόκειται να καταργηθεί και να αντικατασταθεί με την ίδρυση Περιφερειακών Κέντρων Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ)

- ο νόμος 1566/1985 που αποτελεί νόμο πλαίσιο σχετικό με τη δομή και τη λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- ο νόμος 2525/1997 που αφορά στο ενιαίο λύκειο, στον τρόπο πρόσβαση αποφοίτων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην εφαρμογή αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου και σε άλλες διατάξεις
- ο νόμος 2817/2000 σχετικά με τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης
- ο νόμος 2986/2002 που αφορά στην οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών των δύο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης, στην αξιολόγηση τόσο του εκπαιδευτικού έργου όσο και των εκπαιδευτικών, στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και σε άλλες διατάξεις
- ο νόμος 3467/2005 με την εφαρμογή του οποίου ορίζεται ο τρόπος επιλογής στελεχών των δυο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης και ρυθμίζονται αρκετά διοικητικά θέματα εκπαίδευσης
- ο νόμος 3577/2007 με την εφαρμογή του οποίου δημιουργούνται φορείς διαχείρισης ολοκληρωμένων προγραμμάτων δια βίου μάθησης και θεμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης

- ο νόμος 3699/2008 περί λειτουργίας κολλεγίων
- ο νόμος 3699/2008 περί ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες
- ο νόμος 3647/2008 περί διοίκησης Βακουφίων
- ο νόμος 3848/2010 όπου αναβαθμίζεται ο ρόλος του εκπαιδευτικού και καθιερώνονται κανόνες αξιοκρατίας και αξιολόγησης της εκπαίδευσης
- ο νόμος 3966/2011 περί θεσμικού πλαισίου Πρότυπων Πειραματικών σχολείων, ίδρυσης Ινστιτούτου εκπαιδευτικής πολιτικής και οργάνωσης του Ινστιτούτου τεχνολογίας υπολογιστών και εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»
- ο νόμος 4027/2011 περί κατάργησης των επιμέρους γραφείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, φυσικής αγωγής και επαγγελματικής εκπαίδευσης
- ο νόμος 4115/2013 περί οργάνωσης Ιδρύματος νεολαίας και δια βίου μάθησης και Εθνικού οργανισμού πιστοποίησης προσόντων και επαγγελματικού προσανατολισμού
- ο νόμος 4186/2013 ο οποίος αναδιοργανώνει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- το Π.Δ. 152/2013 που ορίζει νέο πλαίσιο αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου
- ο νόμος 4142/2013 με τον οποίον δημιουργείται η αρχή Διασφάλισης Ποιότητας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ο νόμος 4327/2015 ο οποίος υιοθετεί νέα μέτρα σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης
- ο νόμος 4473/2017 μέσω του οποίου υιοθετούνται νέα μέτρα επιτάχυνσης του κυβερνητικού έργου σχετικά με την εκπαίδευση
- το Π.Δ. 792/2017 που αφορά σε αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των νηπιαγωγείων και των δημοτικών σχολείων
- ο νόμος 4547/2018 περί νέας διοικητικής δομής του ΥΠΠΕΘ και των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης

Κύριοι νόμοι του πανεπιστημιακού τομέα που θεσπίστηκαν μετά τη μεταπολίτευση στην Ελλάδα είναι οι παρακάτω (Πουλής, 2014):

- ο νόμος πλαίσιο 1268/1982 για τη δομή και λειτουργία των Ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων
- ο νόμος 2552/1997 περί λειτουργίας του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου
- ο νόμος 3187/2003 περί λειτουργίας Ανώτατων Στρατιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων
- ο νόμος 3391/2005 που αφορά στο Διεθνές πανεπιστήμιο της Ελλάδας
- ο νόμος 3432/2006 περί λειτουργίας της Εκκλησιαστικής εκπαίδευσης
- ο νόμος 3549/2007 που αφορά στη μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου δομής και λειτουργίας των ΑΕΙ
- ο νόμος 3653/2008 περί θεσμικού πλαισίου έρευνας και τεχνολογίας
- ο νόμος 3685/2008 περί θεσμικού πλαισίου μεταπτυχιακών σπουδών
- ο νόμος 3748/2009 που αφορά στην πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση των κατόχων απολυτηρίου Επαγγελματικών λυκείων
- ο νόμος 3794/2009 για τη ρύθμιση θεμάτων ανώτατης εκπαίδευσης
- ο νόμος 4009/2011 που αφορά στη δομή, λειτουργία και διασφάλιση ποιότητας των ανώτατων σπουδών, καθώς και στη διεθνοποίηση των ΑΕΙ.
- ο νόμος 4115/2013 για την οργάνωση και λειτουργία του Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης, του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, καθώς και άλλες διατάξεις.
- ο νόμος 4310/2014 που αφορά στην έρευνα, τεχνολογική ανάπτυξη, καινοτομία και άλλες διατάξεις
- ο νόμος 4386/2016 για ρυθμίσεις σχετικά με την έρευνα και άλλες διατάξεις



- ο νόμος 4452/2017 που αφορά στη ρύθμιση θεμάτων του Κρατικού Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας, της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδας και άλλες διατάξεις
- ο νόμος 4485/2017 που αφορά στην οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις.

Επίσης και ο τεχνολογικός τομέας της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα πλαισιώνεται από νομοθετικές ρυθμίσεις με σημαντικότερους νόμους τους παρακάτω (Πουλής, 2014):

- ο νόμος πλαίσιο 1404/1983 περί λειτουργίας και δομής των Τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΤΕΙ)
- ο νόμος 2916/2001 ο οποίος καθορίζει το διαφορετικό ρόλο και τη διαφορετική αποστολή των ΤΕΙ, από αυτόν των ΑΕΙ
- ο νόμος 3549/2007 προσδιόρισε το ότι τα ΑΕΙ αποτελούν ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, και ότι τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ αποτελούν δυο ξεχωριστούς παράλληλους τομείς.

Βάσει του Συντάγματος (άρθρο 6) η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται από ιδρύματα που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με πλήρη αυτοδιοίκηση. Κύρια αποστολή της ανώτατης εκπαίδευσης είναι η διδασκαλία, η έρευνα και η εξέλιξη της επιστήμης.

## 2.4 Οργανωτικές δομές

Τα συστήματα της διοικητικής οργάνωσης του κράτους είναι το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και αυτό της αυτοδιοίκησης. Βάσει του Συντάγματος (άρθρο 101 παρ.1) η διοίκηση του ελληνικού κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. Επίσης, το άρθρο αναφέρει ότι τα περιφερειακά όργανα έχουν τη γενική αποφασιστική αρμοδιότητα της περιφέρειάς τους και τα κεντρικά όργανα έχουν ειδικές αρμοδιότητες και ευθύνονται για το συντονισμό και τον έλεγχο της νομιμότητας των περιφερειακών οργάνων (Πουλής, 2014).

Σε πρόσφατη ερευνητική μελέτη ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι «είναι εμφανής η ανυπαρξία οργάνωσης και στελέχωσης των οργανικών μονάδων της κεντρικής υπηρεσίας

του ΥΠΠΕΘ, βάσει του στρατηγικού προγραμματισμού. Διαφαίνεται, λοιπόν, ανάγκη καλύτερης οργάνωσης και διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης και ανάγκη θέσπισης νέων οργανωτικών δομών.

Τα τελευταία έτη με την εφαρμογή του αποκεντρωτικού θεσμικού πλαισίου στο χώρο της εκπαίδευσης, δόθηκε εξουσία στις περιφερειακές υπηρεσίες του ΥΠΠΕΘ ώστε να μπορούν να επιλύσουν θέματα εκπαιδευτικού χαρακτήρα σε επίπεδο περιφέρειας, νομού και σχολικής μονάδας. Παράλληλα απέκτησαν περισσότερες αρμοδιότητες και ανέλαβαν νέα καθήκοντα ώστε να μπορούν να ασκούν εξουσία σε τοπικό επίπεδο. Η μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων που ασκούσαν από τις κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου στην Αθήνα από το κέντρο στην περιφέρεια, είχε ως στόχο την αποκέντρωση και την αυτοδιοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Δυστυχώς όμως, παρά τις αποκεντρωτικές προσπάθειες που γίνονται στο χώρο της παιδείας, το εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει αρκετά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανάγκη για περισσότερη αποκέντρωση και φυσικά να υπάρχουν αρκετές δυσλειτουργίες. Επίσης, οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στο χώρο αυτό δυσκολεύουν την κατάσταση (Μπάκας, 2007).

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος στοχεύει στην ικανοποίηση των τοπικών αναγκών και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων της περιφέρειας. Το κράτος οφείλει να αναπτύξει τις περιφερειακές υπηρεσίες που διαθέτει και κατ' επέκταση να αναθέσει στους τοπικούς φορείς περισσότερες αρμοδιότητες. Η εφαρμογή του νόμου 3852/2010 – πρόγραμμα Καλλικράτης που προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στη διοικητική οργάνωση της Ελλάδας, επηρέασε και τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Το διοικητικό σύστημα της εκπαίδευσης στη χώρα μας ήταν συγκεντρωτικό, αλλά με την πάροδο των ετών επήλθαν πληθώρα αλλαγών στην όλη οργανωτική δομή της ελληνικής σχολικής εκπαίδευσης. Δυστυχώς με όλες αυτές τις συνεχείς αλλαγές το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί να σταθεροποιηθεί και να λειτουργήσει ομαλά (Πουλής, 2014).

Το οργανωτικό σύστημα της Ελλάδας στο χώρο της εκπαίδευσης διακρίνεται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

- Το κεντρικό επίπεδο περιλαμβάνει την οργάνωση και λειτουργία της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΕΘ) και ασκεί έλεγχο σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

- Το περιφερειακό επίπεδο περιλαμβάνει τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ανά νομό) και τις Σχολικές Μονάδες. Τούτο καθορίζει και την οργάνωση και λειτουργία των δυο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης και ασκεί έλεγχο των οργάνων που υπάγονται σε αυτή (Κουμέντος, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωτική δομή της κεντρικής υπηρεσίας του ΥΠΠΕΘ ορίζεται από το Π.Δ. 147/1976, όπως αυτό τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα. Η διάρθρωση της κεντρικής υπηρεσίας του ΥΠΠΕΘ είναι κλιμακωτή και έχει ως βάση της τα τμήματα και τα αυτοτελή γραφεία, ενώ στην κορυφή βρίσκεται η πολιτική ηγεσία, δηλαδή ο υπουργός και ο υφυπουργός. Βάσει του οργανισμού του ΥΠΠΕΘ που ισχύει σήμερα και ορίζεται από το Π.Δ. 18/22-2-2018 (ΦΕΚ 31/Α/23-2-2018) οι Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου είναι:

- α) η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- β) η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών,
- γ) η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού,
- δ) η Γενική Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,
- ε) η Γενική Διεύθυνση Εκπαιδευτικού Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,
- στ) η Γενική Διεύθυνση Ανώτατης Εκπαίδευσης, και
- ζ) η Γενική Διεύθυνση Διεθνών, Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Παιδείας Ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης.

Σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τον Ν.4547/18 , τις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων συγκροτούν τα εξής:

- α) οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης οργανικές μονάδες των οποίων αποτελούν οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης καθώς και τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.)
- β) τα Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.)
- γ) τα Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.)

- δ) τα Εργαστηριακά Κέντρα Φυσικών Επιστημών (Ε.Κ.Φ.Ε.)
- ε) τα Εργαστηριακά Κέντρα (Ε.Κ.) και
- στ) οι σχολικές μονάδες.

Επιπρόσθετα, κάθε μια από τις δεκατρείς περιφερειακές διευθύνσεις της χώρας που δημιουργήθηκαν εδρεύει στην πρωτεύουσα της περιφέρειας που ανήκει ενώ προϊστάμενοι των ΠΔΕ είναι μετακλητοί περιφερειακοί διευθυντές εκπαίδευσης που διορίζονται από τον υπουργό Παιδείας. Στον προϊστάμενο κάθε ΠΔΕ υπάγονται ιεραρχικά τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια των ΑΠΥΣΠΕ ΚΑΙ ΑΠΥΣΔΕ και οι Περιφερειακές Διευθύνσεις εκπαίδευσης και σε αυτή την περιοχή ασκεί τις αρμοδιότητες που έχει λάβει από τον Διοικητικό Γραμματέα του ΥΠ.Π.Ε.Θ.

Η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εδρεύει σε κάθε νομό και περιλαμβάνει διευθύνσεις, υποστηρικτικές δομές και τα τοπικά υπηρεσιακά συμβούλια των ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ. Οι διευθυντές Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ασκούν διοίκηση και εποπτεία της λειτουργίας σχολικών μονάδων της περιφέρειας που ανήκουν. Επιπρόσθετα, είναι διοικητικοί προϊστάμενοι του διδακτικού προσωπικού με σκοπό την ορθή παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών λειτουργών. Αναφέρεται ότι σύμφωνα με το νόμο 1304/1982, η ενθάρρυνση για επιστημονική έρευνα στην εκπαίδευση και η ευθύνη για την επιμόρφωση και την εξέλιξη του διδακτικού προσωπικού ανήκε στους σχολικούς συμβούλους όμως μετά την κατάργησή τους (Ν.4547/18) την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών καθώς και τη στήριξη του εκπαιδευτικού έργου των Σχολικών Μονάδων αναλαμβάνουν τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού της Περιφέρειας (ΠΕ.Κ.ΕΣ.)

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας επικεφαλής είναι ο διευθυντής, ο οποίος διευθύνει, διοικεί και είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με θέματα που αφορούν το σχολείο. Επίσης, η οργανωτική δομή της εκάστοτε σχολικής μονάδας περιλαμβάνει τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων του σχολείου (Μπάκας, 2007). Το σχολείο αποτελεί έναν κοινωνικό οργανισμό και περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων, όπως είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, κ.α. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων (Σαϊτίης, 2008). Μια σχολική μονάδα, προκειμένου να επιτύχει το στόχο της έχει ανάγκη από ορθή οργάνωση και ικανά όργανα διοίκησης. Τα όργανα διοίκησης κάθε σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος

διδασκόντων. Έργο τους είναι ο σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός του εκπαιδευτικού έργου και η οργάνωση της σχολικής ζωής (Κατσαρός, 2008). Τα όργανα λαϊκής συμμετοχής μιας σχολικής μονάδας είναι τα σχολικά συμβούλια, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, οι δημοτικές επιτροπές παιδείας, η σχολική επιτροπή (Κουμέντος, 2017).

## 2.5 Υπηρεσιακά συμβούλια

Κάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή στη διοίκηση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα εντοπίστηκαν αρκετοί σημαντικοί θεσμικοί σταθμοί. Ένας από αυτούς είναι ο θεσμός των Υπηρεσιακών συμβουλίων τα οποία αποτελούν συλλογικά διοικητικά όργανα που μαζί με τη διοίκηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τα Υπηρεσιακά συμβούλια λειτούργησαν πρώτη φορά με τη συμμετοχή των αιρετών θεσμικά κατοχυρωμένη το 1926 με το Π.Δ. «περί ανασυστάσεως και συγκροτήσεως του Εκπαιδευτικού συμβουλίου και των Εποπτικών συμβουλίων» Φ.Ε.Κ. 315/18-9-1926. Το 1936 έγιναν πολλές αλλαγές στο χώρο της εκπαίδευσης και όσον αφορά στα Υπηρεσιακά συμβούλια καταργήθηκε ο θεσμός των αιρετών πιθανόν λόγω των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων που επικρατούσαν στην χώρα. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από μια συνεχή πολιτική αστάθεια και οι νόμοι που θεσπίζονται είναι αντιφατικοί σε όλους τους κυβερνητικούς τομείς και στον εκπαιδευτικό χώρο (Κατεργάρης, 2003).

Η λειτουργία των Υπηρεσιακών και Γνωμοδοτικών συμβουλίων έχει οριστεί από το νόμο 1566/1985 (άρθρα 21 - 22) και έχουν τροποποιηθεί για τη λειτουργία των δυο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης. Η ορθή λειτουργία των συμβουλίων αυτών εξαρτάται από την τήρηση των κανόνων οργάνωσης και λειτουργίας των συλλογικών οργάνων, όπως η συγκρότηση και η σύνθεση. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις νομικές ρυθμίσεις και αρχές που εφαρμόζονται σε όλα τα συλλογικά διοικητικά όργανα (Πουλής, 2014).

Τα κεντρικά Υπηρεσιακά συμβούλια δίνονται συνοπτικά παρακάτω:

- Υπηρεσιακό συμβούλιο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΚΥΣΠΕ)
- Υπηρεσιακό συμβούλιο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΚΥΣΔΕ)
- Υπηρεσιακό συμβούλιο ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού (ΚΥΣΕΕΠ)

- Υπηρεσιακό συμβούλιο διοικητικού προσωπικού (ΚΥΣΔΠ)

Τα Γνωμοδοτικά συμβούλια χωρίζονται σε Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΣΠΕ), σε Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΣΔΕ) και σε Ειδικής αγωγής (ΣΕΑ). Τα γνωμοδοτικά συμβούλια αποτελούνται από εκπρόσωπους διάφορων φορέων και έχουν πολυμελή σύνθεση. Πρόεδρος των συμβουλίων αυτών είναι ο υπουργός Παιδείας, ο οποίος γνωμοδοτεί σε θέματα σχετικά με τη σχολική εκπαίδευση.

Τα Υπηρεσιακά συμβούλια σε επίπεδο περιφέρειας που ασχολούνται με θέματα υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού στο χώρο της εκπαίδευσης είναι τα ακόλουθα:

- Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό συμβούλιο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΠΕ)
- Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό συμβούλιο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΔΕ)
- Περιφερειακό Υπηρεσιακό συμβούλιο διοικητικού προσωπικού
- Περιφερειακό Υπηρεσιακό συμβούλιο ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού

Επίσης υπάρχουν Υπηρεσιακά συμβούλια σε επίπεδο νομού τα οποία αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- Περιφερειακά Υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ)
- Περιφερειακά Υπηρεσιακά συμβούλια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ)

## Η οργανική και λειτουργική δομή της εκπαίδευσης- Υπηρεσιακά Συμβούλια



Σχήμα 1: Η οργανική και λειτουργική δομή της ΠΕ & ΔΕ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

### 3.1 Διοίκηση σχολικής μονάδας

Το σχολείο αποτελεί τη βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος κάθε χώρας και δραστηριοποιείται στην κοινωνία με τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιεί αποτελεσματικά εκπαιδευτικούς στόχους. Πρόκειται για ένα θεσμό μέσα στον οποίο πραγματοποιούνται ενέργειες δευτερογενούς κοινωνικοποίησης, μεταβίβασης γνώσεων και εμπειριών, εσωτερίκευσης αξιών και προσανατολισμών του ισχύοντος κοινωνικού και πολιτικού συστήματος. Το σχολείο βοηθά στην επίλυση προβλημάτων της κοινωνικής ζωής μέσω κάποιων βασικών λειτουργιών που επιτελεί και που σχετίζονται με την προσαρμογή των μαθητών στα στοιχεία του κοινωνικού περιβάλλοντος που ανήκουν. Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης επηρεάζεται και καθορίζεται από τον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού θεσμού. Σύμφωνα με το νόμο 1566/1985, ο εκδημοκρατισμός της εκπαίδευσης επιχειρείται μέσω της συμμετοχής στους εκπαιδευτικούς θεσμούς, στον προγραμματισμό και στη διοίκηση της εκπαίδευσης, των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των κοινωνικών επιστημονικών φορέων. Η παιδεία πρέπει να είναι υπόθεση του λαού και το κοινωνικό σύνολο πρέπει να μπορεί να συμμετέχει στην οργάνωση και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Η διοίκηση της εκπαίδευσης πραγματοποιείται μέσω των οργάνων διοίκησης σχολικών μονάδων, τα περιφερειακά όργανα διοίκησης και λειτουργίας σχολικών μονάδων και τα όργανα λαϊκής συμμετοχής (Δαράκη, 2007; Υφαντή, 2011).

Επίσης, ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων, όπου το καθένα επιτελεί το δικό του επιμέρους έργο. Απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας των στόχων που θέτει το σχολείου είναι η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων που το αποτελούν.

Οι σχολικές μονάδες είναι κοινωνικοί σχηματισμοί με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης, την οργάνωση λειτουργιών και ανθρώπων, την επιβολή δομών συντονισμού και στηρίζονται στην αλληλεπίδραση των ατόμων. Αναφέρεται ότι το σχολείο έχει δυναμική δομή, η οποία προσδιορίζεται από την προσωπικότητα και τη δράση των μελών του. Παράλληλα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στα πρότυπα δράσης που επιβάλλει το εκπαιδευτικό σύστημα (Κουμέντος, 2017).



Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο τα όργανα της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων με επικεφαλής τον διευθυντή. Ο διευθυντής διευθύνει, διοικεί και είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων θεμάτων σχετικών με το σχολείο. Επίσης, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων είναι μέλη της οργανωτικής δομής μιας σχολικής μονάδας με υποστηρικτικό χαρακτήρα στη διοίκηση (Μπάκας, 2007).

Η σχολική μονάδα με τα όργανα διοίκησής της προγραμματίζει και σχεδιάζει το εκπαιδευτικό έργο, φροντίζει για την οργάνωση της σχολικής ζωής, καθοδηγεί, διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τους ανθρώπινους παράγοντες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία (Κατσαρός, 2008).

Στην οργάνωση και διοίκηση μιας σχολικής μονάδας ενεργό ρόλο κατέχουν και τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, όπως είναι τα σχολικά συμβούλια, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, η σχολική επιτροπή (Κουμέντος, 2017).

Το κάθε σχολείο αποτελεί βασικό πυρήνα λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτός είναι ο λόγος που πρέπει να ακολουθούνται κάποιες διαδικασίες διασφάλισης ποιοτικής προσφοράς εκπαιδευτικού έργου. Είναι σημαντική, λοιπόν, η ύπαρξη αξιολόγησης συντελεστών παραγωγής εκπαιδευτικού έργου. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα αποτελεί μια συνεχή δυναμική διαδικασία αυτοαξιολόγησης των λειτουργιών και είναι απαραίτητη (Κουμέντος, 2017).

### **3.2 Εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας σχολικών μονάδων**

Οι εσωτερικοί κανονισμοί σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων προσδιορίζονται από νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Καθοριστική στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου ήταν η θέσπιση του νόμου πλαισίου 1566/85. Επίσης, το Π.Δ. 393//90 για τη λειτουργία και την οργάνωση των γυμνασίων, το Π.Δ. 409/94 περί αξιολόγησης μαθητών γυμνασίου, το Π.Δ. 8/95 περί αξιολόγησης μαθητών δημοτικού, το Π.Δ. 200/98 για τα νηπιαγωγεία, το Π.Δ. 201/98 για τα δημοτικά, το Π.Δ. 79/2017 περί λειτουργίας και οργάνωσης νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων (Κουμέντος, 2017).

Σύμφωνα με το Π.Δ. 393/90 και το πιο πρόσφατο Π.Δ. 79/2017, τα θέματα που προσδιορίζουν την εσωτερική λειτουργία των σχολικών μονάδων και τα οποία αναφέρονται σε όλες τις νομοθετικές ρυθμίσεις είναι τα παρακάτω (Κουμέντος, 2017):

- ✓ Σχολικό έτος, αργίες και διακοπές
- ✓ Σχολική περιφέρεια και επωνυμία σχολείων
- ✓ Σχολικές εκδηλώσεις, εκδρομές
- ✓ Διακοπή μαθημάτων
- ✓ Εγγραφές και μετεγγραφές μαθητών
- ✓ Πρόοδος και φοίτηση μαθητών
- ✓ Βιβλία, έντυπα, τίτλοι
- ✓ Κανονισμός λειτουργίας σχολείου

### 3.3 Στελέχη της εκπαίδευσης

Ο διευθυντής του σχολείου αποτελεί μονομελές διοικητικό όργανο και είναι ο προϊστάμενος όλου του προσωπικού του σχολείου, βάσει των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί από το νόμο. Ο υποδιευθυντής του σχολείου αποτελεί και αυτός μονομελές όργανο διοίκησης και αναπληρώνει το διευθυντή σε περίπτωση απουσίας ή αδυναμίας εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Παράλληλα, επικουρεί το διευθυντή στην άσκηση διοίκησης. Ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολείου αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες του σχολείου και έχει ως πρόεδρο το διευθυντή. Αποτελεί συλλογικό όργανο που στοχεύει στην καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και στην ορθή λειτουργία του σχολείου.

Επίσης, σε κάθε σχολική μονάδα λειτουργούν οι σχολικές επιτροπές, οι οποίες είναι Νομικά Πρόσωπα και καλύπτουν ένα ή περισσότερα σχολεία της Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο Διευθυντής του σχολείου είναι υποχρεωμένος να συμμετέχει σε αυτές τις επιτροπές, καθώς και ένας εκπρόσωπος του συλλόγου γονέων, ένας εκπρόσωπος του δήμου και ένας εκπρόσωπος των μαθητικών κοινοτήτων για σχολεία της Δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης. Οι σχολικές επιτροπές έχουν την ευθύνη των πιστώσεων που παρέχονται στις σχολικές μονάδες για τη κάλυψη των λειτουργικών τους δαπανών, για την αμοιβή των καθαριστριών, για την υλοποίηση επισκευής και συντήρησης των κτιρίων των σχολείων, για τον εξοπλισμό, για την αξιοποίηση των εσόδων από τα κυλικεία και για τη λήψη μέτρων ώστε να διοικούνται οι σχολικές μονάδες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Σαΐτης, 2008; Ποζίδης, 2007).

Ο ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης και οι δυνατότητες ουσιαστικής παρέμβασής τους στη διαμόρφωση και την εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από το βαθμό αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος στο οποίο λειτουργεί. Στα συγκεντρωτικά συστήματα η εξουσία και η δύναμη του εκπαιδευτικού ελέγχου ανήκει στην κεντρική εξουσία, ενώ στα αποκεντρωτικά ανήκει στις τοπικές κοινωνίες και στις ομάδες πίεσης όπως είναι οι τοπικές εκπαιδευτικές αρχές, τα σωματεία των εκπαιδευτικών κλπ. Αυτές οι ομάδες πίεσης συναγωνίζονται μεταξύ τους και ζητούν να επιβάλλουν τον έλεγχό τους στην εκπαιδευτική διαδικασία (Υφαντή, 2001).

Σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης υπάρχει μία και μοναδική εξουσία στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και οι υποδεέστερες διοικητικά δομές είναι υποταγμένες στις αποφάσεις και τις εντολές της ιεραρχίας χωρίς να έχουν καμιά ανεξαρτησία ή εξουσία. Έτσι η συγκέντρωση εμπεριέχει τις έννοιες της ιεραρχίας, της οργανωμένης διοίκησης και της εξουσίας. Υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη εξουσίας, το συμπτωκνωμένο και το αποσυμπυκνωμένο. Η διάκριση αυτή εντοπίζεται στο εσωτερικό της ιεραρχίας του συστήματος, αφορά τη διαχείριση και την εσωτερική οργάνωση αυτής της ιεραρχίας και είναι διαφορετικές από τις έννοιες της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης.

Συμπύκνωση είναι η ακραία μορφή της συγκέντρωσης που απαιτεί αυστηρή ιεραρχία. Οι αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή της ιεραρχίας και τηρούνται απαρέγκλιτα από τις υφιστάμενες δομές.

Αποσυμπύκνωση είναι η μορφή της περισσότερο μέτριας συγκέντρωσης της εξουσίας με βάση την οποία υπάρχει μεταφορά της εξουσίας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε όργανα περιφερειακά ή τοπικά τα οποία παραμένουν όμως κάτω από τη διοικητική ιεραρχία των κεντρικών διοικήσεων (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ως κύριος μηχανισμός του κράτους είναι γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό, ιεραρχικά δομημένο και χρησιμοποιείται για την προώθηση

των εκάστοτε ευνοϊκών πολιτικών. Τα τελευταία έτη γίνονται προσπάθειες αποκεντρωτισμού, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Σύμφωνα με τον Φίλια (1981) το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας ακολουθεί ένα γραφειοκρατικό μοντέλο, λειτουργεί σε κάθετη οργανωτική δομή και περιγράφει τα καθήκοντα και τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Βασικό όργανο άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελεί το ΥΠΠΕΘ το οποίο ρυθμίζει τα θέματα της σχολικής εκπαίδευσης, βάσει υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου. Τα στελέχη της εκπαίδευσης ασκούν το έργο τους στο πλαίσιο ενός συγκεντρωτικού διοικητικού συστήματος με τις σημαντικότερες αποφάσεις και λειτουργίες να καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση (Παπαναούμ, 2001).

Τα στελέχη στο χώρο της εκπαίδευσης δραστηριοποιούνται ακολουθώντας γραφειοκρατικά πρότυπα, δεν αναπτύσσουν εύκολα πρωτοβουλίες, με αποτέλεσμα να ασκούν κυρίως συντονιστικό έργο και όχι αποφασιστικό (Φασούλης, 2000).

Η διοίκηση ενός αποτελεσματικού σχολείου λειτουργεί με τη συνεργασία του διευθυντή και του Συλλόγου διδασκόντων, υπάρχει κοινό και σαφές όραμα για το διευθυντή και τους διδάσκοντες, ο σχολικός χρόνος κατανέμεται στη διδασκαλία ουσιαστικών ικανοτήτων σύμφωνα με το επίσημο πρόγραμμα σπουδών, και τέλος η σχολική επίδοση των μαθητών αξιολογείται συχνά και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των μαθητών, του προγράμματος και του προγράμματος σπουδών. Ένας αποτελεσματικός διευθυντής προωθεί την παρώθηση και την παρακίνηση των μαθητών και των εκπαιδευτικών και την προσφορά ίσων ευκαιριών μάθησης. Έχει σταθερή διοικητική πορεία, είναι δηλαδή αξιόπιστος, δημιουργεί κλίμα αλληλοσεβασμού, έχει την ικανότητα να θέτει στόχους, και να τους πραγματοποιεί. Δείχνει εμπιστοσύνη, δημιουργεί θετικό, ευχάριστο και δημιουργικό κλίμα, διαχειρίζεται ορθολογικά τα οικονομικά του σχολείου, έχει την ικανότητα καθοδήγησης των μαθητών και επιβολής της πειθαρχίας, έχει την ικανότητα να επηρεάζει τα μέλη της σχολικής κοινότητας και να τα οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, συλλέγει πληροφορίες, συνεργάζεται με μαθητές, γονείς, διδακτικό προσωπικό και άλλους φορείς (Σαΐτης, 2008).

### **3.4 Διευθυντής σχολικής μονάδας**

Ο ρόλος του Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας στην Ελλάδα είναι περιορισμένος. Ο διευθυντής του σχολείου βρίσκεται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας και κατέχει αρμοδιότητες εκτελεστικής μορφής. Συγκεκριμένα οι αρμοδιότητές του περιορίζονται στον τρόπο της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, στην οργάνωση και στον έλεγχο ορθής λειτουργίας του σχολείου. Επίσης, φροντίζει για την παρακίνηση και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου που διευθύνει. Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων που αφορούν στην εκπαίδευση γίνεται από τις κεντρικές υπηρεσίες. (Σαΐτης, 2008).

Ο προγραμματισμός σε κάθε σχολική μονάδα διακρίνεται σε δύο είδη, τον βραχυπρόθεσμο και τον μακροπρόθεσμο. Στα σχολεία οι στρατηγικοί στόχοι, όπως για παράδειγμα η διαμόρφωση του αναλυτικού προγράμματος, πρέπει να συμφωνούν με τους στρατηγικούς στόχους του εκπαιδευτικού συστήματος, λόγω της έλλειψης διοικητικής αυτονομίας της σχολικής μονάδας και της αδυναμίας λήψης πρωτοβουλιών από τους διευθυντές (Κουτούζης; Αθανασούλα – Ρέππα κ.ά., 1999).

Το έργο των σχολείων σήμερα είναι δύσκολο, καθώς οι εκπαιδευτικοί καλούνται να διαμορφώσουν σύνθετες προσωπικότητες οι οποίες θα είναι ικανές να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της τεχνολογίας, καθώς και στις κοινωνικο - οικονομικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί. Κατ' επέκταση κι ο ρόλος του διευθυντή είναι δύσκολος και πολύπλοκος καθώς καλείται να εκπληρώσει μια σειρά πολύπλευρων στόχων. Η αλλαγή από τον παραδοσιακό διευθυντή με τις γραφειοκρατικές συνήθειες, σε ένα διευθυντή με ηγετική φυσιογνωμία δεν είναι εύκολη και απαιτεί προσπάθεια, καθώς και ικανότητες. Ο διευθυντής που διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη είναι αυτός που θα κάνει ενδιαφέρουσες τις δραστηριότητες της καθημερινής σχολικής ζωής και θα πετύχει άνθρωποι συνηθισμένοι να κάνουν εξαιρετικά πράγματα (Σαΐτης, 2008).

#### **3.4.1 Ρόλος διευθυντή**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας ορίζεται ως η προϊστάμενη αρχή της μονάδας αυτής, με κύριο στόχο τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για ένα σχολείο δημοκρατικό,

αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Ο ρόλος του περιλαμβάνει πολλές αρμοδιότητες, εντός και εκτός του σχολείου, καθώς και συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία και είναι υπεύθυνος για την ορθή λειτουργία του σχολείου. Έργο του είναι να «καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία» (Υ.Α.353/1/324/105657/Δ1/ 16-10-2002). Επίσης, ο Ν. 1566/1985 ορίζει ότι «ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό σχολικής ζωής, την τήρηση νόμων, εγκυκλίων και υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων».

Κύρια λειτουργία του διευθυντή θεωρείται η χρησιμότητά του ως συνδετικός κρίκος μεταξύ διαφόρων ομάδων και υποσυστημάτων, που αποτελούν μια σχολική μονάδα, προσπαθώντας να διατηρήσει την ισορροπία και την ομαλή λειτουργία τους. Ο διευθυντής αναλαμβάνει πληθώρα ευθυνών σχετικά με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, την επικοινωνία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, την κτιριακή και υλικοτεχνική δομή του σχολείου, την οργάνωση της διοικητικής εργασίας (Σαϊτης, 2002). Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του διευθυντή περιλαμβάνει το σύνολο των προσδοκιών όλων των μελών που εμπλέκονται με το σχολικό περιβάλλον, όπως των ανωτέρων ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, των μαθητών κ.ά. Λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις προσδοκίες, παράλληλα με τις δικές του, για το επιθυμητό αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού έργου, είναι σαφές ότι δεν είναι δυνατόν να φέρει μόνος του σε πέρας όλα τα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση του, πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες καταμερισμού και συντονισμού εργασιών, με σκοπό την πραγματοποίηση των προσδοκιών (Σαϊτης, 2002).

Ο διευθυντής δημιουργεί το δικό του όραμα για το σχολείο που «εκτελεστικά διοικεί». Με τη συμπεριφορά και τη δράση του μεταδίδει το όραμα που έχει στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές του σχολείου καθώς και στα άλλα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, π.χ. γονείς. Σημαντικό χαρακτηριστικό του διευθυντή είναι η ικανότητα να δημιουργεί θετικό κλίμα το οποίο προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματικότητα του διευθυντή εξαρτάται από την ικανότητα να προάγει συνεργασία στα μέλη της σχολικής κοινότητας, να ακούει και να αντιμετωπίζει τα προβλήματά τους και να μη λειτουργεί υπεροπτικά. Επίσης, απαραίτητη είναι η επαγγελματική ικανότητα του διευθυντή, ώστε να μπορεί να εκτιμήσει τα καθήκοντα των υφισταμένων του, να έχει καλύτερη ευχέρεια για τη

λήψη σωστών αποφάσεων και την επίλυση διαχειριστικών προβλημάτων του σχολείου (Σαΐτης, 1998).

### 3.4.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντή

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας συνεργάζεται με σημαντικό αριθμό ατόμων που σχετίζονται με το σχολείο για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, όπως οι διοικητικοί του προϊστάμενοι, οι συντονιστές, οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι μαθητές.

Πιο αναλυτικά, τα καθήκοντα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι τα παρακάτω (Παπαναούμ 1995, Σαΐτης, 2008, Υ.Α.353/1/324/105657/Δ1/ 16-10-2002):

- Ανάλυση πληθώρας καθηκόντων, των οποίων η διεκπεραίωση εξαρτάται από την επιστημονική του κατάρτιση σχετικά με θέματα διοίκησης και από τη διοικητική εμπειρία που έχει.
- Παροχή καθοδήγησης και στήριξης των εκπαιδευτικών για την σωστή και έγκαιρη ολοκλήρωση των εργασιών που έχουν αναλάβει, ελέγχοντας την πορεία τους. Σημαντική είναι η διατήρηση συνεργατικού κλίματος μαζί τους.
- Οφείλει να προϊσταται των εκπαιδευτικών και να είναι υπεύθυνος για το συντονισμό του έργου τους. Σημαντική είναι η ανάπτυξη επικοινωνίας μαζί τους και η προαγωγή της ισότητας και της αλληλεγγύης.
- Ενημέρωση διδακτικού προσωπικού για τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία του σχολείου και αξιολόγηση κάθε εκπαιδευτικού, όπως ορίζεται από την υπάρχουσα νομοθεσία.
- Πρέπει να φροντίζει ώστε το σχολείο να αποτελεί μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης, παιδαγωγικά και επιστήμης.
- Να συγκαλεί το Σύλλογο διδασκόντων σε τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις, να προσπαθεί να μειώσει τις αντιθέσεις και να παροτρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών, παρέχοντας θετικά κίνητρα στον καθένα.

- Οφείλει να αντιμετωπίζει με κατάλληλο χειρισμό τα θέματα και προβλήματα, που ενδεχομένως παρουσιάζονται στο χώρο των μαθητών.
- Να καλεί, όταν κρίνεται απαραίτητο, τους γονείς ή κηδεμόνες των μαθητών για την ενημέρωσή τους σχετικά με τη φοίτηση και την επίδοση των μαθητών, καθώς και για την συνεργασία τους για την πρόοδο των μαθητών.
- Καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας, ώστε να θέτει υψηλούς στόχους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις υλοποίησης των στόχων αυτών.
- Να φροντίζει για την κατάσταση υγιεινής των χώρων του σχολείου και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την προστασία της υγείας των μελών της σχολικής μονάδας. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση και επισκευή του κτιρίου όταν χρειάζεται.
- Να φροντίζει να ενημερώνονται πάντα τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολείου.
- Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων.
- Είναι υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας και την πιστή εφαρμογή των νόμων, των διαταγών των ανωτέρων αρχών των σχετικών με το διδακτικό έργο του σχολείου, τις εγγραφές, μετεγγραφές, την τακτική φοίτηση.
- Πρέπει να προσκαλεί τα μέλη του συλλόγου σε συνεδριάσεις στις οποίες προεδρεύει και εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδακτικών εργασιών αξιοποιώντας δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού.

Όπως προκύπτει και από τα παραπάνω ο διευθυντής βρίσκεται καθημερινά σε μια διαρκή αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας, επηρεάζοντας καταλυτικά τον τρόπο που αυτοί δρουν και εκτελούν τα καθήκοντά τους μέσα στο σχολικό χώρο. Οι συνεργασίες που αναπτύσσει μαζί τους παίζουν σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Άλλωστε οι διευθυντές δεν μπορούν να ηγηθούν αποτελεσματικά στη σχολική μονάδα αν δεν εξασφαλίσουν τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μέσω της ενδυνάμωσης και της ενθάρρυνσής τους και μέσα από την καθιέρωση ενός συναδελφικού και συλλογικού τρόπου λειτουργίας του σχολείου (Σαΐτης, 2008).



Οι επιτυχημένοι διευθυντές, επιλέγουν πρακτικές, οι οποίες εμπλέκουν τους γονείς και την τοπική κοινωνία στις σχολικές διαδικασίες και επιτυγχάνουν με αυτόν τον τρόπο τη βελτίωση σε πολλές παραμέτρους της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας (Salfi, 2011).

### **3.4.3 Ρόλος διευθυντή στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος**

Βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος μιας σχολικής μονάδας παίζουν η προσωπικότητα και η συμπεριφορά όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Σύμφωνα με τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας αλλά και με την κοινή εμπειρία, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καθοριστικός για την διαμόρφωση του κλίματος αυτού (Παναγιωτίδου, 2012).

Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί και διευθυντές των σχολικών μονάδων προσπαθούν καθημερινά για την καλλιέργεια θετικού κλίματος εντός και εκτός τάξης. Επίσης, υπάρχουν αρκετά οργανωμένα σχετικά προγράμματα σε κάποια ελληνικά σχολεία, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος (Μπαγάκης, 2011). Αναφέρεται ότι είναι αναγκαία η υλοποίηση κατάλληλων δράσεων για την ευαισθητοποίηση όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στο ζήτημα των διαπροσωπικών σχέσεων και για την αποφόρτιση τυχών εντάσεων στο σχολείο. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση όλων των παραπάνω. Στη σχολική μονάδα ο διευθυντής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, στην επικοινωνία με τους μαθητές, στη διεξαγωγή των εργασιών του συλλόγου διδασκόντων, στη συνεργασία με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου και στην οργάνωση ή διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων του σχολείου.

Ο διευθυντής πρέπει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί ή να διατηρεί ένα ευχάριστο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου. Επίσης, πρέπει να σέβεται τους υφισταμένους του και να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους. Παράλληλα, πρέπει να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες και συνεργασίες μεταξύ εκπαιδευτικών, να λειτουργεί ως βοηθός και συνεργάτης των εκπαιδευτικών και όχι απλά να εποπτεύει. Πρέπει να αντιμετωπίζει άμεσα και αποφασιστικά τις καταστάσεις που προκύπτουν, να είναι δίκαιος και αμερόληπτος. Τέλος, πρέπει να δημιουργεί και να διατηρεί προσωπικές επαφές με τους συνεργάτες του (Morgan, 1996). Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει πως ο διευθυντής του σχολείου

οφείλει «να γνωρίζει ότι η δημιουργία ενός κατάλληλου παιδαγωγικού κλίματος μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και θα διατηρείται η συνοχή του διδακτικού προσωπικού και των μαθητών δεν είναι ένα τυχαίο αποτέλεσμα. Με τη συμπεριφορά του οφείλει να μεταδίδει μια δυναμική αφοσίωση στην αποστολή του σχολείου στην οποία παρουσιάζεται το όραμα».

### **3.5 Καθήκοντα και αρμοδιότητες λοιπών στελεχών**

Σύμφωνα με την αρ.33 της Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1, περί αρμοδιοτήτων προϊσταμένων, διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, ο υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας αναπληρώνει το διευθυντή σε όλες τις λειτουργίες του και τον βοηθά στο καθημερινό του έργο. Συνεργάζεται με τον διευθυντή και αναλαμβάνει κάποιες από τις αρμοδιότητες του. Πιο συγκεκριμένα ο υποδιευθυντής ([www.fa3.gr](http://www.fa3.gr)):

- Είναι υπεύθυνος για την αρχειοθέτηση των εγγράφων και τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας του σχολείου.
- Φροντίζει για τη σύνταξη των απογραφικών δελτίων, συμπληρώνει και αποστέλλει τα στατιστικά στοιχεία ή ότι άλλο απαιτείται στις αρμόδιες υπηρεσίες.
- Καταρτίζει το ημερήσιο πρόγραμμα των εποπτών σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και ευθύνεται για την εφαρμογή του.
- Ευθύνεται για την έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων σε συνεργασία με ένα εκπαιδευτικό που έχει οριστεί από τον Σύλλογο.
- Τηρεί βιβλίο υλικού του σχολείου και είναι υπεύθυνος για την παραλαβή και ορθή λειτουργία των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και ειδών της σχολικής μονάδας.
- Ευθύνεται για την οργάνωση των μαθητικών εκλογών και εκδηλώσεων.
- Ο Σύλλογος διδασκόντων αναθέτει σε κάποιο μέλος του τις αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή, εάν ο τελευταίος απουσιάζει.
- Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ο υποδιευθυντής συνεπικουρεί με το διευθυντή για την άσκηση έργου.

## ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### Κεφάλαιο 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Σκοπός της έρευνας:

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των οργάνων άσκησης εξουσίας, των κανόνων που διέπουν τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών (σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ), καθώς και των νομοθετικών περιορισμών και των νομολογιακών παραδειγμάτων.

#### 4.2 Επιμέρους Στόχοι:

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας μελέτης είναι :

- Η διερεύνηση του έργου του Συλλόγου Διδασκόντων, ως συλλογικού οργάνου διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας.
- Η καταγραφή των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, ως μονομελές όργανο διοίκησης.
- Η συλλογή των εσωτερικών στοιχείων που συμβάλλουν στην έκβαση της τελικής δικαστικής κρίσης.
- Η επεξεργασία των εκδοθέντων ατομικών διοικητικών πράξεων εκ μέρους του Συλλόγου Διδασκόντων αναφορικά με τη λειτουργία του εκπαιδευτικού έργου.

#### 4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από την υπάρχουσα νομική βιβλιογραφία, κατ' αντιστοιχία με τη μελέτη του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο βαθμός επίδρασης του Συλλόγου Διδασκόντων στην επίτευξη των διοικητικών και εκπαιδευτικών στόχων της σχολικής μονάδας;

- Ποια είναι η συσχέτιση μεταξύ της τήρησης των κανόνων συγκρότησης του Συλλόγου Διδασκόντων και της εγκυρότητας των ατομικών διοικητικών πράξεων που εκδίδει;
- Ποια είναι η επίδραση των δικαστικών αποφάσεων επί των ατομικών διοικητικών πράξεων στο χώρο της εκπαίδευσης;

#### **4.4 Δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 13 δικαστικές αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών και του Διοικητικού Εφετείου Λάρισας, οι οποίες δημοσιεύτηκαν στην τράπεζα νομικών πληροφοριών και διατρέχουν την περίοδο 1992 έως 2015.

#### **4.5 Μέθοδος συλλογής δεδομένων:**

Η παρούσα εργασία βασίστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, δηλαδή στη μελέτη της τρέχουσας νομικής βιβλιογραφίας (δευτερογενή έρευνα), καθώς και στη μελέτη και επεξεργασία δικαστικών αποφάσεων επί ατομικών πράξεων της διοίκησης της εκπαίδευσης (πρωτογενή έρευνα).

Ειδικότερα, η μελέτη και επεξεργασία του ερευνώμενου υλικού υλοποιήθηκε με τη μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης, η οποία έχει καταρχήν ανακατασκευαστικό χαρακτήρα και διεισδύει στην κατανόηση της οργανωτικής δράσης των σύγχρονων κοινωνικών δομών (Τσιώλης, 2015). Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων ερμηνεύεται αφενός μεν ως μια δομημένη ανάλυση ταξινόμησης του ερευνώμενου υλικού, αφετέρου δε συνιστά μια μέθοδο πολυδιάστατης παρουσίασης των υπό εξέταση δεδομένων με βασικό στόχο την αφομοίωση των διαφόρων διαστάσεων του γνωστικού αντικειμένου (Boyatzis, 1998).

Συνεπώς, η μεθοδολογία της ποιοτικής ανάλυσης αντανακλά το σύνολο των θεμελιωδών δεξιοτήτων για την εξειδικευμένη επεξεργασία ερευνητικών διεργασιών (Clarke, Braun & Hayfield, 2015). Όπως μάλιστα αναφέρουν οι Braun & Clarke, Holloway & Todres

(2006 & 2003), πρόκειται για μια μέθοδο εντοπισμού, καταγραφής και κωδικοποιημένης ταξινόμησης των νοηματικών θεμάτων των δεδομένων και των πληροφοριών της έρευνας.

#### **4.6 Ζητήματα δεοντολογίας**

Το ερευνώμενο υλικό προέρχεται από δημοσιευμένες δικαστικές αποφάσεις που αντλήθηκαν από τη νομική τράπεζα πληροφοριών «Νόμος». Κοινή διαπίστωση αποτελεί ότι τηρήθηκε η αρχή της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας καθώς και η αρχή της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των διαδίκων. Πρόκειται, δηλαδή, για τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις του ΣΤΕ και των Διοικητικών Εφετείων Αθηνών και Λαρίσης χωρίς, ωστόσο, να αποκαλύπτονται περαιτέρω πληροφορίες προσωπικών δεδομένων.

#### **4.7 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου**

Κατά την ανάλυση και ποιοτική επεξεργασία των δημοσιευμένων νομολογιακών παραδειγμάτων του ΣΤΕ και των Διοικητικών Εφετείων Αθηνών και Λαρίσης, της χρονικής περιόδου 1992 – 2015, συλλέχθηκαν και καταγράφηκαν τα επιμέρους στοιχεία των δικαστικών κρίσεων, δηλαδή τα στοιχεία της εκάστοτε εξεταζόμενης απόφασης, τα πραγματικά καταγεγραμμένα περιστατικά, το νομικό πλαίσιο που έλαβε υπόψη του το δικαστήριο (νομοθετικές διατάξεις), καθώς και η τελική κρίση ως απόρροια όλων των παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις που εξετάστηκαν αφορούν κυρίως αιτήσεις ακυρώσεως επί ατομικών διοικητικών πράξεων μονομελών και συλλογικών οργάνων διοίκησης της εκπαίδευσης, δηλαδή Διευθυντή Εκπαίδευσης, Συλλόγου Διδασκόντων, κλπ, όπως το χαρακτηρισμό φοίτησης μαθητή ως ανεπαρκή, την αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος μαθητών ως αποτέλεσμα πειθαρχικής ποινής σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, κλπ.

## 4.8 Ποιοτική ανάλυση – επεξεργασία:

### Στοιχεία Απόφασης

ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ Γ

Αριθμός 2793/1992

### Πραγματικά Περιστατικά

Το δικαστήριο δίκασε αίτηση ακύρωσης γονέων μαθητή κατά απόφασης του Συλλόγου των Καθηγητών Λυκείου, με την οποία τιμωρήθηκε ο παραπάνω μαθητής με την ποινή της αλλαγής σχολικού περιβάλλοντος λόγω βίαιων πράξεων κατά συμμαθητή του. Συγκεκριμένα, ο ανωτέρω μαθητής έπιασε τον κεφάλι ενός συμμαθητή του και το χτυπούσε με άγριο θυμό στο έδαφος μέχρι που σχίστηκε το δέρμα του κεφαλιού με αποτέλεσμα να αιμορραγεί.

### Νομικό πλαίσιο

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) άρθρο 26 Π.Δ. 104/1974, β) άρθρο 11 περ. στ. του Ν. 1566/1985 και γ) άρθρο 20 παρ 2 του Συντάγματος.

### Κρίση του Δικαστηρίου

Το Δικαστήριο κρίνοντας κατά πλειοψηφία δέχτηκε την αίτηση και ακύρωσε την απόφαση του Συλλόγου των Καθηγητών, διότι δεν αναφέρονται σε αυτήν ούτε τα ονόματα των καθηγητών που ήταν μάρτυρες του επεισοδίου, ούτε το περιεχόμενο της κατάθεσης αυτών και θεωρήθηκε ανεπαρκής η αιτιολογία.

### Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, το δικαστήριο έκρινε ότι στην αιτιολογία της απόφασης του Συλλόγου Καθηγητών περιγράφεται μεν η πράξη ένεκα της οποίας επιβλήθηκε στον υιό των αιτούντων η ποινή της αλλαγής του σχολικού περιβάλλοντος, πλην όμως ούτε τα ονόματα των καθηγητών που ήταν μάρτυρες του επεισοδίου και κατέθεσαν τα επίμαχα πραγματικά περιστατικά μνημονεύονται στην ως άνω αιτιολογία, ούτε το περιεχόμενο της καταθέσεώς αυτών παρατίθεται σε αυτήν. Υπό τα δεδομένα αυτά η αιτιολογία της προσβαλλομένης πράξεως είναι ανεπαρκής διότι δεν καθίσταται εφικτός ο έλεγχος από τον ακυρωτικό δικαστή της ύπαρξης του αναγκαίου κατά νόμο ερείσματος της παρατιθέμενης στην πράξη

αιτιολογίας. Για τον λόγο αυτό, ακύρωσε την πράξη του συλλόγου των καθηγητών του Λυκείου της Ιωνιδείου Σχολής Πειραιώς και έκανε δεκτή την αίτηση. Η μειοψηφία ωστόσο του ως άνω Δικαστηρίου θεώρησε επαρκή την αιτιολογία αφού αποδεικνύονται τα πραγματικά περιστατικά του συμβάντος τα οποία θεμελιώνουν το πειθαρχικό παράπτωμα του υιού των αιτούντων, όσο και οι λόγοι οι οποίοι δικαιολογούν την επιβολή της ανωτάτης πειθαρχικής κυρώσεως και θεώρησε ότι έπρεπε να επικυρωθεί η ποινή και να απορριφθεί η αίτηση. Έκρινε η μειοψηφία ότι η παράλειψη αναγραφής των ονομάτων αυτών δεν μπορεί, αυτή και μόνο, να επηρεάσει την ορθότητα του περιεχομένου του επιμάχου πρακτικού. Εν κατακλείδι, το ανωτέρω δικαστήριο, μετά την ακύρωση της προσβαλλομένης πράξεως για τον προεκτεθέντα λόγο όρισε ότι η υπόθεση πρέπει να αναπεμφθεί στην Διοίκηση για νέα αιτιολογημένη κρίση του υιού των αιτούντων.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ Γ

Αριθμός 705/1994

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο έκρινε αίτηση γονέων μαθητή Ιδιωτικού Σχολείου, με την οποία διαμαρτύρονται για την επιβολή πειθαρχικής ποινής αλλαγής σχολικού περιβάλλοντος του υιού τους λόγω προκλητικής και επιθετικής συμπεριφοράς σε συμμαθητή του, που προκάλεσαν σε αυτόν σωματικά και ψυχικά τραύματα. Ειδικότερα, σε πανηγύρι του σχολείου, κάποιοι μαθητές του γυμνασίου και ο γιος των αιτούντων προπηλάκισαν και ξυλοκόπησαν σε τρεις διαφορετικές φάσεις έναν μαθητή της Β Λυκείου, σε βαθμό ώστε ο τελευταίος να εισαχθεί για εξέταση από νευροχειρουργό, διότι είχε πονοκέφαλο και ζάλη. Η παραπάνω πράξη του Συλλόγου των Καθηγητών εγκρίθηκε από τον Προϊστάμενο της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) άρθρο 16 παρ 1 και άρθρο 6 του Ν. 682/77, β) άρθρο 16 παρ 2 και άρθρο 4 του Π.Δ 104/79, γ) άρθρο 11 παρ. στ και άρθρο 67 παρ 7 του Ν. 1566/85 και δ) άρθρα 26, 27 και 28 του Π.Δ. 104/79.

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο απέρριψε την αίτηση των γονέων του μαθητή και επικύρωσε την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων, ως πλήρως αιτιολογημένη.

### **Συμπεράσματα**

Το Δικαστήριο έκρινε ότι η επιβληθείσα ποινή για τα συγκεκριμένα παραπτώματα του μαθητή ήταν απολύτως αιτιολογημένη με βάση τις κείμενες διατάξεις και επεβλήθη ορθώς από τον Σύλλογο Διδασκόντων, διότι παρατίθενται τα πραγματικά περιστατικά και οι λόγοι που επέβαλαν την επιβολή της βαρύτερης πειθαρχικής κύρωσης. Ως εκ τούτου, το ανωτέρω Δικαστήριο απέρριψε ως αβάσιμους τους λόγους περί παραβάσεως του νόμου και αναιτιολόγητου και κατ'επέκταση απέρριψε την κρινόμενη αίτηση των γονέων στο σύνολό της.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΣΤ

Αριθμός 2618/1997

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Η υπόθεση αφορούσε πειθαρχική ποινή αλλαγής σχολικού περιβάλλοντος σε μαθητή που επιβλήθηκε από τον σύλλογο των καθηγητών Ιδιωτικού Σχολείου και η οποία επικυρώθηκε από τον προϊστάμενο του γραφείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το Δικαστήριο κλήθηκε να εξετάσει την αίτηση γονέων του ως άνω μαθητή για ακύρωση της απόφασης λόγω συμμετοχής στον Σύλλογο Διδασκόντων και εκπροσώπου των μαθητών.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) άρθρο 16 παρ 1 και 6 του Ν. 682/77, β) άρθρο 16 παρ. 2 και 4 του Π.Δ. 104/79, γ) άρθρο 11 του Ν. 1566/1985 και δ) άρθρο 45 παρ 3 του Ν. 1566/1985.



### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο έκανε δεκτή την αίτηση των γονέων του μαθητή και ακύρωσε την απόφαση του Συλλόγου των Καθηγητών λόγω μη νόμιμης συμμετοχής σε αυτήν εκπροσώπων των μαθητών.

### **Συμπεράσματα**

Το Δικαστήριο έκρινε ότι δεν επιτρέπεται η συμμετοχή εκπροσώπων μαθητών κατά τις συνεδριάσεις του οικείου Συλλόγου Διδασκόντων, όταν εξετάζονται πειθαρχικές υποθέσεις μαθητών, και ως εκ τούτου στην προκειμένη περίπτωση η σύνθεση του ως άνω Συλλόγου και η απόφαση αυτού δεν ήταν νόμιμη. Συνεπώς, για τον ανωτέρω λόγο, ο οποίος αφορά την συγκρότηση του Συλλόγου Διδασκόντων, το Δικαστήριο έκανε δεκτή κατ ουσία την αίτηση των γονέων του μαθητή και ακύρωσε την απόφαση του Προϊσταμένου του γραφείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΣΤ

Αριθμός 73/1998

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το δικαστήριο δίκασε αίτηση γονέων για ακύρωση πειθαρχικής ποινής που επεβλήθη στο υιός τους, από τον Σύλλογο Καθηγητών Λυκείου. Ο ένας εκ των δύο παιδιών δημιούργησε επεισόδιο σε βάρος μαθητή, τον οποίο στην συνέχεια κακοποίησε κατά τρόπο βάνανσο με την σύμπραξη του έτερου παιδιού. Συνέπεια του παραπάνω επεισοδίου ήταν ο τραυματισμός του ως άνω μαθητή και η εισαγωγή του στο νοσοκομείο. Με την ποινή αυτή τιμωρήθηκαν τα παιδιά των αιτούντων για αλλαγή σχολικού περιβάλλοντος λόγω πειθαρχικού παραπτώματος.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) άρθρο 26 Π.Δ. 104/1974, β) άρθρο 11 περ. στ. του Ν. 1566/1985 και γ) άρθρο 19 παρ 7 του Ν. 1599/86.

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο απέρριψε την αίτηση ακύρωσης των γονέων του μαθητή και έκρινε ότι η πράξη του Συλλόγου Διδασκόντων για επιβολή ποινής ήταν νόμιμη και δικαιολογημένη.

### **Συμπεράσματα**

Το Δικαστήριο έκρινε ότι η προσβαλλόμενη πράξη του Συλλόγου Διδασκόντων περιέχει νόμιμη και επαρκή αιτιολογία, καθόσον σε αυτή παρατίθενται τόσο τα πραγματικά περιστατικά που θεμελιώνουν το πειθαρχικό παράπτωμα των υιών των αιτούντων, όσο και οι λόγοι που δικαιολογούν την επιβολή της ανώτατης πειθαρχικής κυρώσεως της αλλαγής του σχολικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, το ως άνω δικαστήριο απέρριψε ως αβάσιμους τους λόγους ακυρώσεως περί αναιτιολόγητου της προσβαλλομένης πράξεως και κακής χρήσης της διακριτικής εξουσίας της Διοικήσεως, καθώς επίσης και την κρινόμενη αίτηση στο σύνολό της.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

ΑΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αριθμός 2214/2009

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο δίκασε αίτηση γονέα για ακύρωση πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων Λυκείου με την οποία κρίθηκε ανεπαρκής η φοίτηση του υιού της στην Α τάξη του Λυκείου λόγω αδικαιολόγητων απουσιών, χωρίς ο Σύλλογος να λάβει η υπόψη του το άρθρο 21 Π.Δ. 104/79 που παρέχει ευνοϊκή μεταχείριση του μαθητή, μη υπολογίζοντας ορισμένο αριθμό απουσιών οφειλομένων σε κυρώσεις (αποβολές) του μαθητή καθ' όλο το έτος και χωρίς να αναφέρονται στην ως άνω προσβαλλόμενη πράξη η άποψη της μειοψηφίας των μαθητών.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 35 του Π.Δ. 6-/2006, β) το άρθρο 1 παρ. 6 εδ. δ του Π.Δ 294/80, γ) το άρθρο 11 παρ. 3 και 4 του Ν 1566/85 και δ) το άρθρο 15 του Ν. 2690/1999

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο δέχτηκε την αίτηση του γονέα και ακύρωσε την ανωτέρω πράξη του Συλλόγου, διότι δεν αναφέρονται σε αυτήν η μορφή της διεξαχθείσας ψηφοφορίας (μυστική ή φανερή), ο αριθμός και τα ονόματα των μελών που μειοψήφησαν, και η γνώμη αυτών, κατά την λήψη της ανωτέρω απόφασης περί μη εφαρμογής των ευνοϊκών διατάξεων του παραπάνω άρθρου 21 του Π.Δ. 104/79

### **Συμπεράσματα**

Οι Σύλλογοι Διδασκόντων των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, κατ' εφαρμογή των άρθρων 15 παρ. 4 και 5 του Ν 2690/99 είναι συλλογικά όργανα της διοίκησης και οι πράξεις τους πρέπει να εκδίδονται με βάση της αρχές της χρηστής διοίκησης, δηλαδή να κατοχυρώνονται σε αυτές α) η μορφή της διεξαχθείσας ψηφοφορίας και β) ο αριθμός και η γνώμη των μελών που μειοψήφησαν. Η παράλειψη των ανωτέρω συνεπάγεται ακύρωση των πράξεων των συλλόγων.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

Αριθμός 2214/2009

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Με αίτηση της μητέρα μαθητή Λυκείου, ζητά από τον ως άνω Δικαστήριο την ακύρωση απόφασης του Συλλόγου Διδασκόντων, με την οποία χαρακτηρίστηκε η φοίτηση του μαθητή σε ένα διδακτικό έτος ανεπαρκής, διότι οι απουσίες του υπερέβαιναν τις προβλεπόμενες από τον νόμο και θα έπρεπε να φοιτήσει εκ νέου στην τάξη αυτή.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 35 του Π.Δ. 6-/2006 , β) το άρθρο 1 παρ. 6 εδ. δ του Π.Δ 294/80 , γ) το άρθρο 11 παρ. 3 και 4 του Ν 1566/85 και δ) το άρθρο 15 του Ν. 2690/1999

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο ακύρωσε την απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων για παράβαση ουσιώδους τύπου της διαδικασίας, αφού δεν αναφέρονται σε αυτήν η μορφή της διεξαχθείσας ψηφοφορίας, ο αριθμός και τα ονόματα των μελών που μειοψήφησαν, ο λόγος του μη συνυπολογισμού ορισμένου αριθμού απουσιών καθώς και η γνώμη της μειοψηφίας.

### **Συμπεράσματα**

Το αρμόδιο Δικαστήριο έκρινε ότι οι αποφάσεις και οι πράξεις του Συλλόγου Διδασκόντων πρέπει να τηρούν την προβλεπόμενη τυπική διαδικασία διαφορετικά ακυρώνονται για παραβάσεις ουσιώδους τύπου της διαδικασίας. Ως εκ τούτου έκρινε ακυρωτέα την προσβαλλόμενη απόφαση λόγω παράβασης ουσιώδους τύπου της διαδικασίας και έκανε δεκτή την κρινόμενη αίτηση κατά το μέρος που αφορά τον προαναφερόμενο μαθητή, τέκνο της αιτούσας.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΚΥΡΩΤΙΚΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ

Αριθμός 2/2010

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο δίκασε αίτηση γονέων μαθητή περί ακύρωσης της πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων του παραπάνω Λυκείου. Με την πράξη αυτή κρίθηκε ανεπαρκής η φοίτηση της θυγατέρας τους στην Α τάξη του Λυκείου λόγω υπέρβασης του ορίου των αδικαιολόγητων απουσιών της. Σημειωτέον ότι η Πρόεδρος του Η τμήματος του Διοικητικού Εφετείου με προσωρινή διαταγή, είχε επιτρέψει την συμμετοχή της μαθήτριας στις προαγωγικές εξετάσεις προσωρινά και έως ότου εκδοθεί οριστική απόφαση του Δικαστηρίου επί της υπό κρίση αίτησης ακυρώσεως.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 25 παρ 6 του Π.Δ. 104/79 , β) το άρθρο 3 του Π.Δ. 485/83 , γ) το άρθρο 33 του Π.Δ. 18/1989 και δ) το άρθρο 35 του Π.Δ. 60/2006

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Οι λόγοι της αίτησης ακύρωσης των γονέων κρίθηκαν αβάσιμοι και το Δικαστήριο απέρριψε την κρινόμενη αίτηση. Συγκεκριμένα το Δικαστήριο απεφάνθη ότι α) συνετάχθησαν νομίμως οι πράξεις του Συλλόγου που εμφανίζεται ο αριθμός των δικαιολογημένων απουσιών, β) ενημερώθηκαν εγγράφως και εγκαίρως οι γονείς και τηλεφωνικώς επιπλέον για την εν γένει κατάσταση των απουσιών της μαθήτριας, γ) η μητέρα της μαθήτριας κλήθηκε και παρευρέθη στην συνεδρίαση του Συλλόγου λίγο πριν τις προαγωγικές εξετάσεις, ενημερώθηκε για τις απουσίες, ανέπτυξε τα επιχειρήματά της και ζήτησε την επιείκεια του Συλλόγου και δ) δεν έγινε δεκτή βεβαίωση της ορθοδοντικού ιατρού περί ορθοδοντικού προβλήματος της μαθήτριας που την ανάγκασε να παραμείνει κλινήρης, αφού η εν λόγω βεβαίωση είχε μεταγενέστερη ημερομηνία από το κρίσιμο σχολικό έτος.

### **Συμπεράσματα**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του αποδεικτικά έγγραφα και ισχυρισμούς που στηρίζονται αποκλειστικά στις Νομοθετικές ρυθμίσεις των κειμένων διατάξεων, τηρώντας και ερμηνεύοντας τόσο το γράμμα όσο και το πνεύμα του Νόμου.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

ΑΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αριθμός 3/2010

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο δίκασε αίτηση γονέων μαθητή της Α τάξης Λυκείου, για ακύρωση της πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων του παραπάνω Λυκείου. Με την πράξη αυτή ο Σύλλογος θεώρησε κατά πλειοψηφία ότι δεν έπρεπε να γίνει δεκτή η διάταξη του άρθρου 21 του Π.Δ. 104/79, κατά την οποία δεν λαμβάνονται υπόψη και δεν προσμετρούνται απουσίες των μαθητών μέχρι τριών το πολύ ημερών , οι οποίες οφείλονται σε κυρώσεις που υπέστη ( αποβολές) εξαιτίας της συμπεριφοράς του καθ' όλη την διάρκεια του έτους, και έτσι έκρινε την φοίτηση του παραπάνω μαθητή ανεπαρκής με αποτέλεσμα να επαναλάβει την φοίτησή του στην ίδια τάξη.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 35 του Π.Δ. 60/2006 , β) το άρθρο 3 του Π.Δ. 485/83 , γ) τα άρθρα 27 και 28 του Π.Δ. 104/79 και δ) τα άρθρα 30 και 31 του Π.Δ. 294/79

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο έκρινε ότι η πράξη των Διδασκόντων είναι διατυπωμένη κατά τρόπο τελείως γενικό και αόριστο , χωρίς καμία απολύτως μνεία ούτε του αριθμού των μελών που μειοψήφησαν , ούτε της γνώμης που διατυπώθηκε από τα μέλη αυτά, και ως εκ τούτου πρέπει να ακυρωθεί.

### **Συμπεράσματα**

Οι πράξεις των του Συλλόγου των Διδασκόντων πρέπει να είναι απόλυτα αιτιολογημένες και να διατυπώνονται σε αυτές η άποψη της μειοψηφίας των μελών, ο αριθμός των μειοψηφησάντων αυτών , αλλιώς είναι ακυρωτές. Ως εκ τούτου και στην προκειμένη περίπτωση το αρμόδιο Δικαστήριο έκανε δεκτό τον προσβαλλόμενο λόγο ακύρωσης ως βάσιμο και ακύρωσε την προσβαλλόμενη πράξη του Συλλόγου.

## **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η΄

ΑΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αριθμός 1011/2010

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο έκρινε αίτηση κηδεμόνων για ακύρωση πράξεων Συλλόγου Διδασκόντων ΕΠΑΛ, με τις οποίες κρίθηκε ανεπαρκής η φοίτηση των τριών παιδιών τους στο ως άνω Λύκειο λόγω υπέρβασης του νόμιμου ορίου αδικαιολόγητων απουσιών, με αποτέλεσμα να φοιτήσουν αυτοί και πάλι στην ίδια τάξη.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) τα άρθρα 30 και 31 του Π.Δ. 294/79 και β) το άρθρο 3 του Π.Δ. 485/1983

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Η απόφαση του Δικαστηρίου ανέπτυξε το παραπάνω νομικό πλαίσιο όπου καθορίζονται οι προϋποθέσεις με τις οποίες χαρακτηρίζονται οι περιπτώσεις που κρίνεται επαρκής ή ανεπαρκής η φοίτηση των μαθητών με βάση τις απουσίες τους σε συνδυασμό με την επίδοσή τους σε όλο το έτος. Πότε δηλαδή υπερβαίνεται το όριο των δικαιολογημένων ή αδικαιολόγητων απουσιών και ποιος είναι ο αριθμός αυτών. Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω το αρμόδιο Δικαστήριο έκανε δεκτή την αίτηση ακύρωσης των κηδεμόνων κατά των πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων, αφού οι παραπάνω πράξεις παρίστανται ανατιολόγητες καθώς δεν αναφέρεται σε αυτές η συνδρομή των ανωτέρω προϋποθέσεων του νόμου.

### **Συμπεράσματα**

Οι διοικητικές πράξεις, όπως είναι οι πράξεις του Συλλόγου Διδασκόντων ενός Λυκείου πρέπει να είναι νόμιμα αιτιολογημένες και να παρατίθενται σε αυτές οι διαπιστώσεις του Συλλόγου περί συνδρομής των προϋποθέσεων του Νόμου. Αν έχει δηλαδή γίνει η υπέρβαση του νομίμου αριθμού των αδικαιολόγητων απουσιών. Η ανεπαρκής ή η ελλιπής αιτιολογία καθιστά τις πράξεις ακυρωτές, όπως συνέβη και στην προκειμένη περίπτωση.

## Στοιχεία Απόφασης

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

ΑΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Αριθμός 540/2011

### Πραγματικά Περιστατικά

Το ως άνω Δικαστήριο έκρινε αίτηση αναστολής εκτέλεσης των γονέων κατά πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων Λυκείου, με την οποία κρίθηκε ανεπαρκής η φοίτηση της θυγατέρας τους στην Γ Λυκείου λόγω αδικαιολόγητου αριθμού απουσιών. Συγκεκριμένα σημειώθηκε υπέρβαση του ορίου των 50 αδικαιολόγητων απουσιών καθώς η εν λόγω θυγατέρα είχε συνολικά 71 αδικαιολόγητες απουσίες. Από τους αιτούντες γονείς προσκομίστηκαν ιατρικά πιστοποιητικά, έγινε ενημέρωση προς του καθηγητές προφορικά ότι οι απουσίες οφείλονταν σε ιατρικούς λόγους και ότι η διαγωγή της θυγατέρας τους υπήρξε κοσμιωτάτη. Ήδη είχε κατατεθεί από τους γονείς αίτηση ακυρώσεως κατά την ανωτέρω πράξης.

### Νομικό πλαίσιο

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 52 Π.Δ. 18/89, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 35 Ν2721/99 και β) το άρθρο 4 του Ν 702/1977 (τα ανωτέρα άρθρα αναφέρονται στην διαδικασία εκδικάσεων των αιτήσεων αναστολής εκτέλεσης μιας προσβαλλόμενης πράξης μέχρι την συζήτηση της αίτηση ακυρώσεως) επί της ουσίας αναφέρονται τα άρθρα 35 Π.Δ. 60/2006, 3 Π.Δ. 485/83 και 23 Π.Δ. 104/79.

### Κρίση του Δικαστηρίου

Το Δικαστήριο απέρριψε την αίτηση αναστολής των γονέων αφού οι ανωτέρω σχετικοί λόγοι κρίθηκαν αβάσιμοι δεδομένου ότι α) τα υποβληθέντα σε αυτούς ιατρικά πιστοποιητικά, υποβλήθηκαν εκπρόθεσμα, μετά το πέρας δηλαδή της επανόδου της μαθήτριας στην τάξη και β) προβάλλονται αορίστως καθώς δεν προσδιορίζονται από ποια ιατρική υπηρεσία ή νοσηλευτικό ίδρυμα είχαν εκδοθεί, ποια ημερομηνία προσκομίστηκαν, ποιες απουσίες είδος και διάρκεια ασθένειας αφορούσαν καθώς και αν και πότε πρωτοκολλήθηκαν στο εν λόγω σχολείο. Επίσης το Δικαστήριο έκρινε ότι δεν προβλέπεται δικαιολόγηση απουσιών



οφειλομένων σε ιατρικούς λόγους με γενική περί αυτού προφορική ειδοποίηση ή προφορική ειδοποίηση του σχολείου εκ μέρους των γονέων.

### **Συμπεράσματα**

Οι λόγοι ακυρώσεως πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων, για επαρκή ή ανεπαρκή φοίτηση, πρέπει να αποδεικνύονται με επίσημα πρωτοκολλημένα έγγραφα, να είναι ορισμένοι και να στηρίζονται καθ' ολοκληρίαν στις διατάξεις των νόμων. Αντιθέτως, δεν έχει σημασία, όπως στην προκειμένη περίπτωση, ο μικρός αριθμός των απουσιών ως προς το οποίο σημειώνεται η υπέρβαση του επιτρεπόμενου ορίου. Ως εκ τούτου, για τους παραπάνω λόγους η υπό κρίση αίτηση αναστολής των γονέων απορρίφθηκε από το αρμόδιο δικαστήριο.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ Η

ΑΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

Αριθμός 85/2012

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το ως άνω Δικαστήριο έκρινε αίτηση ακυρώσεως γονέων κατά πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων Λυκείου, με την οποία κρίθηκε ανεπαρκής η φοίτηση της θυγατέρας τους στην Γ Λυκείου λόγω αδικαιολογήτου αριθμού απουσιών. Συγκεκριμένα σημειώθηκε υπέρβαση του ορίου των 50 αδικαιολόγητων απουσιών καθώς η εν λόγω θυγατέρα είχε συνολικά 71 αδικαιολόγητες απουσίες. Από τους αιτούντες γονείς προσκομίστηκαν ιατρικά πιστοποιητικά, έγινε ενημέρωση προς του καθηγητές προφορικά ότι οι απουσίες οφείλονταν σε ιατρικούς λόγους και ότι η διαγωγή της θυγατέρας τους υπήρξε κοσμιωτάτη.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) το άρθρο 35 του Π.Δ. 60/2006, β) το άρθρο 23 του Π.Δ. 104/79, γ) το άρθρα 3 του Π.Δ. 485/83 και δ) το άρθρο 16 του Συντάγματος.

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο απέρριψε την αίτηση ακύρωσης των γονέων αφού οι ανωτέρω σχετικοί λόγοι κρίθηκαν αβάσιμοι δεδομένου ότι α) τα υποβληθέντα σε αυτούς ιατρικά πιστοποιητικά, υποβλήθηκαν εκπρόθεσμα, μετά το πέρας δηλαδή της επανόδου της μαθήτριας στην τάξη και β) προβάλλονται αορίστως καθώς δεν προσδιορίζονται από ποια ιατρική υπηρεσία ή νοσηλευτικό ίδρυμα είχαν εκδοθεί, ποια ημερομηνία προσκομίσθηκαν, ποιες απουσίες είδος και διάρκεια ασθένειας αφορούσαν καθώς και αν και πότε πρωτοκολλήθηκαν στο εν λόγω σχολείο. Επίσης το Δικαστήριο έκρινε ότι δεν προβλέπεται δικαιολόγηση απουσιών οφειλομένων σε ιατρικούς λόγους με γενική περί αυτού προφορική ειδοποίηση ή προφορική ειδοποίηση του σχολείου εκ μέρους των γονέων.

### **Συμπεράσματα**

Οι λόγοι ακυρώσεως πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων, για επαρκή ή ανεπαρκή φοίτηση, πρέπει να αποδεικνύονται με επίσημα πρωτοκολλημένα έγγραφα, να είναι ορισμένοι και να στηρίζονται καθ' ολοκληρίαν στις διατάξεις των νόμων. Αντιθέτως, δεν έχει σημασία, όπως στην προκειμένη περίπτωση, ο μικρός αριθμός των απουσιών ως προς το οποίο σημειώνεται η υπέρβαση του επιτρεπόμενου ορίου. Ως εκ τούτου, για τους παραπάνω λόγους η υπό κρίση αίτηση των γονέων απορρίφθηκε από το αρμόδιο δικαστήριο.

### **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΛΑΡΙΣΑΣ

Αριθμός 26/2013

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Οι αιτούντες γονείς είχαν καταθέσει Αίτηση Ακυρώσεως της πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων Λυκείου, με την οποία χαρακτηρίστηκε ανεπαρκής λόγω απουσιών η φοίτηση της θυγατέρας του στην πρώτη τάξη του Λυκείου. Το παρόν Δικαστήριο δίκασε την αίτηση αναστολής της παραπάνω πράξης μέχρι να συζητηθεί η Αίτηση Ακύρωσης. Με την ανωτέρω αίτηση οι γονείς της ζητούν της ακύρωσής της πράξης αφενός διότι δεν καταγράφηκε σε αυτήν η γνώμη της μειοψηφίας και αφετέρου διότι δεν κλήθηκαν οι γονείς σε ακρόαση πριν την έκδοση της παραπάνω πράξης.

## **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: α) Τα άρθρα 23 και 25 παρ 6 του Π.Δ. 104/75, β) το άρθρο 35 του Π.Δ. 60/2006 και γ) το άρθρο 3 του Π.Δ. 485/83.

## **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο απέρριψε την αίτηση αναστολής, διότι έκρινε ότι είναι προφανώς αβάσιμη η αίτηση ακύρωσης της πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων αφού αφενός δεν προέκυψε ότι υπήρξε άλλη γνώμη της μειοψηφίας, και αφετέρου δεν είναι υποχρεωτική η κλήση των γονέων σε ακρόαση πριν την έκδοση της πράξης καθώς είχαν ενημερωθεί εγγράφως για τις απουσίες της κόρης τους.

## **Συμπεράσματα**

Για να γίνει δεκτή η αίτηση αναστολής δεν αρκεί η ανεπανόρθωτη βλάβη που θα υποστεί ο μαθητής από την μη συμμετοχή του στις εξετάσεις, αλλά απαιτείται η αίτηση ακύρωσης να είναι προδήλως βάσιμη. Ως εκ τούτου στην προκειμένη περίπτωση το αρμόδιο δικαστήριο έκρινε ότι ως προς τον πρώτο ισχυρισμό της αιτήσεως των κηδεμόνων, από κανένα στοιχείο της δικογραφίας δεν προκύπτει η προβολή αποκλίνουσας γνώμης κατά την ένδικη συνεδρίαση κατά την οποία εκδόθηκε η προσβαλλομένη Πράξη, ώστε να τίθεται ζήτημα παρατυπίας της σχετικής διαδικασίας λόγω μη καταγραφής μειοψηφίας. Περαιτέρω, ως προς το δεύτερο ισχυρισμό της αίτησης των κηδεμόνων, η σύνταξη από το σύλλογο των διδασκόντων ειδικής περί δικαιολογημένων απουσιών πράξεως κατ' άρθρο 25 §6 του Π.Δ. 104/1975 δεν συνιστά ουσιώδη τύπο της διαδικασίας εκδόσεως της πράξεως χαρακτηρισμού της φοιτήσεως μαθητών ως ανεπαρκούς, κατά συνέπεια, δε, η μη τήρηση του τύπου αυτού δεν επιδρά επί του κύρους της εν λόγω πράξεως, εφ' όσον οι κηδεμόνες των μαθητών ενημερώνονται επί του ως άνω ζητήματος με τους ατομικούς ελέγχους κάθε τετραμήνου, με τους οποίους γνωστοποιούνται σ' αυτούς οι κατά τετράμηνα αθροιζόμενες στα ατομικά δελτία των μαθητών απουσίες, καθώς και το άθροισμα όσων από αυτές είναι δικαιολογημένες, όπως έγινε και στην προκειμένη περίπτωση. Εν προκειμένω, ο λόγος ακυρώσεως της υπό κρίση περίπτωσης ως ανεπαρκούς φοίτησης της θυγατέρας των αιτούντων, κρίθηκε από το Δικαστήριο απορριπτέος ως αβάσιμος. Συνεπώς, το Δικαστήριο αποφάσισε ότι δεν συντρέχει περίπτωση χορηγήσεως της αιτούμενης αναστολής και απέρριψε την κρινόμενη αίτηση.

## **Στοιχεία Απόφασης**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΦΕΤΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΙΔ

Σχηματισμός Ακυρωτικής Διαδικασίας

Αριθμός 2105/2015

### **Πραγματικά Περιστατικά**

Το Δικαστήριο δίκασε αίτηση ακύρωσης μητέρας μαθήτριας κατά πράξης του Συλλόγου Διδασκόντων Επαγγελματικού Λυκείου, με την οποία χαρακτηρίστηκε ανεπαρκής η φοίτηση της κόρης της λόγω πολλών αδικαιολόγητων απουσιών αυτής στην Α τάξη του ΕΠΑΛ, παρόλο που η αιτούσα μητέρα, η οποία ασκούσε αποκλειστικά την γονική μέριμνα της ανήλικης θυγατέρας της, είχε καταθέσει στο ανωτέρω ΕΠΑΛ εξουσιοδότηση προς την ανήλικη κόρη της, να δικαιολογεί μόνη της τις απουσίες της, καθώς η ίδια εργάζεται.

### **Νομικό πλαίσιο**

Το Δικαστήριο έλαβε υπόψη του τις ακόλουθες διατάξεις: Π.Δ. 50/2008

### **Κρίση του Δικαστηρίου**

Το Δικαστήριο έκανε δεκτή την αίτηση και ακύρωσε την πράξη του Συλλόγου Διδασκόντων που έκρινε ανεπαρκή τη φοίτηση της μαθήτριας, διότι έκρινε ότι η ως άνω εξουσιοδότηση της μητέρας προς την κόρη να δικαιολογεί μόνη της τις απουσίες, μη νόμιμα έγινε δεκτή από το Λύκειο αφού δεν τηρήθηκαν οι διατάξεις του Π.Δ. 50/2008 σχετικά με την διαδικασία ενημέρωσης της αιτούσας (μητέρας) για την φοίτηση της κόρης της, έστω κι αν η αιτούσα δεν ενδιαφέρθηκε από μόνη της να ενημερωθεί.

### **Συμπεράσματα**

Ο ασκών την γονική μέριμνα γονέας είναι υπεύθυνος για την τακτική παρακολούθηση της φοίτησης του μαθητή, ώστε να ενημερώνεται ο ίδιος από το σχολείο για την εκπαιδευτική πορεία αυτού. Πλην όμως η μη τήρηση από τον γονέα των ως άνω υποχρεώσεων του δεν αίρει την υποχρέωση των οργάνων του Σχολείου να τον ενημερώσουν για τις απουσίες του τέκνου τους, με την τακτική αποστολή επιστολών ή με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο. Άλλωστε, στην προκείμενη περίπτωση, από την αρχή της σχολικής χρονιάς ήταν γνωστό ότι

η αιτούσα μητέρα, λόγω της εργασίας της, αδυνατούσε να μεταβεί στο Σχολείο για να ενημερωθεί. Ενόψει αυτών, μη νόμιμα χαρακτηρίστηκε ως ανεπαρκής, λόγω υπέρβασης του νομίμου ορίου απουσιών, η φοίτηση της κόρης της αιτούσας, η οποία δεν είχε ενημερωθεί για αυτές, όπως βάσιμα προβάλλεται με την αίτηση ακυρώσεως. Συνεπώς, το Δικαστήριο έκανε δεκτή την αίτηση ακυρώσεως και ακύρωσε την προσβαλλόμενη πράξη του Συλλόγου Διδασκόντων.

#### **4.9 Συμπεράσματα**

Η διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί μέρος της δημόσιας διοίκησης. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού παρουσιάζει αρκετές διοικητικές ιδιαιτερότητες, καθώς δεν αποτελεί μια απλή εφαρμογή νόμων και κανόνων όπως γίνεται στην περίπτωση διοίκησης άλλων δημόσιων οργανισμών. Κύριος υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής, ο οποίος πρέπει να διαθέτει επαγγελματική ικανότητα, επικοινωνιακές δεξιότητες, κατάρτιση και συνεχή ενημέρωση επί του τρέχοντος νομοθετικού πλαισίου και των αλλαγών που ακολουθούν.

Αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης μιας σχολικής μονάδας, καθώς και για τα καθήκοντα του διευθυντή και των λοιπών στελεχών της εκπαίδευσης ενυπάρχει σχετική νομοθεσία του εκδίδει η εκτελεστική εξουσία. Για την επίτευξη του έργου στο χώρο της εκπαίδευσης απαραίτητη είναι η τήρηση της νομοθεσίας από τα όργανα του σχολείου και η συνειδητοποίηση του ρόλου τους ως όργανα διοίκησης κι όχι απλών διαχειριστών. Το γεγονός αυτό προϋποθέτει αφενός μεν την ύπαρξη ενός σταθερού νομοθετικού πλαισίου αφετέρου δε απαιτεί διαρκή ενημέρωση, παρακολούθηση και κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε θέματα που άπτονται του Διοικητικού Έργου (δηλ. Π.Δ., εγκύκλιοι, νόμοι, κλπ). Οι συνεχείς τροποποιήσεις του Νομοθετικού Πλαισίου και η ανασφάλεια Δικαίου που προκαλεί συμβάλλουν καταλυτικά στην προβληματική κατάσταση της Δικαστικής Ακύρωσης των Πράξεων του Συλλόγου Διδασκόντων εξαιτίας τυπικών παραλείψεων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το έργο των Διοικητικών Οργάνων των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης δυσχεραίνει η πολύ περιορισμένη βιβλιογραφία σχετικά με το εν λόγω θέμα. Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια

συλλογής, εμπλουτισμού και διερεύνησης των αρμοδιοτήτων των Διευθυντών σχολικών μονάδων και του ρόλου τους ως μονομελές Διοικητικό Όργανο. Άλλωστε εάν οι διευθυντές είχαν πλήρη επίγνωση της κρισιμότητας και της σπουδαιότητας του ρόλου τους, θα αποτελούσε αποτρεπτικό παράγοντα από την διεκδίκηση της θέσης αυτής.

#### **4.10 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Το σύνολο των Ατομικών Διοικητικών Πράξεων που εκδίδονται σε μια σχολική μονάδα αποτελούν μια παράμετρο με μειωμένο ερευνητικό ενδιαφέρον έως σήμερα. Για το λόγο αυτό θα μπορούσε να προταθεί η δημιουργία ενός Εκπαιδευτικού Κώδικα που θα θέτει τις θεμελιώδεις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων και των οργάνων τους και δεν θα υπόκειται σε αλλαγές, καθώς θα έχει θεσμικό χαρακτήρα.

## Βιβλιογραφία

Archmann, S. (2008). Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στηριζόμενος στη δύναμη της γνώσης: πρόκληση ή απειλή. Στο ΕΚΔΔΑ, *Επιμόρφωση και εκπαίδευση στη σύγχρονη δημόσια εκπαίδευση: 1ο Διεθνές Συνέδριο, 21-22 Ιανουαρίου 2008: Πρακτικά*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.

Ανδρέου, Α. (2001). Τα επίκαιρα προβλήματα της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. *Διοικητική Ενημέρωση*, 21, 20-26.

Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Ακριβοπούλου Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο δίκαιο και στους συνταγματικούς θεσμούς*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε την 29η Μαΐου 2018 από: [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2532/7/00\\_master\\_document\\_anthopoulos\\_2\\_final.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2532/7/00_master_document_anthopoulos_2_final.pdf)

Βρυώνης Κ. & Γούπος, Θ. (2008). Η παρουσία των δυο φύλων στη διοίκηση της Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αττικής στο Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ- Αξιολόγηση και Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας. *Διεθνές Συνέδριο, 14-16 Μαρτίου 2008: Πρακτικά*. Πάτρα.

Barzelay, M. (2001). *New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press.

Boyatzis, R.E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London & New Delhi: Thousand Oaks, SAGE Publications.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in psychology*, 3 (2), p.p. 77 – 101.

Γέροντας, Α. κ.α. (2004). *Διοικητικό δίκαιο*. Αθήνα: Αντ. Σάκκουλας.

Γεωργιάδου, Ν. (2017). *Εκπαιδευτικό δίκαιο και θεσμικό πλαίσιο εκπαίδευσης: Διδακτικές σημειώσεις*. ΠΜΣ Διοίκηση στην Εκπαίδευση. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Γιαννάκος Ι. & Ζήση Α. (2008). *Εκπαιδευτική Νομοθεσία*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Γκόβαρης, Χ. & Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο 2008.

Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service-Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe.

Δαγτόγλου Π. (2004). *Γενικό διοικητικό δίκαιο* (5η έκδ.). Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλας.

Δαράκη, Ε. (2007). Γυναίκες και διοίκηση σχολικών μονάδων: Οι εμπειρίες έξι διευθυντριών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο *Διοίκηση Εκπαίδευσης Κέντρου Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης: 1<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο, 1-3 Δεκεμβρίου 2007: Πρακτικά*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Δρούλια Θ. & Πολίτης Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ευστρατιόγλου, Α. (2005). Η επαγγελματοποίηση των εκπαιδευτών της συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης: Πρόσφατες Εξελίξεις και Προοπτικές. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 5, 22-28.

Ζαβλάνος, Μ. (2005). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδ. Αντ. Σταμούλης.

Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και τεχνική της κοινωνικής λογιστικής*. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.

Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική οργάνωση και διοίκηση σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κατεργάρης, Α. (2003). Ο θεσμός των Υπηρεσιακών συμβουλίων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (1926-1936): η διοικητική μεταρρύθμιση που δεν έγινε. Στο *Η παιδεία στην*



αυγή του 21ου αιώνα: 2ο Διεθνές Συνέδριο, 4-6 Οκτωβρίου 2003: Πρακτικά. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Κουμέντος, Γ. (2017). *Εσωτερικοί κανονισμοί σχολικών μονάδων: η οργάνωση της μαθητικής ζωής - Σημειώσεις μαθήματος*. ΠΜΣ Διοίκηση στην Εκπαίδευση. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κουμέντος, Γ. (2017). *Τα στελέχη της σχολικής εκπαίδευσης: Σημειώσεις μαθήματος*. ΠΜΣ Διοίκηση στην Εκπαίδευση. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κουμέντος, Γ. (2018). *Ειδικές μορφές εκπαίδευσης: Σημειώσεις μαθήματος*. ΠΜΣ Διοίκηση στην Εκπαίδευση. Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*. Τόμος Α΄, Πάτρα: Ε.Α.Π.

Μιχαλόπουλος, Α. (1994). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της Οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2001). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδ. Σάκκουλα.

Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας: Στρατηγικές διδασκαλίας*. Αθήνα: Gutenberg.

Μπάκας, Θ. (2007). Το περιφερειακό επίπεδο διοίκησης της εκπαίδευσης. Αδυναμίες – ελλείψεις – προοπτικές. Στο Καψάλης, Γ. & Κατσίκης, Α. (επιμ.) *Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι προκλήσεις της εποχής μας: Πρακτικά Συνεδρίου*. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Μπαγάκης, Γ. (2000). *Προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα στη σχολική εκπαίδευση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μπαρμπετάκης, Α. (2006). Η εφαρμογή του management στη διοίκηση των σχολείων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο Γεωργογιάννης Π. (επιμ.) *1ο Διεθνές Συνεδρίου Διοίκησης Εκπαίδευσης*: Πρακτικά. Άρτα.

Naidu, P. (2005). *Public Administration: Concepts and Theory*. New Delhi: New Age International Publishers.

OECD. (2011). *Modernizing Government: The Way Forward*. Paris: OECD.

Παγκάκης, Γ. (1996). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδ. Σάκκουλα.

Παναγιωτίδου, Α. (2012). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού-διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Διπλωματική εργασία ΠΜΣ Εκπαίδευση και Πολιτισμός. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.

Παπαναούμ, Ζ. (1995) (2001). *Η Διεύθυνση σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Τυπωθητώ.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παυλόπουλος, Π., (1983). *Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα - Κομοτηνή: Εκδ. Σάκκουλα.

Ποζίδης, Π. (2007). *Το βασικό νομικό πλαίσιο λειτουργίας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Κέρκυρα: Αυτοέκδοση.

Πούλης Π. (2014). *Εκπαιδευτικό Δίκαιο και Θεσμοί* (7η έκδ.). Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλας.

Πουλής, Π. (1999). *Δίκαιο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλας.

Πρεβεδούρου, Ε. (2018). *Φροντιστήριο σύνθεσης Δημοσίου δικαίου*. Ανακτήθηκε την 27η Μαΐου 2018 από:

<https://www.prevedourou.gr/category/%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%AF%CE%B1%CF%82/%CE%BC%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-2013->

[2014/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF](#)

Pieterse, V. (2010). *Development Theory: Theory, Culture & Society*. Nottingham: Trent University

Rhodes, C. et al. (2008). Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, Dissatisfaction morale and retention within an English Local Education Authority. *Research in Education*, 71, 74-87.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (1992) (1998). *Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Διοικητική Ενημέρωση.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη Θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Salfi, N. A. (2011). Successful leadership practices for school improvement. Some evidence from Pakistan. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 414-432.

Σκουρή, Β. & Κουτούπα - Ρεγκάκου, Β. (2009). *Δίκαιο της παιδείας* (4η έκδ.). Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2002). *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου* (11η έκδ.). Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλας.

Σταμέλος, Α. & Βασιλόπουλος, Γ. (2004). *Ευρωπαϊκή εκπαιδευτική πολιτική*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Sotirakou T. & Zeppou, M. (2004). The MATE model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42 (1), 69-88.

Τάχος, Α. (2003). *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο* (7η έκδ.). Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλας.

Τσιώλης, Γ. (2015). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες. Στο Γ. Πυργιωτάκης & Χρ. Θεοφιλίδης (επιμ.) Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. *Συμβολή στην επιστημολογική Θεωρία και την ερευνητική πράξη*. Αθήνα: Πεδίο. Σελ. 473-498.

Υφαντή, Α. (2011). *Εκπαιδευτική πολιτική και σχεδιασμός για ένα σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Λιβάνη.

Φίλιας, Β. (1981). *Όψεις της διατήρησης και της μεταβολής του κοινωνικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Φασούλης, Κ. (2000). *Ελληνική και Ευρωπαϊκή Τριτοβάθμια Εκπαίδευση: οργανωτική-διοικητική δομή και λειτουργία (1837-2000)*. Αθήνα: Λίχνος.

Franzosi, R. (2004). Content Analysis. Στο M. Hardy, & A. Bryman (επιμ.), *The Handbook of Data Analysis* (p.p. 547 - 565). London : Sage.

*Καθηκοντολόγιο Διευθυντές – Υποδιευθυντές σχολείου*. Ανακτήθηκε την 29 Μαΐου 2018 από:

[http://www.fa3.gr/nomothesia\\_2/nomoth\\_education/5\\_kathik\\_diefthides\\_ypodiefthides.htm](http://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_education/5_kathik_diefthides_ypodiefthides.htm)