

## **Τα δομικά αίτια και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της διευθυντικής λειτουργίας στην σύγχρονη σχολική τάξη.**

**Ιωάννης Καμαριανός**  
Πανεπιστήμιο Πατρών

**Περίληψη:** Τον παρόν κείμενο αποσκοπεί καταρχήν να καταδείξει τα σημαντικότερα δομικά αίτια διαμόρφωσης της διοικητικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια επιχειρούμε να αναδείξουμε τις ποιοτικές παραμέτρους διαμόρφωσης της διευθυντικής λειτουργίας. Ιδιαίτερο αναλυτικό βάρος προσδίδουμε στην διαχειριστική πλευρά της διαδικασίας την οποία θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντική. Τέλος, η παρούσα ανάλυση επιχειρεί μια πρώτη διερεύνηση των διαγραφόμενων τάσεων και προοπτικών. Θεωρούμε πως η κατανόηση των οργανωτικών χαρακτηριστικών της διοίκησης της σχολικής μονάδας μπορεί να επιτρέψει την κατανόηση συνολικά της λειτουργίας όχι μόνο του σχολείου αλλά της εκπαίδευσης ως οργάνωσης.

**Λέξεις κλειδιά:** Εκπαίδευση, Οργάνωση, Διοίκηση

### ***Εισαγωγή: Τα αίτια μεταλλαγής των χαρακτηριστικών διοίκησης της εκπαιδευτικής οργάνωσης***

Κατά το μετασχηματισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο οποίος ήταν συνέπεια της ταχύτατης μεταλλαγής της κοινωνικής πολιτισμικής και οικονομικής οργάνωσης, ήταν επόμενο να τεθούν συγκεκριμένα ερωτήματα όσον αφορά τους τρόπους και τις δυνατότητες της εκπαιδευτικής διοίκησης. Τα αίτια του μετασχηματισμού της εκπαίδευσης ενυπάρχουν τόσο στο περιβάλλον της οργάνωσης όσο και στο εσωτερικό της.

Οι ανάγκες της αστικής κοινωνίας της αγοράς και συγκεκριμένα η ανάγκη των αστικών κοινωνιών για “αντικειμενικοποίηση” των ανθρωπίνων σχέσεων καθώς ανάλογες εξελίξεις όπως η διεθνοποιημένη αλληλεξάρτηση των δράσεων στο οικονομικό πεδίο, η αίσθηση της ανεπάρκειας που βιώνουν τα κοινωνικά υποκείμενα εξαιτίας της συνεχούς αλλαγής που η αγορά εργασίας έχει επιβάλει και η αδυναμία των υποκειμένων να κατανοήσουν και να παρέμβουν στη ροή του πολιτισμικού γίνεσθαι, είναι λογικό να πιέζουν μορφοποιητικά και να καθορίζουν σε ένα βαθμό τόσο την ποιότητα των εκπαιδευτικών δομών όσο και τη λειτουργία της οργάνωσης του εκπαιδευτικού μηχανισμού (Parsons 1977, Queiroz 2000).

Ταυτόχρονα, στο εσωτερικό της ίδιας της οργάνωσης αναπτύσσονται νέες δυνάμεις (όπως η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, η υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων, ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα) και αναδεικνύονται νέες ανάγκες, οι οποίες διαφοροποιούν τόσο τη σχολική γνώση όσο και την εκπαιδευτική οργανωτική δόμηση και λειτουργία που ρυθμίζει την εκπαιδευτική σχέση.

Επιπλέον τόσο η συνθετότητα του περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού συστήματος και της σχολικής μονάδας, όσο και οι ανάγκες λειτουργίας σε μικροεπίπεδο και σε μακροεπίπεδο εκπαιδευτικού συστήματος αποδεικνύονται επίσης πολύπλοκες.

Έτσι, εσωτερικές και εξωτερικές δυναμικές πιέσεις αναδεικνύουν αδυναμίες, οι οποίες γίνονται πια φανερές και μέσα από το πρίσμα των εξελίξεων στις επιστήμες που ασχολούνται με την εκπαίδευση ως οργάνωση, και κυρίως με τις ρυθμιστικές και τις λειτουργικές παραμέτρους της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Αυτές ακριβώς τις εξελίξεις που μορφοποιούν και προσδιορίζουν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά διοίκησης της οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας αποσκοπεί να διερευνήσει η παρούσα μελέτη.

Πιο συγκεκριμένα τα άμεσα ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Ποια δομικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν και εξελίσσουν την ουσία της διευθυντικής λειτουργίας στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας ;
- Ποιος είναι ο λόγος της σύγχρονης δόμησης της διευθυντικής λειτουργίας στη σχολική μονάδα ;

Είναι δεδομένο πως η ικανοποίηση των παραπάνω ερωτημάτων δεν είναι εφικτή παρά μόνο εάν εξεταστεί σε άμεση σύνδεση με την πολλαπλότητα και στην ιδιομορφία των οικονομικών, κοινωνικών και ευρύτερα πολιτισμικών δράσεων των σύγχρονων κοινωνιών (Giddens 1984, 1997).

### ***Αναζητώντας τα δομικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης διοίκησης της σχολικής μονάδας***

Τα ρυθμιστικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της σχολικής μονάδας αποτελούν σημαντικό πεδίο μελέτης, γιατί αποκαλύπτουν σημαντικό μέρος της ουσίας της εκπαιδευτικής σχέσης, καθώς αυτή αποτελεί την κρίσιμη μονάδα δόμησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αλλά και επέκταση της κοινωνικής δόμησης. Η κατανόηση και ανάλυση των χαρακτηριστικών διοίκησης της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελεί πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα παράγωγα του οποίου είναι δεδομένο πως αποτελούν τους μοχλούς ποσοτικού και ποιοτικού καθορισμού του κοινωνικού αλλά και του συνολικού πολιτισμικού πλαισίου δράσης των κοινωνικών υποκειμένων.

Η μελέτη της εκπαιδευτικής σχέσης ως οργανωτικού παράγωγου αφορά άμεσα τόσο την κατανόηση της εσωτερικής λογικής του θεσμού, όσο και την κατανόηση της λειτουργίας των αξιών και των κανόνων που διέπουν τη σχολική τάξη. Σε κάθε επίπεδο η εκπαιδευτική σχέση και συνεπώς και η οργανωτική ρύθμιση που τη διέπει, υπόκεινται σε μια ευρύτερη ρύθμιση του κοινωνικού λόγου. Ταυτόχρονα τα κοινωνικά υποκείμενα που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική σχέση αποτελούν πομπούς διάχυσης της κοινωνικής ρύθμισης, αφού αποτελούν τους συμμετέχοντες και τους παρα

γυγούς της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Αυτή ακριβώς η διαδικασία της εσωτερίκευσης των κοινωνικών ρυθμίσεων από τα υποκείμενα αποτελεί και το θεμέλιο νομιμοποίησης και κανονικοποίησης συγκεκριμένου τύπου οργανωτικών δράσεων.

Μεθοδολογικά, η ανάλυση των εξελίξεων των τεχνικών διοίκησης της σχολικής μονάδας προϋποθέτει την κατανόηση της παραπάνω κανονικοποίησης και νομιμοποίησης των οργανωτικών εκπαιδευτικών ρυθμίσεων. Η ανάλυση των οργανωτικών δομών που επιτρέπουν και χαρακτηρίζουν την εκπαιδευτική διευθυντική λειτουργία<sup>11</sup> είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη.

Έτσι, η κατανόηση των σύγχρονων μορφών διοίκησης της σχολικής μονάδας, δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο σε άμεση συνάρτηση και αναλογία με το συνολικό πλέγμα των οργανωτικών λόγων που ενυπάρχουν στη συγκεκριμένη κοινωνική δόμη-ση όπου αναπτύσσεται η εκπαιδευτική διαδικασία.

### ***Προς μια ανάλυση του ρόλου του διευθυντή***

Η ιδιαίτερη δυσκολία εννοιολόγησης και εργαλειακού προσδιορισμού του ρόλου του διευθυντή παράγεται ακριβώς από μια αντιστροφή ή αντικατοπτρισμό του ρόλου.

Η παρατήρηση της πραγματικότητας μας υποβάλλει μια συγκεκριμένη διαπίστωση. Η 'εξουσία των διευθυντών' δεν παράγεται και δεν νομιμοποιείται ως εξουσία των ειδικών, αφού ουσιαστικά η επαγγελματική και επιστημονική τους εξέλιξη επαφίεται στους ίδιους. Στα δομικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή, ιδιαίτερα σημαντικό είναι αυτό που αφορά στα χρόνια υπηρεσίας. Το κριτήριο των χρόνων υπηρεσίας παραπέμπει περισσότερο στο σύστημα, τη δομή και λειτουργία μιας γραφειοκρατικο-επαγγελματικής διαχείρισης και όχι μιας επιστημονικής διαδικασίας διοίκησης. Έτσι, τόσο σε επίπεδο επιλογής στελεχών όσο και σε επίπεδο λειτουργίας της οργάνωσης, τα υπάρχοντα οργανωτικά μοντέλα και τα κριτήρια επιλογής και λειτουργίας τους είτε αντλούνται από τα παραδείγματα που ευδοκιμούν σε αυστηρές ιεραρχίες (πολιτικά κόμματα) είτε νομιμοποιούνται εργαλειακά. Οι αφηρητές αυτής της διαδικασίας γραφειοκρατικής διοίκησης υπόκεινται συνεπώς στην άμεση επίδραση του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος, αφού στην επιλογή και επιβολή κριτηρίων όχι απλώς παρεμβάλλονται, αλλά έχουν άμεσο ρόλο επιβολής, συγκεκριμένες αυστηρά εξουσιαστικές ιεραρχίες. (Μιχαλακόπουλος 1987, Παπακωνσταντίνου 1990).

Ακόμη ιδιαίτερα ενδεικτικές για τη διευθυντική λειτουργία στο σύγχρονο σχολείο είναι οι διαδικασίες και οι λογικές που αναδείχθηκαν με την εισαγωγή των Νέων Τεχνολογιών στη σχολική μονάδα. Αναμφίβολα, οι στρατηγικά μετασχηματιστικές δυνατότητες που η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών προσδίδει στη διευθυντική λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι δυνατότητες όμως που οι νέες τεχνολογίες προσέφεραν στο εκπαιδευτικό πεδίο της σχολικής τάξης αξιοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά στα κανονιστικά όρια της διαχειριστικής πρακτικής και λογικής.

Η υποταγή των δυνατοτήτων της ψηφιακής μηχανής στο άμεσα μετρήσιμο, στην ποσοτική βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στη μετρήσιμη αύξηση της αποδοτι

<sup>11</sup> Όπου διευθυντική λειτουργία εδώ εννοείται η λειτουργία που απορρέει από τη θέση και το ρόλο του εκπαιδευτικού- διευθυντή στη σχολική μονάδα.

κότητας, αποτελούν τα χαρακτηριστικά της διευθυντικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας στη νεωτερικότητα. Οι σύγχρονες εκπαιδευτικές πρακτικές καθίστανται παραγωγικές διαδικασίες με προεξάρχοντα ρόλο την τεχνική. Το χώρο της παραδοσιακής δομής της οικονομίας της γνώσης καταλαμβάνει η τεχνική μεθόδευση. Το χώρο της κριτικής-δημιουργικής σκέψης καταλαμβάνει η “τεχνο-εργαλειακή” σκέψη (Τσουκαλάς 1991).

Συμπερασματικά, είναι καταρχήν φανερό πως η σύγχρονη εκπαιδευτική διευθυντική λειτουργία προσδιορίζεται στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, ενός σχετικά “κλειστού και σταθερού πλαισίου” τόσο ως προς την υλική θέσμισή της, όσο και ως προς το συμβολικό της πλαίσιο. Κατά δεύτερο λόγο η διευθυντική λειτουργία, προς το παρόν, είναι εντοπισμένη σε ένα ομοιογενές πλαίσιο, αυτό της εκπαιδευτικής οργάνωσης, δηλαδή σε ένα σταθερό και μόνιμο πλαίσιο απασχόλησης, ιεράρχησης, κλιμάκωσης των απολαβών, με συγκεκριμένους κανόνες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής, και με συγκεκριμένο καταμερισμό ευθυνών αλλά και εξουσίας. Η διευθυντική λειτουργία είναι αποτέλεσμα αλλά και δημιουργός μιας ορισμένης δομής κλιμακωτών θέσεων ( Μουζελίς 1967, Τερλεξής 1996 ).

Μέσα σ’ αυτό το πλαίσιο εννοιολόγησης του σύγχρονου εκπαιδευτικού management, ο λόγος λειτουργίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας αποκτά μια διάσταση καθαρά ιεραρχική- εξουσιαστική, όπου ο διευθυντής ουσιαστικά αποκόπτεται από την επιστημονική- δημιουργική του διάσταση, ενώ η διευθυντική λειτουργία επικεντρώνεται στα εργαλειακά της χαρακτηριστικά.

Ο παραπάνω συλλογισμός σημαίνει πως ο διευθυντής δεν είναι ένα ελεύθερο υποκείμενο που ορίζει τη δράση του στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. Βέβαια δεν υποτιμάμε εδώ τις πρόσφατες τάσεις για το ‘άνοιγμα’ της σχολικής μονάδας που θα την καταστήσει επίκεντρο των διεργασιών των τοπικών κοινωνιών. Οι τάσεις αυτές όμως παρόλο που είναι ισχυρές και νομιμοποιημένες, εντούτοις προς το παρόν συνυπάρχουν στο ‘κλειστό και σταθερό πλαίσιο της σχολικής μονάδας’, επιβεβαιώνοντας ιστορικά και συγχρονικά την ύπαρξη πολιτικών εκπαιδευτικού και ιδεολογικού ελέγχου. Ο ρόλος του διευθυντή, όπως συνεχίζουμε κατά ένα μεγάλο μέρος να το βιώνουμε και σήμερα, αποτελεί παράγωγο αυτών των δυνάμεων ελέγχου (Μπουζάκης 1991).

### **Η διαχείριση ως λειτουργία ελέγχου: διαχείριση, εξουσία και σχετική αυτονομία.**

Όπως όλες οι οργανώσεις, έτσι και η σχολική μονάδα ως οργάνωση, αποτυπώνεται ως η υλική θέσμιση έκφρασης της στρατηγικής κατάστασης που προκύπτει από εσωτερικές συγκρούσεις και εξωτερικές επιβολές του εξουσιαστικού λόγου (Σολομών 1992 ). Η τελική έκβαση των συγκρούσεων ή/και των συμβιβασμών θα προσδιορίσει την τελική μορφοποίηση του ρόλου και των δράσεων των υποκειμένων-μελών οργάνωσης ( Foucault 1976:115-118). Το σχολείο ως οργάνωση δομείται στη βάση της εξουσίας την οποία και επιβάλλει, αφού ο όπως γράφει ο Πουλαντζάς ‘η εξουσία δεν υπάρχει μόνο στους μηχανισμούς, αλλά οι μηχανισμοί έχουν ουσιαστικό ρόλο στην επιβολή της’ (Πουλαντζάς 1984: 63).

Στα πλαίσια της εξουσίας του μηχανισμού η διαχειριστική-διευθυντική λογική επιβάλλεται στη βάση ενός νομιμοποιητικού ορθολογισμού. Κίνητρα και θεσμικές διευθετήσεις που συνδέονται με τεχνικές ελέγχου αποτελούν τον πυρήνα του διαχειριστι-

κού ορθολογισμού. Ο εκπαιδευτικός διαχειριστικός ορθολογισμός έχει ακόμη ενσωματώσει την ανάγκη της κοινωνίας της αγοράς “για αυτονομηση” και “αντικειμενικοποίηση” των δράσεων των υποκειμένων, κωδικοποιώντας έτσι την αντικειμενική ορθολογικότητα και μετουσιώνοντάς τη σε εκπαιδευτική σχέση (Parsons 1977, Queiroz 2000).

Αυτός ο εκπαιδευτικός διαχειριστικός λόγος αποτελεί την αφετηρία της μορφοποίησης της παιδαγωγικής σχέσης, αφού ως ρύθμιση και τεχνική συνδέεται άμεσα με την διδασκόμενη γνώση. ( Bernstein 1989, 1990, Χρόνης 1993, Λάμνιαν-Τσατσάρωνη 1998, 1999, Queiroz 2000). Το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής σχέσης κρίνεται έτσι εκ του αποτελέσματος, ενώ η εκπαιδευτική διαδικασία κρίνεται εκ της αποδοτικότητάς της.

Η ίδια η διαχειριστική λειτουργία αναδεικνύεται αν αναρωτηθεί κανείς για την ουσία της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ρόλου του διευθυντή της σχολικής μονάδας που δεν είναι άλλος από την καλή λειτουργία της ίδιας της σχολικής μονάδας. Ενώ οι μαθητικές προσδοκίες, οι γονεϊκές στρατηγικές και οι κρατικές αποφάσεις συνθέτουν και συναποτελούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, εντούτοις η τελική λειτουργία και ο λόγος λειτουργίας του σχολείου βρίσκεται πέρα από τις οποιοδήποτε γονεϊκές στρατηγικές και μαθητικές προσδοκίες.

Η λειτουργία της σχολικής μονάδας αποκτά περιεχόμενο μόνο μέσα από τη σχετική αυτονομία του ίδιου του εκπαιδευτικού μηχανισμού. Οι διευθυντές της σχολικής μονάδας κατανοούν πως κράτος και τοπικές κοινωνίες επιδιώκουν την επιτυχία των δικών τους σκοπών.<sup>[2]</sup>

Έτσι, οι διαχειριστικές λειτουργίες ως ρυθμιστικές λειτουργίες δεν είναι γραμμικό απότοκο της κεντρικής εξουσίας. Αντίθετα ο διαχειριστής -διευθυντής συλλαμβάνει τα συμφέροντα του εκπαιδευτικού μηχανισμού στα πλαίσια του ευρύτερου εκπαιδευτικού γίγνεσθαι. Η λειτουργική αυτή σύλληψη καθιστά αυτόματα τους εκπαιδευτικούς μηχανισμούς μη ουδέτερους, όργανα διαχείρισης των κραδασμών. Τελικά η στόχευση κάθε διαχείρισης δεν είναι άλλη από την ίδια την ύπαρξη του εξουσιαστικού μηχανισμού.

Σε αυτό το πλαίσιο η λειτουργία της διαχείρισης ως διευθυντική λειτουργία αποκτά το πραγματικό ρυθμιστικό της νόημα. Ο χαρακτήρας της βέβαια δεν είναι αυτός μιας καινοτόμου δημιουργικής δράσης, αλλά από την άλλη δεν συνιστά μια ουδέτερη διεργασία.

Η διαχείριση συνεπώς είναι μια διαδικασία που παράγει ένα ρυθμιστικό λόγο με συγκεκριμένα μηνύματα για πομπούς και δέκτες, ενώ ταυτόχρονα προσδίδει ένα ορισμένο νόημα στην επικοινωνιακή διαδικασία το οποίο ονομάζουμε εκπαιδευτική σχέση. Πομποί και δέκτες- δάσκαλοι<sup>[3]</sup> και μαθητές - συμμετέχουν και σχηματοποιούν το νόημα και το πλαίσιο δράσης του επικοινωνιακού πεδίου της σχολικής τάξης μέσα από τυπικές και άτυπες δράσεις.

Η σχετική αυτονομία της οργάνωσης προϋποθέτει και τη σχετική αυτονομία της σχολικής τάξης, η οποία τελικά είναι αναμενόμενη και μάλλον νομιμοποιημένη από τη διαχειριστική ρύθμιση.

<sup>[2]</sup> Ενδεικτικές των παραπάνω είναι οι αντιδράσεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων σχετικά με την εισαγωγή των τοιγανόπαιδων στο σχολείο. Για περισσότερα δεξ ΥΠΕΠΘ- Παν, Ιωαννίνων ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ *Ένταξη Τοιγανόπαιδων στο σχολείο*, Ιωάννινα, 2003.

<sup>[3]</sup> Ο διευθυντής εδώ σημαίνεται με την διδακτική ιδιότητα του.

Άλλωστε σχολική τάξη δεν ορίζεται μόνο ως η ομάδα των μαθητών που βρίσκεται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο κατοχής γνώσεων, αλλά το αποτέλεσμα των θέσεων δόμησης και λειτουργίας στοιχείων, που συνθέτουν την οργάνωση που ονομάζουμε σχολείο (Σολομών 1992: 10). Αυτή η σχετική αυτονομία καθιστά βέβαια το ρόλο του ρυθμιστή-διαχειριστή ακόμα πιο δύσκολο, αφού οι αναγκασίες για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας διαφοροποιήσεις σε κάθε επίπεδο, δεν είναι σπάνιες. Αυτή ακριβώς η εργαλειακή ένταξη του διαφορετικού και πολλές φορές του παράτυπου στο τυπικό της λειτουργίας, μας δίνει ένα ακόμη σημαντικό ρυθμιστικό στοιχείο της ταυτότητας της διαχειριστικής - διευθυντικής λειτουργίας.

Η διαχείριση συνεπώς δεν είναι μια ουδέτερη και κυρίως δεν είναι μια μηχανιστική διαδικασία. Αντιθέτως, ο διαχειριστής διευθυντής θα βρεθεί και αυτός μπροστά σε μια σειρά διλημμάτων, αφού στα πλαίσια της ιεραρχικής οργάνωσης σταθερού πλαισίου, συμβαίνουν φαινόμενα τα οποία τα καταστατικά κείμενα (νομοθεσία, κείμενα - οδηγίες που αφορούν την εργαλειακή λειτουργία του μηχανισμού) αδυνατούν να προβλέψουν. Το κενό αυτό θα καλυφθεί αφού ο διαχειριστής θα επιλέξει δράσεις που ενυπάρχουν σε άγραφους νόμους ή άτυπες πρακτικές. Σκοπός είναι να διατηρηθεί η καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπου το κάθε μέλος του μηχανισμού συνεχίζει να πληροί τον προκαθορισμένο του ρόλο και να εκτελεί τα ορισμένα καθήκοντα του, τα οποία είναι προσανατολισμένα στην εξυπηρέτηση των αναγκών του μηχανισμού.

Έτσι, ο διευθυντής μέσα από τυπικούς και άτυπους κανόνες θα ρυθμίσει την σχετική αυτονομία της οργάνωσης, θα κανονικοποιήσει τη λειτουργία της ενώ θα ενισχύσει τη δέσμευση των μελών της να ταυτίζονται με την οργάνωση (Ρούσης 1984: 89).

### ***Συμπερασματικά: ο σύγχρονος τύπος διευθυντή***

Ο σύγχρονος τύπος του διευθυντή - διαχειριστή φαίνεται να αφήνει πίσω άτυπες "κανονιστικές συμβουλές" που φαίνεται ότι έχουν τις ρίζες τους στις απαρχές του σημερινού εκπαιδευτικού οικοδομήματος.

Δεν είναι να εκπλήττεται κανείς που καταστατικά κείμενα του προηγούμενου αιώνα, μοιάζουν ακόμη και σήμερα να μας υποδεικνύουν χωρικά και συμβολικά, όπως γράφει ο Ι. Σολομών (1992:159), τα κανονιστικά χαρακτηριστικά ελέγχου, ιεράρχησης και κανονικοποίησης του εκπαιδευτικού μέσα από τις διαδικασίες 'προσδοκίας ρόλου', την ύπαρξη δηλαδή ενός ήδη παγιωμένου κανονιστικού πλαισίου ένταξης στη βάση των ευρύτερων κοινωνικών σχέσεων.

Μια σύγχρονου τύπου διαχείριση, στοιχεία της οποίας προσπαθήσαμε να περιγράψουμε παραπάνω, φαίνεται να εκτοπίζει την παραδοσιακή αυστηρά ιεραρχική μορφή διοικητικής λειτουργίας. Σαν να πρόκειται για εξέλιξη άλλου τύπου, οι κώδικες της νέας τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις κοινωνικές μεταλλαγές, αναγκάζουν τον παραδοσιακό διευθυντή να μεταλλαχθεί, δημιουργώντας νέους τύπους διευθυντικών πρακτικών (Πασιαρδής 2004). Στους νέους ρόλους διοίκησης παρατηρείται μια ουσιαστική ομοιομορφία των 'συνταγών επιτυχούς διοίκησης' που επιβάλλει κατάληψη θέσεων από ειδικούς. Μια πληθώρα πανεπιστημιακών Σχολών μεταπτυχιακού επιπέδου και μια πληθώρα υποψηφίων μαθητευόμενων αποτελούν απόδειξη της ανάγκης για ειδικούς. Η ανάγκη για εξειδίκευση είναι ιδιαίτερα εμφανής και επιτακτική.

Τη θέση των διευθυντών της διετούς ακαδημίας παίρνουν πια εκπαιδευτικοί με

ανώτερη μόρφωση και επιστημονική εξειδίκευση μεταπτυχιακού επιπέδου, η οποία τελικά αποτελεί και καθοριστικό παράγοντα επαγγελματικής και ευρύτερα ανοδικής κοινωνικής κινητικότητας.

Ο νέος αυτός διευθυντής στα πλαίσια της υπάρχουσας οργανωτικής διεύθησης θα αναπτύξει τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες διαρκούς μάθησης. Η όλη διαδικασία παραπέμπει σε αυτό που ο J. Habermas (1971: 81-122) αναφέρει ως 'υπακοή στους κανόνες εκλογικευμένης δράσης, ως μια διαδικασία εσωτερικευμένη'.

Οι 'νέοι ειδικοί' της διοίκησης αποτελούν ήδη μια προνομακή ομάδα με αποτέλεσμα να παράγεται μια διάκριση που στο μέλλον θα αποτελεί μια πραγματικότητα. Μέσα στην ομάδα αυτών που γνωρίζουν, διαμορφώνεται μια ιεραρχία της οποίας γνώμονας και κριτήριο είναι κυρίως η γνώση. Η δε στήριξη της ιεραρχίας στη γνώση γνωρίζουμε ότι αποτέλεσε ιστορικά σύμφωνα με τους κλασικούς της κοινωνιολογίας, κύρια πηγή κυριαρχίας.

### *Αντί επιλόγου*

Συνοψίζοντας τα όσα καταγράψαμε παραπάνω, καταλήγουμε πως η διευθυντική λειτουργία της σχολικής μονάδας σήμερα έχει έντονα διαχειριστικά χαρακτηριστικά, σε βαθμό που σχηματοποιούν ένα συγκεκριμένο λόγο δράσης.

Η σύγχρονη αυτή διαχειριστική λογική δράσης αντιδιαστέλλεται ως προς την παλιά λογική της γραμμικά ιεραρχικής-μηχανιστικής διοίκησης<sup>4</sup>, η οποία αντλεί τις νομιμοποιήσεις της από τα αυστηρά ιεραρχικά μοντέλα και τα κριτήρια δόμησης των μοντέλων αυτών.

Από την άλλη οι σύγχρονες διαχειριστικές λογικές διαφοροποιούνται από τις επερχόμενες πρακτικές στο βαθμό που οι τελευταίες γονιμοποιούνται, με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών, από τεχνοκρατικο-εργαλειακές λογικές που μεταλλάσσουν τη διαχείριση της σχολικής μονάδας μεγιστοποιώντας κάθε είδους μέτρηση και κατ'επέκταση τη ρύθμιση και τον εξουσιαστικό χαρακτήρα συνολικά της οργάνωσης. Οι σύγχρονες τεχνολογικές πρακτικές έχουν βελτιώσει την απόδοση της οργάνωσης και την ικανότητά της να πετυχαίνει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Οι κώδικες της νέας τεχνολογίας, σε συνδυασμό με τις κοινωνικές μεταλλαγές, αναγκάζουν τον 'παραδοσιακό διευθυντή' να μεταλλαχθεί και δημιουργούν νέους τύπους γραφειοκρατών-τεχνοκρατών.

Έτσι, κάθε διαχειριστική δράση στην οργάνωση δεν αποτελεί μια ουδέτερη προσέγγιση της εκάστοτε 'κρίσης'. Αντίθετα, κάθε 'διαχειριστική στάση' δεν παύει να αποτελεί μια προσπάθεια ελέγχου και εξουσιασμού, που πραγματώνεται από ειδικούς, οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί και δρουν σύμφωνα με προδιαγραμμένους κανόνες. Η ουσιαστική ομοιομορφία των 'συνταγών' της επιτυχίας επιβάλλει κατάληψη θέσεων από ειδικούς, εξειδικευμένους 'υπαλλήλους'.

Στα πλαίσια αυτά θα ήταν φενάκη να θεωρήσουμε πως η υπέρβαση της διαχείρισης ως κανονιστικής ρύθμισης, θα μπορούσε να προέλθει από μεταρρυθμιστικές επεμβάσεις της κεντρικής διοίκησης στο εκπαιδευτικό πεδίο, ιδιαίτερα σήμερα που ιδιαίτεροι λόγοι, όπως η επικράτηση της χρηματικής οικονομίας, η εμφάνιση και η

<sup>4</sup> Δεν αποδίδουμε εδώ αυτή τη διοικητική διαδικασία ως γραφειονομικού τύπου, δεδομένου ότι θεωρούμε ότι ο γραφειοκρατισμός έχει μια ιδιαίτερη δυναμική που επιβάλλει μια ιδιαίτερη ανάλυση.

εδραίωση της καπιταλιστικής οικονομίας, η ροπή των δυτικών κοινωνιών προς τον ορθολογισμό, η δημοκρατία, η αύξηση των μεγεθών, η πολυπλοκότητα των διευθυντικών προβλημάτων και η τεχνική υπεροχή, συνεχίζουν να εξαπλώνονται .

Όμως, η δυνατότητα υπέρβασης τόσο σε επίπεδο εκπαιδευτικού μηχανισμού όσο και σε επίπεδο σχολικής τάξης, είναι πάντοτε παρούσα. Σε μακρο-επίπεδο, η αναζητούμενη υπέρβαση μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την διαφοροποίηση και τη σύγκρουση των κοινωνικών δράσεων που θα αντλούν τη νομιμοποίησή τους από διαφορετικές οργανωτικές λογικές. Σε μικρο-επίπεδο, η υπέρβαση και η διαφοροποίηση των δράσεων μπορεί να προέλθει από μια ποικιλία άτυπων δράσεων του υποκειμένου στα πλαίσια των αλληλοδραστικών σχέσεων υποκειμένων και οργανωτικής δομής. (Καμαριανός 2005).

Τελικά, οι μελέτες για τη διοίκηση της σχολικής μονάδας αναδεικνύουν πως το εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται για άλλη μια φορά στο επίκεντρο της σύγκρουσης κοινωνικο-οικονομικών, πολιτιστικών και πολιτικών συμφερόντων.

Η κεντρική σημασία της δουλειάς που γίνεται στο σχολείο και ο ρόλος του διευθυντή καθορίζεται και εξαρτάται από τη στρατηγική σημασία της για τη διατήρηση της λεπτής ισορροπίας μεταξύ της Κοινωνίας των Πολιτών και της Κοινωνίας της Αγοράς. Θεωρούμε πως η κατανόηση και η ανάλυση της σχολικής διαδικασίας ως προς την διατήρηση αυτής της ισορροπίας θα αποδειχθεί καθοριστική για τη συνοχή και τη μορφή των σύγχρονων δυτικών κοινωνιών.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Abrahamsson B., *Why organizations? How and Why people organize*, London, Sage 1993.

Bath R., *Improving Schools from Within*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

Brown S., Duffield J., Riddell S., 'school effectiveness Research: the Policy Makers' Tools for school Improvement?' στο Harris A., Bennet N., Preedy M., *Organizational Effectiveness and improvement in education*, U.K., Open University Press, 1997.

Βεργίδης Δ., "Το τεχνο-γραφειοκρατικό σχολείο" *Σύγχρονη εκπαίδευση*, τ. 16, 1984, σ. 41-51.

Bernstein B., *Class, Code and control: the structuring of pedagogic discourse*, (vol.4) London, Routledge, 1990.

Bernstein B., *Παιδαγωγικοί κώδικες και κοινωνικός έλεγχος*, μτφρ. Ι. Σολομών, Αθήνα, Αλεξάνδρεια, 1989.

Blackledge D., Hunt B., *Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης*, Αθήνα, Έκφραση, 1995.

Clegg S., *Modern organization: Organization studies in the postmodern world*, London, Sage, 1990.

Cullen B., *Hegel's Social and Political Thought: an Introduction*, London Gill & Mcmillan, 1979.

Δεμερτζής Ν., *Η Ελληνική πολιτική κουλτούρα Σήμερα*, Αθήνα, Οδυσσέας, 1994.

Germain G., *A discourse on disenchantment: Reflections on politics and technology*, Albany, Sunny Press, 1993.



Gerth H.H., Mills Right C., (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, London, Kegan Paul, 1948.

Giddens A., *Capitalism and modern Social theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1975.

Giddens A., *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press, 1984.

Giddens A., *Sociology*, Blackwell, 1997.

Giroux H., *Theory and resistance in education. A pedagogy for the opposition*, Massachussets, Bergin & Carvey, 1983.

Harris A., Bennet N., Preedy M., *Organizational Effectiveness and improvement in education*, U.K., Open University Press, 1997.

Habermas J., *Towards a Rational Society*, Boston, Beakon Press, 1971.

Hassard J., *Sociology of organization theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.

Hegel G.W., *Hegel's Philosophy of Right*, trans. T.M. Knox, Oxford University Press, London, 1942.

Horkheimer M., Adorno Th., *Η Βιομηχανία της Κουλτούρας*, Αθήνα, Ύψιλον, 1984.

Καμαριανός Ι., “Αναζητώντας το ρόλο της διοίκησης στο σχολείο: μια κοινωνιολογική προσέγγιση” στο Γεωργογιάννης Π., *Διοίκηση Α βάθμιας και Β βαθμιας εκπαίδευσης*, Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου, Άρτα, Παν. Πατρών, 2005.

Kasler D., *Max Weber: an Introduction to his Life and Work*, (trans. Phillipa Hurd), Cambridge, Polity Press, 1988.

Katsillis J., Rubinson R., “Cultural Capital, Education and Social reproduction”, *American Sociological Review*, τ. 55, 1990, σελ. 24-33.

Κωνσταντίνου Χ., Πλειός Γ., *Σχολική αποτυχία και κοινωνικός αποκλεισμός*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1999.

Λάμνιας Κ., Τσατσάρωνη Α., ‘Οι διαδικασίες αναπλαισίωσης στην πορεία παραγωγής της σχολικής γνώσης: προϋποθέσεις για την αλλαγή των σχολικών πρακτικών’, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 103, 1998 σ. 73-80.

Λάμνιας Κ., Τσατσάρωνη Α., “Οι διαδικασίες αναπλαισίωσης στην πορεία παραγωγής της σχολικής γνώσης: προϋποθέσεις για την αλλαγή των σχολικών πρακτικών”, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ.104, 1999, σ. 70-77.

Lefebvre H., *The sociology of Marx*, N. Y., Vintage books, 1969.

Μαυρογιώργος Γ., “Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού: γραφειοκρατική συμμόρφωση ή μετασχηματιστική παρέμβαση;” *Σύγχρονη εκπαίδευση*, 15, 1984, σ. 11-19.

Marx K., *Η Κριτική της Εγγελιανής Φιλοσοφίας του Κράτους και του Δικαίου*, Αθήνα, Παπαζήσης, 1978.

Meyer J., Boli J., Thomas G., Ramirez F., “World Society and the Nation State”, *AJS*, τ.103, τ. 1, 1997, σ. 144-181.

Μιχαλακόπουλος Γ., “Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας του ελληνικού σχολικού συστήματος και η παιδαγωγική-εκπαιδευτική διαδικασία”, *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, Αθήνα, Κυριακίδης, τ.7, 1987, σ. 149-154.

McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, London, McGraw-Hill, 1986.

McLoughlin I. P., Harris M., *Innovation, Organizational change and technology*, London, ITB Press, 1997.

McLoughlin I. P., *Creative Technological Change*, London, Routledge, 1999.

- Μιλμπάντ Ρ., “Ο Πουλαντζάς και το Κεφαλαιοκρατικό Κράτος”, στο Ν. Πούλα ντζάς,
- Ρ. Μίλμπαντ, Ζ.Π. Φάβ, *Προβλήματα του Σύγχρονου Κράτους και του Φασιστικού Φαινομένου*, Αθήνα, Θεμέλιο, 1985, σ. 43-58.
- Mouzelis N., *Organization and Bureaucracy: An analysis of modern theories*, London, Routledge and Kegan Paul, 1967.
- Μπουζάκης Σ., *Νεοελληνική Εκπαίδευση*, Αθήνα, Gutenberg, 1991.
- Μυλωνάς Θ., *Κοινωνιολογία της ελληνικής εκπαίδευσης*, Αθήνα, Gutenberg, 1998.
- Plooijvan Gorsel, “After the ERA, a European Education Area? ”, *CORDIS*, τ. 166, 2000, σ. 1-2.
- Παπακωνσταντίνου Π., “Παιδαγωγικά Τμήματα και Κοινωνικός Έλεγχος”, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ.54, 1990, σελ.39-45.
- Παπακωνσταντίνου Π., *Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο*, εκδ. έκφραση, Αθήνα, 1993, (β έκδοση).
- Parsons T., *The Evolution of Societies*, N.Y., Prentice Hall, 1977.
- Πασιαρδής Π., *Εκπαιδευτική ηγεσία Μεταίχμιο*, 2004.
- Πουλαντζάς Ν., *Πολιτική εξουσία και κοινωνικές τάξεις*, Αθήνα, Θεμέλιο, 1982.
- Πουλαντζάς, Ν., “Το Πρόβλημα του Κεφαλαιοκρατικού Κράτους”, στο Ν. Πουλαντζάς, Ρ. Μίλμπαντ, Ζ. Π. Φάβι, *Προβλήματα του Σύγχρονου Κράτους και του Φασιστικού Φαινομένου*, Αθήνα, Θεμέλιο, 1985, σ. 11-29 .
- Πυργιωτάκης Ι., *Η Οδύσσεια του διδασκαλικού επαγγέλματος*, Θεσσαλονίκη, 1992.
- Queiroz J. M., *Το σχολείο και οι Κοινωνιολογίες του*, μτφρ. Ι. Χριστοδούλου, Γ. Σταμέλου, πηλγ. Γ. Σταμέλου, Αθήνα, Gutenberg, 2000.
- Ρούσσης Γ., *Εισαγωγή στη Θεωρία της Οργάνωσης*, Αθήνα, Gutenberg, 1984.
- Rose M., *Industrial Behaviour, Research and Control*, London, Penguin, 1988.
- Scaff L.A., *Fleeing the iron cage: Culture, Politics and Modernity in the Thought of Max Weber*, Berkeley, University of California Press, 1991.
- Σολομών Ι., *Εξουσία και Τάξη στο Νεοελληνικό Σχολείο*, Αθήνα, Αλεξάνδρεια, 1992.
- Σολομών Ι., Κουζέλης Γ. (επιμ.), *Πειθαρχία και Γνώση*, Ε.Μ.Ε.Α., 1994.
- Τερλεξής Π., *Ο Γραφειοκρατικός Νόμος: η Πολιτική Κοινωνιολογία του Δικαίου*, Αθήνα, Παπαζήσης, 1987.
- Τερλεξής Π., *Διευθυντικές Ολιγαρχίες: Γραφειοκρατία, Κράτος και Κοινωνική Οργάνωση*, Αθήνα, Παπαζήσης, 1996.
- Τσουνκιάς Κ., *Είδωλα Πολιτισμού : Ελευθερία, Ισότητα και Αδελφότητα, στην Σύγχρονη Πολιτεία*, Αθήνα, Θεμέλιο, 1991.
- Weber M., “Bureaucracy’ in Gerth H.H. Mills Right C., (eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology*, London, Kegan Paul, 1948.
- Weber M., *The theory of Social and Economic Organization*, (trans. Parsons T., Hederson A.M.), N. Y., The Free Press, 1947.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, N.Y. Oxford, Un. Press, 1964.

Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, (1921) Töbingen, J.C.B. Mohr, 1972.

Weber M., *Economy and Society*, Roth G., Wittich C., (eds.), Berkeley, University of California Press, 1978.

Young M., (ed.) *Knowledge and Control*, Collier Macmillan LTD, 1971.

Χιωτάκης Σ., *Για μια κοινωνιολογία των ελευθέρων επαγγελματιών*, Αθήνα, 1998.

Χρόνης Στ., *Διδακτική πράξη και κοινωνικός έλεγχος*, Αθήνα, Όμιλος συγγραφέων καθηγητών, 1993.

Ψυχοπαίδης Κ., “*Δημοκρατία και σοσιαλισμός στον κλασικό μαρξισμό*”, *Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τ. 4, 1991, σ. 7-36.



---

## **The structural causes and qualitative characteristics of the modern school class frame.**

**Ioannis Kamarianos**  
University of Patras

**ABSTRACT:** The present paper aims to explore the main structural characteristics of the administration process in the school frame. We attempt to analyze the factors of qualitative and quantitative definition of the administration process with special respect to the micro-sociological aspect of that process.

We believe that the study of the organizational characteristics of school administration permits the understanding of the educational organization as a whole.

**Key-words:** Education, Organization, Management

**Address:** Ioannis Kamarianos, section of Sociology  
of Education and Educational Policy.  
University of Patras, Patras, 26500 Greece  
Tel.: + +302610 997683, e-mail:kamarian@upatras.gr

