

Συγκριτική μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Γεώργιος Κάκκος¹, Δημήτριος Πιτσιάβας², Κωνσταντίνος Παπαλέξης³
gakakos@gmail.com, dpitsiavas@hotmail.com, speaker.1@hotmail.com

¹Εκπ/κός Δ.Ε. Μ.Α. Εκπαιδευτική ηγεσία, ²Εκπ/κός Π.Ε. Μ.Α. Εκπαιδευτική ηγεσία, ³Εκπ/κός Δ.Ε.

Περίληψη. Η επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων έχει απασχολήσει το νομοθέτη και κατά συνέπεια την εκπαιδευτική κοινότητα αρκετές φορές. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα το προσωπικό που προωθείται στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις προέρχεται από το εσωτερικό του εκπαιδευτικού συστήματος. Έτσι, θα περίμενε κανείς η πολιτεία να έχει καθορίσει αντικειμενικά και αδιαμφισβήτητα κριτήρια που θα έπρεπε να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα και σχετικά, αλλά όπως καταγράφεται στα θεσμικά κείμενα από το 1982 και έπειτα υπάρχουν διαφορετικά νομοθετήματα επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων. Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής, αλλά και σύγκρισης των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων για τη διαδικασία αξιολόγησης διευθυντικών στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στις τελευταίες τρεις κρίσεις του 2007, του 2011 και του 2015 που έλαβαν χώρα στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο.

Λέξεις κλειδιά: στελέχωση, κριτήρια επιλογής, διευθυντές σχολικών μονάδων

Εισαγωγή

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση βιβλίων και επιστημονικών άρθρων αναφορικά με τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι οι συγγραφείς αναφέρονται σε αυτές με τον όρο οργανισμοί. Η εννοιολογική προσέγγιση της λέξης οργανισμός μας παραπέμπει στη βιολογία όπου κάθε οργανισμός αποτελείται από ένα ή περισσότερα κύτταρα (Μπαμπινιώτης, 2005). Όμως, στη διοικητική επιστήμη ο όρος οργανισμός αποδίδεται ως «*μια ομάδα από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις*» (Κουτούζης, 1999:13). Υπό αυτή την έννοια οι άνθρωποι είναι τα κύτταρα των οργανισμών οι οποίοι δεν αποτελούν μονάχα τον καθοριστικό συντελεστή της παραγωγής και της διοίκησης, αλλά και το βασικό "δημιουργικό κύτταρο" κάθε οργανισμού αποτελώντας το συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών-δράσεων που συντελούνται σε αυτόν. Ως εκ τούτου, η σημασία της σωστής διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού από ανθρώπους ικανούς και διορατικούς κρίνεται ιδιαίτερως σημαντική για την επιτυχία όλων των οργανισμών, γεγονός που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης διαδικασίας της στελέχωσης αυτών (Bush & Middlewood, 2006· Ellis, 1995).

Σύμφωνα με τον Λαΐνα (2004) ως διοικητικό στέλεχος νοείται ο εργαζόμενος που δεν περιορίζεται μόνο στη διεκπεραίωση συγκεκριμένων καθηκόντων αλλά, ταυτόχρονα, είναι υπεύθυνος για το έργο μιας ομάδας, μιας υπηρεσίας, μιας διεύθυνσης ακόμη και ενός ολόκληρου οργανισμού. Στο χώρο της εκπαίδευσης στελέχη θεωρούνται οι θεσμικοί ρόλοι

του συνόλου του εκπαιδευτικού μηχανισμού που περιλαμβάνουν θέσεις με διαφορετικά καθήκοντα και σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, ενώ σχετίζονται με διοικητικό, πειθαρχικό, εποπτικό και καθοδηγητικό ρόλο (Ανδρέου, 2001). Ειδικότερα, βάσει των θεσμικών κειμένων, τα στελέχη της εκπαίδευσης εντάσσονται στις ακόλουθες τρεις βασικές κατηγορίες: α) τα στελέχη με διοικητικά καθήκοντα και αρμοδιότητες για την υποστήριξη του έργου των εκπαιδευτικών και την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπως είναι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, β) τα διοικητικά στελέχη με ελεγκτικές, πειθαρχικές και εποπτικές, κυρίως, αρμοδιότητες, όπως είναι οι περιφερειακοί διευθυντές, οι διευθυντές εκπαίδευσης και οι προϊστάμενοι διευθύνσεων, καθώς και γ) τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την υποστήριξη και καθοδήγηση του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων της εκάστοτε περιφέρειας, όπως είναι οι σχολικοί σύμβουλοι (Τσόνιας, 2005· Πουλής, 2003).

Η στελέχωση στο χώρο της εκπαίδευσης θεωρείται καθοριστική για κάθε οργανισμό, ενώ στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα πραγματοποιείται από το Υπουργείο Παιδείας το οποίο καθορίζει τις προϋποθέσεις συμμετοχής και την αξιολόγηση που θα γίνει βάσει συγκεκριμένων οριζόμενων κριτηρίων που διαφοροποιούνται αρκετά συχνά μέσω τροποποιητικών διατάξεων ανάλογα με τους σκοπούς της εκάστοτε κυβέρνησης. Το άρθρο αυτό επιχειρεί να παρουσιάσει και να συγκρίνει τα τυπικά κριτήρια που ελήφθησαν υπόψη στις διαδικασίες επιλογής των διευθυντικών στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των τελευταίων τριών κρίσεων που πραγματοποιήθηκαν στη χώρα μας, μέσω επισκόπησης της βιβλιογραφίας και των θεσμικών κειμένων. Πιο συγκεκριμένα, θα επικεντρωθεί στην ανάλυση και την περιγραφή της θέσης εργασίας των διευθυντών σχολικών μονάδων, στη διαδικασία επιλογής τους, καθώς και στην παρουσίαση και σύγκριση των κριτηρίων επιλογής τους.

Ανάλυση-περιγραφή θέσης εργασίας

Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις αποτελεί έναν από τους κύριους άξονες στον οποίο εστιάζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013; Dessler, 2012; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Μάλιστα, η εξεύρεση, η αξιολόγηση και εν τέλει η επιλογή των κατάλληλων στελεχών είναι μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού η οποία απαιτεί επαγγελματισμό και εκτενή εμπειρία (Ζαβλανός, 2002). Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων εκπαιδευτικών σε θέσεις στελεχών μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό (Carless, 2006), ενώ, παράλληλα, θα πρέπει κανείς να προβληματιστεί από τα αποτελέσματα της έρευνας των Ryan et al. (2000) οι οποίοι διαπίστωσαν πως υποψήφιοι κατάλληλοι για μία διευθυντική θέση είναι πιθανό να μη μετέχουν στην αξιολόγηση και κατά συνέπεια να μην επιλεγθούν για τη θέση του διευθυντικού στελέχους, εάν επηρεαστούν αρνητικά από τη διαδικασία επιλογής-πρόσληψης προσωπικού.

Αναντίρρητα, θεωρείται απαραίτητο κατά τη διαδικασία της πρόσληψης, αλλά και της ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις να περιγράφεται με ακρίβεια η θέση εργασίας, το προφίλ, καθώς και τα προσόντα του υποψηφίου (Ανθοπούλου, 1999; Everard & Morris, 1999). Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας των διευθυντών σχολικών μονάδων περιλαμβάνει ένα εύρος καθηκόντων που προϋποθέτουν γνώσεις και δεξιότητες διοίκησης

βασικών λειτουργιών της εκπαίδευσης, καθώς και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Ο ρόλος του διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού, όπως περιγράφεται από τη νομοθεσία και τη σύγχρονη βιβλιογραφία, είναι πολυσύνθετος και κομβικός, καθώς είναι υπεύθυνος για τον κύριο συντονισμό όλων των δυνάμεων που δρουν στη σχολική μονάδα, ενώ, ταυτόχρονα, είναι ο πρεσβευτής απέναντι στους φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η κρισιμότητα της θέσης αυτής απαιτεί τη στελέχωση των σχολείων με ανθρώπους άξιους, ικανούς και αποτελεσματικούς που θα κατέχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να αρθρώσουν όραμα, εντιμότητα, ενεργητικότητα, ευθύνη, ακεραιότητα, αυτοέλεγχο και πάθος για τη διαρκή βελτίωση του οργανισμού που διοικούν (Buhler, 1995).

Μελέτες που διεξήχθησαν αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων, έδειξαν ότι η πρόοδος και η φοίτηση των μαθητών επηρεάζονται σημαντικά από παραμέτρους που διαμορφώνονται μέσα από την εκπαιδευτική διοίκηση όπως η οργάνωση, η εκπαιδευτική ηγεσία, το σχολικό κλίμα, η σταθερότητα και συνοχή του προσωπικού, καθώς και η συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Sammons et al., 1995; Reynolds & Creemers, 1990). Στην ίδια κατεύθυνση οι Πασιαρδής και Πασιαρδή, (2000:19) επισημαίνουν ότι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που διαμορφώνουν το αποτελεσματικό σχολείο αποτελεί η εκπαιδευτική ηγεσία-οργάνωση και διεύθυνση του σχολείου με το διευθυντή της σχολικής μονάδας να επιδιώκει την αγαστή συνεργασία και την επικοινωνία με τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, μεταδίδοντας τους έτσι την αποστολή του σχολείου. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο παρατηρείται τελευταία η φιλοσοφία του νομοθέτη να συγκλίνει προς την κατεύθυνση αυτή, αναγνωρίζοντας τον πολυσύνθετο ρόλο του διευθυντή.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Ν. 2525/1997 και την Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1, 1340B/2002, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας: i) είναι διοικητικός, αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό, ii) καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις ώστε αυτοί να επιτευχθούν για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία, iii) καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς -ιδιαιτέρα τους νεότερους- στο έργο τους, iv) αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, v) φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα, vi) συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών και συνεργάζεται μαζί τους με πνεύμα αλληλεγγύης, vii) διατηρεί τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, viii) συνεργάζεται με γονείς ή/ και κηδεμόνες καθώς και μαθητικές κοινότητες, ix) συσκέπτεται με ανώτερα στελέχη για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και x) ελέγχει την πορεία των εργασιών και αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς.

Ουσιαστικά, η περιγραφή της θέσης εργασίας ενός διευθυντικού στελέχους περιλαμβάνει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που αφορούν: i) στη διοίκηση της εκπαίδευσης, (στελέχωση, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, επιμόρφωση και αξιολόγηση), ii) στην οργανωσιακή συμπεριφορά, σχολική διεύθυνση, διαπροσωπικούς επηρεασμούς (σχολική επικοινωνία, συγκρούσεις, παρακίνηση), iii) στο εκπαιδευτικό δίκαιο (διοικητική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος) και εκπαιδευτική νομοθεσία (στοιχεία διοικητικού δικαίου), iv) στα οικονομικά της εκπαίδευσης (προϋπολογισμό, σχολικές επιτροπές), v) στην εισαγωγή των τεχνολογιών στη σχολική διοίκηση, καθώς και vi) στη διαχείριση κρίσεων στο σχολείο (παραβατικές συμπεριφορές, ατυχήματα), (Παρασκευά & Παπαγιάννη, 2008;

Σαΐτης, 2002). Στη χώρα μας υπεύθυνο να διαμορφώσει την περιγραφή-ανάλυση της θέσης εργασίας, να καθορίσει τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια για την κατάληψη της θέσης και εν τέλει να οργανώσει τη διαδικασία επιλογής των διευθυντικών στελεχών των σχολικών οργανισμών είναι το Υπουργείο Παιδείας.

Διαδικασία επιλογής διευθυντών σχολικών μονάδων

Η προσέλκυση των υποψηφίων διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, όπως προαναφέρθηκε, πραγματοποιείται με εσωτερική προκήρυξη του Υπουργείου Παιδείας. Ως διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας ή της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με εκπαιδευτική υπηρεσία η οποία διαφοροποιείται σε κάθε νομοθέτημα και καταγράφεται στον Πίνακα 1. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάθε περίπτωση οι υποψήφιοι οφείλουν να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα σε κάποια βαθμίδα εκπαίδευσης εκ των οποίων τουλάχιστον κάποια σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας.

Πίνακας 1. Καταγραφή της ελάχιστης απαιτούμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας για τους διευθυντές σχολικών μονάδων βάσει της νομοθεσίας.

<i>Θεσμικά κείμενα</i>	<i>Απαραίτητη Εκπαιδευτική Υπηρεσία (έτη) διευθυντών σχολικών μονάδων</i>
N. 3467/2006	12
N. 3848/2010	8
N. 4327/2015	10

Υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Εργαστηριακών Κέντρων (Ε.Κ) μπορούν να είναι:

α) Για τις θέσεις Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

β) Για τις θέσεις Διευθυντών Νηπιαγωγείων εκπαιδευτικοί του κλάδου ΠΕ60.

γ) Για θέσεις Διευθυντών Γυμνασίων, Γενικών Λυκείων, ΕΠΑ.Λ. και ΕΠΑ.Σ. εκπαιδευτικοί της Δ.Ε. που ανήκουν στους κλάδους ΠΕ01 έως και ΠΕ20.

β) Για θέσεις Διευθυντών Ε.Κ. εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των κλάδων ΠΕ12, ΠΕ14, ΠΕ17, ΠΕ18, ΠΕ19 και ΠΕ20.

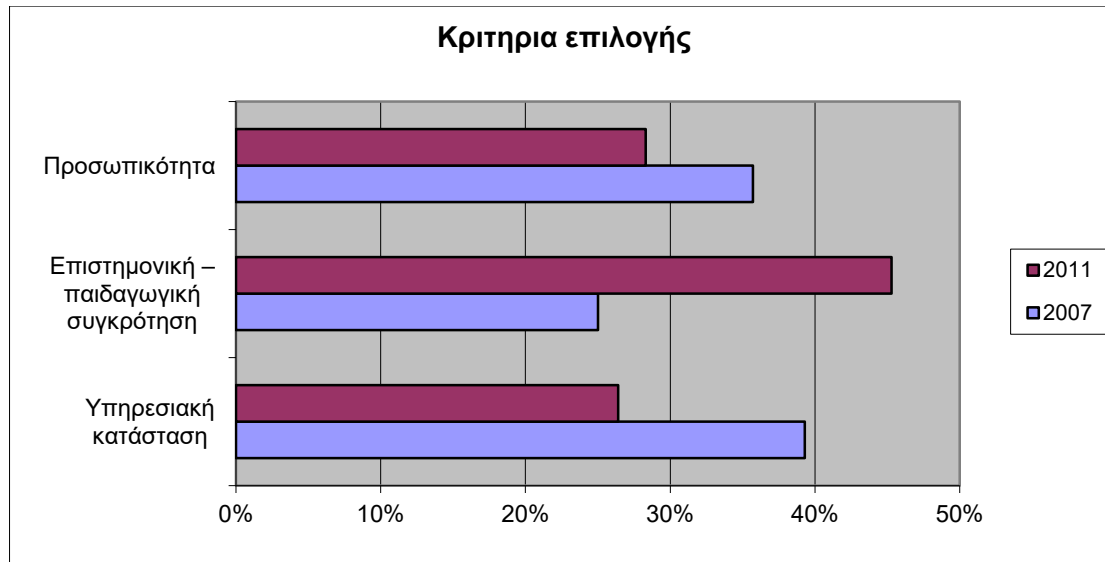
Επιπρόσθετα, βάσει της εσωτερικής προκήρυξης καθορίζονται οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια για όλες τις κατηγορίες στελεχών της εκπαίδευσης εκ των οποίων κάποια είναι τυπικά, μετρήσιμα και μοριοδοτούμενα, ενώ κάποια άλλα είναι άτυπα, μη μοριοδοτούμενα και λογίζονται ως συνεκτιμώμενα. Αξίζει να επισημανθεί ότι τις τελευταίες δεκαετίες (πλην του τελευταίου νομοθετήματος) η αξιολόγηση των στελεχών για την κατάληψη της διευθυντικής θέσης ολοκληρωνόταν με τη συνέντευξη επιλογής προκειμένου να διαμορφωθεί άποψη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του

υποψηφίου ως προς την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, γεγονός που έχει έντονα κατακριθεί στο παρελθόν ως υποκειμενική, καθοριστική και αδιαφανής (Αναστασίου, 2011). Στην πρόσφατη διαδικασία επιλογής στελεχών εκπαίδευσης του 2015 η συνέντευξη καταργήθηκε και την αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψήφιων διευθυντών ανέλαβε να ασκήσει ο σύλλογος διδασκόντων κάθε εκπαιδευτικής μονάδας με μυστική ψηφοφορία, κάτι που κρίθηκε αντισυνταγματικό από το ανώτατο δικαστήριο της χώρας.

Κριτήρια επιλογής

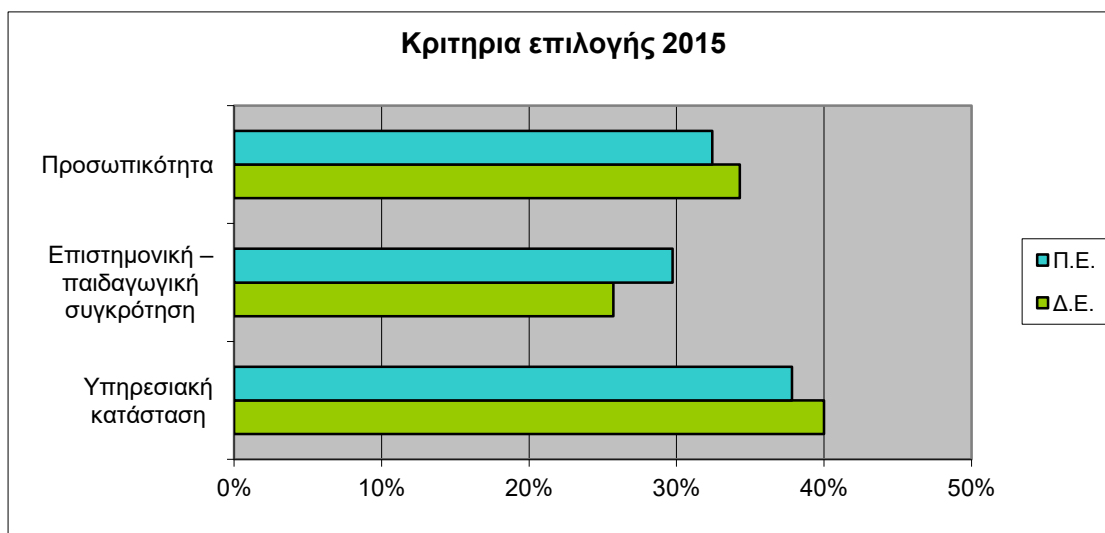
Η επιλογή των διευθυντικών στελεχών που τίθενται επικεφαλής των σχολικών μονάδων της επικράτειας έχει απασχολήσει αρκετές φορές το νομοθέτη και κατά συνέπεια την πλειοψηφία της εκπαιδευτικής κοινότητας από τη μεταπολίτευση κι έπειτα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Κάτσικας (2015), πριν τη μεταπολίτευση οι πολιτικές πεποιθήσεις των υποψήφιων αποτελούσαν κυρίαρχο κριτήριο για την επιλογή των διευθυντικών στελεχών, ενώ στη συνέχεια τα κριτήρια επιλογής αποτελούνταν από την έκθεση-αξιολόγηση του επιθεωρητή, καθώς και από τα χρόνια υπηρεσίας του υποψηφίου. Έτσι, όποιος ήταν μη αρεστός αξιολογούνταν με αρνητική έκθεση από τον επιθεωρητή και αποκλειόταν από τη διαδικασία επιλογής. Με το πέρασμα όμως των χρόνων και την κατάργηση του θεσμού του επιθεωρητή (Ν. 1304/1982) ως κριτήρια για την επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης προστέθηκαν η διοικητική υπηρεσία, η κοινωνική και συνδικαλιστική δράση του υποψηφίου, η συνέντευξη, αλλά και η επιστημονική-παιδαγωγική επάρκεια. Μάλιστα, ορισμένα κριτήρια εξέγειραν αρκετές αντιδράσεις και ασκήθηκε δριμυία κριτική για αυτά, καθώς πριμοδοτούνταν οι ήδη διατελέσαντες διευθυντές, αλλά και τα συνδικαλιστικά στελέχη, ιδιαιτέρως των κυβερνητικών παρατάξεων, τα οποία μάλιστα είχαν και την πλειοψηφία στα όργανα κρίσης και επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης (Κάτσικας, ο.π.).

Όπως εύκολα μπορεί κανείς να αντιληφθεί από τα θεσμικά κείμενα, η φιλοσοφία του κοινού νομοθέτη για την αξιολόγηση και τη μοριοδότηση των υποψηφίων συμβαδίζει με τις διεθνείς τάσεις και επικεντρώθηκε κατά σειρά: α) στην επιστημονική-παιδαγωγική επάρκεια των υποψηφίων, β) στη διοικητική, υπηρεσιακή εμπειρία, γ) στην προσωπικότητα των υποψηφίων και δ) στην αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει της πορείας τους στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης. Το τελευταίο κριτήριο λόγω της απουσίας αξιολόγησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ήταν λογικό να μην υφίστατο και κατά συνέπεια δεν εφαρμόστηκε στις δυο κρίσεις του 2007 και 2011, ενώ με το Ν. 4327/2015 η συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο συνυπολογίστηκε στο κριτήριο της προσωπικότητας και κατά συνέπεια κρίθηκε από το σύλλογο διδασκόντων.



Γράφημα 1. Τυπικά κριτήρια επιλογής διευθυντών που ίσχυαν στις κρίσεις του 2007 και του 2011.

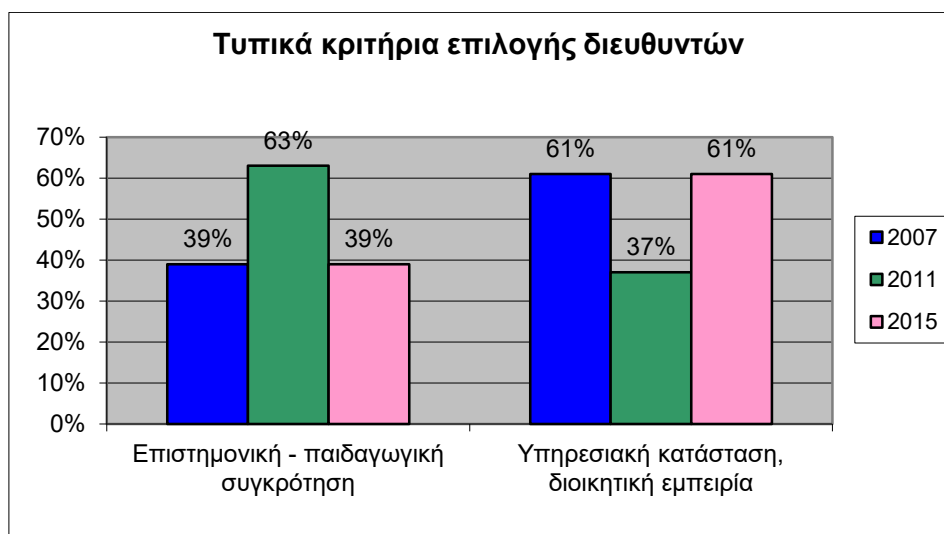
Στις τελευταίες τρεις κρίσεις διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. σύμφωνα με τα θεσμικά κείμενα αποτιμήθηκαν: α) η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου η οποία υπολογίστηκε, από i) το κριτήριο της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης, καθώς και ii) το κριτήριο της υπηρεσιακής κατάστασης, της καθοδηγητικής και διοικητικής εμπειρίας, β) η προσωπικότητα-γενική συγκρότηση του υποψηφίου, καθώς και γ) η συμβολή του στο εκπαιδευτικό έργο. Αξίζει να επισημανθεί ότι με τον τελευταίο νόμο υπήρξε πρώτη φορά, διαφοροποίηση στη μοριοδότηση του κριτηρίου της επιστημονικής-παιδαγωγικής συγκρότησης στην Πρωτοβάθμια έναντι της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όπως διαφαίνεται από το ακόλουθο διάγραμμα.



Γράφημα 2. Τυπικά κριτήρια επιλογής διευθυντών στις κρίσεις του 2015.

Συγκρίνοντας τα τυπικά κριτήρια των τελευταίων τριών διαδικασιών κρίσεων μπορεί εύκολα κανείς να αντιληφθεί την αντιστροφή που παρατηρείται στη μοριοδότηση της επιστημονικής επάρκειας και της προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, στις κρίσεις του 2007 η επιστημονική-παιδαγωγική συγκρότηση αποτιμούνταν με 39% επί των τυπικών κριτηρίων

καταγράφοντας αλματώδη αύξηση το 2011 στο 63% και στη συνέχεια υποχώρησε και πάλι στο 39% κατά τη διαδικασία των τελευταίων κρίσεων. Ανάλογα και τα ποσοστά που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση και τη διοικητική εμπειρία στις τρεις τελευταίες κρίσεις όπως διαφαίνεται και από το Γράφημα 3.



Γράφημα 3. Σύγκριση τυπικών κριτηρίων επιλογής διευθυντών Δ.Ε.

Σύμφωνα με επισκόπηση της νομοθεσίας για την επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης από την Αναστασίου (2011), παρουσιάζεται μια συνεχή διακύμανση στις διαδικασίες επιλογής. Ειδικότερα, για την περίοδο που εξετάζουμε, υπήρξε μια αισθητή διαφοροποίηση των προϋποθέσεων συμμετοχής στη διαδικασία με την ελάχιστη απαιτούμενη εκπαιδευτική υπηρεσία για τους διευθυντές σχολικών μονάδων να μειώνεται από τα 12 έτη (στις κρίσεις του 2007) στα 8 (το 2011) και στα 10 έτη αντίστοιχα (το 2015) σύμφωνα με το τελευταίο νομοθέτημα (Πίνακας 1). Παράλληλα, παρατηρήθηκε σημαντική τροποποίηση στο είδος των κριτηρίων και στη μοριοδότηση τους. Το 2007 προσμετρούνταν η τρίμηνη/ εξάμηνη επιμόρφωση, τα περισσότερα του ενός πτυχία ή/ και μεταπτυχιακά ή/ και διδακτορικά, προσόντα που στις κρίσεις του 2011 και του 2015 δεν συνυπολογίζονταν. Ταυτόχρονα, στις κρίσεις του 2011 σημειώθηκε αύξηση των μορίων των επιπλέον τίτλων σπουδών, της πιστοποίησης ΤΠΕ, της διαπίστωσης γνώσης ξένων γλωσσών, καθώς και της άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου, αύξηση η οποία διατηρήθηκε και στη διαδικασία κρίσεων στελεχών του 2015.

Βάσει των προαναφερθέντων μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι υπάρχει μια σημαντική διαφοροποίηση των προϋποθέσεων, καθώς και των μοριοδοτούμενων κριτηρίων στις τελευταίες διαδικασίες κρίσης-επιλογής διευθυντών, γεγονός που έχει επισημανθεί παλαιότερα και από το Μαυροσκούφη, (2003:42), ο οποίος υποστηρίζει ότι από το 1986 μέχρι και το 2003 όλες οι κρίσεις πραγματοποιήθηκαν με διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια και διαδικασίες. Επιπρόσθετα, η Στραβάκου, (2003:49), προσανατολίζει αυτή τη συνεχή διαφοροποίηση στο γεγονός ότι «τα πολιτικά κόμματα δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατάληψη των ηγετικών θέσεων των στελεχών της εκπαίδευσης» και με κάθε αλλαγή στην πολιτική σκηνή της χώρας, «αλλάζουν τους νόμους για την κατάληψη των θέσεων αυτών, ώστε να μπορέσουν να εφαρμόσουν τη δική τους εκπαιδευτική πολιτική».

Μέσω των τελευταίων διαδικασιών κρίσεων διαπιστώνεται ότι όλες οι αλλαγές που σημειώθηκαν οριοθετήθηκαν και πραγματοποιήθηκαν σε χρόνο μικρότερο του αναμενόμενου (Ν. 3467/2006 με τις κρίσεις να ακολουθούν το 2007, Ν. 3848/2010 οι

κρίσεις πραγματοποιήθηκαν το 2011, Ν. 4327/2015 οι κρίσεις συντελέστηκαν το 2015). Το γεγονός αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις διεθνείς τάσεις που αναφέρουν ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συστηματική, οργανωμένη, η οποία διεξάγεται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων, μέσων και σκοπών (Δημητρόπουλος, 1998:30), στηρίζεται σε κριτήρια-πρότυπα τα οποία ο εργαζόμενος οφείλει να γνωρίζει ήδη από πριν και οι επιδόσεις του πρέπει να κατευθύνονται από κάποιον στόχο (Dessler, 2012). Ειδικά στις μέρες μας, που ο υποψήφιος θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία επιλογής και του οποίου η δύναμη είναι ισότιμη ή και μεγαλύτερη με αυτή του εργοδότη, θα πρέπει να του παρέχεται η δυνατότητα της έγκαιρης προετοιμασίας για την αξιολόγηση του (Nikolaou & Judge, 2007).

Όπως εύστοχα επισημαίνει ο Τσόνιας (2005), η εμμονή της πολιτείας να οριοθετεί τις προϋποθέσεις συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής σύμφωνα με την προϋπηρεσία των υποψηφίων, και όχι βάσει της καταλληλότητας τους, λειτουργεί αποτρεπτικά για νεότερους σε εκπαιδευτική προϋπηρεσία εκπαιδευτικούς, αλλά με την απαιτούμενη εξειδίκευση στην εκπαιδευτική ηγεσία και στη διοικητική επιστήμη, να λάβουν μέρος στη διαδικασία επιλογής. Η εμμονή αυτή έρχεται, μάλιστα, σε αντίθεση με τις σύγχρονες θεωρίες που υποστηρίζουν ότι το αρχαιότερο στέλεχος ή ο καλύτερος δάσκαλος δεν είναι απαραίτητα και το πιο ικανό διοικητικό στέλεχος (Bush, 2003; Ιορδανίδης, 2002; Everard & Morris, 1999; Dean, 1995).

Ένα ακόμη σημείο, που αξίζει να επισημανθεί, αφορά στη βαρύτητα που δίνεται στην επάρκεια, η οποία σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα, δεν παρατηρείται κάποια πρόθεση -από την πλευρά του νομοθέτη- διαχωρισμού των εξειδικεύσεων, των μεταπτυχιακών ή/ και των διδακτορικών βάσει των διοικητικών ή των υποστηρικτικών καθηκόντων που θα αναλάβουν. Έτσι, οι μεταπτυχιακοί τίτλοι μοριοδοτούνται ανεξαρτήτως αντικείμενου και κατευθύνσεως του στελέχους, κάτι που αρκετές φορές έχει γίνει αντικείμενο συζήτησης, κριτικής και έντονου προβληματισμού. Μάλιστα, ο Μαυρογιώργος (χ.χ.) τάσσεται υπέρ της διάκρισης των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών με αυτούς που αφορούν στην εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση να προηγούνται από τους λοιπούς τίτλους, αφού εκείνοι δεν προσφέρουν απαραίτητα λόγω πεδίου την εγκυρότητα για την επιλογή ενός εκπαιδευτικού σε θέση ευθύνης. Προς αυτή την κατεύθυνση συγκλίνει και η άποψη της ΟΛΜΕ (2010), η οποία επισημαίνει ότι θα πρέπει να γίνεται διάκριση των μεταπτυχιακών τίτλων και των επιπλέον πτυχίων των κρινόμενων σε εκείνα που έχουν συνάφεια με τη θέση που διεκδικεί ο υποψήφιος και σε εκείνα που δεν έχουν. Συγκεκριμένα, για τα πρώτα επισημαίνει να προβλέπεται ικανός αριθμός αξιολογικών μονάδων, ενώ τα υπόλοιπα να μοριοδοτούνται συμβολικά (ΟΛΜΕ, ό.π.). Εξάλλου, και οι διεθνείς τάσεις επιτάσσουν μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης στην εκπαιδευτική διοίκηση για την κάλυψη μίας διευθυντικής θέσης ενός σχολικού οργανισμού (Bush & Jackson, 2002; Μαυροσκούφης, 1998). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το Υπουργείο Παιδείας εφαρμόζει αυτό το διαχωρισμό εδώ και χρόνια στην επιλογή διευθυντών και υποδιευθυντών στα δημόσια Ι.Ε.Κ.

Συμπεράσματα –Προτάσεις

Από την περιγραφή των όσων προαναφέρθηκαν αντιλαμβανόμαστε ότι η διαδικασία επιλογής στελεχών σε διευθυντικές θέσεις της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι μια πολύ-παραγοντική διαδικασία. Η συχνή διαφοροποίηση των

αντικειμενικών κριτηρίων, ανάλογα με τη γραμμή της εκάστοτε ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας, επηρεάζει αρνητικά την αξιοπιστία της όλης διαδικασίας δημιουργώντας προβλήματα. Μάλιστα, οποιαδήποτε αλλαγή επιχειρείται, συνήθως δε συνοδεύεται από ένα απαραίτητο χρονικό διάστημα προσαρμογής στο οποίο οι υποψήφιοι να έχουν την ευκαιρία να προετοιμαστούν κατάλληλα. Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η παγίωση μιας σταθερής, διαχρονικής και αξιόπιστης διαδικασίας επιλογής στελεχών στο ελληνικό συγκείμενο, η οποία θα διευκολύνει το σχεδιασμό καριέρας των υποψηφίων - συμπεριλαμβανομένων και των νεότερων εκπαιδευτικών με γνώσεις, δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες- ώστε εκείνοι ανεμπόδιστα να προγραμματίζουν το δρόμο εξέλιξης που θα ακολουθήσουν, θέτοντας από νωρίς τις φιλοδοξίες τους σε στοχευμένες προοπτικές. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να δώσουν βαρύτητα στα σημεία που θεωρούν πως αρμόζει, ενώ θα καθορίζουν εκ των προτέρων και πολύ προσεκτικά τα μετέπειτα βήματά τους στην απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων γνωρίζοντας ποια μοριοδοτούνται και ποια είναι απαραίτητα. Παράλληλα, θα αντιλαμβάνονται έγκαιρα πως ο απαιτητικός δρόμος της επαγγελματικής ενδυνάμωσης που έχουν επιλέξει, θα περιορίσει σημαντικά τον παράγοντα τύχη στη διαδικασία επιλογής-κρίσεων, δικαιώνοντας την επισήμανση του Dessler (2012) ότι τα κριτήρια θα πρέπει να γνωστοποιούνται εγκαίρως στον υποψήφιο, ώστε οι επιδόσεις του να κατευθύνονται από κάποιον ρεαλιστικό, μετρήσιμο και εφικτό στόχο.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η απουσία αξιολόγησης τόσο του εκπαιδευτικού, όσο και του διοικητικού έργου στο ελληνικό συγκείμενο στερεί από τη διαδικασία ένα σημαντικό, παράγοντα στη διαμόρφωση αξιόπιστων και αντικειμενικών κρίσεων. Η επάρκεια των στελεχών εκπαίδευσης καλύπτεται μονάχα από την επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση, ενώ απουσιάζει η διοικητική επάρκεια η οποία περιορίζεται αποκλειστικά στη διοικητική εμπειρία-προϋπηρεσία αποκλείοντας έμμεσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης νεότερους, αλλά άξιους εκπαιδευτικούς για τη διεκδίκηση μίας θέσης στην ιεραρχία της εκπαίδευσης. Τέλος, οι συχνές αλλαγές της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας που επιφέρουν νέες πολιτικές, η τελευταία διαδικασία κρίσεων που έχει κριθεί, πρόσφατα, αντισυνταγματική σύμφωνα με τον κανονιστικό νομοθέτη, καθώς και η μη διαμόρφωση συναινετικής εθνικής πολιτικής για την εκπαίδευση, ώστε κάθε εκπαιδευτική αλλαγή να είναι προϊόν διαλόγου και διαβούλευσης των άμεσα εμπλεκόμενων που θα κληθούν να την υλοποιήσουν και όχι των κομματικών μηχανισμών, επιτάσσει τη δημιουργία ενός νέου αντικειμενικού νομοθετήματος που θα επιχειρεί τον αναπροσδιορισμό των προσόντων, των κριτηρίων και συνολικά της διαδικασίας επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων πολύ σύντομα.

Ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης που θα υιοθετηθεί από το Υπουργείο Παιδείας θα πρέπει να επιτρέπει στους νεότερους ηλικιακά εκπαιδευτικούς, με αυξημένη μοριοδότηση της επιστημονικής αλλά και της παιδαγωγικής επάρκειας τους, να μπορούν να καλύπτουν τη μοριοδότηση της υπηρεσιακής και διοικητικής εμπειρίας, των «αρχαιότερων» υποψηφίων διευθυντικών στελεχών. Απαραίτητος, επίσης, είναι ο σαφής διαχωρισμός της μοριοδότησης των μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών με προτεραιότητα αυτών που έχουν συνάφεια με την εκπαιδευτική ηγεσία και διοίκηση. Ταυτόχρονα, θεωρείται απαραίτητη η αξιοποίηση της συνέντευξης των υποψηφίων, η οποία αποτελεί διεθνώς ένα πολύ ευέλικτο εργαλείο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μπορεί να αποκαλύψει *«τόσο τις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του»* (Πορφυρίδης 2008:39). Ειδικότερα, μια έγκυρη και αξιόπιστη συνέντευξη προσφέρει τη δυνατότητα σε αρμόδια άτομα, *«μέσω του σχεδιασμού μιας*

σειράς ενεργειών πρόβλεψης της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης, με βάση τις απαντήσεις των υποψηφίων στις προφορικές διερευνητικές ερωτήσεις που περιλαμβάνει αυτή η διαδικασία» (Dessler 2012:194), να αξιολογούν ολοκληρωμένα την προσωπικότητα των υποψηφίων και να καταλήξουν στην επιλογή των ιδανικότερων ηγετών που θα στελεχώσουν τις εκπαιδευτικές μονάδες της επικράτειας.

Αναφορές

- Buhler, P. (1995). Leaders vs managers, *Supervision*, Vol. 56 No. 5. p.24.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management*. London: Sage.
- Bush, T., & Jackson, D. (2002). "A Preparation for School Leadership International Perspectives." *Educational Management and Administration*, 30, 4, p.417-429.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- Carless, S. A. (2006). "Applicant reactions to multiple selection procedures for the police force." *Applied Psychology: An International Review*, 55, p.145-167.
- Dean, J. (1995). *Managing the primary school*. London: Routledge.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Μτφρ. Μελισσουργός, Γ. Αθήνα: Κριτική.
- Ellis, D. (1995). "Executive Recruitment". In Warner D. & Crosthwaite E. (Eds) *Human Resource Management in Higher and Further Education*. London: SRHE & Open University Press.
- Everard, K.B., & Morris, G., (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Μτφρ. Κίκιζας, Δ., Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Nikolaou, I., & Judge T. A. (2007). "Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece. The role of core self-evaluations". *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, p.206-219.
- Reynolds, D., & Creemers, B. (1990). "School Effectiveness and School Improvement: a Mission Statement". *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), p.1-3.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). "Applicant self-selection: correlates of withdrawal from a multiple hurdle process." *Journal of Applied Psychology*, 85, p.163-179.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A review of school effectiveness research. Report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education, UK.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αναστασίου, Σ. (2011). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Ανδρέου, Α. (2001). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: Κλαδικό Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο ΙΝ.Ε./ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, ΟΙΕΛΕ.
- Ανθοπούλου, Σ. (1999). "Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού." στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., Μαυρογιώργος, Γ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Ιορδανίδης, Γ. (2002). *Ο ρόλος του Προϊστάμενου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Κάτσικας, Χ. (2015) Επιλογή διευθυντών στα σχολεία και επικίνδυνες αυταπάτες. Εφημερίδα των συντακτών. Διαθέσιμο στο <http://www.efsyn.gr/arthro/epilogi-dieythyn-ton-sta-sholeia-kai-epikindynes-aytarates> [Πρόσβαση 15 Μαΐου 2016]

- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Λαΐνας, Α. (2004). "Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου." *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων* τ17, σ.151-179.
- Μαυρογιώργος, Γ. (χ.χ.). Μεταπτυχιακά, Διδακτορικά και επιλογές στελεχών στην εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο http://edu.per.uoi.gr/gmanrog/ep_stelex.doc [Πρόσβαση 28 Σεπτεμβρίου 2015]
- Μαυροσκούφης, Δ. (1998). "Το Ζήτημα της Αξιολόγησης και της Επιλογής των Διευθυντών των Σχολείων: Ιστορική διάσταση και Σημερινή συγκυρία." *Νέα Παιδεία* τ87, σ.143-158.
- Μαυροσκούφης, Δ. (2003). "Η επιλογή των διευθυντών και διευθυντριών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Η περίπτωση της κεντρικής Μακεδονίας." στο: Παπαναούμ. Ζ., Χατζηπαναγιώτου. Π. (επιμ). (2003). *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Τάσεις και πρακτικές. Πρακτικά Ημερίδας*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Νόμος 1304 περί ... "Για την επιστημονική-παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη γενική και τη μέση τεχνική-επαγγελματική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις." Φ.Ε.Κ. τΑ 144 7/12/1982.
- Νόμος 2525 περί ... "Ενιαίο λύκειο, πρόσβαση των αποφοίτων του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις." Φ.Ε.Κ. τΑ 188 23/9/1997.
- Νόμος 3467 περί ... "Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις." Φ.Ε.Κ. τΑ 128 21/6/2006.
- Νόμος 3848 περί ... "Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις." Φ.Ε.Κ. τΑ 71 19/5/2010.
- Νόμος 4327 περί ... "Επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις." Φ.Ε.Κ. τΑ 50 14/5/2015.
- ΟΛΜΕ, (2010). Αποστολή προτάσεων για αρχική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, υπηρεσιακές μεταβολές, σύστημα επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. 26/2/2010.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Παρασκευά, Φ., & Παπαγιάννη, Α. (2008). *Επιστημονικές και παιδαγωγικές δεξιότητες για τα στελέχη εκπαίδευσης*. Αθήνα: Π.Ι.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία;*, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πορφυρίδης, Γ. (2008). "Διοίκηση ανθρώπινων πόρων." *Διοικητική Ενημέρωση* τ 47, σ.36 – 49.
- Πουλής, Π. (2003). *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Τσόνιας, Α.Σ. (2005). *Επιλογή Στελεχών στην Εκπαίδευση: Συγκριτική προσέγγιση Νόμων & Π.Δ.* Αθήνα: Ομήγυρις.
- Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 περί ... "Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων." Φ.Ε.Κ. τΒ 1340 16/10/2002.