

Επισκόπηση Κεφαλαίων

Το Κεφάλαιο 1 είναι αφιερωμένο στην *Εισαγωγή στη διοικητική σκέψη*. Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η εξέλιξη της θεωρίας του management, οι διάφορες σχολές του management και η εφαρμογή της επιστήμης του management στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Το Κεφάλαιο 2 είναι αφιερωμένο στη *Δομή και Λειτουργία του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Γίνεται περιγραφή και εξετάζεται η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, τα χαρακτηριστικά του και η απεικόνισή του με οργανογράμματα.

Το Κεφάλαιο 3 αναπτύσσει τις βασικές έννοιες που συνδέονται με τη *Συστημική Προσέγγιση της Λειτουργίας της Εκπαιδευτικής Μονάδας*. Εξετάζονται οι πτυχές της εκπαιδευτικής μονάδας ως σύστημα και εξετάζονται οι στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας με βάση τη συστημική προσέγγιση.

Το Κεφάλαιο 4 εξετάζει *Το περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας* και παρουσιάζει τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην οργάνωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα. Τονίζεται η σημασία που έχει η συνεργασία του εκπαιδευτικού οργανισμού με το περιβάλλον του (γονείς, κοινωνία, εκπαιδευτικοί κ.ά.).

Το Κεφάλαιο 5 εστιάζεται στις *Βασικές έννοιες και ορισμούς της οργάνωσης και διοίκησης (management)*. Εξετάζεται η βασική ορολογία του management και παρουσιάζεται συνοπτικά η διαδικασία εφαρμογής του στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται στον *Προγραμματισμό της δράσης των εκπαιδευτικών μονάδων*. Εξετάζεται η έννοια, το περιεχόμενο και η σημασία του

σχεδιασμού-προγραμματισμού με ειδική αναφορά εφαρμογής της λειτουργίας αυτής του management στο χώρο της εκπαίδευσης.

Το Κεφάλαιο 7 καλύπτει τα βασικά ζητήματα που αφορούν την *Οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας*. Στην ενότητα αυτή γίνεται διερεύνηση της έννοιας της οργάνωσης και παραθέτονται τα βασικά στοιχεία της έννοιας αυτής. Γίνεται αναφορά στη διάκριση των οργανώσεων, στο οργανόγραμμα, στον οργανωτικό σχεδιασμό καθώς και στη διαδικασία εφαρμογής του στην εκπαιδευτική μονάδα.

Το Κεφάλαιο 8 είναι αφιερωμένο στη *Διεύθυνση της εκπαιδευτικής μονάδας*. Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η εξέταση της φύσης της διευθυντικής ηγεσίας με έμφαση στους ρόλους των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης.

Το Κεφάλαιο 9 εξετάζει τις θεωρητικές έννοιες της *Αξιολόγησης - Ελέγχου της εκπαιδευτικής μονάδας*. Εξετάζονται τα στοιχεία που αφορούν την έννοια και το περιεχόμενο του ελέγχου καθώς και της αξιολόγησης στην εκπαίδευση. Αναπτύσσεται επίσης ένα μοντέλο αξιολόγησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Παραπέρα διερευνάται η δυνατότητα εφαρμογής της διοικητικής αυτής λειτουργίας στην εκπαιδευτική μονάδα μέσω της αξιολόγησης.

Το Κεφάλαιο 10 αναπτύσσει τις βασικές έννοιες που συνδέονται με την *Λήψη αποφάσεων*. Στην ενότητα αυτή αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο της διοικητικής λειτουργίας της λήψης αποφάσεων και γίνεται αναφορά για την εφαρμογή της λειτουργίας αυτής στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Το Κεφάλαιο 11 εξετάζει τις αρχές, τις τεχνικές και τις απαιτήσεις της *Διοικητικής των Κρίσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες*.

Το Κεφάλαιο 12 υπογραμμίζει την αυξανόμενη έμφαση που δίνουν οι εκπαιδευτικές μονάδες στη *Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.)* τους. Εξετάζεται το πεδίο δράσης της Δ.Α.Π. και ο ρόλος του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Δ.Α.Π. αλλά και η νέα τάση του Coaching στη Δ.Α.Π.

Το κεφάλαιο 13 αναφέρεται στην *Ποιότητα της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος*. Εξετάζεται το περιεχόμενο της ποιότητας, τα συστήματα ποιότητας, η ποιότητα στην εκπαίδευση, ο τρόπος εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαιδευτική μονάδα καθώς και τα ευρωπαϊκά και διεθνή βραβεία ποιότητας.

Το Κεφάλαιο 14 αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της διαχείρισης του χρόνου (Time Management) από τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης.

Το Κεφάλαιο 15 εξετάζει ορισμένες Σύγχρονες Προσεγγίσεις του *Management με εφαρμογή στην εκπαίδευση*. Αναφέρονται συνοπτικά η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives – M.B.O.) στην εκπαιδευτική μονάδα και τα βήματα εφαρμογής της, η Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q.) και η σημασία της για την ηγεσία της εκπαιδευτικής μονάδας, η Κοινωνική Ευθύνη στη διοίκηση και λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, η Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) στην εκπαιδευτική μονάδα, η εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) στην εκπαιδευτική μονάδα και το εκπαιδευτικό σύστημα και τέλος το σημαντικό θέμα της εκπαιδευτικής μονάδας που μαθαίνει δηλαδή την προσέγγιση της έννοιας της Μαθησιακής Οργάνωσης “Learning Organization”.

Εισαγωγή στη Διοικητική Σκέψη

1.1 Ιστορική Αναδρομή στην Εξέλιξη της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η αφετηρία των αρχών της διοίκησης περνάει μέσα από την εξέλιξη της ιστορίας του ανθρώπου. Τα δεδομένα που οδηγούν στην τεκμηρίωση της παραπάνω άποψης είναι αρκετά.

Ήδη από την αρχαιότητα στους παπύρους της αρχαίας Αιγύπτου διαφαίνεται η σημασία της αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης για την κατασκευή των πυραμίδων. Στην αρχαία Κίνα επίσης συναντάμε οργανωτικούς κανονισμούς οι οποίοι διαιρούν την παραγωγή της πορσελάνης σε εξήντα στάδια και αποτελούν τις πρώτες αναφορές στο θέμα του καταμερισμού των έργων, ενώ ο κώδικας των Βαβυλωνίων περιέχει και διοικητικές διατάξεις που καθορίζουν ελάχιστο όριο αμοιβής σε είδος για τους εργάτες της γης.

Στην εξέλιξη της οργανωτικής σκέψης συνέβαλε και η Αρχαία Ελλάδα. Ο Πλάτωνας στην «Πολιτεία» εξηγεί την αναγκαιότητα του καταμερισμού των έργων και της ειδίκευσης. Κατά τον Πλάτωνα ο καταμερισμός είναι συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου, η δε ανταλλαγή των αγαθών είναι αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, ενώ ο Αριστοτέλης στα «Πολιτικά» εκθέτει τις αρχές του καταμερισμού και της μεταβίβασης της

δεξιοτεχνίας από τα έμψυχα στα άψυχα εργαλεία και αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα.

Η Ρωμαϊκή αυτοκρατορία κατάφερε να διοικήσει το απέραντο κράτος της χάρη στην οργανωτική ικανότητα των στελεχών της και την υιοθέτηση νέων αρχών και μεθόδων στη διοίκησή της. Η ρωμαιοκαθολική εκκλησία υιοθέτησε την τυπική οργάνωση τόσο με τον προσδιορισμό των στόχων της όσο και με την αποτελεσματικότητα και μεθοδικότητα της άσκησης της διοίκησης.

Θα πρέπει να αναφέρουμε επίσης ότι πολλές από τις σημαντικότερες αρχές της διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν από τους στρατιωτικούς οργανισμούς και τα εγχειρίδια πολέμου του Κλαούζεβιτς ή του Σουν Τζου από τα οποία η επιστήμη της διοίκησης δανείστηκε έννοιες, όπως π.χ. τις αρχές της οργάνωσης και της διεύθυνσης ομάδων καθώς επίσης και την έννοια της στρατηγικής και των σχεδίων δράσης.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτιόταν από τον τρόπο οργάνωσης και τις ικανότητες των ατόμων που ασκούσαν τη διοίκηση, ενώ η προσπάθεια διοίκησης δεν ήταν βασισμένη σε κάποια επιστημονική θεωρία αλλά ήταν εμπειρική.

Από τις αρχές όμως του 20^{ου} αιώνα ξεκίνησε μια συστηματική προσπάθεια ταξινόμησης των γνώσεων και της εμπειρίας στο χώρο της διοίκησης.

Έναν από τους κύριους σταθμούς στη νεότερη εξέλιξη της επιστημονικής διοίκησης αποτελεί το κλασικό έργο του Frederick Taylor (1856-1915) “The principles of scientific management” (Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης) που τον καθιέρωσε σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Στο έργο του ο Taylor μετά από πολύχρονο πειραματισμό και μελέτη καταγράφει τα σημεία που θεωρεί σαν βασικά αίτια της μείωσης της παραγωγικότητας της εργασίας στην Αγγλία και Αμερική, όπως τη σκόπιμα ανεπαρκή εργασία, την προμελετημένη επιβράδυνση της παραγωγής, την ελαττωματικότητα των συστημάτων διεύθυνσης κ.τ.λ., και διατυπώνει κανόνες που αποβλέπουν κυρίως στην αποτελεσματικότητα των μέσων (άνθρωποι – μηχανές – μέθοδοι). Έτσι καταλήγει ότι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων θα επιτευχθεί με την υιοθέτηση των παρακάτω μέτρων, ήτοι την:

- α) κατάργηση των εμπειρικών μεθόδων και υιοθέτηση νέων βασισμένων στην επιστήμη,
- β) σωστή επιλογή προσωπικού και συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση όλων των εργαζομένων στα θέματα των νέων μεθόδων εργασίας και
- γ) σωστή κατανομή των ευθυνών μεταξύ του διοικητικού (managers) και του εκτελεστικού παράγοντα (εργάτες).

Ο Frederick Taylor πίστευε στη δημιουργία μιας νέας εποχής για τις επιχειρήσεις όπου θα επικρατούσε η αποτελεσματικότητα και η συνεργασία εργοδοτών και εργαζομένων. Ασχολήθηκε κυρίως με τη μελέτη και την οργάνωση της εργασίας. Κύριες ιδέες του F. Taylor ήταν:

1. Η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών για τους εργαζομένους και μεγαλύτερων κερδών για τις επιχειρήσεις. Με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα ήταν δυνατή η αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Πρότεινε μάλιστα τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.
2. Καμιά πρόσδοος δεν ήταν δυνατή χωρίς τη συνεργασία εργοδοτών και εργαζομένων. Γι' αυτό κι οι δύο πλευρές έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή των κερδών σαν το σοβαρότερο ζήτημα, αλλά αντίθετα να στρέψουν την προσοχή τους στην αύξηση των κερδών.
3. Παρατήρησε σπατάλη των πόρων, της εργασίας και έλλειψη προγραμματισμού. Αυτές τις αδυναμίες οι επιχειρήσεις έπρεπε να τις καταπολεμήσουν με την ορθολογική οργάνωση των εργασιών τους.

Οι διορθωτικές προτάσεις του F. Taylor για τα παραπάνω ήταν:

1. Να αναπτυχθεί η επιστημονική μελέτη της εργασίας που να στηρίζεται στη μέτρηση και τον πειραματισμό, όπως μελέτες χρόνου εργασίας και μελέτη κινήσεων εργαζομένων (Time and Motion Studies).
2. Να επιτευχθεί αρμονία στην ομαδική δράση, καθώς και συνεργασία μεταξύ των διάφορων ομάδων αντί για ατομικισμό και αντιπαράθεση.
3. Να προσδιοριστεί μια κανονική απόδοση (νόρμα) και να θεσπιστεί ένα σύστημα αμοιβής, που να προβλέπει βραβείο για εκείνους που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση από την κανονική (νόρμα).
4. Να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκπαιδευτούν στο είδος εργασίας για το οποίο είναι πιο κατάλληλοι δηλαδή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».
5. Να διαχωριστεί η εργασία σε προπαρασκευαστικό και εκτελεστικό στάδιο. Το πρώτο να αποτελεί ευθύνη του management (σχεδιασμός-προγραμματισμός) ενώ το δεύτερο ευθύνη των εργατών.

Τελικά ο F. Taylor κατηγορήθηκε ότι ήρθε σε αντίθεση με την ανθρώπινη ψυχολογία και ότι ήθελε να κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται και να εργάζονται σαν μηχανές. Την ευθύνη όμως φέρουν οι επιχειρήσεις που

εφάρμοζαν τις μεθόδους του για αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να τις συνδέουν με ανάλογη αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων.

Τις παραπάνω αρχές βελτίωσαν οι συνεργάτες του F. Taylor οι οποίοι είχαν την ευκαιρία να τις εφαρμόσουν με επιτυχία, αφήνοντας ένα σύνολο αρχών που μέχρι σήμερα χρησιμοποιείται σαν γνώμονας για την επιστημονική οργάνωση.

Περαιτέρω στην Αμερική ο Henry Ford (1864-1947), στη βιομηχανία “Ford Motor Company”, εισήγαγε το 1903 τη μέθοδο της παραγωγής σε σειρά συνεχούς ροής με την οποία πέτυχε τη μαζική παραγωγή, με συνέπεια τη μείωση του κόστους και τη μεγαλύτερη ζήτηση των προϊόντων του. Η παραπάνω μέθοδος στηριζόταν στην απόλυτη εξειδίκευση και αξιοποίηση του χρόνου κάθε εργαζομένου, γι’ αυτό και έχει υποστεί μεγάλη κριτική. Στη μέθοδο της μαζικής παραγωγής η εκτέλεση του όλου έργου γίνεται κατά διαδοχικά στάδια. Η σειρά των σταδίων εκτελείται σε κυλιόμενες ταινίες ή με μηχανική επανάληψη απλών κινήσεων. Ο H. Ford είναι ο πρώτος που διατύπωσε τις βασικές αρχές οργάνωσης της βιομηχανικής παραγωγής και προσδιόρισε τις βασικές έννοιες του βιομηχανικού management.

Στην εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης συνέβαλε και η Ευρώπη. Έτσι στη Γαλλία ο Henri Fayol (1841-1924), γενικός διευθυντής μιας μεγάλης χαλυβουργίας στο Παρίσι, στο έργο του “General and industrial administration” καταγράφει τις παρατηρήσεις του πάνω στην άσκηση της σύγχρονης διοίκησης. Έδωσε έμφαση στα ψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Κύρια ιδέα του Henri Fayol είναι ότι οι διάφορες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες που λέγονται λειτουργίες. Βασικές θέσεις του Fayol είναι:

1. Μια εκπαιδευμένη διοικητική ομάδα αποτελεί τη βάση για τη λειτουργία της οργάνωσης που γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη.
2. Η διοικητική ικανότητα ανακτάται με τον ίδιο τρόπο όπως η τεχνική ικανότητα (σχολείο-εργοστάσιο).
3. Η θεωρία της διοίκησης είναι σύνολο αρχών, ικανοτήτων, μεθόδων που έχουν σκοπό την εκπαίδευση στη διοίκηση.
4. Στα ανώτερα όργανα απαιτείται διοικητική ικανότητα ενώ στα κατώτερα τεχνική.

Οι γενικές αρχές διοίκησης του Henri Fayol συνοψίζονται στα παρακάτω:

- a) Καταμερισμός της εργασίας (εξειδίκευση).

- β) Η εξουσία και η ευθύνη. Η εξουσία τού να δίνει κάποιος εντολές να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει. Ο Η. Fayol πίστευε ότι ο άνθρωπος από τη φύση του αναζητά την εξουσία και αποφεύγει την ευθύνη.
- γ) Η πειθαρχία σε έναν οργανισμό να είναι ενσυνείδητη.
- δ) Ενότητα εντολών. Είναι η λήψη εντολών κάθε υφισταμένου από έναν μόνο προϊστάμενο.
- ε) Ενότητα κατεύθυνσης. Για το σύνολο των ενεργειών του οργανισμού πρέπει να υπάρχουν λειτουργικά (ειδικά) σχέδια που να εντάσσονται στο στρατηγικό (γενικό) σχέδιο για εξασφάλιση της ενότητας μεταξύ των σχεδίων προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Κατά το Η. Fayol η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας είναι κατά κύριο λόγο συνέπεια μιας ορθά ασκούμενης διοίκησης. Θεωρεί ως απαραίτητες αρχές για την άσκηση ορθολογικής διοίκησης τον «καταμερισμό εργασίας», «τη συγκέντρωση εξουσίας», «την ενότητα της διοίκησης», «την υποταγή των ατομικών συμφερόντων στο γενικό», «την ικανοποιητική αμοιβή της εργασίας», «την ιεραρχία και τάξη», «την ευθύνη», «την ικανοποίηση του προσωπικού» κ.τ.λ. Ο Η. Fayol είναι ο πρώτος που διατύπωσε τις γενικές αρχές της διοίκησης για τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Στην Τσεχοσλοβακία ο βιομήχανος Thomas Bata μελέτησε τα θέματα διοίκησης σε σχέση με τη δημιουργία κινήτρων. Με στόχο να μεταβάλει τη νοοτροπία του εργαζομένου από νοοτροπία μισθωτού σε νοοτροπία συνεταιίρου, μοίρασε την εργασία σε αυτόνομα μεταξύ τους τμήματα. Κάθε τμήμα ενδιαφερόταν για τη δική του αποτελεσματικότητα και ήταν υπεύθυνο μόνο έναντι της κεντρικής διοίκησης. Ανάλογα με το βαθμό ανόδου της παραγωγικότητας, έναντι του στόχου, έδινε πρόσθετες αμοιβές στους εργαζομένους. Η αυτοτέλεια ορισμένων από τα αυτόνομα αυτά τμήματα έφτανε ακόμα και μέχρι την πρόσληψη προσωπικού απευθείας από το τμήμα. Ο Thomas Bata συνέβαλε ουσιαστικά στη διατύπωση αρχών διοίκησης σχετικά με τα θέματα της δημιουργίας κινήτρων και ενθάρρυνσης των εργαζομένων.

Τέλος, ο κοινωνιολόγος Max Webber (1864-1920) ανέπτυξε τη γραφειοκρατική οργάνωση λειτουργίας των οργανισμών και συγκεκριμένα οι κύριες ιδέες του συνοπτικά είναι οι παρακάτω:

- Η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης του ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.

- Η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο. Είναι μια θεωρία οργάνωσης ειδικά προσανατολισμένη στις ανάγκες μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών.
- Χαρακτηριστικά της οργάνωσης: στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, αυστηροί κανόνες και εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Όμως η επιστημονική έρευνα στα θέματα διοίκησης δε σταμάτησε στους κλασικούς θεμελιωτές του επιστημονικού management, αλλά αναπτύσσεται ακόμη και σήμερα με γρήγορο ρυθμό, προσθέτοντας νέες θεωρίες και αρχές στις οποίες βασίζονται οι σύγχρονες οργανωτικές αντιλήψεις, όπως π.χ. ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Θεωρίας και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

1.2 Κυριότερες Σχολές της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης

Η προσέγγιση του θέματος της διοίκησης μέσα από διαφορετικές σκοπιές (αποτελέσματα-άνθρωποι) συνετέλεσαν στην ανάπτυξη και τη δημιουργία «σχολών»-κατευθύνσεων που καθεμία ακολουθεί το δικό της θεωρητικό υπόβαθρο.

Έτσι η εμπειρική σχολή αναλύει τη διοίκηση μέσα από τη μελέτη των εμπειριών και την ορίζει σαν διαδικασία πρόβλεψης. Τα λάθη και οι επιτυχίες του παρελθόντος βοηθούν στη διατύπωση γενικών αρχών που μπορούν να αποτελέσουν πλαίσιο για την προτυποποίηση της εργασίας και τη βελτίωση των μεθόδων στο μέλλον.

Η κλασική σχολή ή σχολή της επιστημονικής οργάνωσης διαμορφώθηκε κυρίως από τις αντιλήψεις και απόψεις των Taylor-Fayol και των μεταγενέστερων οπαδών τους. Η κλασική σχολή θεμελίωσε την επιστημονική έρευνα στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης και καθιέρωσε τις βασικές διοικητικές αρχές. Ερμηνεύει και αναλύει τη διοίκηση προσδιορίζοντας πρώτα τις βασικές της δραστηριότητες και στη συνέχεια, στηριζόμενη σ' αυτές, καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές της. Η διοίκηση θεωρείται λοιπόν μια ξεχωριστή λειτουργική διαδικασία, η οποία προβλέπει, σχεδιάζει, οργανώνει, διευθύνει, συντονίζει και ελέγχει τις λειτουργίες του οργανισμού. Πάνω σ' αυτή τη βάση διατυπώνει αρχές, όπως της τμηματοποίησης της εργασίας, της σχέσης εξουσίας και ευθύνης, του προσδιορισμού των ορίων της άσκησης εποπτείας κ.λπ.

Πάνω στις βασικές αρχές που έχει προσδιορίσει η κλασική σχολή στηρίχτηκαν οι υπόλοιπες σχολές για να ερευνήσουν και στη συνέχεια να διατυπώσουν τη δική τους θέση. Η νεοκλασική σχολή (ή σχολή των ανθρώπινων σχέσεων) με θεμελιωτή τον Elton Mayo έδωσε σημασία στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανθρώπινες αντιδράσεις και σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Αν τα συναισθήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων δε λαμβάνονταν υπ' όψιν, οι οργανισμοί θα είχαν να αντιμετωπίσουν την αντίστασή τους, ενώ, αντιθέτως, αν επέτρεπαν στους εργαζομένους συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία με θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Τα πειράματα που έγιναν στα εργοστάσια Western Electric Co. και Hawthorne (Illinois) στα τέλη του 1920 έδειξαν ότι:

- Μέσα σε ένα ευχάριστο περιβάλλον με την καθοδήγηση ενθαρρυντικών προϊσταμένων και με βελτιωμένες συνθήκες φωτισμού οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο.
- Οι εργαζόμενοι που ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους έχουν σημασία για την επιχείρηση, αύξαναν την παραγωγικότητά τους.

Τα συμπεράσματα από τα πειράματα αυτά δημιούργησαν τη βάση για την ανθρωποκεντρική κατεύθυνση στο management. Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων υποστηρίζει ότι στους οργανισμούς γενικά υπάρχει υψηλός βαθμός εξουσιοδότησης και τάση για αποκέντρωση αρμοδιοτήτων. Αυτά, για να επιτευχθούν, χρειάζεται η συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων και η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Τα τελευταία χρόνια η σύγχρονη προσέγγιση του management εξετάζει τη διοίκηση μέσα από τη θεωρία των συστημάτων. Σύμφωνα μ' αυτή το «σύστημα διοίκηση» όπως κάθε σύστημα (βιολογικό, φυσικό, εκπαιδευτικό κ.λπ.) αποτελεί τμήμα ενός μεγαλύτερου συστήματος. Ακόμη, περιλαμβάνει άλλα υποσυστήματα τα οποία αλληλοεπηρεάζονται. Κάθε σύστημα –φυσικό, βιολογικό, οικονομικό, εκπαιδευτικό κ.λπ.– έχει έναν ειδικό σκοπό που τον υπηρετούν όλα τα επιμέρους στοιχεία του. Ο σκοπός είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ όλων των τμημάτων του συστήματος-οργανισμού. Σε κάθε σύστημα λειτουργούν δυνάμεις αλληλοεπίδρασης και επικοινωνίας με αποτέλεσμα η μεταβολή ενός στοιχείου του υποσυστήματος να επηρεάζει και τα άλλα υποσυστήματα. Στη θεωρία των συστημάτων η έννοια διοίκηση είναι ταυτόσημη με το «σύστημα διοίκηση».

Η θεωρία των συστημάτων στη διοίκηση επικουρείται από τις προσεγγίσεις τόσο της κλασικής σχολής όσο και της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων με τα παρακάτω συμπεράσματά τους:

- α) από την κλασική σχολή με την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα και
- β) από τη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων για το ρόλο που έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Η συστημική προσέγγιση έχει σημασία για την οργάνωση και διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, διότι το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών εστιάζεται τόσο στη βιωσιμότητα της εκπαιδευτικής μονάδας μέσω της επίτευξης των στόχων της όσο και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδευτικοί, μαθητές, σπουδαστές), στοιχεία που στη συνέχεια θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της.

Τέλος, τη δεκαετία του 1990 παρατηρήθηκε μια στροφή του management προς τη διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) εξαιτίας των επιτυχημένων αποτελεσμάτων των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές ακολουθούσαν την ομαδοποίηση των εργασιών και το συμμετοχικό τρόπο λήψης των αποφάσεων. Ποιότητα για τις ιαπωνικές επιχειρήσεις σήμαινε συμμόρφωση στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών. Η ποιότητα έπρεπε να υπάρχει παντού και συνεπώς αφορούσε τόσο τον εσωτερικό (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και τον εξωτερικό «πελάτη» στο πλαίσιο της «αλυσίδας αξιών» (value chain). Η ποιότητα επιτυγχάνονταν μέσω της πρόληψης των λαθών και των αποκλίσεων από τους στόχους. Η λογική της ποιότητας δε δέχεται ότι τα «λάθη είναι ανθρώπινα», αλλά στηρίζεται στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «κάν' το σωστά από την πρώτη στιγμή». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είχε συγκεκριμένους στόχους, όπως:

- συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και
- συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εισήγαγε μια διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε έναν οργανισμό επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές. Λόγω της σημασίας της σε παγκόσμιο επίπεδο, στο δέκατο τρίτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

Κλείνοντας την παρουσίαση των κυριότερων σχολών της οργάνωσης και διοίκησης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στις μέρες μας, ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης των οργανισμών έχει προσαρμοστεί πέρα από σχολές, στις σύγχρονες συνθήκες και στις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διοικούν τους οργανισμούς. Λόγω του δυναμισμού και της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, η διαδικασία της διοίκησης μπορεί να παραμένει η ίδια όμως η εφαρμογή της έχει γίνει πιο δημιουργική, πιο ευέλικτη και πιο ανοιχτή σε νέες ιδέες και εμπειρίες που μπορούν να την εμπλουτίσουν.

1.3 Η Επιρροή της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

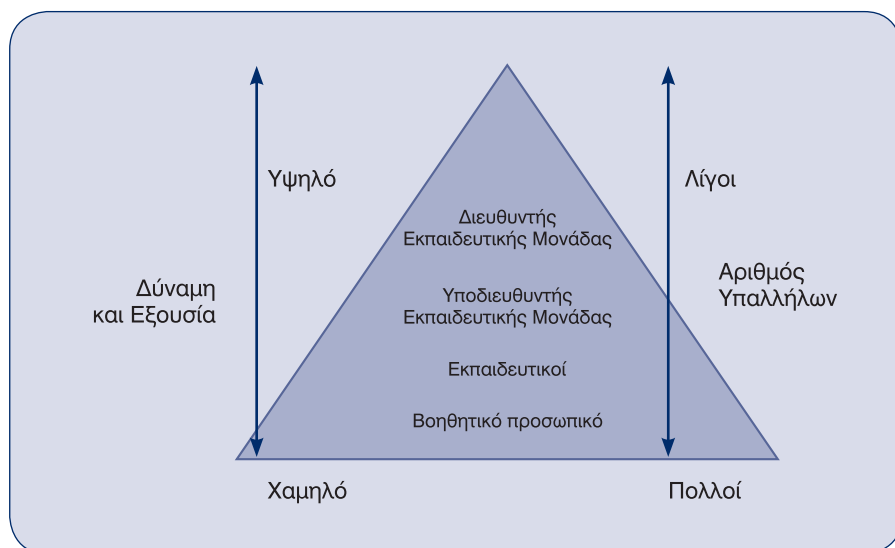
Στην οργάνωση και διοίκηση του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η κλασική σχολή επηρέασε τη λειτουργία της δίνοντάς της γραφειοκρατική κατεύθυνση με επικέντρωση στις παρακάτω αρχές του management:

- την τμηματοποίηση της εργασίας,
- την εξουσία και ευθύνη, δηλαδή η εξουσία τού να δίνει κάποιος εντολές να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει γι' αυτές,
- την ενότητα εντολών,
- το εύρος ελέγχου,
- τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων,
- την εξειδίκευση,
- την πειθαρχία στην επίτευξη των στόχων και
- την ενότητα κατεύθυνσης.

Παραδείγματα εφαρμογής των παραπάνω αρχών στο χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων είναι ο περιορισμένος αριθμός εκπαιδευτικών μονάδων που εποπτεύει ο διευθυντής της διεύθυνσης ή ο προϊστάμενος γραφείου εκπαίδευσης, ενώ ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας έχει μόνο την ευθύνη της διοίκησής της και του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης ο κάθε εκπαιδευτικός λαμβάνει αποφάσεις για την οργάνωση του μαθήματός του (στόχοι, μέσα, στρατηγικές, μέθοδοι κ.λπ.), ενώ απευθύνεται στη διεύθυνση της εκπαιδευτικής μονάδας ή στο σύλλογο των εκπαιδευτικών για θέματα που αφορούν σημαντικές πειθαρχικές παραβάσεις ή την παιδαγωγική αντιμετώπιση προβλημάτων που εμφανίζονται στην αίθουσα διδασκαλίας.

Όσον αφορά στη δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, αυτή ακολουθεί τη μορφή της πυραμίδας και ακολουθεί τη γραφειοκρατική οργάνωση λειτουργίας των οργανισμών. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η εξουσία μειώνεται όσο μετακινούμαστε σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η διάχυση της δύναμης και εξουσίας σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας όπου παρατηρείται συγκέντρωση της εξουσίας κυρίως στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας.

Σχήμα 1.1: Η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας



Σύμφωνα με την ελληνική εκπαιδευτική νομοθεσία η εκπαιδευτική μονάδα έχει γραφειοκρατική οργανωτική δομή, ενώ προβλέπει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων μέσω του συλλόγου των εκπαιδευτικών που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της. Ο διευθυντής είναι με βάση την εκπαιδευτική νομοθεσία ο κύριος υπεύθυνος και υπόλογος για κάθε τι που συμβαίνει στην εκπαιδευτική μονάδα.

Όσον αφορά τη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας, η εμπειρία έχει δείξει ότι η εκπαιδευτική μονάδα στις μέρες μας ως κοινωνική ομάδα έχει ανάγκη από έναν ηγέτη-διευθυντή ο οποίος δε θα είναι ένας απλός διαχειριστής των καθημερινών εργασιών για την εύρυθμη λειτουργία της, αλλά θα προγραμματίζει, θα οργανώνει, θα διευθύνει και θα ελέγχει τους υλικούς και

άυλους πόρους της, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ο διευθυντής στις δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες ως σήμερα δεν εκλέγεται από τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά τοποθετείται από την προϊστάμενη αρχή. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας καλείται να προωθήσει την επίτευξη των γενικών και ειδικών σκοπών της εκπαίδευσης τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο και σε μακροπρόθεσμη προοπτική. Οι γενικοί σκοποί καθορίζονται από την Πολιτεία γενικά για το εκπαιδευτικό σύστημα με τη βοήθεια των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών και των καθοδηγητικών οργάνων της εκπαίδευσης (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο κ.λπ.). Οι ειδικοί σκοποί της εκπαίδευσης είναι αυτοί που προσδιορίζονται όχι μόνο από το κράτος και διαχέονται στις εκπαιδευτικές μονάδες, αλλά και από το διευθυντή και το σύλλογο εκπαιδευτικών, τους οποίους στη συνέχεια ο διευθυντής εφαρμόζει με ευθύνη και πρωτοβουλία του.

Από την εξέταση της οργάνωσης και διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος φαίνεται ότι ο ρόλος του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας είναι σημαντικός, αφού αυτός αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της πυραμίδας της εκπαίδευσης (Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Γραφείο Εκπαίδευσης κ.λπ.) και της εκπαιδευτικής μονάδας. Γι' αυτό και στη σύγχρονη εποχή ο ρόλος του διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αναδεικνύεται ως σημαντικός, κυρίως όσον αφορά στην καθοδήγηση των ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον ο διευθυντής καλείται να εστιάσει την προσοχή του στον τρόπο αξιοποίησης των μεθόδων του management για την επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο διευθυντής, τέλος, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη βελτίωση του σχολικού κλίματος (οργανωτικής κουλτούρας) και στην υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών αξιών στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Στο 8ο Κεφάλαιο θα εξετάσουμε τη σημασία του ρόλου του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας και της ηγετικής συμπεριφοράς γενικότερα για το εκπαιδευτικό σύστημα.