

## Η διοικητική επιστήμη στα προγράμματα σπουδών των 'καθηγητικών' σχολών και των παιδαγωγικών τμημάτων

Αναστασία Αθανασούλα-Ρέππα\*

### Περίληψη εισήγησης

Με την παρούσα εισήγηση καταβάλλεται προσπάθεια να διερευνηθούν πτυχές της «παρουσίας» της Διοικητικής Επιστήμης στα Προγράμματα Σπουδών των επονομαζομένων «Καθηγητικών» Σχολών και των Παιδαγωγικών Τμημάτων, με στόχο τη διαπίστωση της βασικής γνώσης και των δεξιοτήτων που αποκτά ο μέλλων εκπαιδευτικός για την άσκηση του έργου του σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης πέραν των παιδαγωγικών και διδακτικών που κατά κύριο λόγο συνθέτουν τα προγράμματα σπουδών του. Για το σκοπό αυτό η έρευνά μας στράφηκε γύρω από τη διερεύνηση: α) της θέσης που κατέχει η Διοικητική Επιστήμη στα προγράμματα Σπουδών, β) της έκτασης της σπουδής αυτής και γ) της χρησιμότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Η Μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν της ποιοτικής έρευνας με τεχνικές την ανάλυση περιεχομένου και την μη δομημένη συνέντευξη. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι η διοικητική επιστήμη αναπτύσσεται δυναμικά και στην Ελλάδα και «θεραπεύεται» ως γνωστικό αντικείμενο στις «καθηγητικές» Σχολές και στα Παιδαγωγικά Τμήματα, τόσο στο προπτυχιακό επίπεδο, όσο και κυρίως στο μεταπτυχιακό, όπου η οργάνωση μεταπτυχιακών σπουδών στο αντικείμενο ξεπέρασε τις προσδοκίες μας. Η διερεύνηση έδειξε ότι σε όλα σχεδόν τα προγράμματα προπτυχιακών σπουδών των καθηγητικών Σχολών (με έμφαση των Φιλοσοφικών) και των Παιδαγωγικών Τμημάτων και των Τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, καθώς και της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ), περιλαμβάνεται η διδασκαλία του μαθήματος «Οργάνωση και Διοίκηση» της εκπαίδευσης κυρίως με την ένδειξη του προαιρετικού μαθήματος και σπάνια ως υποχρεωτικού (ΑΣΠΑΙΤΕ, ΤΕΦΑΑ). Σχετικά δε με τις μεταπτυχιακές σπουδές ενώ όταν ξεκινήσαμε την έρευνά μας αυτές μόλις έκαναν την εμφάνισή τους και μάλιστα δειλά, κυρίως στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο με συγκεκριμένη Θεματική Ενότητα, 1999), σήμερα λειτουργούν αυτοτελή Μεταπτυχιακά Προγράμματα στη Διοίκηση και την Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης στα Πανεπιστήμια (Ιωαννίνων, Ρόδου και Θεσσαλίας), γεγονός που σημαίνει ότι η αναγκαιότητα της διδασκαλίας της Διοικητικής Επιστήμης στα Παιδαγωγικά Τμήματα και στις «καθηγητικές» Σχολές γίνεται αντιληπτή και κερδίζει έδαφος.

---

\* Διδάκτωρ Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Καθηγήτρια Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, Καθηγήτρια-Σύμβουλος Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

## **Εισαγωγή**

Υπόθεση εργασίας στην παρούσα εισήγηση είναι η παραδοχή των Everard και Morris (1999) ότι «Μερικές επιχειρήσεις είναι αποδοτικές, ηθικές και επιτυχημένες, εν μέρει επειδή είναι καλά οργανωμένες και διοικούνται καλά, το οποίο οφείλεται εν μέρει στο ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν διδαχθεί διοίκηση συστηματικά. Παρόμοια, μερικά σχολεία και πανεπιστήμια είναι αποδοτικά και επιτυχημένα, εν μέρει επειδή είναι καλά οργανωμένα και διοικούνται καλά, το οποίο οφείλεται εν μέρει στο ότι οι επικεφαλής και το ανώτερο προσωπικό έχουν διδαχθεί διοίκηση συστηματικά». Άρα οι εκπαιδευτικοί και κυρίως τα στελέχη καλό είναι να διδάσκονται το γνωστικό αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης για να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες απαραίτητες για τη διοίκηση των σχολείων.

Για την επαλήθευση της υπόθεσής μας ακολουθήσαμε την εξής μεθοδολογία:

α) διερευνήσαμε τα προγράμματα Προπτυχιακών και Μεταπτυχιακών Σπουδών των «καθηγητικών» σχολών, των παιδαγωγικών τμημάτων και της ΑΣΠΑΙΤΕ, για να διαπιστώσουμε την παρουσία ή μη του γνωστικού αντικείμενου της «Οργάνωσης και Διοίκησης» της Εκπαίδευσης, και τη λειτουργία ή μη μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών στην εκπαιδευτική διοίκηση. β) Στη συνέχεια με βάση την τεχνική της ανάλυσης περιεχομένου προσπαθήσαμε να καταγράψουμε από τα χρησιμοποιούμενα διδασκόμενα εγχειρίδια τα θεματικά περιεχόμενα που αυτά καλύπτουν, γ) τέλος με βάση την τεχνική της μη δομημένης συνέντευξης προσπαθήσαμε να ανιχνεύσουμε τις ανάγκες των φοιτητών / εκπαιδευτικών για θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης και να καταδείξουμε το βαθμό ικανοποίησής τους από τις σπουδές τους στο εν λόγω αντικείμενο.

Η όλη προσπάθεια και διερεύνηση γίνεται για να διαπιστωθεί πόσο προετοιμασμένος είναι ο μέλλον εκπαιδευτικός από τη βασική του κατάρτιση πρώτα και από τις μεταπτυχιακές του σπουδές στη συνέχεια, αλλά και πόσο αναγκαίες είναι αυτές για την αποτελεσματική άσκηση του έργου του στην εκπαίδευση, καθώς αυτό δεν περιορίζεται μόνο στη διδασκαλία στη σχολική τάξη (παιδαγωγική - διδακτική διάσταση), αλλά επεκτείνεται στη συμμετοχή του σε συλλογικά όργανα για λήψη εκπαιδευτικών αποφάσεων και στην καθημερινή συναλλαγή του (από την πράξη διορισμού του μέχρι την πράξη αφυπηρέτησης) με διοικητικές ενέργειες στη σχολική μονάδα (παιδαγωγική - διοικητική διάσταση).

Τα βασικά κίνητρα για την ενασχόλησή μας με την παρουσία της διοικητικής επιστήμης στις «καθηγητικές» Σχολές και στα Παιδαγωγικά Τμήματα σε αυτό το συνέδριο ήταν τα εξής: α) το γεγονός ότι πολλοί θεωρούν πως το γνωστικό αυτό αντικείμενο δεν «συνάδει» με το παιδαγωγικό περιεχόμενο των Σπουδών των «καθηγητικών» Σχολών και των

Τμημάτων Παιδαγωγικής, γιατί είναι τεχνοκρατικό και όχι ανθρωπιστικό. Μια στάση και στερεοτυπική αντίληψη την οποία πολλές φορές όσοι διδάσκουμε το αντικείμενο αυτό την βιώνουμε ως «επιστημονικό ρατσισμό» που κάποτε αγγίζει και τα όρια του μίσους, και β) η επιθυμία μας να συμμετάσχουμε στο διάλογο για τη διοικητική επιστήμη αποδεικνύοντας, όχι βέβαια στους ειδικούς που το γνωρίζουν, ότι η εκπαιδευτική διοίκηση και ανθρωπιστικό χαρακτήρα έχει και αναγκαία είναι για τους εκπαιδευτικούς γενικά και τα στελέχη της εκπαίδευσης ειδικά.

Πριν προχωρήσουμε θεωρούμε απαραίτητο να διευκρινίσουμε τι εννοούμε με τους όρους «καθηγητικές» Σχολές και Παιδαγωγικά Τμήματα. Με τον όρο «καθηγητικές» Σχολές εννοούμε όλες τις Σχολές που προετοιμάζουν άτομα που κατά κύριο λόγο με την αποφοίτησή τους απορροφώνται από την εκπαιδευτική αγορά εργασίας κυρίως στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, (αναλυτικά και ιστορικά στοιχεία για τον όρο βλ. Αργυροπούλου 2004). Στις Σχολές αυτές περιλαμβάνονται τόσο οι Πανεπιστημιακές όσο και η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ), η οποία αν και υπάγεται στην Ενιαία Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, είναι η μόνη Παιδαγωγική Σχολή που εντάσσεται στην Τεχνολογική και όχι στην Πανεπιστημιακή Κατεύθυνση. Η ΑΣΠΑΙΤΕ με βάση τον Ιδρυτικό της Νόμο εκπαιδεύει άτομα σε πέντε προπτυχιακά τμήματα που κύρια αποστολή τους είναι η στελέχωση των Σχολικών Μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και δη της Τεχνικής και Επαγγελματικής. Το δε Γενικό Τμήμα Παιδαγωγικών Μαθημάτων της Σχολής υποστηρίζει όλα τα υπόλοιπα σε γνωστικά αντικείμενα Ψυχοπαιδαγωγικών Επιστημών.

Με τον όρο Παιδαγωγικά Τμήματα εννοούμε όλα τα Πανεπιστημιακά Τμήματα Δημοτικής και Προσχολικής ή Προδημοτικής Εκπαίδευσης ή Νηπιαγωγών. Ως ανεξάρτητα Πανεπιστημιακά τμήματα που επίσης συμμετέχουν με τους αποφοίτους τους στην εκπαιδευτική αγορά εργασίας εξετάζουμε και τα Τμήματα Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού των Πανεπιστημίων καθώς και το Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου. Επίσης στην ανάλυσή μας κάνουμε μνεία και στα Τμήματα Βρεφονηπιοκομίας των Ανώτατων Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, καθώς πολλά από αυτά έχουν εισάγει το γνωστικό αντικείμενο «Οργάνωση και Διοίκηση Βρεφονηπιακού ή Παιδικού Σταθμού», χωρίς ωστόσο να μπορούμε να τα κατατάξουμε ξεκάθαρα, ούτε στα παιδαγωγικά τμήματα ούτε στις «καθηγητικές» Σχολές.

### **Συμβατότητα Εκπαίδευσης και Διοίκησης**

Οι Everard & Morris (1999:34) αναφέρουν ότι οι περισσότεροι μελετητές που ασχολούνται με την εκπαιδευτική διοίκηση, συμφιλιώνουν αβίαστα την εκπαίδευση με τη

διοίκηση. Ωστόσο όμως υπάρχουν και κάποιοι που αμφισβητούν τη σχέση αυτή και πρεσβεύουν απόψεις πιο ιδεαλιστικές και λιγότερο πρακτικές. Θεωρούν την εκπαίδευση με τη διοίκηση ασύμβατες γιατί υποστηρίζουν ότι:

- Ο «διοικητισμός» συγκρούεται με τις αξίες και τους σκοπούς του σχολείου.
- Η ανάδειξη των μέσων σε βάρος των σκοπών απαξιώνει την επαγγελματική επάρκεια.
- Τα ιεραρχικά οργανωμένα σχολεία στερούν από τους εκπαιδευτικούς τη συμμετοχή στην θεμελιώδη εκπαιδευτική σκέψη.
- Η κατακόρυφη ευθύνη είναι παραλυτική -προκαλεί καχυποψία, μνησικακία, διχασμό, προβλήματα νομιμότητας και (στην περίπτωση της αξιολόγησης) ψυχολογικό τραύμα σε πολλούς ανθρώπους.
- Η έννοια των σχέσεων εξουσίας στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού συστήματος αντιβαίνει προς τις δημοκρατικές αρχές και έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση σε μαθητές.
- Η πολιτική διαπαιδαγώγηση των μαθητών δεν επιτρέπεται να ανατίθεται σε ιδρύματα που διευθύνονται από ασύδοτους διευθυντές.
- Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν σε πλαίσιο τελείως διαφορετικό από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Οι τελευταίες παραγνωρίζουν σημαντικούς ηθικούς παράγοντες, ενώ σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό η ηθική έχει κεντρική θέση.
- Η συνιστώμενη διοικητική πρακτική («περιπτωσιακή θεωρία») ισοδυναμεί με καιροσκοπισμό και χειραγώγηση. Η κατάργηση όρων όπως «συμμετοχή» είναι ιδιαίτερος ύπουλη.
- Η διοικητική θεωρία είναι ψευδοθεωρία, η οποία παρουσιάζεται ως ένα είδος «συμπεριφορικής επιστήμης», αλλά δεν έχει καμιά επιστημονική βάση. Προσδίδει κίβδηλη νομιμότητα στις χειραγωγικές μεθόδους των μάντζερ.
- Η κερδοσκοπικής έμπνευσης διοικητικές επιταγές ενδέχεται να προδίδουν παρά να ενισχύουν τον κατεξοχήν εκπαιδευτικό χαρακτήρα του σχολείου, επειδή οι αξίες, το επίκεντρο και ο τρόπος λειτουργίας τους είναι καταστροφικά και ξένα προς την προοδευτική εκπαιδευτική σκέψη.
- Οι μάντζερ απολαμβάνουν λαθραία την άσκηση εξουσίας, καταπατούν πολλές ηθικές αρχές και καθυποτάσσουν τους εργαζόμενους στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Οι ανωτέρω συγγραφείς θεωρούν ότι όλες οι παραπάνω απόψεις εδράζονται σε εσφαλμένες παραδοχές και στην παρανόηση του χαρακτήρα των καλοδιοικούμενων επιχειρήσεων. Την ίδια άποψη εκφράζουν και οι Bush & West-Burnham (1994: 5-31), οι οποίοι επίσης θεωρούν ότι είναι εσφαλμένη η ιδέα της μη συμβατότητας εκπαίδευσης και

διοίκησης, καθώς σήμερα τα σχολεία αποκτούν όλο και μεγαλύτερο πεδίο δράσης. Είναι γεγονός πάντως ότι αν και οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης παραμένουν κοινές σε όλους τους οργανισμούς, εν τούτοις υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στα σχολεία και τους άλλους οργανισμούς, διαφορές που σε πρώτη φάση σχετίζονται με το λόγο ύπαρξής τους και τους στόχους των οργανισμών και του σχολείου. Οι Everard & Morris (1999) αντιλαμβάνονται το ρόλο και την αποστολή του σχολείου ως οργανισμού ως εξής:

- Θεωρούν ότι ο λόγος ύπαρξης ενός σχολείου είναι να προάγει τη μάθηση των μαθητών, στο πλαίσιο του αναλυτικού προγράμματος αποδεκτού από τους «μετόχους» του ή σύμφωνου με τις επιταγές του νόμου.
- Ο σχολικός οργανισμός πρέπει να εκπληρώνει αυτούς τους σκοπούς αποδοτικά και οικονομικά.
- Σε ένα τέτοιο οργανισμό εμφανίζεται συχνά ένταση μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών αξιών, αυτονομίας του εκπαιδευτικού λειτουργού και διοικητικού ελέγχου, ατομικότητας και ιεραρχίας, διαρθρωμένης εξουσίας και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, μεταξύ των δύο ρόλων του διευθυντή - «επικεφαλής εκπαιδευτικού» και «γενικού διευθυντή» - μεταξύ της εκπαιδευτικής ωφέλειας των πολλών και της ιδιοτέλειας των λίγων, μεταξύ των ακέραιων αρχών και των ρεαλιστικών λύσεων, και πολλά άλλα διλήμματα που πολλές φορές ανακύπτουν και οδηγούν στην επιλογή του μικρότερου από τα δύο «κακά».
- Η επίτευξη της σωστής ισορροπίας σ' αυτά τα διλήμματα απαιτεί δύσκολες αποφάσεις, οι οποίες πρέπει να διέπονται από ένα σύνολο αξιών ευρύτερο και εξωτερικό σε σχέση με τις αξίες των ατόμων του οργανισμού.
- Στο ανώτατο επίπεδο αφαίρεσης, αυτές οι αξίες ισχύουν και συχνά αποτελούν κινητήρια δύναμη, σε όλους τους επιτυχημένους οργανισμούς - εκπαιδευτικούς ή άλλους και λειτουργούν ως γέφυρες μεταξύ των δύο.

Η συζήτηση και ο προβληματισμός για τη συμβατότητα ή μη της διοίκησης με την εκπαίδευση έχει αναπτυχθεί έντονα και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και έχει αποφέρει τους πρώτους καρπούς με την αποδοχή του γνωστικού αντικείμενου στα προγράμματα Σπουδών των Εκπαιδευτικών, καθώς έγινε κατανοητό ότι η διοικητική επιστήμη δεν διέπεται μόνο από τις αρχές της Κλασικής Σχολής Διοίκησης που δίνουν έμφαση στην οργάνωση και στο αποτέλεσμα, αλλά και από κανόνες της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού που αφορούν στην οργανωσιακή και διοικητική συμπεριφορά και στα δικαιώματα των ατόμων. Η «χειραγώγηση» δε ή η «χειραφέτηση» στη ζωή των οργανώσεων και ειδικά των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι κεντρική όψη της

διοικητικής ηθικής και της διαχείρισης της εξουσίας σ' αυτούς (Athanassoula-Reppa A., (2001). Πέρα όμως από το βασικό στοιχείο της κατανόησης του περιεχομένου της διοικητικής επιστήμης στους εκπαιδευτικούς κύκλους σημαντικό ρόλο για την αποδοχή της αναγκαιότητάς της έπαιξαν και μερικοί άλλοι παράγοντες όπως: α) η στροφή προς το αποσυγκεντρωτικό και αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης, όπου η εκπαιδευτική μονάδα αποκτά μια οργανωτική δυναμική που την καθιστά το επίκεντρο στην άσκηση αλλά και στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής και β) η πρόοδος αυτής καθαυτής της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης, τα πορίσματα της οποίας βρίσκουν απήχηση στην αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών (Αθανασούλα-Ρέππα 1999:13). Είναι γεγονός ότι ουσιαστική στροφή προς τη διερεύνηση των θεωρητικών, ερμηνευτικών και εμπειρικών προσεγγίσεων των διοικητικών φαινομένων στο χώρο της εκπαίδευσης γίνεται στη δεκαετία του 1990 ενώ σε άλλες χώρες είχε ήδη προηγηθεί κατά μία δεκαετία ή και περισσότερο. Στις ονομαζόμενες «Καθηγητικές Σχολές», το γνωστικό αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης ή ήταν ανύπαρκτο ή βρισκόταν αποκλειστικά συνδεδεμένο με την Ιστορία της Εκπαίδευσης και το απαντούσαμε κάτω από το γενικό τίτλο του γνωστικού αντικειμένου: «Ιστορία - Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», το οποίο ιστορικά αποτελεί μετεξέλιξη των γνωστικών αντικειμένων με τους τίτλους: «Ερμηνεία της ισχύουσας νομοθεσίας» ή του «Ισχύοντος Δικαίου» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994:17-23). Οι ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας εκείνες τις εποχές κατεύθυναν τη διαπαιδαγώγηση των μελλοντικών εκπαιδευτικών με κύριο σημείο αναφοράς την «ενημέρωση», την «προσαρμογή» και την «υπακοή» των εκπαιδευτικών ως «φρόνιμων» πολιτών στην κατά το γράμμα του νόμου άσκηση των καθηκόντων τους. Εξάλλου ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός και η εκπόρευση από το κέντρο όλων των εντολών για δράση δεν άφηναν περιθώρια για πρωτοβουλίες και καινοτομίες από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Άρα η πιστή τήρηση του γράμματος του νόμου εξασφάλιζε και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των σχολείων. Στην ουσία η πλάστιγγα έγερνε περισσότερο προς τον εκπαιδευτικό - υπάλληλο και λιγότερο προς τον εκπαιδευτικό - παιδαγωγό.

Καθώς όμως οι κοινωνικές ανάγκες μεταβάλλονται το ζήτημα της παιδαγωγικής ελευθερίας του εκπαιδευτικού αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αρχίζει μια σταδιακή στροφή προς τη μελέτη των ζητημάτων της διοικητικής επιστήμης που συνδέεται με θεωρητικές παραδοχές και αιτήματα που αφορούν στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στον «εκδημοκρατισμό» και «εκσυγχρονισμό» του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς και στην αποσυγκέντρωση και αποκέντρωση αρμοδιοτήτων προς τη σχολική μονάδα που θεωρείται πλέον το κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος και

λειτουργεί με μια λίγο ως πολύ μεγαλύτερη αυτονομία. Παραδοχές και αιτήματα όμως στα οποία δεν δίνουν όλοι τον ίδιο προσανατολισμό και το ίδιο περιεχόμενο.

Η κατάργηση των Παιδαγωγικών Ακαδημιών και των Σχολών Νηπιαγωγών και η ίδρυση των Παιδαγωγικών Τμημάτων (Δημοτικής και Προσχολικής Εκπαίδευσης) από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η κατάργηση της Εθνικής Ακαδημίας Σωματικής Αγωγής (ΕΑΣΑ) και η ίδρυση των τμημάτων Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, η κατάργηση της Χαροκοπείου Ανώτατης Σχολής Οικοκυρικής, (ΧΑΣΟ) και η ίδρυση του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου με το Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, (1992) καθώς και η κατάργηση της ΣΕΛΕΤΕ και η ίδρυση της ΑΣΠΑΙΤΕ (2002), σηματοδότησε μια εποχή ριζικών αλλαγών για τις Σχολές εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού με προοπτική την εκπαιδευτική αγορά εργασίας. Η αναβάθμιση των Προγραμμάτων Σπουδών με νέα γνωστικά αντικείμενα, νέα περιεχόμενα και νέα διδακτικά εγχειρίδια, μεταξύ των οποίων και το γνωστικό αντικείμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης, συνέβαλαν έστω και ελάχιστα για τις αναδιαρθρώσεις των Προγραμμάτων Σπουδών και των «καθηγητικών» Σχολών.

### ***Η παρουσία της Διοικητικής Επιστήμης στα προγράμματα Σπουδών των «καθηγητικών» Σχολών και των Παιδαγωγικών Τμημάτων. Υφιστάμενη κατάσταση.***

Από την επεξεργασία των Προγραμμάτων Σπουδών των Πανεπιστημίων της Ελλάδας προέκυψε ότι τόσο στο Προπτυχιακό όσο και στο Μεταπτυχιακό επίπεδο το γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης της εκπαίδευσης δηλώνει την παρουσία του άλλοτε δειλά και άλλοτε πιο δυναμικά στα προγράμματα σπουδών ειδικότερα:

#### ***1. Προπτυχιακό επίπεδο***

1) Όλες οι Φιλοσοφικές Σχολές στα Τμήματα Φιλοσοφίας, Ψυχολογίας και Παιδαγωγικής και κυρίως στο τομέα της Παιδαγωγικής, περιλαμβάνουν το γνωστικό αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης με διάφορους τίτλους στα Προγράμματά τους (Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας, Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος κ.λπ.), και με την ένδειξη συνήθως ως μάθημα επιλογής σε ένα εξάμηνο και με δύο ώρες διδασκαλία. Σπανιότερα όμως το συναντούμε και ως υποχρεωτικό και κατ' επιλογήν υποχρεωτικό σε δύο εξάμηνα (π.χ. ΦΠΨ Ιωαννίνων, Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, αντίστοιχα). Για τις άλλες «καθηγητικές» Σχολές Φυσικομαθηματική και Θεολογική παρατηρούμε ότι το γνωστικό αντικείμενο απουσιάζει παντελώς από τα περισσότερα τμήματα ή δίνεται ως επιλογής από το τμήμα ΦΠΨ.

2) Όλα τα παιδαγωγικά τμήματα επίσης έχουν το γνωστικό αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης με διάφορους τίτλους (όπως και στα ΦΠΨ) για 2 ώρες τουλάχιστον για ένα εξάμηνο.

3) Στο τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπέιου παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα μάθημα με τον γενικό τίτλο «Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων». Δύο ώρες για ένα εξάμηνο.

4) Στα περισσότερα τμήματα Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού επίσης υπάρχει υποχρεωτικό ή επιλογής το μάθημα : «Διοίκηση και Οργάνωση Αθλητικών Δραστηριοτήτων» ή «Αθλητικό μάνατζμεντ» ή «Αθλητική Διοίκηση». Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου υπάρχει εξειδικευμένο Πανεπιστημιακό Τμήμα με τον τίτλο: Οργάνωση και Διαχείριση Αθλητισμού.

5) Στην ΑΣΠΑΙΤΕ παρατηρούμε ότι το μάθημα διδάσκεται με το γενικό τίτλο «Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση» και με την ένδειξη Υποχρεωτικό Παιδαγωγικό στην κατηγορία των μαθημάτων Διοίκησης, Οικονομίας, Νομοθεσίας και Ανθρωπιστικών Επιστημών (ΔΟΝΑ). Τέσσερις ώρες για ένα εξάμηνο.

6) Επίσης παρατηρήσαμε ότι σε πολλά προγράμματα των Τμημάτων Βρεφονηπιοκομίας των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων υπάρχει το μάθημα: «Οργάνωση και Διοίκηση Βρεφονηπιακών και Παιδικών Σταθμών».

Από την παρουσίαση των προπτυχιακών σπουδών παρατηρούμε ότι η Σχολή στην οποία το γνωστικό αντικείμενο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης διδάσκεται περισσότερες ώρες και με την ένδειξη του υποχρεωτικού είναι η ΑΣΠΑΙΤΕ. Πράγματι εδώ το μάθημα διδάσκεται και στα πέντε προπτυχιακά τμήματα καθώς και στο Ετήσιο Πρόγραμμα Παιδαγωγικής και Διδακτικής Επάρκειας. Γεγονός που σημαίνει ότι έχει ληφθεί πρόνοια για συστηματική ενασχόληση όλων των φοιτητών και όχι περιστασιακά μερικών, που θα μπορούσαν να το δηλώσουν ως επιλογής ή προαιρετικό. Επίσης το γεγονός ότι υπάγεται στην κατηγορία ΔΟΝΑ σημαίνει ότι δεν έχει γίνει αποδεκτό ως καθαρά παιδαγωγικό μάθημα έστω και αν στην μεγάλη κατηγοριοποίηση Τεχνολογικά - Παιδαγωγικά Μαθήματα κατατάσσεται στα Παιδαγωγικά. Αυτό είναι ένα ζητούμενο σε σχέση με τη φύση και το περιεχόμενο του μαθήματος, αλλά και τη στάση των φοιτητών και του Εκπαιδευτικού Προσωπικού, ως προς τα στερεότυπα που συνοδεύουν το γνωστικό αντικείμενο στους χώρους των Παιδαγωγικών Σπουδών.



## **2. Μεταπτυχιακό Επίπεδο**

Με την έναρξη της μελέτης μας είναι γεγονός ότι δεν είχαμε εντοπίσει αμιγώς οργανωμένα Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών (ΠΜΣ) στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης πλην της ομώνυμης Θεματικής Ενότητας στο ΜΠΣ Σπουδές στην Εκπαίδευση του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, καθώς επίσης και τα μεικτά προγράμματα: 1. Θεωρία, Πράξη και Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου του ΦΠΨ της Φιλοσοφικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, 2. Συγκριτική Παιδαγωγική με Ειδίκευση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Αθηνών σε συνεργασία με το τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πάτρας και το Institute of Education, University of London). 3. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ειδίκευσης στις Επιστήμες της Αγωγής και με μία από τις κατευθύνσεις με τίτλο: Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πατρών και 4. Διοίκηση και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση του ΦΠΨ του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Όμως με την έναρξη του τρέχοντος ακαδημαϊκού έτους και προκειμένου να ολοκληρώσουμε την έρευνά μας οι επισκέψεις μας στους δικτυακούς τόπους των πανεπιστημίων, μας έφεραν στο φως δύο Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών στην Εκπαιδευτική Διοίκηση, που προσφέρονται από φέτος, το ένα στο Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου με τίτλο «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» και το άλλο στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τίτλο: «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Με χαρά διαπιστώνουμε ότι και τα δύο αυτά προγράμματα είναι αμιγώς προγράμματα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση.

Όπως γίνεται φανερό λοιπόν σταδιακά τα Παιδαγωγικά Τμήματα και οι «καθηγητικές» Σχολές στρέφουν το ενδιαφέρον τους προς τα Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών, που αφορούν στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα της διδασκαλίας του αντικειμένου αλλά και απαντώντας στην κοινωνική πίεση των στελεχών και όχι μόνο, της εκπαίδευσης που ζητούν σπουδές στο αντικείμενο λόγω της χρησιμότητας στην επαγγελματικής τους ανάπτυξη.

Αξίζει στο σημείο αυτό να γίνει αναφορά ότι υπάρχουν και άλλα σχήματα πέραν των αμιγώς Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών που λειτουργούν σχετικά με τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης προκειμένου να καλύψουν τη ζήτηση για σπουδές στο αντικείμενο. Τέτοια σχήματα είναι για παράδειγμα το Θεματικό Δίκτυο Έρευνας «Διοίκηση της Εκπαίδευσης» του ΑΠΘ. Τα Πρόγραμμα Σπουδών Επιλογής: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Τα διάφορα βραχύχρονα προγράμματα που προσέφεραν μερικά

Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα κ. αλ. Επίσης σημειώνουμε ότι ήδη έχουν εκπονηθεί αρκετές διδακτορικές διατριβές με θέματα μελέτης φαινόμενα και εκφάνσεις της διοικητικής επιστήμης στο χώρο της εκπαίδευσης. Πολλές δε από τις διατριβές αυτές έχουν εκπονηθεί από εκπαιδευτικούς σε Τμήματα εξειδικευμένα στη Διοίκηση και την Οικονομία και όχι στην Εκπαίδευση (π.χ. Δημόσιας Διοίκησης, Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, Διοίκησης Επιχειρήσεων Οικονομικού Πανεπιστημίου, Πανεπιστημίου Πειραιά κλπ).

### ***Περιεχόμενο Διδακτικών Εγχειριδίων στα Προπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών***

Όπως γίνεται κατανοητό για τα Διδακτικά Εγχειρίδια των Μεταπτυχιακών Σπουδών δεν προβαίνουμε στην ανάλυση του περιεχομένου τους γιατί τα Εγχειρίδια αυτά είναι αρκετά και καλύπτουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο μεγάλο εύρος της Διοικητικής Επιστήμης στην Εκπαίδευση. Για παράδειγμα όλο το μεταπτυχιακό πρόγραμμα της «Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης» καθώς και του προγράμματος «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» καλύπτεται από εγχειρίδια που αφορούν σε πτυχές της εκπαιδευτικής διοίκησης. Το ίδιο και όλη η Θεματική Ενότητα: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων του ΕΑΠ. Το ζητούμενο είναι τι γίνεται με τις προπτυχιακές σπουδές που είναι και η πρώτη επαφή αλλά ίσως και η τελευταία των μελλοντικών εκπαιδευτικών, όσων τουλάχιστον δεν συνεχίσουν μεταπτυχιακές σπουδές.

Από τη σύντομη ανάλυση των περιεχομένων τους που επιχειρήσαμε στα διδακτικά εγχειρίδια διαπιστώσαμε τα εξής:

α) Τέσσερα είναι κατά κύριο λόγο τα βασικά εγχειρίδια που χρησιμοποιούνται στη διδασκαλία του γνωστικού αντικείμενου της εκπαιδευτικής διοίκησης στο προπτυχιακό επίπεδο. Για λόγους ευνότητος δεν θα αποκαλύψουμε τα στοιχεία τους αλλά θα προσπαθήσουμε να επισημάνουμε τους βασικούς θεματικούς άξονες και όχι επί μέρους αναλύσεις που απαιτεί η ερευνητική μεθοδολογία, γιατί στόχος μας είναι η περιεκτικότητα των γενικών περιεχομένων και όχι η ενδελεχής εξέταση και σύγκριση ειδικών περιοχών όπως για παράδειγμα «ο σχεδιασμός - προγραμματισμός στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς» ή «η λήψη αποφάσεων» ή «η στελέχωση» κλπ. που καθεμιά αποτελεί και ξεχωριστή έρευνα.

β) Στα εγχειρίδια λοιπόν που εξετάσαμε εντοπίσαμε ότι υπάρχουν δύο βασικές τάσεις ανάπτυξης των θεμάτων. Η μία είναι μιας νομικίστικης αντίληψης και περιγραφής των λειτουργιών του εκπαιδευτικού συστήματος και της σχολικής μονάδας έτσι όπως προκύπτει από την ισχύουσα νομοθεσία (ΦΕΚ και εγκύκλιοι), χωρίς ιδιαίτερη ανάπτυξη των πεδίων της εκπαιδευτικής διοίκησης και με έντονο περιγραφικό χαρακτήρα. Η άλλη ακολουθεί μια

περισσότερο εστιασμένη κριτική προσέγγιση στα θεματικά πεδία της εκπαιδευτικής διοίκησης, όπου παρουσιάζονται για παράδειγμα ενότητες που αφορούν στο θέμα της εξουσίας, της γραφειοκρατίας, της επικοινωνίας, της λήψης αποφάσεων κ.λπ., στη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Όπως γίνεται φανερό από την ανάλυση των περιεχομένων τα ισχύοντα εγχειρίδια της εκπαιδευτικής διοίκησης για τα προπτυχιακά προγράμματα περιλαμβάνουν τα βασικά στοιχεία της θεωρητικής θεμελίωσης της εκπαιδευτικής διοίκησης καθώς και τη λειτουργία του σχολείου ως κοινωνικού συστήματος, αλλά υστερούν στην ανάπτυξη θεμάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση και τη διοίκηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Και βέβαια εδώ δεν εννοούμε μόνο την ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θέματα δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, όπως αυτά προκύπτουν από την αντίστοιχη νομοθεσία, αλλά κυρίως εννοούμε την ανάπτυξη αυτών των θεμάτων όπως αναδύονται μέσα από την πρακτική εφαρμογή στην καθημερινή ζωή του σχολείου και των εκπαιδευτικών. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και των ανθρωπίνων σχέσεων στη διοίκηση του σχολείου είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα, όπως προκύπτει και από την έρευνα διερεύνησης των αναγκών των εκπαιδευτικών σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης.

### ***Η Εκπαιδευτική Διοίκηση από την πλευρά των φοιτητών***

Στο σημείο αυτό της εισήγησής μας θα αναφέρουμε τα ευρήματα από έρευνα που διενεργήσαμε σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές μας για την αναγκαιότητα και χρησιμότητα του μαθήματος της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Στον συνολικό πληθυσμό μας περιλήφθηκαν όλοι οι προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές/τριες δύο συνεχών ακαδημαϊκών ετών (03-04, 04-05) στην ΑΣΠΑΙΤΕ και στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), των τμημάτων στα οποία η γράφουσα ήταν Καθηγήτρια, ή Καθηγήτρια - Σύμβουλος αντίστοιχα και είχε τη δυνατότητα παρατήρησης και λήψης της συνέντευξης. Σχετικά με την ΑΣΠΑΙΤΕ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το δείγμα αφορά σε φοιτητές του Γ΄ εξαμήνου των δύο ακαδημαϊκών ετών καθώς το μάθημα προσφέρεται όπως όλα σε εξαμηνιαία βάση, σε αντίθεση με το ΕΑΠ που κάθε Θεματική Ενότητα διαρκεί οκτώ μήνες. Το Σύνολο των φοιτητών που τελικά έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν 83 προπτυχιακοί και 54 μεταπτυχιακοί. Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος, μας εξασφάλισε α) τη δυνατότητα του χρόνου για την μη δομημένη συνέντευξη, β) τη δυνατότητα παρατήρησης ανάπτυξης κοινωνικών δεξιοτήτων των φοιτητών καθώς αυτοί εργάζονταν σε ομάδες κατά τη διδασκαλία του γνωστικού αντικείμενου γ) την τυχαία δειγματοληψία και δ) τη δυνατότητα από την πλευρά των φοιτητών του ΕΑΠ που ήταν εν ενεργεία εκπαιδευτικοί και

μερικοί μάλιστα και εν ενεργεία διευθυντές, να κρίνουν πιο άμεσα την πρακτική εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των γνώσεων και τεχνικών που μάθαιναν.

Η διαφοροποίηση της ομάδας των προπτυχιακών από τους μεταπτυχιακούς φοιτητές δεν αφορά μόνο στο status των σπουδών τους αλλά έχει να κάνει και με τη διαφορά ηλικίας, επαγγελματικής ιδιότητας και κυρίως με το γεγονός ότι οι προπτυχιακοί φοιτητές παρακολουθούν ένα υποχρεωτικό μάθημα στη διάρκεια των σπουδών τους, ενώ οι μεταπτυχιακοί είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν άλλη Θεματική Ενότητα αντί της Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων. Οι προπτυχιακοί διδάσκονται με την κατά πρόσωπο διδασκαλία και τη φυσική παρουσία στο χώρο διδασκαλίας, οι μεταπτυχιακοί με τη μεθοδολογία της εξ αποστάσεως και τις καθιερωμένες Ομαδικές Συμβουλευτικές Συναντήσεις. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη κατά τις δηλώσεις των φοιτητών στη συνέντευξη. Η συνέντευξη διεξήχθη σε δύο φάσεις κατά την πρώτη εβδομάδα έναρξης των μαθημάτων του έτους ή του εξαμήνου αντίστοιχα και κατά την τελευταία της λήξης τους.

Κατά την έναρξη των μαθημάτων στους προπτυχιακούς φοιτητές η ανίχνευση περιστρεφόταν γύρω από τους άξονες: τι εξετάζει το συγκεκριμένο μάθημα, πώς τους φαίνεται από τον τίτλο και τα περιεχόμενα, και αν και γιατί το βρίσκουν αναγκαίο να διδαχθεί. Στο τέλος των μαθημάτων η διερεύνηση είχε στόχο την επαλήθευση των προσδοκιών και την αλλαγή στάσης απέναντι στο μάθημα, καθώς και τη χρησιμότητά του. Οι άξονες αφορούσαν ερωτήσεις του τύπου: τελικά πώς σας φάνηκε το συγκεκριμένο μάθημα, ανακαλύψατε πτυχές χρησιμότητάς του; Θα θέλατε να διδαχθείτε κάτι περισσότερο;

Οι φοιτητές όπως προκύπτει από τις δηλώσεις τους κατά τη συνέντευξη, στην έναρξη των μαθημάτων βρίσκονται σε μια σύγχυση θα έλεγε κανείς για τη θεματολογία του μαθήματος και μάλλον δεν μπορούν να το κατατάξουν στα παιδαγωγικά μαθήματα. Πολλοί θεωρούν ότι: «θα μάθουμε κάτι για το εκπαιδευτικό σύστημα», «θα μάθουμε πώς λειτουργούν οι σχολικές μονάδες», «τι λένε οι νόμοι για τα σχολεία» «θα μάθουμε πώς διοικούνται τα σχολεία». «Θα μάθουμε τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που έχουν οι καθηγητές στα σχολεία». Οι περισσότεροι (αγόρια και κορίτσια) βλέπουν το μάθημα λίγο ως πολύ ως ένα πλαίσιο αρχών, ένα «καλούπι» μια «κονσέρβα» που θα τους δίνει νόμους και εγκυκλίους. Για το λόγο αυτό βρίσκουν ότι το μάθημα θα είναι: «τεχνοκρατικό», «βαρετό», «θεωρητικό», «χωρίς ενδιαφέρον», «με πλατιασμένη ύλη». Ο χαρακτηρισμός του μαθήματος ως «τεχνοκρατικού» είναι ο πλέον συχνός και με έμφαση διδόμενος. Αν λάβουμε υπόψη τις δηλώσεις που έκαναν οι φοιτητές για το περιεχόμενο του μαθήματος, δεν παραξενεύετε κανείς όταν πράγματι ο συχνότερος χαρακτηρισμός είναι αυτός του «τεχνοκρατικού» μαθήματος. Όσο για την αναγκαιότητα της διδασκαλίας του, οι προπτυχιακοί φοιτητές δεν το θεωρούν

απαραίτητο γιατί δίνουν προτεραιότητα στα μαθήματα που έχουν να κάνουν με τη διδακτική των γνωστικών αντικειμένων και με το ψυχοπαιδαγωγικό έργο τους στην τάξη. Οι συχνότερες δηλώσεις τους ήταν: «εμένα δεν μου φαίνεται ότι θα μου είναι χρήσιμο σε κάτι γιατί αυτό που με ενδιαφέρει τώρα είναι, να μάθω πώς διδάσκονται τα διάφορα αντικείμενα και πώς θα μπορώ να προσεγγίζω καλύτερα τα παιδιά της τάξης μου». «Αφού όταν θα διοριστώ θα είμαι απλός καθηγητής, αυτό που με ενδιαφέρει είναι να κάνω καλά το μάθημά μου», «αν πρωτοδιοριστώ σε Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο αυτό που με νοιάζει είναι να ξέρω καλά πώς θα διδάξω την ύλη μου και μετά πώς να επιβάλλομε στην τάξη μου να μη μου πάρουν τον αέρα οι μαθητές».

Γίνεται πράγματι σαφές ότι οι φοιτητές δεν μπορούν στο σημείο αυτό να κατανοήσουν ότι μέσα από το περιεχόμενο και τη διδασκαλία του γνωστικού αντικείμενου της εκπαιδευτικής διοίκησης μπορούν να βοηθηθούν στην άσκηση του συνολικού εκπαιδευτικού έργου τους και όχι μόνο του διδακτικού. Η κατανόηση αυτή γίνεται σταδιακά μέσα από τις συναντήσεις των μαθημάτων και με την εκτενή συζήτηση πάνω σε θέματα άμεσου ενδιαφέροντος για κείνους.

Έτσι με το πέρας των μαθημάτων το σύνολο σχεδόν των φοιτητών αναφέρει ότι: «τελικά δεν ήταν τόσο τεχνοκρατικό όσο το περίμενα», «μου φάνηκε ένα ζωντανό μάθημα που μου έδωσε τη δυνατότητα να δω και άλλες πτυχές του έργου μου ως καθηγητής και όχι μόνο τη διδακτική», «ήταν ένα ενδιαφέρον μάθημα που μου άνοιξε τους ορίζοντές μου για τις υποχρεώσεις μου ως καθηγήτριας». Με την ίδια ειλικρίνεια απαντούν ότι το βρήκαν : «αρκετά χρήσιμο γιατί έμαθα μια σειρά δραστηριοτήτων που θα εμπλέκομαι ως καθηγήτρια στο σχολείο μου», «το βρήκα πολύ χρήσιμο τελικά γιατί έμαθα ότι δεν έχω μόνο διδακτικές υποχρεώσεις αλλά και άλλες εκπαιδευτικές στο σχολείο μου και κυρίως ότι θα πρέπει να μελετώ καλά και να προσέχω τα θέματα πριν ψηφίσω στο σύλλογο διδασκόντων». «Είναι ένα μάθημα πολύ χρήσιμο αλλά νομίζω αρκετά παρεξηγημένο, μέσα από το οποίο μαθαίνει κανείς πώς να βρίσκει απαντήσεις σε θέματα καθημερινής λειτουργίας του σχολείου». «Το βρήκα ένα εξαιρετικό μάθημα γιατί μέσα από αυτό κατάλαβα ότι αν και όλα τα σχολεία λειτουργούν με βάση τους ίδιους νόμους, η παρουσία του εκπαιδευτικού και του διευθυντή/ντριας είναι εκείνη που κάνει τη διαφορά».

Επίσης οι φοιτητές δήλωσαν ότι υπάρχουν ενότητες που θα ήθελαν να τις διδαχθούν ή να τις είχαν διδαχθεί περισσότερο. «Μου άρεσε ιδιαίτερα το μάθημα για την επικοινωνία και θα ήθελα να μάθαινα περισσότερα για αυτήν με το διευθυντή ή ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και με τους συναδέλφους, τους γονείς και τους μαθητές μου, ιδιαίτερα με τους γονείς που είναι απαιτητικοί». «Θα ήθελα να είχα μάθει περισσότερα για τα στυλ ηγεσίας και τη συμπεριφορά του ηγέτη». «Γενικά θα ήθελα να είχα διδαχθεί πολύ περισσότερα που

αφορούν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών». «Εμένα θα μου άρεσε να μάθαινα περισσότερα για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και τα κίνητρα που αυτός έχει για να δουλεύει». Οι περισσότερες δηλώσεις, όπως προέκυψε από τις αναλύσεις, των προπτυχιακών φοιτητών για την διδασκαλία θεματικών ενότητων, εστιάστηκαν κυρίως στην περιοχή που αφορά στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις ανθρώπινες σχέσεις στο σχολείο. Δηλαδή θέματα που στην ουσία θα τα θεωρούσε κανείς προεκτάσεις των ψυχοπαιδαγωγικών μαθημάτων τους. Αντίθετα δεν τους συγκίνησαν αλλά ούτε και τους ενδιαφέρει για παραπέρα διδασκαλία ενότητες, που αφορούν στον προγραμματισμό ή στις δομές της σχολικής μονάδας ή στον καταμερισμό των εκπαιδευτικών εργασιών.

Όσον αφορά τώρα στις θέσεις και απόψεις των μεταπτυχιακών φοιτητών παρατηρούμε τα εξής: α) Οι μεταπτυχιακοί διδάσκονται τη Θεματική Ενότητα με τη μεθοδολογία της εξ αποστάσεως μάθησης και έτσι η συνέντευξη έγινε στην πρώτη και την τελευταία Ομαδική Συμβουλευτική Συνάντηση. Επειδή επιλέγουν τη Θεματική Ενότητα γι' αυτό έρχονται αρκετά προϊδεασμένοι για το γνωστικό αντικείμενο και το θεματικό περιεχόμενο. Δηλώνουν ότι βρίσκουν ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γνωστικό αντικείμενο γιατί όντας εν ενεργεία εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι θα αναπτύξουν βασικές δεξιότητες στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων, αλλά και ότι θα μάθουν να οργανώνουν τις εργασίες των σχολικών μονάδων. Δεν ήταν λίγοι και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές που δήλωσαν ότι θέλουν να δουν πώς ένα μάθημα που το θεωρούν καθαρά «τεχνοκρατικό» μπορεί να τους προσφέρει σημαντικά στοιχεία και εργαλεία για τη δημιουργία θετικού κλίματος και εργασιακής ειρήνης στο σχολείο. Όλοι δηλώνουν ότι είναι αναγκαία η διδασκαλία του γνωστικού αντικειμένου σε όλους του εκπαιδευτικούς και στα στελέχη για να μάθουν περισσότερα πράγματα επί της ουσίας για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Όμως τα 2/3 σχεδόν των μετεχόντων υπήρξαν πιο ειλικρινείς λέγοντας ότι δήλωσαν τη Θεματική Ενότητα περισσότερο γιατί θεωρούν τον τίτλο «ip» ή «πιασάρικο» κατά λέξη, και ότι θα μετρήσει κατά τη διεκδίκηση διευθυντικών θέσεων περισσότερο από το να δήλωναν άλλη Θεματική Ενότητα. «Εγώ δήλωσα τη Θεματική Ενότητα γιατί ήθελα και να μάθω αλλά περισσότερο γιατί θεωρώ ότι θα μετρήσει διαφορετικά όταν θα διεκδικήσω θέση διευθυντού και οι κριτές θα δουν ότι έχω διδαχθεί και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων». «Εγώ άκουσα ότι θα δίνουν περισσότερα μόρια σε αυτούς που έχουν σπουδές στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων όταν θα διεκδικούν θέσεις στελεχών της εκπαίδευσης και γι' αυτό δήλωσα τη συγκεκριμένη Θεματική Ενότητα», «δήλωσα τη Θεματική Ενότητα γιατί θέλω και η διπλωματική μου να γίνει στη διοίκηση της εκπαίδευσης για να έχω μεγαλύτερες πιθανότητες στην επαγγελματική μου εξέλιξη».

Σχετικά δε με τη χρησιμότητα του μαθήματος, όλοι οι φοιτητές/τριες, στο τέλος των συναντήσεων της Θεματικής Ενότητας, δήλωσαν ότι έμειναν ικανοποιημένοι και ότι έμαθαν πάρα πολλά που δεν τα είχαν στο νου τους, ούτε πίστευαν ότι θα μπορούσαν να τα διδαχθούν μέσα από αυτή τη Θεματική Ενότητα. Επίσης όλοι δήλωσαν ότι βελτίωσαν λιγότερο ή περισσότερο δεξιότητες διαχείρισης, είτε του εαυτού τους, είτε καταστάσεων που προκύπτουν στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι δηλώσεις των μεταπτυχιακών για τα ποιες περιοχές θα ήθελαν να διδαχθούν περισσότερο, συμπίπτουν με αυτές που δηλώνουν και οι προπτυχιακοί, έστω και αν στους μεταπτυχιακούς δίδεται και περισσότερος χρόνος και περισσότερο εκπαιδευτικό υλικό. Δηλώνουν δηλαδή ότι θα ήθελαν περισσότερα εργαλεία για τη διευθέτηση συγκρούσεων, τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία, την αξιολόγηση, τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής κ.λπ. Ένα άλλο ενδιαφέρον πεδίο που δήλωσαν πολλοί μεταπτυχιακοί ότι θα ήθελαν να περιλαμβάνονταν στην ύλη, αφορούσε στον προγραμματισμό των εργασιών στη Σχολική Μονάδα και θέματα που σχετίζονται με τη δημοσιοϋπαλληλική σχέση και κυρίως θέματα πειθαρχικού δικαίου. «Θα μου άρεσε να είχαμε κάνει βιωματικά πώς διεξάγεται μια Ένορκη Διοικητική Εξέταση, γιατί έτυχε να συμβεί κάτι στο σχολείο μας και άκουσα ότι διενήργησαν Ένορκη Διοικητική Εξέταση, αλλά δεν κατάλαβα ούτε γιατί έγινε, ούτε πώς διενεργήθηκε».

Από τις δηλώσεις τόσο των προπτυχιακών όσο και των μεταπτυχιακών φοιτητών προκύπτει ότι το γνωστικό αντικείμενο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης κερδίζει έδαφος στις προτιμήσεις τους και ότι η στερεοτυπική αντίληψη του «τεχνοκρατικού» «μη ενδιαφέροντος» και «βαρετού» μαθήματος αλλάζει σταδιακά με τη γνώση του περιεχομένου του ίδιου του μαθήματος. Επίσης ότι το μάθημα τελικά θεωρείται πρακτικό αντί για θεωρητικό και εξαιρετικά χρήσιμο όχι μόνο για τα στελέχη της εκπαίδευσης αλλά για όλους τους εκπαιδευτικούς που μπορούν να κατανοούν πέρα από τη λειτουργία της τάξης και τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού ως μια ολότητα με ποικιλία καθηκόντων και ενασχολήσεων (Παγκάκης, 2002). Με βάση τα ανωτέρω θεωρούμε ότι επαληθεύεται σε μεγάλο βαθμό η υπόθεση εργασίας μας και ότι μερικά σχολεία είναι καλά οργανωμένα και διοικούνται καλά γιατί εν μέρει οι διευθυντές και τα στελέχη τους έχουν διδαχθεί εκπαιδευτική διοίκηση.

Κλείνοντας αυτή την εργασία για την παρουσία της διοικητικής επιστήμης στα προγράμματα των «καθηγητικών» Σχολών και των Παιδαγωγικών Τμημάτων και με βάση τα όσα αναφέραμε και διαπιστώσαμε, θα θέλαμε να εισηγηθούμε τα ακόλουθα:

- Καλό είναι για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολείων όλοι οι εκπαιδευτικοί, εν δυνάμει και εν ενεργεία να διδάσκονται συστηματικά θέματα που εμπíπτουν στο αντικείμενο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Αυτό σημαίνει από τη μια ότι το μάθημα θα

πρέπει να λαμβάνεται υποχρεωτικά από όλους τους φοιτητές στην πανεπιστημιακή τους εκπαίδευση και από την άλλη κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ανάπτυξης πάλι όλοι οι εκπαιδευτικοί να έχουν τη δυνατότητα επιμόρφωσης. Η επιμόρφωση αυτή όμως να είναι συστηματική και οργανωμένη για να είναι αποτελεσματική με εξειδικευμένους επιμορφωτές σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης.

- Οι οργανωμένες Μεταπτυχιακές Σπουδές στα Πανεπιστήμια με ξεκάθαρα ΠΜΣ στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης θα είχε να προσφέρει σημαντικά στην κατάρτιση επαρκών στελεχών για τη διοίκηση των σχολείων. Αν και εδώ εκφράζουμε τις επιφυλάξεις μας γιατί οι περισσότεροι που λαμβάνουν μεταπτυχιακές σπουδές στη συνέχεια διεκδικούν ερευνητικά ή διδακτικά καθήκοντα σε ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης και όχι διοικητικά.
- Σημαντική προσφορά επίσης θεωρούμε ότι θα είχε η πρόνοια εκ μέρους της πολιτείας για την Οργάνωση και Λειτουργία Κέντρου Εκπαιδευτικής Διοίκησης σε συνεργασία με τα σχετικά τμήματα των Πανεπιστημίων και την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ώστε τα στελέχη της εκπαίδευσης να καταρτίζονται σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής και διοικητικής πρακτικής, προτού αναλάβουν διοικητικά καθήκοντα σε εκπαιδευτικές μονάδες. Το σχήμα τούτο το θεωρούμε πιο αποτελεσματικό για τη διοίκηση των σχολείων από ό,τι την κατοχή Μεταπτυχιακού Τίτλου, για το λόγο ότι κύριος στόχος εδώ θα είναι η προετοιμασία για την ανάληψη καθηκόντων στελέχους της εκπαίδευσης.

Ευελπιστούμε ότι με τα στοιχεία και τις σκέψεις που παραθέσαμε η Ελληνική Εταιρεία Διοικητικών Επιστημών θα μπορέσει μέσα από το παρόν συνέδριο να στοχαστεί και για την τύχη της Διοικητικής Επιστήμης στο χώρο των Παιδαγωγικών Σπουδών.

### **Βιβλιογραφία**

- Athanassoula-Reppa, A., (2001), 'The training of managers in the Greek Educational System'. In: (Andreou, A., ed), *School Organization and Management*, Athens, Federation of Greek Private School Teachers, Brunch Educational Institute INE/GSEE-ADEDY
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νισσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ., (1999) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* τόμος Α, Β και Γ. Πάτρα, ΕΑΠ
- Αργυροπούλου, Ε., (2004) *Η αναγκαιότητα της Διδασκαλίας του μαθήματος της «Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης» στις λεγόμενες καθηγητικές πανεπιστημιακές Σχολές*. Αδημοσίευτη εισήγηση σε ημερίδα του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου με θέμα: Διοίκηση της Εκπαίδευσης
- Bush, T., & West-Burnham, J., (1994) *The Principles of Educational Management* EMDU London, Longman



Everard, B., & Morris, G., (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, (Μετάφραση Δ. Κίκιζας), Πάτρα, ΕΑΠ

Παγκάκης, Γρ., (2002) *Μελέτη - Έρευνα: Αξιολόγηση Προσωπικού*, Αθήνα, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

### **Πηγές**

Οδηγί Σπουδών των Πανεπιστημίων και οι δικτυακοί τους τόποι