

# Μπαρμπόπουλος Γεώργιος

## Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου κλ. ΠΕ86

### *Τηλεδιημερίδα*

*Αναζητώντας την παιδαγωγική ηγεσία:  
Η διαχείριση κρίσεων στην εκπαίδευση*

*Ο ρόλος του Διευθυντή σε μια σύγχρονη  
σχολική μονάδα*



## Ο ρόλος του Διευθυντή σε μια σύγχρονη σχολική μονάδα

- Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας επωμίζεται έργο απαιτητικό και σύνθετο, το οποίο παραδοσιακά παραπέμπει κυρίως στην εξασφάλιση της ομαλής σχολικής λειτουργίας, στην εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και του έργου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού.
- Στη σημερινή, όμως, ραγδαία αναπτυσσόμενη κοινωνία το σχολείο καλείται να αποκτήσει νέο πρόσωπο και να καταστεί δυναμικό, καινοτόμο και ανοιχτό στη ζωή και την κοινωνία.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να μη λειτουργεί ως **απλός διεκπεραιωτής** των υποθέσεων της σχολικής μονάδας όπου υπηρετεί, αλλά να έχει **όραμα** για αυτή, να θέτει **στόχους** για την αναβάθμισή της και να την οδηγεί στην εκπλήρωσή τους. Η **στοχοθεσία** και η **αποτίμηση** του έργου της σχολικής μονάδας, δεν αφορά μόνο το διευθυντή αλλά προϋποθέτει **συναίνεση και συνεργασία όλων των φορέων της σχολικής κοινότητας**.
- Να είναι «**καθοδηγητής**» - **εμπνευστής** των μελών της σχολικής κοινότητας και να αποβλέπει στη διαμόρφωση παιδαγωγικού κλίματος, που να διασφαλίζει τη δραστηριοποίησή τους, χωρίς εντάσεις και συγκρούσεις, σε ατμόσφαιρα **συνεργασίας, αμοιβαίου σεβασμού και δημοκρατικού διαλόγου**.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να ακολουθεί το **συναινετικό - συμμετοχικό μοντέλο λήψης αποφάσεων.**
- Να μεριμνά για τη **δόμηση και σταθερή τήρηση κοινά αποδεκτών κανόνων δημοκρατικής συμπεριφοράς και οργάνωσης της σχολικής ζωής** και να απαιτεί σεβασμό σε αυτούς από κάθε εμπλεκόμενο στην εκπαιδευτική διαδικασία.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να είναι εξοικειωμένος με τις **νέες τεχνολογίες** και να τις θεωρεί απαραίτητο εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό και τη διευκόλυνση του διοικητικού έργου.
- Να δρομολογεί και να υποστηρίζει **καινοτόμες δράσεις**.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- **Να στοχεύει στην ευαισθητοποίηση των μελών της σχολικής κοινότητας σε θέματα κοινωνικής, πολιτιστικής, θρησκευτικής ή φυλετικής ιδιαιτερότητας των μαθητών, δηλ. στην αναγνώριση της διαφορετικής αφετηρίας και του διαφορετικού μορφωτικού κεφαλαίου που φέρουν, γεγονός που επιβάλλεται και από την πολυπολιτισμική συγκρότηση της σύγχρονης κοινωνίας.**



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να μεριμνά ιδιαίτερα για την **εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας**, καθώς και για την **αισθητική** του σχολικού χώρου και να επενδύει στην προστασία της περιουσίας του σχολείου και στη **συνεχή βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής**.
- Να θεωρεί **το σχολείο οργανικό κομμάτι της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας**. Ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, το Συμβούλιο Σχολικής Κοινότητας, το Σχολικό Συμβούλιο, η τοπική αυτοδιοίκηση, πέρα από το θεσμικό τους ρόλο, αποτελούν κοινωνικές συνιστώσες για κάθε σχολική μονάδα. Ένα **ανοιχτό δημοκρατικό σχολείο** έχει ανάγκη τη σύμπραξη όλων.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να υποστηρίζει την **επιμόρφωση των εκπαιδευτικών**, ώστε οι εκπαιδευτικοί να αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά τις προκλήσεις του διδακτικού και γενικότερα παιδαγωγικού τους έργου. Επιπλέον, να θεωρεί απαραίτητη την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε επίπεδο σχολικής μονάδας από στελέχη παιδαγωγικής καθοδήγησης. Στο επίπεδο της **ενδοσχολικής επιμόρφωσης** μπορούν να αξιοποιηθούν και οι ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες των ίδιων των μελών του συλλόγου των εκπαιδευτικών.





## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να θεωρεί σημαντική και τη δική του επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης , αλλά και της σύγχρονης γενικής και ειδικής παιδαγωγικής.
- Να ξεπερνά (στο μέτρο του δυνατού) εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια. Το εγγενές πολυσύνθετο του διευθυντικού ρόλου, η έλλειψη γραμματειακής στήριξης, η εμπλοκή στη γραφειοκρατία, η υποχρηματοδότηση, η συχνά εξαντλητική καθημερινότητα, το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο έλεγχος της πολιτείας που δεν αφήνει πολλά περιθώρια πρωτοβουλίας και μετατρέπει το διευθυντή σε εκτελεστή εγκυκλίων που συντάσσονται ερήμην του σε κεντρικό επίπεδο.



## Επομένως ο Δ/ντής οφείλει

- Να προσαρμόζει, τέλος, τα παραπάνω στις **ιδιαιτερότητες της σχολικής μικροκοινωνίας** όπου υπηρετεί, σεβόμενος την παράδοση, τη φυσιογνωμία και τη δυναμική της, επιφέροντας τις απαραίτητες κάθε φορά προσαρμογές στα δεδομένα της συνεχώς εξελισσόμενης κοινωνικής πραγματικότητας και παρεμβαίνοντας ουσιαστικά στην αναμόρφωση και αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας που διευθύνει.



# Αρχές διοικητικού δικαίου



## Αρχή της νομιμότητας

Η Διοίκηση οφείλει και μπορεί να προβαίνει μόνο σε ενέργειες που προβλέπονται, επιβάλλονται ή επιτρέπονται από το νόμο. Οι κρατικές ενέργειες πρέπει να είναι σύμφωνες με τους κανόνες δικαίου, για να μπορεί να κριθεί η νομιμότητά τους, ενώ τα διοικητικά όργανα οφείλουν να τους σέβονται και να εμπεδώνουν στους διοικούμενους το αίσθημα δικαίου.



## Αρχή της αυτεπάγγελτης δράσης

Η αυτεπάγγελτη ενέργεια συνιστά υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και δικαίωμα να ενεργεί ανεξάρτητα από το αν απαιτείται αίτηση του διοικούμενου. Σχετική υποβολή αίτησης από το διοικούμενο έχει την έννοια της παρακίνησης της Διοίκησης. Μπορεί ο διοικούμενος να υποβάλει αίτηση στη Διοίκηση για την έκδοση διοικητικής πράξης, την οποία πράξη ούτως ή άλλως η Διοίκηση θα εξέδιδε.



## Αρχή της αυτεπάγγελτης δράσης

Ωστόσο η υποβολή της αίτησης μπορεί να έχει έννομες συνέπειες, όταν το διοικητικό όργανο οφείλει να εκδώσει την διοικητική πράξη μέσα στη συγκεκριμένη προθεσμία που τάσσεται ρητά από κανόνα δικαίου. Η άπρακτη παρέλευση της προθεσμίας ή τριμήνου, όταν δεν καθορίζεται από διατάξεις, συνιστά παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας. Σύμφωνα με το νόμο, όταν υπάρχει σιωπηρή άρνηση του διοικητικού οργάνου να εκδώσει τη διοικητική πράξη, θεωρείται ότι η αίτηση έγινε δεκτή και η πράξη εκδόθηκε.



## Αρχή της ισότητας

Σύμφωνα με την αρχή της ισότητας των διοικούμενων, το Δημόσιο και τα άλλα δημόσια νομικά πρόσωπα έχουν υποχρέωση να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε κάθε διοικούμενο, χωρίς εξαιρέσεις και αδιακρίτως, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου που έχουν θεσπιστεί βάσει της συνταγματικά κατοχυρωμένης αρχής της ισότητας. Η αρχή της ισότητας δεν εφαρμόζεται πλήρως στις σχέσεις διοίκησης και διοικούμενου, όταν πρόκειται για τη θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος.



## Αρχή της χρηστής Διοίκησης

Η θεμελιακή αρχή της χρηστότητας στη διοίκηση αναφέρεται στη συμπεριφορά των διοικητικών οργάνων προς τους διοικούμενους. Χρηστότητα θεωρείται η κρατούσα κοινωνική ηθική, δηλαδή άγραφοι κανόνες της κοινωνικής συμπεριφοράς, οι οποίοι αποτελούν ένα είδος γενικών κανονιστικών αρχών.





## Αρχή της χρηστής Διοίκησης

Στο δημόσιο βίο, η ανάγκη χρηστότητας επιτάσσει την έντιμη και άμεμπτη διαχείριση του δημοσίου χρήματος, καθώς και το άψογο ήθος των δημοσίων λειτουργών. Όλοι οι δημόσιοι λειτουργοί - είτε είναι στελέχη της διοίκησης είτε απλοί υπάλληλοι - οφείλουν να σέβονται και να τηρούν τις αρχές της χρηστής και καλόπιστης διοίκησης. Η πρόσβαση, η εξυπηρέτηση, η επικοινωνία των πολιτών επιτάσσουν την ανάπτυξη προτύπων ορθής διοικητικής συμπεριφοράς εκ μέρους των λειτουργών της.



## Αρχή της αναδρομικότητας

Κατά γενική αρχή του διοικητικού δικαίου, οι διοικητικές πράξεις ισχύουν για το μέλλον, δεν έχουν αναδρομική ισχύ. Τα έννομα αποτελέσματά τους δεν μπορούν να ανατρέξουν σε χρόνο προγενέστερο από την έκδοσή τους ή την κοινοποίηση τους, εάν αυτή απαιτείται.



## Αρχή της αναδρομικότητας

Η αναδρομική ισχύς αναγνωρίζεται, εάν ρητά επιτρέπεται από τις σχετικές διατάξεις νόμου, όπως:

- Όταν υπάρχει απόφαση διοικητικού δικαστηρίου που ακυρώνει ατομική πράξη της διοίκησης. Στην περίπτωση ανάκλησης παράνομης ατομικής πράξης, τότε η ανάκληση εξαφανίζει την παράνομη πράξη, ανατρέχει στον χρόνο έκδοσής της και αποκαθιστά τη νομική κατάσταση που υπήρχε πριν από την πράξη που ανακλήθηκε.
- Όταν διοικητικό όργανο στηρίχθηκε σε λανθασμένα στοιχεία και εξέδωσε διοικητική πράξη.



## Αρχή της προηγούμενης ακρόασης

Η αρχή της προηγούμενης ακρόασης απορρέει απευθείας από το Σύνταγμα στο άρθρο 20 παρ.2. Κατοχυρώνεται υπέρ του ενδιαφερόμενου το ατομικό δικαίωμα να διατυπώνει τις απόψεις του ενώπιον των διοικητικών αρχών πριν από την επιβολή δυσμενούς μέτρου σε βάρος των δικαιωμάτων και των συμφερόντων του. Το συνταγματικό αυτό δικαίωμα πρέπει να παρέχεται στο διοικούμενο ακόμα και αν δεν το προβλέπουν ρητά οι σχετικές διατάξεις, διότι υπάγεται στα απόλυτα δικαιώματα και απαγορεύεται στο διοικούμενο να το απεμπολήσει.



## Αρχή της προηγούμενης ακρόασης

Η πρόσκληση από τη διοικητική αρχή προς το διοικούμενο να δώσει εξηγήσεις προκειμένου να ασκήσει αυτό το δικαίωμά του πρέπει να είναι έγκαιρη και να καθορίζεται κατά τρόπο συγκεκριμένο (άρθρο 134 του Ν.3528/2007 του Υπαλληλικού Κώδικα).

Η προηγούμενη ακρόαση δεν απαιτείται:

- Όταν η έκδοση της δυσμενούς διοικητικής πράξης στηρίζεται σε πραγματικά γεγονότα που προκύπτουν χωρίς αμφισβήτηση και συνιστούν πειθαρχικό παράπτωμα.



## Αρχή της αιτιολόγησης

Η αιτιολογία αποτελεί τύπο της διοικητικής πράξης και αποσκοπεί στη διασφάλιση της αμεροληψίας και της φανεράς δράσης της δημόσιας διοίκησης. Η υποχρέωση της αιτιολογίας αφορά όλες τις πράξεις των Λειτουργιών του κράτους. Έτσι, οι νόμοι περιλαμβάνουν αιτιολογικές εκθέσεις προς τη Βουλή και καταχωρούνται στα Πρακτικά της. Επίσης, κάθε δικαστική απόφαση περιλαμβάνει στο κείμενό της το σκεπτικό και αιτιολογία πλήρως εμπειριστατωμένη.



## Αρχή της αιτιολόγησης

Αιτιολογία δε χρειάζονται οι κανονιστικές πράξεις της διοίκησης και της κυβέρνησης. Ένα διοικητικό όργανο όταν προβαίνει στην έκδοση μιας διοικητικής πράξης, αιτιολογεί την ενέργειά του με αναφορά στους κανόνες δικαίου, στη διαπίστωση ότι συντρέχουν πραγματικές και νομικές καταστάσεις, στην εκτίμηση πραγματικών περιστατικών καθώς και των σκέψεων του διοικητικού οργάνου που οδήγησαν στην έκδοση της διοικητικής πράξης.



## Αρχή της ανάκλησης

Η ανάκληση είναι η εξαφάνιση μιας διοικητικής πράξης και σ' αυτή υπόκεινται μόνο οι ατομικές διοικητικές πράξεις και όχι οι κανονιστικές, που καταργούνται ή τροποποιούνται, όπως οι νόμοι. Γενικά έχει υποστηριχθεί ότι η διοίκηση έχει πάντοτε διακριτική ευχέρεια να ανακαλεί τις πράξεις της. Κατά κανόνα, οι νόμιμες ατομικές διοικητικές πράξεις από τις οποίες οι διοικούμενοι απέκτησαν δικαιώματα δεν ανακαλούνται.





## Αρχή της ανάκλησης

Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται η ανάκληση των νόμιμων ατομικών διοικητικών επωφελών πράξεων για λόγους δημόσιου συμφέροντος. Η αντίθεση προς το δημόσιο συμφέρον μπορεί να στηρίζεται σε στοιχεία που εμφανίστηκαν μετά την έκδοση της πράξης ή μετά από επανεκτίμηση των πραγματικών περιστατικών και των συνθηκών που υπήρχαν κατά την έκδοσή της. Η αντίθεση προς το δημόσιο συμφέρον πρέπει να αιτιολογείται ειδικά αφού είναι επαχθές μέτρο για τον διοικούμενο. Επιπλέον, η κρίση της Διοίκησης ότι συντρέχουν λόγοι δημόσιου συμφέροντος ελέγχεται από τα Δικαστήρια.



## Αρχή της ιεραρχικής σχέσης

Η ιεραρχία αποτελεί συνταγματική αρχή (άρθρ.26 παρ.2 Σ) στη βάση της οποίας ασκείται η εκτελεστική λειτουργία. Στην οργάνωση και λειτουργία της Διοίκησης και των δημόσιων νομικών προσώπων, καθώς και των οργάνων τους υπάρχουν βαθμίδες ιεράρχησης αυτών. Τα όργανα που είναι ενταγμένα στην ίδια μονάδα, για παράδειγμα σε ένα Υπουργείο, βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική σχέση. Η δημόσια διοίκηση είναι οργανωμένη κατά τη μορφή της πυραμίδας και η ιεραρχική δομή της αποτελεί τη συνδετική δύναμη της εσωτερικής της οργάνωσης.



## Αρχή της ιεραρχικής σχέσης

Η ιεραρχική σχέση των οργάνων συνεπάγεται και τον ιεραρχικό έλεγχο. Ο ιεραρχικός έλεγχος είναι η αρμοδιότητα που έχει το ανώτερο ιεραρχικά όργανο να δίνει οδηγίες και διαταγές προς το ιεραρχικά υφιστάμενο σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων του καθώς και να ασκεί έλεγχο στις πράξεις του.



# Ιεραρχική σχέση των οργάνων διοίκησης της σχολικής εκπαίδευσης



# Αρχή της ιεραρχικής σχέσης

## Παράδειγμα

Όταν σύλλογος διδασκόντων πάρει απόφαση που δεν είναι σύμφωνη με κείμενες διατάξεις, η απόφαση μπορεί να ακυρωθεί αυτεπάγγελτα από ιεραρχικά προϊστάμενο ή μετά από αναφορά του διευθυντή ή εκπαιδευτικού ή άλλου ενδιαφερόμενου, λόγω έλλειψης νομιμότητας. Οποιαδήποτε ακύρωση πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένη και τεκμηριωμένη.



## Αρχή της ιεραρχικής σχέσης

Ο ιεραρχικός έλεγχος διακρίνεται επίσης σε προληπτικό και κατασταλτικό. Ο προληπτικός έλεγχος ασκείται πριν εκδοθεί μια διοικητική πράξη, με τη μορφή οδηγιών ή εγκυκλίων, με τις οποίες καθορίζεται ο τρόπος ενέργειας των υφισταμένων οργάνων. Ο κατασταλτικός έλεγχος ασκείται από το ιεραρχικά προϊστάμενο όργανο, αφού έχει εκδοθεί η πράξη από υφιστάμενο όργανο. Ο κατασταλτικός ιεραρχικός έλεγχος ασκείται είτε αυτεπάγγελα από το προϊστάμενο όργανο είτε μετά από διοικητική προσφυγή του διοικούμενου που έχει έννομο συμφέρον.



## Αρχή της διακριτικής ευχέρειας

Διακριτική ευχέρεια υπάρχει όταν οι κανόνες που καθορίζουν την αρμοδιότητα δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια της διοίκησης. Εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια - ελευθερία και όχι αυθαιρεσία του διοικητικού οργάνου να προβεί ή όχι στην έκδοση σχετικής διοικητικής πράξης. Διακριτική ευχέρεια ή εξουσία υπάρχει, δηλαδή, όταν το διοικητικό όργανο έχει ελευθερία δράσης.



## Αρχή της διακριτικής ευχέρειας

Σε κάθε ενέργεια του διοικητικού οργάνου απαιτείται αιτιολόγηση της πράξης και αυτό γιατί η κρίση της διοίκησης υπόκειται σε έλεγχο. Ο έλεγχος είναι παραδεκτός και δεν συντρέχει κακή χρήση της διακριτικής ευχέρειας, όταν η κρίση του οργάνου έχει στηριχθεί σε υπαρκτά και ακριβή στοιχεία.





Σας ευχαριστούμε

# Ερωτήσεις

