

- 20ό αιώνα,
- ο καταμερισμός της εργασίας είναι, ίσως, η πρώτη έκφραση του ανθρώπινου νου σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης,
 - δεν υπάρχει Σχολή διοίκησης (κοινά παραδεκτή από όλους τους θεωρητικούς), η οποία να εξηγεί και να περιγράφει την πλήρη φύση της οργάνωσης και όλες τις μεταβλητές του ανθρώπινου παράγοντα που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών της ομάδας,
 - το πλήθος των αλληλοσυγκρουόμενων θεωριών στον χώρο της διοίκησης μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι ένα επιστημονικό «κράμα» από τις φυσικές, κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, και
 - ο κόσμος κάθε επίσημης οργάνωσης είναι ένας χώρος στον οποίο συμπορεύονται ο «τεχνικός» και ο «κοινωνικός» ορθολογισμός. Τα στοιχεία αυτά είναι δυνατό να αλληλοσυμπληρώνονται, όχι, όμως, και το ένα στοιχείο (π.χ. ο τεχνικός ορθολογισμός) να αντικαθιστά το άλλο (δηλαδή, τον κοινωνικό ορθολογισμό).

7. Η διοίκηση στον τομέα της εκπαίδευσης

7.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση

Μεταφέροντας τις παραπάνω σκέψεις στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, βλέπουμε ότι, όλες οι δραστηριότητες οδηγούνται προς την πραγματοποίηση των σκοπών της διδασκαλίας και της μάθησης, και πως όλοι οι άνθρωποι που εργάζονται στο ίδρυμα αυτό πρέπει να συνεισφέρουν για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Δάσκαλοι και διοικητικό προσωπικό παίρνουν μέρος, όπως, επίσης, οι γονείς των μαθητών και λοιπά μέλη της τοπικής κοινωνίας. Ο διορισμένος εκπαιδευτικός-διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να καθορίσει τους στόχους του σχολείου, να συνεργαστεί με τους υφισταμένους συναδέλφους του και να εφαρμόσει το σχολικό πρόγραμμα, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Για τον σκοπό αυτό, πρέπει να ενεργοποιήσει τους όποιους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, ώστε να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Πραγματικά, ο διευθυντής του σχολείου προβαίνει σε πολλές ενέργειες που σχετίζονται με τις διδακτικές και μαθησιακές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μπορεί να εμπλακεί σε περισσότερες δραστηριότητες από αυτές που προβλέπονται, σε επαγγελματικές συνεδριάσεις, σε επικοινωνία με την τοπική κοινωνία και σε διάφορα είδη δραστηριοτήτων της σχολικής κοινότητας. Επίσης, συχνά, ενδέχεται να έρχεται σε επαφή με άτομα που ασχολούνται με άλλους τομείς της δημόσιας ζωής. Όλες αυτές οι πολύπλοκες δραστηριότητες που πρέπει να σχεδιαστούν, να οργανωθούν και να συντονιστούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί σκοποί του ιδρύματος, θα μπορούσαν να περιγραφούν κατάλληλα, ως *διοίκηση*. Δηλαδή, η διοίκηση, είτε στον εκπαιδευτικό χώρο, είτε αλλού, σχετίζεται, κυρίως με την πραγματοποίηση στόχων, μέσω της συνεργασίας.

Ύστερα από όσα εκθέσαμε παραπάνω, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διοίκηση

της εκπαίδευσης, ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης που εκφράζεται με τη δραστηριότητα των ηγετικών της στελεχών (π.χ. διευθύντων εκπαίδευσης, διευθυντών σχολείων), αποβλέπει:

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της εκπαιδευτικής (σχολικής) κοινότητας. Δηλαδή, όλου του ανθρώπινου δυναμικού που με τη μορφή οργανωμένων ομάδων δρα στις σχολικές μονάδες (π.χ. διδάσκοντες, μαθητές, γονείς κ.ά.), και το οποίο συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου του.
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να προάγεται η ομαδική προσπάθεια, μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων, κατά τρόπο συστηματικό και αποτελεσματικό.
- Στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσω της μέτρησης του παραχθέντος «εκπαιδευτικού προϊόντος», και στον καθορισμό των αποκλίσεων, μεταξύ προγραμματισθέντων και πραγματοποιηθέντων στόχων.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκειμένου όλη η συμπεριφορά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας, στην οποία λειτουργεί. Η διοικητική αυτή διαδικασία έχει σημαντική βαρύτητα, αν λάβουμε υπόψη μας, ότι η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης του εκπαιδευτικού της συστήματος.

Σημειώνουμε, ότι, σήμερα, το έργο της διοίκησης της εκπαίδευσης δεν περιορίζεται μόνο στην πιστή εφαρμογή των κανόνων δικαίου, όπως συνήθως πιστεύεται, δηλαδή στη «νομικίστικη» πλευρά. Επιπρόσθετα, έχει την ευθύνη για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που συντελείται στις σχολικές μονάδες, και οι οποίες απαρτίζουν την εκπαιδευτική ολότητα.

7.2. Διαχρονική εξέλιξη

Με βάση αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, διαπιστώνουμε,

ότι οι θεωρίες που παρουσιάστηκαν έχουν πολλά κοινά σημεία αλλά και διαφορές μεταξύ τους. Εντούτοις, αν αντιπαραβάλουμε τη διαχρονική εξέλιξη της "γενικής" διοίκησης με τον τρόπο διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων στις αντίστοιχες χρονικές περιόδους, μπορούμε να σημειώσουμε τα εξής:

Καταρχάς, η επιστημονική προσέγγιση στη διοίκηση δεν άφησε ανεπηρέαστο το σχολικό σύστημα. Κι αυτό γιατί, οι σχολικές μονάδες, ως ανοικτά συστήματα, βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό τους περιβάλλον (Σαΐτης 1992, Θεοφιλίδης 1994). Στον κόσμο της πραγματικότητας, αυτό συνεπάγεται, πως βασικές έννοιες της επιστημονικής διοίκησης, όπως η αρχή της κλιμάκωσης της εξουσίας, το πεδίο ελέγχου, η σαφής προέλευση της εντολής, ο καταμερισμός της εργασίας, η αρχή της εξαίρεσης κ.ά., δεν επηρέασαν μόνο την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης (Gulick L. and Urwick L. 1937), αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών (Hoy et al 1987, Θεοφιλίδης 1994).

Σε ό,τι αφορά την ελληνική εκπαίδευση, βασικές έννοιες, όπως ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, το πεδίο ελέγχου (span of control), η αρχή της εξαίρεσης κ.ά., εφαρμόζονται ευρέως στη σχολική διοίκηση. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι κάθε διευθυντής εκπαίδευσης ασκεί εποπτεία σε καθορισμένο αριθμό σχολικών μονάδων, ενώ κάθε διευθυντής σχολείου έχει την ευθύνη μόνο για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου του. Παραπέρα, κάθε εκπαιδευτικός παίρνει τις δικές του αποφάσεις για θέματα που αφορούν την τάξη του και προσφεύγει στο σύλλογο των διδασκόντων και στον διευθυντή μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Ακόμη, η ιεραρχική δομή της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, το σχήμα της πυραμίδας και υπακούει στο γραφειοκρατικό μοντέλο.

Δεύτερον, τα πορίσματα της νεοκλασικής προσέγγισης (γύρω στο 1940) άσκησαν επιρροή και στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης, ανοίγοντας έτσι δρόμο προς τη «δημοκρατική διοίκηση» (Hoy et al 1987). Όπως παρατήρησε ο Roald Campbell, «αυτή η έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και τις δημοκρατικές εφαρμογές υποδεικνυε συχνά μια σειρά εντολών (οδηγιών), για το ποιες συνθήκες έπρεπε να επικρατούν, και το πώς έπρεπε να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό» (Πρβλ. Hoy et al 1987: 22). Πρέπει, εδώ, να τονίσουμε, ότι, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1950, η διοίκηση της εκπαίδευσης αποτελούσε μια δημοκρατική προσέγγιση, εκτεταμένη στη ρητορική, και περιορισμένη στην έρευνα και πρακτική (Campbell 1971). Έτσι, η βασική φιλοσοφία της εκπαιδευτικής διοίκησης εξακολουθεί να βασίζεται στο στενό γραφειοκρατικό έλεγχο από την κεντρική εξουσία.

Σε ό,τι αφορά τη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης, παρατηρούμε, ότι, έστω και αργά, έκανε μερική χρήση των πλεονεκτημάτων της νεοκλασικής Σχολής, αφού οι κοινωνικές αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες και οι πιέσεις των διαφόρων συνδικαλιστικών οργανώσεων, βοήθησαν σημαντικά στον «εμπλουτισμό» του κλασικού μοντέλου εκπαιδευτικής διοίκησης, με στοιχεία από τη Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων (Ζαβλανός 1998). Επομένως, το ελληνικό σχολείο, διατηρώντας τη γραφειοκρατική δομή του (Σαΐτης 1992, Ζαβλανός 1998), γίνεται ανοικτό σύστημα και

οι ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά λαμβάνονται υπόψη για τον επαναπροσδιορισμό στη χρήση της εξουσίας (Hanson 1975). Η συμμετοχή όλων των διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου τους είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Τέλος, στη δεκαετία του 1950, το κίνημα της ανθρώπινης συμπεριφοράς άρχισε να δημιουργεί προοπτικές, και γύρω στο 1960, μια ολοκληρωμένη θεωρία δημιουργήθηκε για να καθοδηγήσει τη μελέτη και τη διδασκαλία της εκπαίδευσης. Η δημοκρατική συνταγή αντικαταστάθηκε από την ανάλυση και τον προγραμματισμό, και η απλή παρατήρηση από τη θεωρητική έρευνα (Hoy et al 1987: 22).

Στην προσέγγιση αυτή, η έμφαση δόθηκε μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, δηλαδή, θεωρήθηκε το σχολείο ως κλειστό σύστημα. Ωστόσο, τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά γεγονότα που σημειώθηκαν στις δεκαετίες του 1960 και 1970 έδειξαν ξεκάθαρα, ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι σημαντικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Με απλά λόγια, το σχολείο δεν είναι κλειστό, αλλά ανοικτό σύστημα που επηρεάζει και επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον (Σαϊπής 1992, 1994). Έτσι, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός, ότι, κατά την παραπάνω περίοδο, η θεωρία και η έρευνα στην εκπαιδευτική διοίκηση ήταν σημαντικά περιορισμένη.

Στις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα, παρατηρείται αύξηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και των εφαρμοσμένων ερευνών στον χώρο της εκπαίδευσης που, όμως, στηρίζονται ισχυρά στις εισροές από διάφορες θεωρίες της γενικής διοίκησης, όπως της συστημικής προσέγγισης, της λήψης αποφάσεων, της υποκίνησης κ.ά. Ο προσανατολισμός της σύγχρονης εκπαιδευτικής διοίκησης προς ένα θεωρητικό και ερευνητικό πλαίσιο πλουραλισμού μπορεί να αποδοθεί στην πολυπλοκότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και την ανθρώπινη συμπεριφορά που δεν εντάσσεται σε συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια. Έτσι, ο προβληματισμός για την αναζήτηση Σχολής διοίκησης που να εξηγεί και να περιγράφει την πλήρη φύση της οργάνωσης και όλες τις μεταβλητές του ανθρώπινου παράγοντα που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών μιας σχολικής μονάδας, αναπόφευκτα, θα απασχολήσει τους επιστήμονες της οργανωτικής και διοικητικής σκέψης και στον 21ο αιώνα. Περαιτέρω, με το διοικητικό μοντέλο που θα υπερισχύσει στους σχολικούς οργανισμούς είναι βέβαιο, ότι ο διευθυντής σχολικών μονάδων δε θα παίζει το ρόλο του γραφειοκρατικού αφέντη, όπως συνέβαινε σε προηγούμενες εποχές, αλλά του συντονιστή της σχολικής κοινότητας και του υποστηρικτή των συναδέλφων του. Για όλα αυτά, βέβαια, η Πολιτεία θα στηριχτεί σε εκπαιδευτικούς με διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η εκπαιδευτική διοίκηση δε φαίνεται να αναζητεί τη χρυσή τομή που να εξυπηρετεί τις ανάγκες και των δύο πλευρών, του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού. Απεναντίας, η έμφαση δίνεται μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών λειτουργιών, έστω και αν τα σχολεία υπάρχουν για

τους μαθητές. Οι συνεχείς μετακινήσεις του διδακτικού προσωπικού που οφείλονται στο σύστημα μεταθέσεων, αποσπάσεων και πρόσληψης των αναπληρωτών, και οι οποίες προκαλούν δυσλειτουργίες στις σχολικές μονάδες (Σαϊτής 1997β, Δάρρα, Υφαντή, Προκοπιάδου και Σαϊτής, 2010), αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα, ως προς την αναποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας στη χώρα μας. Εξίσου σημαντικό είναι και το θέμα της επιλογής των Ηγετικών Στελεχών της Εκπαίδευσης (ΗΣΕ). Δυστυχώς, όμως, η πρακτική που ακολουθείται σήμερα στη χώρα μας- να προάγονται, δηλαδή, οι εκπαιδευτικοί με τυπικά προσόντα σε διευθυντές- δεν επαρκεί. Ο εκπαιδευτικός, όσο καλός και αν είναι, δεν μπορεί αυτόματα να γίνει και καλός εκπαιδευτικός ηγέτης, χωρίς καμιά προετοιμασία. Οι δύο θέσεις, δηλαδή του διευθυντή και του εκπαιδευτικού, έχουν εντελώς διαφορετικά καθήκοντα και υποχρεώσεις, και, συνεπώς, πρέπει να είναι και διαφορετικός ο τρόπος προετοιμασίας και ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις των εκπαιδευτικών οργανώσεων.

7.3. Σημασία της διοίκησης για την εκπαίδευση

Κάθε κοινωνικός οργανισμός, άρα και ένα σχολείο, έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την ύπαρξή του και, κατ' επέκταση, τη λειτουργία του. Περαιτέρω, σε κάθε επίσημη οργάνωση μπορούμε να διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες λειτουργιών: τις *παραγωγικές* που, με συντονισμένες και σχεδιασμένες ενέργειες και προσπάθειες, αποβλέπουν στην παραγωγή αγαθών ή στην προσφορά υπηρεσιών, και τις *βοηθητικές* που εξασφαλίζουν την ύπαρξη των πρώτων. Μιλώντας για τη "λειτουργία" ενός οργανισμού, εννοούμε ένα σύνολο συναφών και συσχετιζόμενων μεταξύ τους ενεργειών, οι οποίες αναλαμβάνονται από πρόσωπα με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες και αποσκοπούν στην εκπλήρωση γενικών ή ειδικών στόχων του.

Με βάση την αντίληψη αυτή, μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι στο χώρο των σχολικών οργανώσεων, για παράδειγμα, η *μορφωτική λειτουργία* που συμβάλλει στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων στους μαθητές και η *παιδαγωγική λειτουργία* που συντελεί στη διαμόρφωση των αξιών, των στάσεων και της μαθητικής συμπεριφοράς, ανήκουν στην πρώτη κατηγορία. Αντίθετα, η *διοικητική λειτουργία* ανήκει στη δεύτερη κατηγορία, διότι η σχολική διοίκηση, μέσω των υπηρεσιών στήριξης της εκπαίδευσης, εξασφαλίζει την πραγματοποίηση στόχων στα σχολεία των διαφόρων τύπων. Αναλυτικά, κάθε τάξη, για παράδειγμα, των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιδιώκει διαφορετικούς στόχους που, όμως, όλοι μαζί αποβλέπουν στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών.

Για να υλοποιηθούν, βέβαια, οι στόχοι των παραπάνω σχολικών μονάδων, χρειάζονται άνθρωποι (π.χ. δάσκαλοι, μαθητές κ.ά.) και υλικά μέσα (π.χ. οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας, πίνακες, χάρτες κ.ά.), τα οποία, αν και είναι απαραίτητα, δεν επαρκούν. Χρειάζεται, ακόμη, η διοικητική λειτουργία που θα τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Γι' αυτό τον σκοπό, η διοίκηση δημιουργεί αναλυτικά προγράμματα, συντονίζει τις προ-

σπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού και τη χρησιμοποίηση των υλικών μέσων και αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου, για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων. Σημειώνουμε, ότι η ενεργοποίηση του διοικητικού μηχανισμού δε γίνεται τυχαία, αλλά βάσει ορισμένων αρχών που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Άλλωστε, η εκπαιδευτική διοίκηση στηρίζεται, σύμφωνα με τον ορισμό που αναφέραμε στην προηγούμενη υποενότητα, στον ορθολογικό συνδυασμό των διαφόρων δραστηριοτήτων που περικλείει η συνεργατική προσπάθεια των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί, ότι η διοίκηση δεν αφορά μόνο στα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και στους εκπαιδευτικούς της τάξης, αφού, από την αρχή μέχρι το τέλος της σταδιοδρομίας τους, έχουν διάφορες αρμοδιότητες που σχετίζονται, για παράδειγμα, με:

- τη διαχείριση των μέσων και υλικών (π.χ. Η/Υ),
- τη διαχείριση του χρόνου και του χώρου (π.χ. έναρξη και λήξη μιας διδακτικής ώρας, διάταξη της τάξης),
- την επιλογή στρατηγικών διδασκαλίας και μάθησης,
- τον έλεγχο της συμπεριφοράς των μαθητών, της ασφάλειας και υγείας τους
- την επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, τους συναδέλφους τους κ.ά. (Wragg, 2001).

Από τη συνοπτική περιγραφή των δραστηριοτήτων ενός εκπαιδευτικού, παρατηρούμε, ότι οι λειτουργίες της διοίκησης έχουν εφαρμογή και στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής τάξης. Η επισήμανση αυτή μας επιτρέπει να πούμε, ότι κάθε εκπαιδευτικός είναι και ηγετικό στέλεχος στην τάξη ή το τμήμα του (Everard, Morris & Wilson 2004).

Με βάση τις παραπάνω σκέψεις και έχοντας κατά νου, ότι *πρώτον* «σωστή διαχείριση του χρόνου, η συνεργασία με τα παιδιά στην τάξη και η αποτελεσματική χρήση των λιγοστών, πολλές φορές, μέσων διδασκαλίας είναι εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν ικανό εκπαιδευτικό» (Wragg, 2001:25), και *δεύτερον* πολλοί εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν, μετά από ορισμένα χρόνια, διευθυντικά καθήκοντα σε σχολικές μονάδες, η σημαντικότητα της διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης είναι πασιφανής.

8. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής διοίκησης

Κάθε τυπική ή επίσημη οργάνωση διαφέρει από την άτυπη, γιατί βασίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κανόνες που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση των λειτουργιών της και την πραγματοποίηση των σκοπών της. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υπάρχουν διάφοροι τρόποι διοίκησης ενός οργανισμού, η υιοθέτηση και η εφαρμογή, όμως, των παρακάτω χαρακτηριστικών είναι ένδειξη, ότι η διοίκηση έχει ως σκοπό τη μακρόχρονη επιβίωση του οργανισμού. Μεταξύ των αρχών και κανόνων αποτελεσμα-

τικής διοίκησης που μπορούν να ισχύσουν και για τις σχολικές οργανώσεις, είναι οι εξής:

- **Κατάλληλη οργάνωση.** Ένας οργανισμός προκύπτει, όταν οποιοδήποτε σύνολο ατόμων έρχονται σε επαφή, εργαζόμενα για έναν κοινό σκοπό. Νοσοκομεία, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις και υπουργεία είναι παραδείγματα οργανισμών που ιδρύθηκαν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ένα σχολείο είναι ένας οργανισμός που ιδρύεται με τους ειδικούς σκοπούς της προώθησης της γνώσης και της ανάπτυξης καθορισμένων στάσεων μεταξύ των μελών του. Για να πετύχουν, όμως, οι οργανισμοί τους στόχους τους, πρέπει να διαθέτουν ορθολογικό εύρος εποπτείας, να ισχύει η εξίσωση εξουσίας και ευθύνης, να υπάρχει διάκριση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών καθηκόντων, να υπάρχει ενότητα διοικήσεως, να υπάρχει σταθερότητα προσωπικού και κατάλληλη σύνδεση των εργασιών-δραστηριοτήτων με τους εργαζόμενους σε αυτούς. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη για κατάλληλο συντονισμό των λειτουργιών, των δραστηριοτήτων, των ενδιαφερόντων και των καθηκόντων, αν ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη σωστή λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων είναι μία από τις πρωταρχικές λειτουργίες ενός διευθυντικού στελέχους που εξασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική πορεία των πραγμάτων, χωρίς καθυστέρηση ή αντιπαλότητες.
- **Ικανή ηγεσία.** Ο οργανισμός πρέπει να έχει προσδιορισμένη δομή και ένα σύστημα ηγεσίας. Όσο απλός και αν είναι ένας οργανισμός, πρέπει να διαθέτει δομή και ένα σύστημα επιλογής και κατάρτισης των ηγετικών του στελεχών, για να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους. Στην περίπτωση του σχολείου, ο διευθυντής του είναι ο ιθύνων νους του ιδρύματος. Είναι πιθανό να έχει έναν αντικαταστάτη, δηλαδή τον υποδιευθυντή και άλλους εκπαιδευτικούς, με ποικίλο εύρος εξουσίας, στους οποίους ανατίθενται συγκεκριμένες ευθύνες. Κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Ο σχολικός οργανισμός, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του, πρέπει να διαθέτει δραστήρια και αποδοτική ηγεσία (Φασούλης, 2001). Πρακτικά, αυτό σημαίνει, ότι η διοίκηση του σχολείου πρέπει να είναι *ανθρωποκεντρική* που, κατά τον Carl Rogers, πρέπει να τηρούνται οι εξής βασικές αρχές:

- 1) *Η αρχή της ενσυναίσθησης.*
- 2) *Η αρχή της «άνευ όρων αποδοχής του άλλου» («unconditional regard»), σύμφωνα με την οποία, ανεξαρτήτως πράξεων και εκφράσεων, ο σεβασμός προς την αξία του προσώπου κάθε ανθρώπου είναι, σε κάθε περίπτωση, αμείωτος.*
- 3) *Η αρχή της «ειλικρίνειας και συνέπειας» λόγων και πράξεων («congruence»), έτσι ώστε να μη δημιουργούνται ψευδείς και εικονικές σχέσεις.*
- 4) *Η αρχή της διαρκούς διάθεσης και επιθυμίας προς «αμφίδρομη επικοινωνία» («communicability»), δηλαδή επικοινωνία με τους αντιληπτικούς*

διαύλους του άλλου και με προσοχή στα μηνύματα και τις απόψεις του (όπως στο Μακρυδημήτρης, 2003).

- *Σαφείς στόχοι.* Ένας αποδοτικός οργανισμός πρέπει να έχει σαφώς προσδιορισμένους στόχους, οι οποίοι να συνδέουν τα μέλη μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ο κύριος σκοπός του Διοικητικού Συμβουλίου ενός νοσοκομείου είναι η παροχή κατάλληλων ιατρικών υπηρεσιών για τους πολίτες. Ένας από τους σκοπούς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι η προετοιμασία των μαθητών της για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του κράτους για εργατικό δυναμικό. Αν οι σκοποί ενός οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι, θα υπάρχει έλλειψη κατεύθυνσης και σκοπού και το αποτέλεσμα θα είναι διαμάχη, αποδιοργάνωση και έλλειψη προόδου.
- *Ύπαρξη στρατηγικού προγραμματισμού.* Ένας οργανισμός οφείλει να προσπαθεί να διατηρήσει κάποιο μέτρο σταθερότητας, αλλά και ευελιξίας στις τακτικές και τα προγράμματά του. Είναι πιθανό να επηρεαστεί η πρόοδός του, αν εξακολουθεί να αλλάζει τις τακτικές και τα προγράμματά του, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να τα αναθεωρεί, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Από τη στιγμή που τα μέτρα έχουν προσεκτικά τροποποιηθεί, πρέπει να κρίνονται δίκαια προτού να αναθεωρηθούν. Για παράδειγμα, αν, ως διευθυντής, αποφασίσετε να ακολουθήσετε μια νέα τακτική για την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, η οποία δεν είναι ιδιαίτερα αρεστή στο διδακτικό προσωπικό, δεν πρέπει να αλλάξετε κατευθείαν τη γνώμη σας γι' αυτήν. Χρειάζεται να τη δοκιμάσετε για κάποιο χρονικό διάστημα, προκειμένου να παρατηρηθούν περισσότερες αντιδράσεις, ως προς τη νέα αυτή τακτική, και να εξετάσετε πώς πρόκειται να λειτουργήσει. Από την άλλη, πρέπει να είστε ελαστικοί με την προσέγγισή σας στο ζήτημα, αν ανακαλύψετε, ότι είναι ακόμη εξαιρετικά μη αρεστό, ή ότι δεν αποδίδει και δε θα πραγματοποιήσει τον στόχο σας.
- *Πνεύμα συνεργασίας.* Η συνεργασία είναι άκρως απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει, ότι ένα ίδρυμα πρέπει να λειτουργεί ως μία οργανική μονάδα, με όλα τα μέλη και τα διάφορα τμήματα να εργάζονται μαζί, με κάθε μέλος να παίζει τον κατάλληλο ρόλο του, και με την εκτέλεση των εντολών και των οδηγιών. Η έλλειψη συνεργασίας μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες, όπως αποπροσανατολισμό, τραγικά λάθη, μη αποδοτικότητα και απογοήτευση. Μπορείτε να φανταστείτε, τι θα μπορούσε να συμβεί στην περίπτωση ενός 2/ θέσιου δημοτικού σχολείου, αν οι δύο εκπαιδευτικοί δε συνεργαζόταν ο ένας με τον άλλο;
- *Λήψη σωστών αποφάσεων.* Ένας οργανισμός είναι απαραίτητο να διαθέτει έναν κατάλληλο μηχανισμό για τον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Πρέπει να υπάρχουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια, τα οποία να στοχεύουν στην επιτυχία των συγκεκριμένων στόχων και των γενικών σκοπών του ιδρύματος. Όλα τα μέτρα και τα προγράμματα θα βρίσκονται σε συμφωνία σε

ένα τέτοιο σχέδιο. Αν, για παράδειγμα, ως διευθυντής, επιθυμείτε να εισηγηθείτε στον σύλλογο διδασκόντων κάποιο πρόγραμμα που σχετίζεται με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, θα χρειαστεί να μελετήσετε προηγουμένως το είδος του προσωπικού που χρειάζεται, καθώς και τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται. Πρέπει, επίσης, να υπάρχει ένας αποδοτικός μηχανισμός για τη λήψη αποφάσεων, αφού οι αποφάσεις που λαμβάνονται για διάφορα ζητήματα επηρεάζουν τον οργανισμό. Όποια κι αν είναι τα ζητήματα αυτά, και όποιος και αν αποφασίζει γι' αυτά, ο οργανισμός είναι ανάγκη να διαθέτει ένα αποτελεσματικό μηχανισμό για τη λήψη αποφάσεων.

- **Αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης.** Για να σημειώσει ένας οργανισμός ικανοποιητική πρόοδο, πρέπει να αναπτύξει έναν αντικειμενικό τρόπο περιοδικής αξιολόγησης των προγραμμάτων και των εφαρμογών του, για να σιγουρευτεί, σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους σκοπούς του. Όποιος μηχανισμός αξιολόγησης κι αν χρησιμοποιείται από έναν οργανισμό, χρειάζεται να είναι, όσο το δυνατό, πιο έγκυρος, αντικειμενικός και καθολικός. Για παράδειγμα, σε μια προσπάθεια αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος ενός σχολείου, ο διευθυντής και οι διδάσκοντες θα λάβουν υπόψη τους μια σειρά από κριτήρια: τη συμπεριφορά των μαθητών, τις στάσεις τους απέναντι στους άλλους, τη στάση του προσωπικού απέναντι στους μαθητές και απέναντι στους συναδέλφους, τις επιδόσεις των μαθητών στις εξετάσεις, τις απουσίες του προσωπικού, την ευχέρεια του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων και την αξιοποίησή τους. Δηλαδή, όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία.

9. Τα θανάσιμα “νοσήματα” της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών και κανόνων μπορεί να μετασχηματίσει τον χαρακτήρα της εκπαιδευτικής διοίκησης στη χώρα μας. Αυτός ο μετασχηματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως, μόνο όταν αποφευχθούν δυσάρεστες διοικητικές καταστάσεις ή “θανάσιμα νοσήματα”, όπως θα έλεγε ο Deming (1982). Στην πράξη, τα νοσήματα αυτά προκαλούν δυσλειτουργίες στον διοικητικό μηχανισμό της σχολικής εκπαίδευσης και η θεραπεία τους απαιτεί την εισαγωγή καινοτομιών της σύγχρονης διοικητικής σκέψης.

Μερικά από τα νοσήματα αυτά, ενδεικτικά αναφερόμενα, είναι:

- **Η κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού.** Η έλλειψη σταθερότητας της σχολικής ηγεσίας και του διδακτικού προσωπικού των μικρών κυρίως αγροτικών σχολείων, όπου, κάθε σχολικό έτος, μετακινείται ένας σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών από μια εκπαιδευτική περιφέρεια σε κάποια άλλη. Η συχνή μετακίνηση των εκπαιδευτικών, λόγω μεταθέσεων ή αποσπάσεων, δεν επηρεάζει αρνητικά, μόνο το ηθικό του προσωπικού και την επίδοση των μαθητών, αλλά

περιορίζει και την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Αλήθεια, πώς μπορεί ένα σχολείο να είναι δημιουργικό και ανοικτό στην κοινωνία, όταν δεν υπάρχει σταθερότητα προσωπικού; Ποιο θα είναι το ενδιαφέρον ενός ολιγοθεσίτη δασκάλου για την εξασφάλιση των σύγχρονων εποπτικών μέσων διδασκαλίας, όταν γνωρίζει ότι την επόμενη σχολική χρονιά θα βρίσκεται σε άλλη σχολική μονάδα; Αυτά και πολλά άλλα ερωτήματα απαιτούν την αναθεώρηση του συστήματος διορισμού, μετάθεσης και απόσπασης των εκπαιδευτικών λειτουργών της χώρας μας.

- *Η εφαρμογή της "αρχής του Peter"*. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, τα διοικητικά στελέχη τείνουν να προάγονται στο επίπεδο της ανικανότητάς τους (Peter and Hall 1969, Koontz κ.ά. 1980: 319, Παρθενόπουλος 1997: 134). Σύμφωνα, πάντα, με την άποψη του Peter, αν ένας διευθυντής "επιτύχει σε μια θέση, αυτή η επιτυχία τον οδηγεί σε προαγωγή του σε ανώτερη θέση, μέχρι που τελικά αυτό το άτομο προάγεται σε θέση ανώτερη των δυνατοτήτων του" (Koontz κ.ά. 1980: 319). Έτσι, έρχεται η χρονική στιγμή που ένας οργανισμός διοικείται από άτομα, τα οποία αδυνατούν να φέρουν την ευθύνη της θέσης τους. Μια περίπτωση που οδηγεί σ' αυτό το αποτέλεσμα είναι, όταν τα μέλη ενός οργανισμού (π.χ. της σχολικής εκπαίδευσης), προσπαθούν να καταλάβουν θέσεις, για τις οποίες δεν είναι κατάλληλα και καταφεύγουν σε γνωστές μεθοδεύσεις που οδηγούν σε ιεραρχία τύπου Peter.

Βέβαια, η λήψη μιας ορθής απόφασης για το θέμα επιλογής των διευθυντικών στελεχών είναι πολύ δύσκολο και πολύπλοκο διοικητικό έργο, αφού υπάρχει το πρόβλημα της περιγραφής της διοικητικής εργασίας και της αξιόπιστης εκτίμησης της σχετικής απόδοσης (Schein 1968, Σαϊτης 1992). Με δεδομένο, όμως, ότι "η άσκηση του ηγετικού ρόλου είναι ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου" (Θεοφιλίδης 1994: 98), η εκπαιδευτική διοίκηση οφείλει να εφαρμόζει αξιοκρατικό σύστημα επιλογής ικανών ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης, ώστε σε καίριες θέσεις της εκπαιδευτικής ιεραρχίας να βρίσκονται κατάλληλα πρόσωπα. Χαρακτηριστικό με το θέμα της αναξιοκρατικής επιλογής των διοικητικών στελεχών είναι και το δημοσίευμα στον ημερήσιο τύπο, βάσει του οποίου, τα άτομα που καταλαμβάνουν θέσεις, χωρίς να έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, "ομοιάζουν με νάνους ανθρώπους... οι οποίοι κάθονται σε πολυθρόνα χωρίς να μπορούν τα πόδια τους να φθάσουν στο έδαφος" ("ΤΟ ΒΗΜΑ", φύλλο της 2-11-1999).

- *Η εφαρμογή του "νόμου του Parkinson"*. Βάσει του νόμου αυτού, η ποσότητα της εργασίας δε σχετίζεται καθόλου με τον αριθμό των αναγκαίων για την εκτέλεση απόμων. Ως μοναδική αιτία αύξησης των θέσεων εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες, θεωρεί ο νόμος αυτός τη φιλοδοξία του υπηρετούντος προσωπικού για προαγωγική εξέλιξη του μέχρι και τις ανώτατες βαθμίδες της υπαλληλικής ιεραρχίας (Parkinson 1965, Τάχος 1985). Για την αύξηση των θέσεων εργασίας, βάσει συγκεκριμένου νόμου, υποστηρίζεται ότι ο αληθινός όγκος εργασίας «...

σπανίως έχει σχέση με τον αριθμό των ανθρώπων, στους οποίους έχει ανατεθεί. Ο τελευταίος είναι... αξίωμα να αυξάνεται ακόμη, και όταν ο αληθινός όγκος εργασίας μειώνεται. Για να το καταλάβουμε, πρέπει να θυμόμαστε τα δύο βασικά επιμέρους αξιώματα: **Πρώτον**, ότι ο υπάλληλος θέλει να πολλαπλασιάζει τους υφισταμένους του και όχι τους ανταγωνιστές του. **Δεύτερον**, ότι οι υπάλληλοι δημιουργούν εργασία ο ένας για τον άλλον. Συνεπώς, όποτε ένας υπάλληλος (νομίζει ότι) έχει πολλή δουλειά, επιδιώκει όχι την πρόσληψη ενός βοηθού, γιατί αυτός μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστή, αλλά... δύο. Έτσι, γίνεται προϊστάμενος. Αναλόγως, στο μέλλον θα υπάρξει πίεση για πρόσληψη δύο βοηθών ανά υφιστάμενο – κ.ο.κ. (ad infinitum). Οι άνθρωποι αυτοί θα απασχολούν, τόσο ο ένας τον άλλον, ώστε θα φεύγουν από το γραφείο κατάκοποι. Η παραγωγική εργασία θα είναι, όμως, όση περίπου έκανε πριν ο ένας μόνος...» (Καστριώτης 2003: 8, Τράπεζα της Ελλάδας, 2007).

Μεταφέροντας τη σκέψη αυτή στον χώρο της σχολικής εκπαίδευσης, μπορούμε να πούμε, ότι η πλειάδα ισότιμων στελεχών στον ίδιο οργανισμό, δηλαδή στο Υπουργείο Παιδείας (π.χ. Γενικοί Διευθυντές), φαίνεται να “εξυπηρετεί προσωπικές φιλοδοξίες, ενδεχομένως δε και κάποιες συνδικαλιστικές, δεν εξυπηρετεί καθόλου τους σκοπούς μιας σύγχρονης διοίκησης και διαχείρισης των σχολείων” (Κάρμας 1995: 71).

- *Η εκχώρηση ευθύνης χωρίς εξουσία* στους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Σε πολλές περιπτώσεις, τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης θεωρούνται υπεύθυνα για αποτελέσματα που δεν έχουν τη δύναμη (εξουσία) να επιτύχουν. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι διευθυντές σχολείων δεν έχουν, λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος, σημαντικές αποφασιστικές αρμοδιότητες. Δηλαδή, στερούνται του δικαιώματος για αυτόβουλες αποφάσεις και δραστηριοποίηση σε θέματα μείζονος σημασίας του σχολείου. Βέβαια, το πρόβλημα της σχολικής διοίκησης γίνεται πιο πολύπλοκο, αν λάβουμε υπόψη μας τα νομοθετικά κενά και τις ασάφειες που περικλείει η ισχύουσα σχολική νομοθεσία (Σαϊτης κ.ά. 1996).
- *Η “αρχή της πολυνομίας”*. Οι συνεχείς εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και η ακολουθούμενη διαδικασία ψήφισης των νόμων στη Βουλή των Ελλήνων έχει ως αποτέλεσμα τη θέσπιση υπερβολικά πολλών νόμων. (Σούρλας, 1987, Φλέσσα, 1995). Αναντίρρητα, ο νομοθετικός πλουραλισμός, δημιουργεί προβλήματα στον χώρο της διοικητικής δραστηριότητας του ΥΠΔΒΜΘ, αφού, σε πολλές περιπτώσεις, συναντούμε για το ίδιο θέμα δύο ή περισσότερες διατάξεις, χωρίς να μπορούμε να διακρίνουμε την ισχύουσα. Το φαινόμενο της πολυνομίας μπορεί, επίσης, να αποδοθεί στο γεγονός, ότι οι εκάστοτε υπουργοί Παιδείας θεωρούν πως το έργο τους είναι να νομοθετούν και όχι να διοικούν. Επιμένουν να αντιμετωπίζουν όλα, σχεδόν, τα ζητήματα «με νομοσχέδια και νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες είτε δεν εφαρμόζονται είτε είναι εξ ορισμού μη εφαρμόσιμες. Οσάκις ερωτηθεί κάποιος υπουργός για το έργο του, είναι έτοιμος να απαριθμή-

σει νομοσχέδια. Κανένας δεν μιλάει για τομές και αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του υπουργείου του και των τομέων που εποπτεύει. Και κανένας δεν μιλάει για την εφαρμογή των νόμων που έχουν ψηφισθεί. Αυτό είναι μόνιμο πρόβλημα στην Ελλάδα» (Εστία φ. της 1-6-2010).

- *Οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες.* Η διοικητική διαδικασία, γενικά στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, αλλά και ειδικά της εκπαίδευσης, είναι περίπλοκη, τυπολατρική και χρονοβόρα (Σαΐτης, 1995, Μακρυδημήτρης, 1999, Saiti 2009). Πρακτικά, αυτό συνεπάγεται σπατάλη σε χρόνο, σε ανθρώπινη θυσία και σε δημόσιο χρήμα. Έτσι, παρά τις προσπάθειες που καταβλήθηκαν και καταβάλλονται στον τομέα απλούστευσης των διαδικασιών, το πρόβλημα των περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών εξακολουθεί να υπάρχει σε υψηλό βαθμό. Η άποψή μας ενισχύεται και από το γεγονός, ότι «Η Ελλάδα μαζί με την Ουγγαρία έχουν το υψηλότερο κόστος γραφειοκρατίας (ποσοστό διοικητικών βαρών ως ποσοστό ΑΕΠ) σε όλη την Ευρώπη. Το ποσοστό αυτό που ανέρχεται σε 6,8% του ΑΕΠ μεταφράζεται σε 16 δισεκατομμύρια ευρώ τον χρόνο. Όσο περίπου το πλεόνασμα που θα πρέπει να έχει ο προϋπολογισμός τα επόμενα έτη για να "αντέξει" τη μεταρρύθμιση στο ασφαλιστικό...» (Στεργίου, 2007: 2). Επίσης, υποστηρίζεται (Καραϊσκάκη, 2012:11) ότι «το τέρας της γραφειοκρατίας που κοστίζει στους Έλληνες πολίτες 15 δις. ευρώ ετησίως και συρρικνώνει κατά 7% το ΑΕΠ, καταβροχθίζει όποιο όφελος προκύπτει με υπερπροσπάθεια στο άγονο περιβάλλον της λιτότητας. Αν δεν καταπολεμηθεί αυτό, τίποτα δεν θα προχωρήσει. Τα ίδια τα ευρωπαϊκά όργανα εκτιμούν, ότι, αν η κυβέρνηση ήταν συνεπής στις δεσμεύσεις προς την Ε.Ε. –να μειώσει ως το 2013 κατά 25% το διοικητικό κόστος της γραφειοκρατίας-, δεν θα χρειαζόταν να γίνουν περικοπές σε μισθούς και συντάξεις...».

Συνοπτικά, τα παραπάνω "νοσήματα" χρειάζονται θεραπεία, αν θέλουμε να κάνουμε λόγο για καλή και αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση. Ένας τρόπος προς την κατεύθυνση αυτή είναι η απαλλαγή του διοικητικού συστήματος της χώρας από παραδοσιακές και ξεπερασμένες απόψεις των διοικούντων και φυσικά των πολιτικών και συνδυκαλιστικών σκοπιμοτήτων.

10. Μελέτη περιπτώσεων

Περίπτωση 1η: Τρόπος άσκησης της εξουσίας

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία [ν. 3528 /2007 (ΦΕΚ 26, τ. Α'), άρθρο 48 και αριθμ. 74275/Δ2 Υ.Α.], οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν, εφόσον «συντρέχουν σοβαροί λόγοι ανάγκης, να παίρνουν κανονική άδεια με αποδοχές ως δέκα (10) εργάσιμες ημέρες το έτος». Η άδεια αυτή χορηγείται από τον διευθυντή Εκπαίδευσης (ή προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης).

σης³), ύστερα από σχετική αίτησή τους.

Φέτος, η ημέρα της 28ης Οκτωβρίου ήταν Σάββατο και ο κ. Α., εκπαιδευτικός σε εξαθέσιο δημοτικό σχολείο Κοζάνης, θεώρησε σκόπιμο να πάρει άδεια 2 ημερών. Έτσι, (15) ημέρες πριν, με αίτησή του, ζήτησε κανονική άδεια 2 ημερών, από τις 26 Οκτωβρίου, προκειμένου να μεταβεί στο Αίγιο, για να επισκεφτεί ένα άρρωστο μέλος της οικογένειάς του. Η αίτηση του κ. Α. μεταβιβάστηκε με το αριθμ. 125 /..... έγγραφο του διευθυντή του σχολείου στον αρμόδιο Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κοζάνης.

Ο κ. Β., προϊστάμενος της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Ε.) Κοζάνης, απέρριψε, ύστερα από συνεννόηση με τον διευθυντή του σχολείου, το αίτημα του κ. Α., γιατί είχε οριστεί στην αρχή της σχολικής χρονιάς, από τον σύλλογο διδασκόντων, υπεύθυνος για τον εκκλησιασμό αντιπροσωπείας μαθητών, κατά την ημέρα της εθνικής εορτής.

Ο κ. Α. που είχε ζητήσει κανονική άδεια για πρώτη φορά, συνόδευσε τους μαθητές στην εκκλησία και συνέχισε στην παρέλαση. Ακόμη, συμμετείχε κανονικά στις εορταστικές εκδηλώσεις που διοργάνωσε το σχολείο του. Όμως, δέκα μέρες αργότερα άρχισε να απουσιάζει τακτικά για λόγους «υγείας», με συνέπεια να υπάρχουν αντιπαραθέσεις μεταξύ των συναδέλφων του, για το ποιος θα απασχολεί τα παιδιά της Δ' τάξης. Επιπλέον, μέλη του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων άρχισαν να διαμαρτύρονται στον διευθυντή του σχολείου για τις συχνές απουσίες του κ. Α. Ο διευθυντής του σχολείου προσπάθησε να επαναφέρει το σχολείο στην αρχική του κατάσταση. Όμως, το διδακτικό έτος έληξε με συνεχή λειτουργικά προβλήματα που είχαν επίδραση και στη μάθηση των παιδιών.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα και έχοντας κατά νου τις προσεγγίσεις της διοικητικής σκέψης, να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα:

- α) Ποια προσέγγιση της διοικητικής σκέψης παρουσιάζεται στη διοικητική τεχνική του προϊσταμένου Διεύθυνσης Π.Ε.;
- β) Αν ήσασταν στη θέση του κ. Β., διευθυντής Εκπαίδευσης, θα ακολουθούσατε την ίδια διοικητική τεχνική; Εξηγήστε.
- γ) Νομίζετε, ότι η οργανικότητα του σχολείου παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη απόφασης για τέτοιου είδους θέματα;
- δ) Νομίζετε, ότι ο διευθυντής του εξαθέσιου σχολείου μπορούσε να ασκήσει «διεκπεραιωτική» συμπεριφορά; Εξηγήστε.

3 Σημειώνουμε, ότι τα Γραφεία Εκπαίδευσης καταργήθηκαν με το άρθρο 3 του ν. 4027/2011 και οι αρμοδιότητες αυτών ανατέθηκαν στους διευθυντές εκπαίδευσης της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Περίπτωση 2η: Εφαρμογή διοικητικών αρχών

Ο κ. Β. υπηρετεί, ως υποδιευθυντής, σε γυμνάσιο της Λαμίας και το πρωί της έδωσε εντολή στην κ. Φ., εκπαιδευτικό του σχολείου, για την περάτωση διοικητικού έργου μετά τη λήξη του ωραρίου της. Το μεσημέρι της ίδιας ημέρας, ο κ. Π., διευθυντής του σχολείου, κάλεσε την κ. Φ. στο γραφείο του και της ανέθεσε κάποιο άλλο διοικητικό έργο. Με τη σειρά της, η κ. Φ. ανέφερε στον διευθυντή της το διοικητικό έργο που της είχε αναθέσει ο υποδιευθυντής του σχολείου κ. Β. Ύστερα απ' αυτό τον διάλογο, ο κ. Π. είπε σε έντονο ύφος: «θα κάνεις αυτό που σου λέει ο διευθυντής σου». Μετά από αυτό το γεγονός, η κ. Φ. εκτέλεσε την εντολή του διευθυντή της.

Ο υποδιευθυντής του σχολείου, την επόμενη ημέρα, έκανε έγγραφη αναφορά στην κ. Φ., επειδή δεν εκτέλεσε σχετική εντολή του. Επισημαίνουμε, ότι με το αριθμ... 2/7.9.10 Πρακτικό του συλλόγου διδασκόντων ανατέθηκαν συγκεκριμένες διοικητικές αρμοδιότητες στον υποδιευθυντή του σχολείου.

Με βάση την παραπάνω υπόθεση να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα:

- α) Ποια(ες) βασική(ές) αρχή(ές) της διοικητικής σκέψης φαίνεται να απουσιάζει(ουν) από τη διοίκηση του συγκεκριμένου σχολείου;
- β) Αν ήσασταν εσείς στη θέση της εκπαιδευτικού, πώς θα ενεργούσατε;
- γ) Ποιος, κατά τη γνώμη σας, παράγοντας συντελεί στην αποτελεσματική συνύπαρξη διευθυντή/υποδιευθυντή μιας σχολικής μονάδας;
- δ) Υποχρεούται η εκπαιδευτικός κα Φ. να περατώσει διοικητικό έργο;

Περίπτωση 3η: Άλλο διοίκηση και άλλο εκτέλεση

Ο κ. Σωτηρίου είναι υποδιευθυντής σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σε συνεργασία με τον διευθυντή του, τον βοηθάει για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και σε περίπτωση απουσίας του τον αναπληρώνει. Ο κ. Σωτηρίου συντάσσει τα απογραφικά δελτία, συμπληρώνει και αποστέλλει στις αρμόδιες υπηρεσίες του κράτους τα στατιστικά στοιχεία, καταρτίζει το πρόγραμμα για τους επόπτες της ημέρας, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του, κ.ά.

Με βάση τις παραπάνω ενέργειες του κ. Σωτηρίου, να εξετάσετε αν ο συγκεκριμένος υποδιευθυντής ασκεί διοίκηση.

Περίπτωση 4η : Δυσκολίες αλλαγής διοικητικής φιλοσοφίας ενός οργανισμού

Ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της Πάτρας έχει μεγάλη φήμη για τις επιτυχίες των μαθητών του σε 'περιζήτητα' πανεπιστημιακά τμήματα. Οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν στους μαθητές της Γ' λυκείου επιλέγονται από τη διοίκηση του εν λόγω εκπαιδευτηρίου, βά-

σει αυστηρών τεστ ικανοτήτων. Από την αρχή της σχολικής χρονιάς, στους εκπαιδευτικούς αυτούς δίνεται ο βασικός στόχος που σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία περισσότερων υποψηφίων φοιτητών στα ΑΕΙ της χώρας, σε σύγκριση με την προηγούμενη σχολική χρονιά. Αν πετύχουν το στόχο αυτό, αμείβονται με ένα σημαντικό χρηματικό ποσό ο καθένας τους. Σημειώνεται, ότι τα τρία τελευταία χρόνια, οι επιτυχίες του συγκεκριμένου εκπαιδευτηρίου βρίσκονται σε καθοδική πορεία, γεγονός που ανάγκασε τη διοίκηση, μέσω ειδικών και έμπειρων στελεχών, να μελετήσουν την αναδιοργάνωση του εκπαιδευτηρίου και να υποβάλουν προτάσεις εκσυγχρονισμού των διαδικασιών λειτουργίας του.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, να απαντήσετε στα εξής ερωτήματα:

- α) Ποια στοιχεία της κλασικής σχολής διακρίνετε στην παραπάνω περίπτωση;
- β) Θεωρείτε εφικτή τη «μετακίνηση» ενός οργανισμού (του εκπαιδευτηρίου) από μια διοικητική προσέγγιση (π.χ. την κλασική) σε κάποια άλλη (π.χ. τη σύγχρονη);

Περίπτωση 5^η: Παράνομη ενέργεια διευθυντή σχολείου

Ο κ. Χρήστου είναι διευθυντής σε σχολείο του νομού Αττικής και έχει προϋπηρεσία 30 χρόνια. Στο ίδιο σχολείο υπηρετεί η κ. Ελένη αναπληρώτρια δασκάλα. Στις 10-10-200..., η κ. Ελένη ζήτησε, με αίτηση, άδεια μίας ημέρας, προκειμένου να τακτοποιήσει ένα σοβαρό οικογενειακό πρόβλημα. Ο κ. Χρήστου επέστρεψε την αίτηση της, λέγοντάς της: «Εμείς, εδώ, δε χρησιμοποιούμε αιτήσεις για χορήγηση κανονικής άδειας. Απλούστατα, όταν θα απουσιάσεις, θα ειδοποιήσουμε τους γονείς να μη στείλουν τα παιδιά τους στο σχολείο...». Η νέα εκπαιδευτικός έμεινε άφωνη και αναρωτήθηκε, αν αυτά που διδάσκονται οι φοιτητές στα ΑΕΙ της χώρας, εφαρμόζονται στην πράξη και το σπουδαιότερο, εάν ο συγκεκριμένος διευθυντής εκτελούσε νόμιμα τα καθήκοντά του.

Με βάση τον παραπάνω προβληματισμό:

- α) Να αναφέρετε τη βασική διοικητική αρχή που φαίνεται να αγνοεί ο κ. Χρήστου.
- β) Να εξετάσετε, αν ο τρόπος άσκησης του συγκεκριμένου καθήκοντος από τον κ. Χρήστου, συνιστά πειθαρχικό παράπτωμα.
- γ) Να εξετάσετε, αν η διοικητική συμπεριφορά του κ. Χρήστου έχει αρνητική επίδραση στην προσαρμογή των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών στο εργασιακό περιβάλλον του σχολείου.