

Η γραφειοκρατία στην ελληνική εκπαίδευση. Μύθος ή πραγματικότητα;

Καλυψώ Λάζου-Μπαλτά¹, Ελένη Παπαροϊδάμη²
kalypsodj@yahoo.gr, helenitsa-p@hotmail.com

¹Εκπαιδευτικός ΠΕ02, ²Εκπαιδευτικός ΠΕ70

Περίληψη. Η συγκεκριμένη εργασία μελετά την εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης στο εκπαιδευτικό σύστημα ευρύτερα και στη σχολική μονάδα ειδικότερα. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται περιγραφή της έννοιας της γραφειοκρατίας και των χαρακτηριστικών της ως μοντέλου διοικητικής οργάνωσης. Στη συνέχεια, μελετώνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης στη σχολική μονάδα και στο εκπαιδευτικό σύστημα. Εν κατακλείδι προτείνεται η γραφειοκρατία στην εκπαίδευση να εφαρμοστεί συνδυαστικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τη μετασχηματιστική ηγεσία στην εκπαίδευση.

Λέξεις κλειδιά: γραφειοκρατία, σχολική μονάδα, εκπαιδευτικό σύστημα, διοίκηση ολικής ποιότητας.

Εισαγωγή

Στο κοινωνικό-φαντασικό πεδίο της ελληνικής κοινωνίας, εκεί όπου καταγράφονται συμβολικά οι ισχύουσες κοινωνικές πρακτικές, οι θεσμοί, οι αξίες, οι κοινωνικές ταυτότητες και οι ιδεολογίες, η έννοια της γραφειοκρατίας ταυτίζεται μάλλον με τα λειτουργικά μειονεκτήματα της συγκεκριμένης διοικητικής οργάνωσης, παρά με τα γενικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής διοίκησης. Με άλλα λόγια, ως κοινωνικός μύθος, η γραφειοκρατία στην ελληνική δημόσια διοίκηση, παίρνει τη μορφή της διοικητικής πολυπλοκότητας των διαδικασιών και των μεθόδων, της δυστροπίας, της αναβλητικότητας, της έλλειψης φαντασίας και πρωτοβουλίας, της εμμονής προσκόλλησης στον τύπο και στο γράμμα του νόμου, της έλλειψης πνεύματος συνεργασίας.

Στη θεωρία της διοίκησης, όμως, η γραφειοκρατία¹ αποτελεί το πιο δυναμικό και διαρκές μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:97). Προϊόν του πολιτικού στοχασμού που πηγάζει από την ιστορική πραγματικότητα των αρχών του περασμένου αιώνα, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης συνιστά έναν αναγνωρισμένο οργανωτικό σκελετό, που στοχεύει στη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα, μέσα από λογικά καθορισμένες δομές και διαδικασίες.

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει ολιστικά το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης στην εκπαίδευση και ειδικότερα στη σχολική μονάδα, καταγράφοντας τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ενώ προτείνει τρόπους αντιμετώπισης των αδυναμιών του διοικητικού αυτού συστήματος μέσα από την ανάδειξη της διοίκησης της ολικής

¹ Η γραφειοκρατία αναπτύχθηκε παράλληλα με την ανάπτυξη του εθνικού κράτους, που ανέλαβε την άσκηση πολλών αρμοδιοτήτων που παλαιότερα ασκούσαν άλλοι φορείς, με χαλαρή εξάρτηση από την κεντρική εξουσία (Μιχόπουλος, 1997: 90-100 ; Πασιαρδής, 2004: 45-48).

ποιότητας και της μετασηματιστικής ηγεσίας, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση υγιών αποδοτικών και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών οργανισμών.

Ορισμός και χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τρόπου διοίκησης

Η γραφειοκρατία εμφανίζει κατά τον εισηγητή και βασικό του εκπρόσωπο, Marx Weber (1947:339), σταθερά χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, μέσα από ένα σύστημα, που βασίζεται σε ορθολογικούς κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν το σύνολο της οργανωτικής δομής, υπηρετώντας με τον τρόπο αυτόν, τον σκοπό που αναφέρθηκε. Συγκεκριμένα, το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης προϋποθέτει: α) εξειδίκευση και καταμερισμό εργασίας, β) απρόσωπο προσανατολισμό, γ) ιεραρχία, δ) κανόνες και κανονισμούς, ε) προσανατολισμό καριέρας.

Ο απρόσωπος προσανατολισμός και η τήρηση κανονισμών διασφαλίζουν τη συνέχεια των διαδικασιών, ανεξάρτητα από τυχόν διαφοροποιήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Λαμβάνονται έτσι λογικές αποφάσεις, που καθιστούν τη διοίκηση αποτελεσματική. Ειδικά εκπαιδευμένα άτομα είναι σε θέση να πάρουν τις ορθές αποφάσεις, όχι με βάση τις προσωπικές τους γνώριμες αλλά τους κανονισμούς. Η απρόσωπη σχέση και η συντονισμένη ιεραρχία οδηγούν σε λογική δράση και συστηματική προώθηση των στόχων έχουν οι οργανισμοί. Το γραφειοκρατικό μοντέλο αποκλείει προσωπικές εύνειες, αυθαιρεσίες και προνομαϊκή μεταχείριση των ατόμων.

Σε λειτουργικό, πρακτικό, επίπεδο, η γραφειοκρατική διοίκηση προϋποθέτει την κατάρτιση σχεδίων και προγραμμάτων, τη λήψη αποφάσεων, την έκδοση οδηγιών, τη διενέργεια αλληλογραφίας, την επεξεργασία στοιχείων, την τήρηση αρχείων, καθώς και τη διαχείριση των λεπτομερειών (Θεοφιλίδης,2012:94).

Η έννοια της εξουσίας είναι κυρίαρχη στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Η δομή της εξουσίας βασίζεται στην ισχύ των ορθολογικών κανόνων και κανονισμών που ρυθμίζουν τη διοικητική δράση, κατά τρόπο λεπτομερειακό και επεξηγηματικό (Μιχόπουλος,1997:89). Ο Weber (1947:182) ορίζει την εξουσία ως την ηθελημένη συμμόρφωση των ατόμων στις εντολές των ανωτέρων τους, χωρίς όρους. Αυτή η συμμόρφωση εδράζεται στην πεποίθηση ότι ο ανώτερος νομιμοποιείται να επιβάλλει τη θέλησή του και είναι παράνομο οι εργαζόμενοι να αρνηθούν να υπακούσουν (Θεοφιλίδης, 2009:92-97).

Κατά τον Ζαβλανό (2003: 37-54), η γραφειοκρατία, στη θετική της εκδοχή, δηλαδή ως διοικητικό μοντέλο, το οποίο εγγυάται την ουδετερότητα του συστήματος διαχείρισης των δημοσίων υποθέσεων, συναρτάται με την οργάνωση ενός επιτυχημένου συστήματος διοίκησης κάθε σύγχρονου κράτους. Μόνον ως παρέκκλιση, σημειώνει ο ίδιος μελετητής, παράγει δυσμενές κλίμα, που συνδέεται με κατεστημένες νοοτροπίες, αναχρονιστικές δομές και ξεπερασμένα διοικητικά συστήματα. Η αντίληψη αυτή περί ουδετερότητας της γραφειοκρατίας απηχεί την άποψη της πλειοψηφίας των πολιτών ότι με οργανωτικά μέτρα αντιμετωπίζονται πολλά από τα κοινωνικά προβλήματα. Όμως πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι όλες οι διευθετήσεις, οι ρυθμίσεις και οι έλεγχοι που επιβάλλει ο γραφειοκρατικός σχεδιασμός, ως οργανωτική παρέμβαση, δεν παύουν να έχουν ιδεολογικό χαρακτήρα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου,1994:337).

Ο Πουλατζάς ορίζει τη γραφειοκρατία ως ένα ειδικό πολιτικό φαινόμενο, που πιστώνεται την παθογένεια ενός συστήματος, μόνο στις περιπτώσεις που το σύστημα αυτό είναι παθογενές (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:338). Το γραφειοκρατικό μοντέλο

οργάνωσης δέχτηκε, ωστόσο, έντονη κριτική, κυρίως για τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της εξουσίας, που προϋποθέτει : Όλες οι δομές του συστήματος υποτάσσονται σε μια και μοναδική διοικητική εξουσία, χωρίς να έχουν καμία εξουσία ή αυτονομία. Η εμμονή στον απόλυτο σεβασμό της διοικητικής ιεραρχίας συμβάλλει στη μείωση της ευελιξίας της οργάνωσης και στη μετατροπή των υφισταμένων σε παθητικά εκτελεστικά όργανα (Holmes & Wignne, 1989, όπ. αναφ. στο Κατσαρός, 2008: 34).

Ειδικά στις φιλελεύθερες αλλά και στις νέο-φιλελεύθερες, κοινωνίες, η γραφειοκρατική εκτελεστική εξουσία, είναι συγκεντρωτική, ασκεί την κυριαρχία της μέσα από την κρατική διοίκηση και επιτυγχάνει τον κοινωνικό έλεγχο, μέσα από μηχανισμούς, από οργανωμένα δίκτυα διάχυσης, εφαρμογής και ελέγχου των αρχών και των αποφάσεών της. Το κράτος αποκτά συνεπώς τη δύναμη να ρυθμίζει με την παραγωγή νομοθεσίας τις κοινωνικές σχέσεις. Υπάρχει μία εξουσία, μία νομοθεσία, μία διοίκηση.

Επισημαίνονται εξάλλου και σοβαρά λειτουργικά ελαττώματα υπηρεσιών και οργανισμών, στο πλαίσιο εφαρμογής του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, γνωστά στο σύνολό τους και με τον όρο «γραφειοπαθολογία» (Μιχόπουλος, 1997:90). Σ' αυτά συγκαταλέγεται η ομογενοποίηση στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, η συρρίκνωση της αυτονομίας, της ελευθερίας, της αυτενέργειας των πολιτών και των εργαζομένων, καθώς και ο γιγαντισμός της κρατικής μηχανής. Στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης παρατηρείται, εξάλλου, ανεξέλεγκτη διόγκωση ενεργειών και διαδικασιών, που οδηγούν σε ένα δύσκαμπτο πολύπλοκο και χρονοβόρο σύστημα λειτουργίας, το οποίο συνδέεται με διοικητικές αγκυλώσεις, υποβάθμιση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, άσκοπες καθυστερήσεις και δικαιολογημένα παράπονα των πολιτών. Γιγαντώνεται έτσι η ευνοιοκρατία και υποθάλπεται μοιραία η συναλλαγή.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο έχει δεχτεί κριτική, γιατί παραβλέπει τις άτυπες οργανώσεις που αναπτύσσονται παράλληλα με την τυπική οργάνωση και καθορίζουν από κοινού τις κοινωνικές σχέσεις στον κάθε οργανισμό. Δε λαμβάνει υπόψη δηλαδή τις άτυπες σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται παράλληλα προς τις τυπικές, ούτε εστιάζει στις σχέσεις αρχών και εξουσίας που αναπτύσσονται ανάμεσα σε τυπικές και κυρίως άτυπες οργανώσεις (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 98-99). Τέλος, ο ακριβής καθορισμός αρμοδιοτήτων καθώς και οι αναλυτικές οδηγίες συμπεριφοράς προς τον εργαζόμενο, οδηγούν σε δυσλειτουργία ή και σε παράλυση το σύστημα (Gouldner, 1950, όπ. ανάφ. στο Πασιαρδής, 2004:49 ; Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:98), αφού δε λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες των επιμέρους τομέων, τμημάτων και προσώπων.

Εν κατακλείδι, σήμερα, η «γραφειοκρατία»² χρησιμοποιείται ως όρος στη δημόσια διοίκηση για να δηλώσει : α) την έντονα εξουσιαστική παρουσία του κράτους στην κοινωνική ζωή, β) την έντονη κρατική παρέμβαση που περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία και την προσωπική ελευθερία, γ) το σύστημα, πάνω στο οποίο στηρίζεται η άσκηση της διοικητικής δραστηριότητας του κράτους και δ) τα ελαττώματα της κρατικής οργάνωσης, τη νοοτροπία

² Η λέξη «γραφειοκρατία είναι σύνθετη»: το πρώτο της συνθετικό είναι απόδοση της γαλλικής λέξης «bureau», το οποίο ήταν ένα είδος υφάσματος, που το χρησιμοποιούσαν οι ανώτεροι κρατικοί υπάλληλοι τον 18^ο αιώνα, για να καλύπτουν τα γραφεία τους, ενώ στη συνέχεια η ονομασία αυτή επεκτάθηκε και κάλυψε εννοιολογικά το γραφείο, και τον χώρο, όπου εργάζονταν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Το δεύτερο συνθετικό της είναι η λέξη «κράτος». Ως επιστημονική θεωρία αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα από τον γερμανό κοινωνιολόγο Marx Weber, ο οποίος όρισε τη γραφειοκρατία ως διοικητικό εξορθολογισμό των συλλογικών ενεργειών, ως την πιο αποτελεσματική μορφή, ως τον «ιδεατό» τύπο οργάνωσης (Σαϊτής, 1991: 64).

των κρατικών οργάνων και την προσήλωση της διοικητικής δράσης στους διαδικαστικούς τύπους (Μπαλής, 1985: 11).

Το αντιγραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό, ακόμη και σε τοπικό επίπεδο, πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και της οικονομίας, όπως αυτές διαμορφώνονται σε κάθε ιστορική περίοδο. Στη σύγχρονη εποχή η μετεξέλιξη της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία της γνώσης, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και οι απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαμορφώνουν ένα σύνθετο πλέγμα διοικητικών αναγκών και υποχρεώσεων. Η σύγχρονη διοίκηση είναι συνεπώς απαραίτητο, προπάντων, να επιδεικνύει ευελιξία κατά τη λειτουργία της, να απλουστεύει τη νομοθεσία, να μην περιορίζεται στη γραμματική ερμηνεία του νόμου, να καθαίρεται από παθογένειες και δυσλειτουργίες. Επιβάλλεται δηλαδή να αποβάλλει χαρακτηριστικές γραφειοκρατικές λειτουργικές αγκυλώσεις.

Στον αντίποδα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, προβάλλονται εναλλακτικά μοντέλα δημόσιας διοίκησης: Ένα από αυτά είναι το «*Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*» (*“New Public Management”*), που έκανε την εμφάνισή του στα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα. Προσδιορίζεται ως ένα σύνολο θεωρητικών προσεγγίσεων και εφαρμοστικών στρατηγικών, προτείνει την εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση αρχών και πρακτικών της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της ελεύθερης αγοράς. Στο πλαίσιο αυτού, ασκήθηκαν πιέσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας του μεγάλου και δαπανηρού δημόσιου τομέα. Κρίθηκε επιτακτικός ο περιορισμός της σπατάλης, της κακοδιαχείρισης, της διαφθοράς και της αναποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας. Στόχος του είναι να καταστήσει τη γραφειοκρατία βιώσιμη, μέσα από αλλαγές στις σχέσεις εξουσίας, που μπορούν να προκύψουν από την καταγραφή των επιδόσεων για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της παραγωγικότητας των δημόσιων οργανισμών (Gunter & Fitzgerald, 2013:214).

Αντί του γραφειοκρατικού, προτείνεται το *μοντέλο της ανθρωποκεντρικής δημόσιας διοίκησης*, επίσης, βασικό γνώρισμα του οποίου αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικής διοίκησης. Η διοίκηση δεν προσκολλάται σε τύπους και διαδικασίες, σε κατεστημένες νοοτροπίες, αναχρονιστικές δομές και παρωχημένα συστήματα. Απομακρύνεται από τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα, που είχε διαμορφώσει στο παρελθόν, δίνοντας πλέον έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, και ειδικότερα στη συνεργασία του προϊσταμένου με τους υφισταμένους. Αντί του υπηρεσιακού κλίματος, καλλιεργείται ανθρωποκεντρικό κλίμα, με την εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού που ενσωματώνει στη δημόσια διοίκηση τα ιδανικά γνώρισματα των ανθρωπίνων σχέσεων, για παράδειγμα, την εμπιστοσύνη, τον αυθορμητισμό, την αυτονομία. (Ζαβλανός, 2003:27-35), την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την αυτονομία και τον αυθορμητισμό.

Η γραφειοκρατία στην εκπαίδευση.

Ο Katz διατυπώνει την άποψη ότι η γραφειοκρατία στην οργάνωση της εκπαίδευσης είναι αναπόφευκτη, δεδομένου του πολύπλοκου χαρακτήρα της τεχνολογικής κοινωνίας και του μαζικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού έργου (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:341). Στη διατήρηση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης της εκπαίδευσης, κατά τον ίδιο

μελετητή, συμβάλλει ακόμη η διαίρεση του σχολείου σε βαθμίδες, τάξεις και τύπους, ο θεσμός του Επιθεωρητή /Συμβούλου, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του Σχολικού Συμβουλίου.

Ως παράγοντες που ευνόησαν την καθιέρωση της γραφειοκρατικής διοίκησης αναφέρονται εξάλλου η αστικοποίηση, η αυξανόμενη οικονομική σημασία της εκπαίδευσης, η κινητικότητα, η αύξηση του πληθυσμού (Growin, 1965, όπ. ανάφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 340), το αίτημα για ισότητα των πολιτών, το οποίο μεταφράζεται σε ομοιομορφία προγραμμάτων και περιεχομένου σπουδών, η αντίσταση στις αλλαγές (Pusey, 1976, όπ. ανάφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:342), η κοινωνική ισχύς των θέσεων επαγγελματικής ευθύνης στην εκπαιδευτική ιεραρχία (Husen, 1991, όπ. ανάφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 340-41).

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου στην οργάνωση και στη διοίκηση της εκπαίδευσης έχει ως διακριτικά της γνωρίσματα: α) τη συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της ιεραρχίας και τον περιορισμό της ισχύος στη βάση, β) τον επεκτατισμό των διαφόρων τομέων και τμημάτων της διοίκησης, γ) χρονοβόρες διαδικασίες και καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των εργασιών, δ) πολυπλοκότητα στις ευθύνες και στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, ε) προσήλωση στην παράδοση, στ) πολιτική επιρροή (Watson, 1945, όπ. αναφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994: 342).

Η γραφειοκρατία στη σχολική μονάδα

Η σχολική μονάδα εμφανίζοντας χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός οργανισμού συνιστά ένα κοινωνικό μόρφωμα, με εξειδικευμένο χαρακτήρα και συγκεκριμένη δομή που ρυθμίζεται από κανόνες και προδιαγραφές ρόλων των μελών του. Επιπλέον, έχει συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό, ο οποίος επιτελείται μέσω των ανθρώπων που το στελεχώνουν. Μέσα από καθορισμένες διαδικασίες, προσπαθεί να συμβάλει στη διατήρηση και εξέλιξη του πολιτισμού, στη μεταβίβαση γνώσεων, δεξιοτήτων και αρχών στις νεότερες γενιές. Η επιδίωξη αυτή επιτυγχάνεται με τις διαδικασίες της διδασκαλίας και της κοινωνικοποίησης, γι' αυτό τον λόγο το σχολείο αποκαλείται εκπαιδευτικός οργανισμός (Χατζηπαναγιώτου, 2003: 48-54).

Οι σχολικές μονάδες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του εκπαιδευτικού συστήματος. Από τη θέση αυτή αναπτύσσουν οριζόντια επικοινωνία, σταθερή ή ευκαιριακή, με άλλα σχολεία, συστήνοντας οργανωμένα ή/ και άτυπα δίκτυα αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και καλών πρακτικών. Βρίσκονται ταυτόχρονα σε επικοινωνία με τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής διοικητικής ιεραρχίας (διεύθυνση, περιφέρεια, κεντρική υπηρεσία του υπουργείου παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων-όπως ονομάζεται σήμερα).

Κάθε σχολική μονάδα εξάλλου χαρακτηρίζεται ως ένα σύστημα ανοιχτό. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός της επικοινωνίας της με την εκπαιδευτική ιεραρχία, διαλέγεται σταθερά και με το κοινωνικό της περιβάλλον, τοπικό ή ευρύτερο, καθώς και με τα πρόσωπα που το απαρτίζουν. Βρίσκεται δηλαδή σε αλληλεπίδραση με τους τοπικούς φορείς, πολιτικούς και μη, τα κοινωνικά πρόσωπα, ως μονάδες ή ως ομάδες, κυρίως όμως με τους γονείς και τους μαθητές.

Το σχολείο αποτελεί μια μορφή οργάνωσης με όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της γραφειοκρατίας. Η ορθολογική οργάνωση, ο συντονισμός του διοικητικού και εκπαιδευτικού έργου, οι κανόνες και κανονισμοί, ο καταμερισμός εργασίας, ο καθορισμός

στόχων είναι κάποια από τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά που ανιχνεύονται στη διοίκηση της εκπαίδευσης, όπως επίσης ο προγραμματισμός κι η τυποποίηση δραστηριοτήτων, ο έλεγχος και η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία.

Η διοικητική δομή ακολουθεί ιεραρχική διάταξη. Το προσωπικό του σχολείου τελεί σε εξουσιαστική σχέση με το άτομο που βρίσκεται σε ανώτερη από αυτό θέση στην κλίμακα της ιεραρχίας (Μιχόπουλος, 1997:99). Η ηγεσία του εκπαιδευτικού συστήματος επηρεάζει και κατευθύνει όλες τις σχολικές δομές, μέσα από την πολιτική που χαράσσει, τους νόμους που ψηφίζει και τις εγκυκλίους που εκδίδει (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:73). Η εκπαιδευτική μονάδα, άρα και τα μέλη της, περιορίζεται σε εκτελεστή - εφαρμοστή θεμάτων λειτουργικού προγραμματισμού, δηλαδή στην οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, στη διδασκαλία και στη μάθηση (Μαυρογιώργος, 1999: 12).

Στο ελληνικό σχολείο, υπάρχει συγκεκριμένη, σταθερή, ιεραρχία: ιεραρχούνται οι λειτουργίες από πλευράς εξουσίας καθώς και υπευθυνότητας (Παπακωνσταντίνου, 2004:98). Ο προϊστάμενος δίνει κατευθύνσεις προς τους «υφισταμένους» του εκπαιδευτικούς και μαθητές, αυτός ορίζει και το καθηκοντολόγιο του υποδιευθυντή. Οι εκπαιδευτικοί είναι υφισταμένοι σε ένα ιεραρχικά δομημένο σύστημα, στο οποίο η ιεραρχία ταυτίζεται με την εμπειρογνωμοσύνη (Θεοφιλίδης, 2012: 97). Επιφορτίζονται με την υλοποίηση των αποφάσεων, που λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση και τα στελέχη της εκπαίδευσης, χωρίς να έχουν ουσιαστική δυνατότητα (συν)διαμόρφωσής τους. Μεταξύ τους είναι ίσοι. Με τη σειρά τους μεταβιβάζουν τις οδηγίες τους στον μαθητικό πληθυσμό.

Η οργανωτική δράση του σχολείου κατανέμεται μεταξύ των μελών του, έτσι, ώστε η αρχή της εξειδίκευσης του εκπαιδευτικού προσωπικού να τείνει να αποτελεί το βασικό διακριτικό γνώρισμα (Μιχόπουλος, 1997: 99). Το έργο των στελεχών μέσα στην ιεραρχία της εκπαίδευσης είναι προδιαγεγραμμένο, προβλέπεται κατανομή εργασίας, υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας, εφαρμόζονται δηλαδή κανονισμοί και ισχύει η εκπαιδευτική νομοθεσία, η μελέτη της οποίας αποκαλύπτει ένα συγκεντρωτικό σύστημα εφαρμογής της εκπαιδευτικής εξουσίας και μία ορθολογική μορφή διοικητικής διαχείρισης.

Με τον απρόσωπο προσανατολισμό, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στις σχολικές μονάδες στηρίζονται περισσότερο στα γεγονότα, παρά στο συναίσθημα. Τα σχολεία είναι απρόσωπα, γιατί αντιμετωπίζουν τους μαθητές με τον ίδιο τρόπο. Με τον τρόπο αυτόν όλοι είναι ίσοι μεταξύ τους και αντιμετωπίζονται ισότιμα μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2004: 47).

Η κατανομή εργασίας στο σχολικό περιβάλλον προϋποθέτει την επιλογή (διορισμό) μόνιμου προσωπικού και την προαγωγή αυτού, την εξειδίκευση του εκπαιδευτικού προσωπικού σε συγκεκριμένο εργασιακό αντικείμενο, τον χωρισμό της σχολικής μονάδας ευρύτερα σε τύπους, και ειδικότερα σε τάξεις και σε τμήματα, στη διάκριση της εκπαιδευτικής από την διοικητική λειτουργία. Η αφοσίωση και η υπακοή του προσωπικού στον θεσμό της εκπαίδευσης και στην υπηρεσία βεβαιώνεται με τον προσανατολισμό στην καριέρα. Οι δάσκαλοι και κυρίως οι καθηγητές έχουν ειδικότητες, έτσι κατέχουν καλύτερα το γνωστικό τους αντικείμενο και γίνονται αποδοτικότεροι. Ενίοτε δε εξειδικεύονται περισσότερο, για να αποκτήσουν ειδικές θέσεις. Παρέχονται δηλαδή, μέσω των κανόνων και των κανονισμών και κίνητρα επαγγελματικής ανάπτυξης στους εκπαιδευτικούς και σε διοικητικούς υπαλλήλους. Οι εκπαιδευτικοί, για παράδειγμα, μπορούν να προαχθούν σε υποδιευθυντές, διευθυντές, σχολικούς συμβούλους, προϊσταμένους εκπαιδευτικών ή/και

περιφερειακών διευθύνσεων, ενώ οι διοικητικοί υπάλληλοι³ να εξελιχθούν σε τμηματάρχες, προϊσταμένους διευθύνσεων ή/ και γενικών διευθύνσεων (Πασιαρδής, 2004: 47-8).

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι, κατά βάση, τυποποιημένη: εφαρμόζονται απαρέγκλιτα συγκεκριμένα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, διδάσκονται τα ίδια σχολικά εγχειρίδια, υπάρχουν κύκλοι σπουδών, γίνονται εξετάσεις, η διάρθρωση και το περιεχόμενο των θεμάτων των οποίων καθορίζονται σαφώς από τη νομοθεσία. Η λειτουργία όλων των σχολείων διέπεται από κοινούς κανόνες. Για παράδειγμα, τα σχολεία ξεκινούν τα μαθήματα την ίδια ώρα, την ίδια περίοδο, έχουν τις ίδιες διακοπές, λειτουργούν περίπου με τον ίδιο τρόπο. Οι κανόνες και οι κανονισμοί εξασφαλίζουν την ύπαρξη σταθερότητας, ομοιομορφίας και τη συνέχιση μιας πολιτικής και διαφόρων αποφάσεων, ανεξάρτητα από τα πρόσωπα που έχουν τις θέσεις. Έτσι ο οργανισμός λειτουργεί θεσμικά κι όχι προσωποπαγώς. Επιδιώκεται η πειθαρχία όλων στους σχολικούς κανόνες.

Αξιολόγηση του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης στη σχολική μονάδα

Η εφαρμογή του γραφειοκρατικού συστήματος στη διοίκηση και λειτουργία της σχολικής συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Το γραφειοκρατικό μοντέλο αποκλείει προσωπικές ευνόιες, αυθαιρεσίες και διαφοροποίηση στη μεταχείριση των εργαζομένων.

Η οργανωτική δυναμική του γραφειοκρατικού προτύπου κατοχυρώνει την εφαρμογή κοινής εκπαιδευτικής πολιτικής σε ολόκληρη την εθνική επικράτεια, εξασφαλίζοντας έτσι το δικαίωμα όλων των μαθητών για ισότιμη πρόσβαση στο δημόσιο μορφωτικό αγαθό. Οι εκπαιδευτικοί ενισχύονται, από μία άποψη, να αυτοαναγορεύονται σε εκτελεστές των αποφάσεων της κεντρικής ηγεσίας, να ανάγονται σε θεματοφύλακες της εκπαιδευτικής πολιτικής, να θεωρούν τον εαυτό τους εκπρόσωπο της πολιτείας στον κοινωνικό τους μικρόκοσμο.

Παρά την επιμονή του Weber, ότι η γραφειοκρατία συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμιση στην εκπαίδευση και στη διοίκηση, διαπιστώνεται ότι το μοντέλο αυτό αγνοεί πάρα πολλούς παράγοντες (κοινωνικούς, ψυχολογικούς, οικονομικούς, πολιτικούς) και δίνει έμφαση μόνον στη δόμηση της εξουσίας μέσα στην οργάνωση του σχολείου, χωρίς να προετοιμάζει για πολλά γεγονότα που συμβαίνουν στα δημόσια σχολεία, για παράδειγμα, για τους ανεπίσημους τύπους εξουσίας που επιζητούν να ασκούν οι εκπαιδευτικοί (Μιχόπουλος, 1997: 100).

Υποστηρίζεται ότι η γραφειοκρατία και ο επαγγελματισμός είναι δύο έννοιες ασυμβίβαστες, καθώς η πρώτη προβάλλει τη νόμιμη εξουσία, ενώ η άλλη την εξουσία της ικανότητας (Μιχόπουλος, 1997:101). Ο Gouldner (1957, όπ. ανάφ. σε Πασιαρδής, 2004:45) παρατηρεί ότι συχνά υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των γραφειοκρατικών κανόνων και της επιθυμίας των επαγγελματιών, οι οποίοι είναι ειδικοί στον τομέα τους να δρουν ανεξάρτητα από γραφειοκρατικούς προσδιορισμούς, τους οποίους επιβάλλουν συνήθως οι διάφοροι κανόνες. Έτσι, καταλήγει, αναζητούν τρόπο να συμφιλιώσουν τη γραφειοκρατία με τον επαγγελματισμό.

³ Αξίζει να σημειωθεί ότι το οργανόγραμμα του νυν καλούμενου Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων προβλέπει συγκεκριμένες διοικητικές θέσεις, όλων των βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, τις οποίες μπορούν να διεκδικήσουν και εκπαιδευτικοί.

Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν θετικά τη γραφειοκρατική ηγεσία, καθώς τους ζητείται να συμμορφωθούν, να συμβιβαστούν με κατεστημένους ρόλους, εκτελώντας τυπικά εργασίες που τους ανατέθηκαν και τυποποιώντας τη διδασκαλία τους, χωρίς περιθώρια αυτενέργειας (Μαυρογιώργος, 1999:35). Όμως η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, έρχεται σε αντίθεση με την ατομική ελευθερία και πρωτοβουλία των πολιτών, καθώς και με την επαγγελματική αυτονομία του εκπαιδευτικού εντός και εκτός της σχολικής τάξης.

Επίσης, ο απρόσωπος προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό και χαμηλά κίνητρα για εργασία, σε ψυχρότητα στις σχέσεις του προσωπικού. Η πολλή εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε ανία και πλήξη, ο προσανατολισμός για καριέρα σε λανθασμένες κατευθύνσεις: π.χ. να δίνεται έμφαση στην αρχαιότητα παρά στην επίδοση και απόδοση του εργαζόμενου κι έτσι να δημιουργηθούν εστίες συγκρούσεων μεταξύ των αρχαιότερων στην υπηρεσία και των φιλόδοξων νεαρότερων (ίσως και ικανότερων) στελεχών.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι αυστηροί κανόνες και τα πρότυπα διοικητικής συμπεριφοράς μετατρέπονται με ευκολία σε αυτοσκοπό (Κατσαρός, 2008:78). Οι πολλοί κανόνες έχουν ως αποτέλεσμα συχνά την απώλεια των αρχικών στόχων της εκπαίδευσης, δηλαδή της μόρφωσης των παιδιών και τη στροφή των εκπαιδευτικών προς λανθασμένους στόχους, δηλαδή την ευλαβική τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Επίσης η συμπλήρωση πολλών εντύπων (ημερήσια σχέδια εργασίας, εβδομαδιαία, τριμηνιαία, κτλ.) από μέρος των εκπαιδευτικών έχει ως συνέπεια την απώλεια πολύτιμου χρόνου και ενεργητικότητας, που θα μπορούσαν να αφιερώσουν στο διδακτικό τους έργο. Τέλος, η προσήλωση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην αυστηρή ιεραρχία μπορεί να εμποδίσει την πραγματική επικοινωνία και να επιφέρει αλλοίωση των πληροφοριών (Πασιαρδής, 2004: 45-50).

Όλα τα παραπάνω προκαλούν αδράνεια, δυσκαμψία, αδυναμία της οργάνωσης να ευθυγραμμιστεί με ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον, όπως είναι αυτό της σύγχρονης κοινωνίας. Δε συνιστούν προϋποθέσεις για ευελιξία, αξιοκρατία, διαφάνεια και δικαιοσύνη στην εκπαίδευση και στη διοίκηση αυτής. Αντίθετα επιφέρουν διόγκωση του συστήματος, με αποτέλεσμα τη χρονοβόρα λειτουργία του με καθυστερήσεις και παλινδρομήσεις στη διεκπεραίωση των εργασιών και την κάθετη πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Ο G. Watson (1945, όπ. ανάφ. σε Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994:342) αναφέρει ως συνέπειες της γραφειοκρατίας στην εκπαίδευση, μεταξύ άλλων: την πολύπλοκη διάταξη της οργάνωσης με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και υψηλό καταμερισμό αρμοδιοτήτων, τις συγκρουόμενες αποφάσεις, τις περιττές εργασίες και τη σπατάλη πόρων, τα λάθη, τις παραλείψεις και τις αντιφάσεις στις αποφάσεις. Σε αυτά προσθέτει τους αυστηρούς, τυπικούς και άκαμπτους κανόνες, που δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε ειδικές ανάγκες και εξαιρετικές περιπτώσεις. Υπογραμμίζει τη συγκέντρωση εξουσίας και ισχύος στην κορυφή της ιεραρχίας και ταυτόχρονα την προσπάθεια να αυξηθεί και να επεκταθεί η εξουσία των διαφόρων θέσεων της ιεραρχίας, τις συγκρούσεις με τα δημοκρατικά δικαιώματα των πολιτών, την πολιτική ευνοιοκρατία.

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Το γραφειοκρατικό μοντέλο ρυθμίζει στο μεγαλύτερο μέρος τη δόμηση των σχολικών μονάδων. Η ορθολογική και χαρισματική νομιμότητα, η τήρηση των κανονισμών, η

εξειδίκευση, η κατανομή καθηκόντων, ο συντονισμός των εργαζομένων συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι κριτικές για την αποτελεσματικότητα εφαρμογής της γραφειοκρατίας περιέχουν προτάσεις αντιμετώπισης της «γραφειοπαθολογίας», οι οποίες συγκλίνουν στην εφαρμογή των ακόλουθων μέτρων: α) δραστικό περιορισμό του αριθμού των προσώπων που εμπλέκονται στις γραφειοκρατικές διαδικασίες, β) μείωση των περιττών φάσεων στις διαδικασίες, γ) επανασχεδίαση των αρχείων σε ένα ενιαίο σύστημα για τις περισσότερες υπηρεσίες, ώστε να επιτυγχάνεται ταχύτερα η άντληση στοιχείων μέσω των υπολογιστών, δ) κατάργηση των περιττών ενδοϋπηρεσιακών εγγράφων εντός των υπηρεσιών.

Ειδικότερα το πρόβλημα της ανίας, λόγω της τυποποίησης της εκπαίδευσης, που βιώνουν οι έλληνες εκπαιδευτικοί, μπορεί να αντιμετωπιστεί με τον εμπλουτισμό της εργασίας τους, με την παροχή κινήτρων και την προσφορά ευκαιριών για προσωπική και επαγγελματική ικανοποίηση, για αυτοπραγμάτωση μέσα από τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό, την οργάνωση, την προώθηση και τον έλεγχο της δικής του εργασίας. Οι εργαζόμενοι υλοποιούν σημαντικές εργασιακές ανάγκες τους, χωρίς να τελματώνουν στο πλαίσιο της ομοιόμορφης καθημερινής απασχόλησης.

Για τον περιορισμό του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του γραφειοκρατικού συστήματος, συστήνεται η ενίσχυση της λαϊκής συμμετοχής και της τοπικής εξουσίας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας, η αυτονομία των σχολικών μονάδων. Με την εφαρμογή ενός αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης, μπορεί να επιτευχθεί η διεύρυνση των επιπέδων εξουσίας με τη συμμετοχή νέων προσώπων και ομάδων στη λήψη αποφάσεων (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008: 140). Η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να υπηρετήσει την παραχώρηση αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία σε περιφερειακές διοικητικές μονάδες. Οι υπηρεσίες, τέλος, πρέπει να ανασυγκροτηθούν με προσωπικό, που διαθέτει κατάλληλη κατάρτιση στο πλαίσιο της εφαρμοσμένης οργανωτικής των υπηρεσιών. Το σχολείο, από την άλλη, καλείται να συνιστά αποτελεσματική μαθηνοσφα κοινότητα: να αφουγκράζεται τις αλλαγές και τις ανάγκες της κοινωνίας και της εποχής του, να αναδιαμορφώνει λειτουργικά τα αναλυτικά του προγράμματα διδασκαλίας και την κουλτούρα του ως οργανισμού, ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτές, συμβάλλοντας παράλληλα στον κοινωνικό γραμματισμό των μελλοντικών πολιτών, των εφήβων μαθητών του. Έχει καθήκον, επιπλέον, να βρίσκεται σε διαρκή διάλογο με τη σύγχρονη κοινωνία, δηλαδή με μια ευρύτατη μαθηνοσφα κοινότητα, την οποία επιχειρεί να βοηθήσει και να βελτιώσει, μέσα από αποφάσεις, εκροές και επιλογές του.

Ως εκ τούτου, στο κατώφλι του εικοστού πρώτου αιώνα, οι νέες εξελίξεις και τα ερευνητικά δεδομένα στην ψυχολογία, κυρίως τη γνωστική και την παιδαγωγική, η εφαρμογή της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, οι υψηλές δαπάνες για την εκπαίδευση και η απαίτηση της κοινωνίας για αύξηση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση οδήγησαν στην εφαρμογή της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» στην Εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004:143). Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην Εκπαίδευση είναι εκείνη η οποία προϋποθέτει νέες ιδέες, αλλαγές και καινοτομίες, βασίζεται δε σε μία φιλοσοφία κατά βάση ανθρωπιστική, η οποία πιστεύει στον άνθρωπο, του αποδίδει τον σεβασμό που δικαιούται και προσδοκά τη διάθεσή του να παρέχει ποιοτικό έργο ως εργαζόμενος (Deming, 2000:93). Στο πλαίσιο αυτής της νέας τάξης πραγμάτων, οι ιεραρχίες, οι δομές και η πυραμίδα της εξουσίας ανατρέπονται. Οι εκπαιδευτικοί εργάζονται μεν συστημικά, χωρίς να γίνονται όμως γρανάζια ενός συστήματος: συνεργάζονται, κρίνουν, αξιολογούν, αποφασίζουν, εφαρμόζουν, λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τους. Με τον τρόπο αυτόν υπηρετούν την

ανάγκη για συνεχή βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου, καθώς και των υπηρεσιών της εκπαίδευσης προς τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς και το σύνολο της κοινωνίας. Ειδικότερα η διαχείριση κάθε σχολικής μονάδας με μετατόπιση της ευθύνης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων από τη σφαίρα επιρροής της κρατικής εξουσίας στο επίπεδο της σχολικής μονάδας και περαιτέρω στον εκπαιδευτικό, ως ατομική παραγωγική μονάδα επιβάλλεται ως προσανατολισμός της εκπαίδευσης. Διατηρείται έτσι ο ρυθμιστικός ρόλος της κεντρικής εξουσίας και ταυτόχρονα παραχωρείται αυτονομία στις σχολικές μονάδες, με αποτέλεσμα μέσα από την ευελιξία, να επιτυγχάνεται η επίλυση των εκπαιδευτικών προβλημάτων.

Προς την κατεύθυνση αυτήν συμβάλλει η εφαρμογή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Εκπαίδευση. Πρόκειται για μια μορφή διοίκησης, η οποία είναι συμμετοχικού τύπου: Δίνει έμφαση στο προσωπικό όραμα και τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού, ώστε η αλλαγή στο σχολικό περιβάλλον να επέλθει ως αποτέλεσμα της συμμετοχής και της προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή της εκπαιδευτικής πυραμίδας (Leithwood, 1994, όπ. αναφ. σε Θεοφιλίδη, 2012:211). Έτσι διαμορφώνεται ένα ευέλικτο και δυναμικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο δημιουργεί το πλαίσιο για την καλλιέργεια νέων ιδεών, που διατηρεί ωστόσο κάποια από τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης.

Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι ακόμη και μορφές οργάνωσης που απορρίπτουν την έννοια της αυστηρής ιεραρχίας και βασίζουν τη λήψη αποφάσεων στη συμμετοχή και τη συνευθύνη των μελών τους, αναπόφευκτα υιοθετούν αρκετά από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Για παράδειγμα, κάθε μοντέλο διοίκησης προϋποθέτει την κατανομή αρμοδιοτήτων, μία στοιχειώδη δομή ιεραρχικής εξάρτησης, ενώ εφαρμόζεται κάποια μορφή ελέγχου.

Συνεπώς, η σχολική μονάδα πρέπει να αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής διοίκησης, ξεπερνώντας ταυτόχρονα τα μειονεκτήματά της, ώστε να αναγνωρίζεται ως οργανισμός που διαμορφώνει την πορεία του και εξετάζει τη δράση του μέσα από διαδικασίες ελέγχου, αξιολόγησης και αναστοχασμού (Θεοφιλίδη, 2012:70). Μπορεί, για παράδειγμα, να αξιοποιεί την επιστημονική εξειδίκευση των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη διαθεματική διδασκαλία (π.χ. μέθοδος Clill). Παράλληλα οφείλει να επιχειρεί αλλαγές, ώστε ο εκπαιδευτικός να εισέρχεται στην εκπαιδευτική διαδικασία ελεύθερος, να αξιοποιεί όλα τα διακριτικά της προσωπικότητάς του, για να συνδέεται με τους μαθητές του, να αναδεικνύει την επιστημονική του οντότητα, χωρίς να υπόκειται στους περιορισμούς που του επιβάλλουν οι κανόνες και οι κανονισμοί του γραφειοκρατικού συστήματος.

Αναφορές

- Deming, E. (2000). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press.
- Gunter, H., & Fitzgerald, T. (2013). New Public Management and the modernisation of education systems 1, *Journal of Educational Administration and History*, 45:3, pp. 213-219, DOI: 10.1080/00220620.2013.796914
- Weber, M (1947). *The theory of social and economic organisation*. New York: Free Press.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (τόμ. Α): Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική (2^η έκδοση) (σσ. 71 - 118). Πάτρα: ΕΑΠ.

- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση. Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θεοφιλίδης, Χ.(2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μιχόπουλος, Α. (1997). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπαλής, Θ. (1985). *Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας και η αντιμετώπισή του. Σύγχρονα μέσα ελέγχου και περιορισμού του*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Χατζηπαναγιώτου, Π.(2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.