

της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος σχετίζεται με τον βαθμό αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος. Συνακόλουθα, σχετίζεται με τον βαθμό αυτονομίας που απολαμβάνουν τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης και το εύρος της διακριτικής ευχέρειας που διαθέτουν για τη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων πάνω σε ένα ευρύ πεδίο θεμάτων που αφορούν την ουσία της εκπαίδευσης, αλλά και την οργάνωση και λειτουργία της. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμη η εξέταση του προγραμματισμού χωριστά για το κάθε επίπεδο της εκπαιδευτικής διοίκησης.

1.4.1. Ο προγραμματισμός σε εθνικό επίπεδο

Ο βαθμός συγκεντρωτισμού που επικρατεί στο εκπαιδευτικό μας σύστημα καθιστά σαφές ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκει αποκλειστικά στο Υπουργείο Παιδείας και στα κεντρικά επιτελικά όργανα όπως το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ο προγραμματισμός αυτός αφορά γενικά τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Η *εκπαιδευτική πολιτική*¹⁹ αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική συνιστώσα της συνολικής πολιτικής και αφορά το σύνολο των ενεργειών της πολιτείας, και ειδικότερα των φορέων που έχουν την ευθύνη λήψης των σχετικών αποφάσεων για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών της κοινωνίας. Οι ενέργειες αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, από την υιοθέτηση αρχών και κανόνων, την επιλογή σκοπών, τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό δομών και δράσεων ως την εξειδίκευση συγκεκριμένων στόχων, μεθόδων και μέσων υλοποίησης και τον έλεγχο της λειτουργίας του συστήματος. Φορέας διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής σε συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα θεωρείται η κυβέρνηση και το αρμόδιο υπουργείο μαζί με θεσμοθετημένα συμβουλευτικά όργανα. Εκπαιδευτική πολιτική χαράσσεται όμως και από υπερεθνικούς θεσμούς, όπως η Ε.Ε., αλλά και, ανάλογα με τον βαθμό αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού συστήματος, εντός των πλαισίων της εθνικής πολιτικής, από τοπικές κυβερνήσεις ή από την τοπική αυτοδιοίκηση και από την κάθε εκπαιδευτική μονάδα, ενώ στη διαμόρφωση της εθνικής πολιτικής, εκτός από τους παραπάνω θεσμικούς φορείς, επιδρά η κοινωνία, η ακαδημαϊκή κοινότητα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Οι φορείς αυτοί εξάλλου συμβάλλουν καθοριστικά και στην εφαρμογή της. Με δεδομένο τον προσανατολισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής και της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής, ο *εκπαιδευτικός σχεδιασμός* είναι η προσπάθεια της κυβέρνησης ή των τοπικών αρχών στα αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα να εναρμονίσουν τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος με την εν γένει λειτουργία της οικονομίας²⁰ και ειδικότερα με τη δομή και τις τρέχουσες ή μελλοντικές ανάγκες της απασχόλησης (Μηλιός, 1984: 110). Ο μακροπρόθεσμος εκπαιδευτικός σχεδιασμός μπορεί να απαιτεί και αλλαγή της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ταυτόχρονα και στο εθνικό επίπεδο είναι απαραίτητος ο λειτουργικός προγραμματισμός, αφού το ΥΠΕΠΘ δεν έχει μόνο επιτελικό ρόλο, αλλά και αυξημένο εκτελεστικό. Οι διοικητικές υπηρεσίες του εμπλέκονται στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού είναι υπεύθυ-

¹⁹ Σχετικά με τη σύγχρονη θεωρία και τα υποδείγματα εκπαιδευτικής πολιτικής βλ. Α. Λαΐνας, (1996) και Ε. Ζαμπέτα, (1994).

²⁰ «Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός έχει παραδοσιακά ενταχθεί στο πεδίο των οικονομικών της εκπαίδευσης» (Καρατζιά – Σταυλιώτη, 2006: 69). Για τα πρότυπα εκπαιδευτικού σχεδιασμού εκτενή αναφορά μπορείτε να βρείτε εκτός από το παραπάνω βιβλίο και στο Γ. Ψαχαρόπουλος, (1999).

νες και για ζητήματα ήσσονος σημασίας που αφορούν την καθημερινή λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων και θα μπορούσαν να αποτελούν αντικείμενο αρμοδιότητας κατώτερων επιπέδων της διοίκησης. Για παράδειγμα, το ΥΠΕΠΘ εμπλέκεται καθοριστικά στα θέματα των εκπαιδευτικών αδειών του προσωπικού, της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, της απασχόλησης προσωπικού καθαριότητας κτλ.

1.4.2. Ο προγραμματισμός σε περιφερειακό και σε νομαρχιακό επίπεδο

Τα περιθώρια για άσκηση προγραμματισμού στο επίπεδο αυτό είναι σαφώς περιορισμένα, κάτι που επιβεβαιώνεται μάλιστα, αν συγκρίνουμε την κατάσταση με εκείνη που επικρατεί σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα. Ωστόσο, πέραν του απαραίτητου για την καλή λειτουργία των υπηρεσιών λειτουργικού προγραμματισμού, αντικείμενο προγραμματισμού μπορούν να αποτελέσουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την επιμόρφωση και με την επιστημονική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο επίπεδο της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης θα μπορούσε να ασκηθεί προγραμματισμός για:

- την *εφαρμογή* προγραμμάτων στήριξης, στο πλαίσιο των Περιφερειακών Κέντρων Στήριξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕΚΕΣΕΣ), προς τους εκπαιδευτικούς που παρουσιάζουν αδυναμίες στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου τους, με σκοπό τη βελτίωση της ικανότητάς τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα (ΥΑ Φ353.1./324/105657/Δ1, άρθρ.1, παρ.2η).
- τις *κοινές* συσκέψεις των Συμβούλων ανά περιφέρεια, νομό, ειδικότητα ή αντικείμενο ή τις κοινές συσκέψεις Συμβούλων και οργάνων της διοίκησης, με σκοπό τον καλύτερο προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου με βάση τις διαπιστώσεις των Σχολικών Συμβούλων κατά την άσκηση του έργου τους (ΥΑ Φ353.1./324/105657/Δ1, άρθρ.2, παρ.2ζ).
- τη *διοργάνωση* από τους Σχολικούς Συμβούλους, σε συνεργασία με τους Διευθυντές των σχολείων, συγκεντρώσεων γονέων, κηδεμόνων και μαθητών για την ανταλλαγή απόψεων και για την προαγωγή της συνεργασίας σχολείου οικογένειας, αλλά και, γενικότερα, για την ανάπτυξη πλαισίων συνεργασίας σχολείου και τοπικής κοινωνίας, με σκοπό τη στήριξη του εκπαιδευτικού έργου, την ενημέρωση των εμπλεκόμενων σχετικά με καινοτομίες και την προώθηση αυτών των καινοτομιών (ΥΑ Φ353.1./324/105657/Δ1, άρθρ.12, παρ.2 α,β).

Σχετικά με το νομαρχιακό επίπεδο, αξίζει να σημειωθεί ότι με τη θεσμοθέτηση του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης όλες οι αρμοδιότητες των νομαρχιών μεταφέρθηκαν αρχικά (ν. 2218/94) στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και αργότερα με τον ν.2817/2000 (παρ.29, άρθρ.14) περιήλθαν στον Υπουργό ΕΠΘ και ασκούνται διά των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του ΥΠΕΠΘ υπό την ευθύνη της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Έτσι, παρά το γεγονός ότι αποτελούν αυτοδιοικούμενα, κατά τόπο, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, (ν.2218/1994, άρθρο 1), οι νομαρχιακές υπηρεσίες έχουν ελάχιστα περιθώρια για άσκηση προγραμματισμού. Ωστόσο, οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων έχουν κάποιες δυνατότητες άσκησης προγραμματισμού σε σημαντικούς τομείς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο επίπεδο αυτό θα μπορούσε να ασκηθεί προγραμματισμός για:

- πρωτοβουλίες σχετικές με καινοτόμες δράσεις, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, αντιμετώπιση ενδεχόμενων κρίσιμων προβλημάτων, επίλυση διαφορών, σύνθεση ιδεών και απόψεων (ΥΑ Φ353.1./324/105657/Δ1, άρθρ.14, παρ.6).
- οργάνωση σε συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους και τους Διευθυντές των σχολείων των Προγραμμάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, εκπαίδευσης παλιννοστούντων και αλλοδαπών μαθητών (ΥΑ Φ353.1./324/105657/Δ1, άρθρ.15, παρ.2ε)

1.4.3. Ο προγραμματισμός στη σχολική μονάδα

Δεδομένου ότι οι βασικές παράμετροι της εκπαίδευσης καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο, στο επίπεδο της σχολικής μονάδας ο προγραμματισμός αφορά κυρίως θέματα λειτουργίας του σχολείου. Η σχολική μονάδα απέχει πολύ από το να μπορεί να θεωρηθεί, εκτός από φορέας υποδοχής και εκτέλεσης της άνωθεν χαραγμένης πολιτικής, και φορέας συνδιαμόρφωσης μιας σχολικής εκπαιδευτικής πολιτικής στο πλαίσιο της εθνικής. Παρά το γεγονός αυτό, η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ιδιαίτερου χαρακτήρα, της κουλτούρας και του κλίματος κάθε σχολικής μονάδας, μέσα από τον προσδιορισμό συγκεκριμένων πολιτικών, στόχων και σχεδίων δράσης για θέματα που αφορούν τη διαμόρφωση των καλύτερων δυνατών συνθηκών:

- για την υλοποίηση του διδακτικού έργου,
- για την προσαρμογή των κεντρικά καθορισμένων σκοπών και επιδιώξεων στις τοπικές συνθήκες και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής ή σχολικής μονάδας, με βάση τις συγκεκριμένες δυνατότητες, ανάγκες και ιδιαιτερότητές της, και
- για την ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και δράσεων που εμπλουτίζουν τη σχολική ζωή και προσφέρουν ποικίλες ευκαιρίες μάθησης και καλλιέργειας. Στη διαδικασία αυτή, αν και ιδιαίτερος ρόλος επιφυλάσσεται στα στελέχη της διοίκησης, είναι απαραίτητη η ενεργός συμμετοχή τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των εκπροσώπων όλων των εμπλεκόμενων οργάνων στη διοίκηση του σχολείου.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο επίπεδο της Σχολικής Μονάδας θα μπορούσε να ασκηθεί προγραμματισμός για:

- εκπαιδευτικά θέματα, όπως η υλοποίηση του αναλυτικού προγράμματος, η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, η αξιοποίηση της ευέλικτης ζώνης, η ανάπτυξη θετικού παιδαγωγικού κλίματος, οι σχολικές εκδηλώσεις και η παροχή αντισταθμιστικής αγωγής,
- θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού, όπως η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πάνω σε νέες διδακτικές μεθόδους ή στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και η προώθηση της ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης και η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών,
- διοικητικά θέματα, όπως η αναβάθμιση του συστήματος αρχειοθέτησης και η μηχανοργάνωση του σχολείου,
- θέματα υλικοτεχνικής υποδομής, όπως η συντήρηση και ορθολογική αξιοποίηση των σχολικών χώρων και εγκαταστάσεων, η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου καθαριότητας και συν-