

Σχολεία και Επιχειρήσεις: Υπάρχει αντιστοίχιση;

Schools and Businesses: Is there a match?

Γεώργιος Γκίνης, Διευθυντής 4ου Γενικού Λυκείου Δράμας, ΠΕ 04.01, ginisg19@gmail.com

Georgios Gkinis, Director of the 4th General Lyceum of Drama, UE 04.01, ginisg19@gmail.com

Abstract: The purpose of this article is to study the basic elements of Management Theory and to try to find possibilities of correlation of these elements with the functions and organization of a school unit. To achieve this goal, we will start with the definition of the concept of *Organization* and we will move on to the concepts of *inputs* and *outputs*. Two theories of Management and the possibilities they could offer to the administration of a school will be described. Next we will compare the factors that affect the two Organizations (financial and school) and their individual functions (Planning, Organization, Management, Control). We will deal more extensively with the most basic of these functions, Planning, and in the end we will develop the concerns about the need to train future school executives on the theories of Organization & Management.

Keywords: Management, Organization, Administration, Planning

Περίληψη: Στόχος του άρθρου αυτού είναι να μελετήσουμε τα βασικά στοιχεία της Θεωρίας του Management και να προσπαθήσουμε να βρούμε δυνατότητες συσχέτισης αυτών των στοιχείων με τις λειτουργίες και την οργάνωση μιας σχολικής μονάδας.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού, θα ξεκινήσουμε με τον ορισμό της έννοιας του *Οργανισμού* και θα προχωρήσουμε στις έννοιες των *εισροών* και *εκροών*.

Θα περιγράψουμε δύο θεωρίες του Management (τη Διοίκηση με βάση αντικειμενικούς στόχους και το Ιαπωνικό Management) και τις δυνατότητες που θα μπορούσαν να προσφέρουν στη διοίκηση ενός σχολείου.

Στη συνέχεια θα συγκρίνουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τους δύο Οργανισμούς (οικονομικούς και σχολικούς) και τις επιμέρους λειτουργίες τους (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Έλεγχος).

Θα ασχοληθούμε εκτενέστερα με τη βασικότερη από αυτές τις λειτουργίες, τον *Προγραμματισμό*, και στο τέλος θα αναπτύξουμε τους προβληματισμούς σχετικά με την ανάγκη επιμόρφωσης των μελλοντικών διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων σχετικά με τις θεωρίες της Οργάνωσης & Διοίκησης.

Λέξεις - κλειδιά: Management, Οργάνωση, Διοίκηση, Προγραμματισμός

Εισαγωγή

Το περιβάλλον μιας σχολικής μονάδας (ή κατά μια έννοια, ενός σχολικού οργανισμού) δεν θα μπορούσε επ' ουδενί να θεωρηθεί στατικό. Νέοι μαθητές και νέες μαθήτριες εμπλουτίζουν κάθε χρόνο το μαθητικό δυναμικό. Τις περισσότερες φορές ανανεώνεται και το διδακτικό προσωπικό. Αλλά και οι αλλαγές στην ηγεσία του Υ.ΠΑΙ.Θ., στους εκπροσώπους της τοπικής αυτοδιοίκησης και στη σύνθεση του Συλλόγου Γονέων & Κηδεμόνων του σχολείου, καταδεικνύει τη δυναμική του σχολικού περιβάλλοντος.

Πόσο έτοιμη και καταρτισμένη είναι η σχολική κοινότητα να αντιμετωπίσει αλλαγές στη Νομοθεσία, ποιους αυτοματισμούς έχει αναπτύξει το διευθυντικό στέλεχος και ο Σύλλογος Διδασκόντων να αντιμετωπίζει καταστάσεις που άπτονται θεμάτων πολυποίκιλων και θεμάτων που αγγίζουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως οι σχέσεις μεταξύ μαθητών, μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ των προηγούμενων και των γονέων;

Άραγε η λειτουργία ενός σχολείου πρέπει αφήνεται να καθοδηγείται αποκλειστικά από τις εμπειρίες που έχουν συσσωρεύσει τα στελέχη και οι διδάσκοντες στον εργασιακό τους βίο; Ή, θα συνεισέφεραν θετικά η ανάλυση και η μελέτη των επιστημονικών θεωριών, οι οποίες ασχολούνται με την Οργάνωση και τη Διοίκηση των διαφόρων οργανισμών; Θα μπορούσαν το απόσταγμα της εμπειρίας και η επισταμένη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν έναν Οργανισμό και των επιμέρους λειτουργιών του να βοηθήσει στην βελτίωση της αποδοτικότητας, στην ταχύτερη και δικαιότερη επίλυση προβλημάτων και στην εν γένει αύξηση της προσφοράς του έργου μιας σχολικής μονάδας;

Μπορούν λοιπόν οι θεωρίες της Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management) να αντιστοιχηθούν στη Διοίκηση μιας Σχολικής Μονάδας; Πόσο γνώστες αυτών των θεωριών πρέπει να είναι τα Διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων;

Τα ερωτήματα αυτά θα μας απασχολήσουν στο παρόν άρθρο.

Κεφάλαιο 1ο: Οργανισμός - Επιχείρηση

Ξεκινώντας με τον ορισμό του όρου “*οργανισμός*” θα βοηθηθούμε ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τη συχνή αναφορά της εναλλακτικής ονομασίας των σχολικών μονάδων ως “*σχολικών οργανισμών*”.

Ως *οργανισμό* λοιπόν ορίζουμε ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι εργάζονται από κοινού για την επίτευξη ενός σκοπού. Παραδείγματα που μπορούμε να αναφέρουμε είναι η ποδοσφαιρική ομάδα Ατρόμητος Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Πατρών, η γαλακτοβιομηχανία ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ κ.ά. Όλα αυτά τα σύνολα σαφώς ικανοποιούν τις συνθήκες για να χαρακτηριστούν οργανισμοί:

- A. Απαρτίζονται από ανθρώπους, οι οποίοι εργάζονται ως ομάδα,
- B. Ο σκοπός τους είναι σαφής και

C. Το κάθε ένα από αυτά σύνολα έχουν μια συγκεκριμένη δομή.

Νομιμοποιούμαστε λοιπόν να χρησιμοποιήσουμε το χαρακτηρισμό “οργανισμός” για μια σχολική μονάδα διότι καλύπτουμε τις παραπάνω συνθήκες: Οι εκπαιδευτικοί, τα διευθυντικά στελέχη, οι μαθητές και οι μαθήτριες και το λοιπό προσωπικό (γραμματέας, καθαρίστριες, επιστάτες) εργάζονται στον ίδιο χώρο, τις ίδιες σχεδόν ώρες και επιδιώκουν - για τους δικούς τους λόγους ο καθένας - να πετύχουν τους σκοπούς της Εκπαίδευσης, όπως αυτοί ορίζονται στη σχετική Νομοθεσία.

Όταν ο σκοπός ενός οργανισμού είναι οικονομικής φύσεως τότε, με κάποιες προϋποθέσεις, χαρακτηρίζεται ως Επιχείρηση.

Η Επιχείρηση, λοιπόν, είναι ένας οικονομικός οργανισμός και αποβλέποντας στη κερδοφορία προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών ή πελατών της μέσω της οργανωμένης προσπάθειας των μελών της. Προκειμένου να πετύχει τον σκοπό της, χρησιμοποιεί τους παραγωγικούς της πόρους, οι οποίοι στη γλώσσα των Οικονομικών ονομάζονται *εισροές*. Τέτοιοι είναι οι πρώτες ύλες, η ενέργεια, το ανθρώπινο δυναμικό (το οποίο κατέχει επιδεξιότητες, γνώσεις, εκπαίδευση), τα κεφάλαια, οι πληροφορίες κ.ά. Χρησιμοποιώντας λοιπόν η επιχείρηση τις εισροές και ενεργοποιώντας όλες τις εσωτερικές λειτουργίες της, τις μετασχηματίζει σε *εκροές* (υπηρεσίες, προϊόντα, πληροφορίες κ.ά.). Φυσικά, η κερδοφορία εξασφαλίζεται όταν οι τελευταίες (οι εκροές) είναι μεγαλύτερης αξίας από τις πρώτες (τις εισροές).

Θα μπορούσαμε άραγε να αντιστοιχίσουμε τις εισροές των οικονομικών οργανισμών με αντίστοιχους πόρους που χρησιμοποιεί μια Σχολική Μονάδα; Και ποιες θα ήταν στην περίπτωση αυτή οι εκροές; Πριν απαντήσουμε σε αυτά τα ερωτήματα, ας δούμε κάποιους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης και να εμπλουτίσουμε το προηγούμενο ερώτημά μας.

(α) Κοινωνικοί παράγοντες, (β) πολιτικοί, (γ) οικονομικοί και (δ) τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν εξωτερικές συνιστώσες, οι οποίες με τον ένα ή άλλο τρόπο επεμβαίνουν στις διαδικασίες λειτουργίας των οργανισμών.

Φυσικά υπάρχουν και εσωτερικοί παράγοντες, όπως οι χρηματοδοτικοί πόροι (ουσιαστικά τα κεφάλαια), οι φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός), ανθρώπινοι πόροι και τεχνολογικοί πόροι, οι οποίοι καθορίζουν και σηματοδοτούν τις λειτουργίες της.

Και τελειώνοντας με την περιληπτική περιγραφή της δομής μιας επιχείρησης μένει να δούμε ποιες είναι αυτές οι λειτουργίες που αναφέρθηκαν. Είναι η λειτουργία της παραγωγής (γραμμή παραγωγής), η λειτουργία μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η λειτουργία προσωπικού, με όλες τις επιμέρους υποομάδες και διευθετήσεις τους.

Κεφάλαιο 2ο: Ομοιότητες - Διαφορές

Οφείλουμε λοιπόν να αναζητήσουμε σε ποια σημεία υπάρχουν ομοιότητες με τη δομή μιας σχολικής μονάδας (στο εξής Σ.Μ.). Ερωτήματα: (1ο) Υφίστανται εισροές και εκροές σε αυτήν; (2ο) Επηρεάζεται η λειτουργία της από παράγοντες αντίστοιχους με αυτούς, οι οποίοι επηρεάζουν μια επιχείρηση;

Όσον αφορά τις εισροές: οι μαθητές που εισέρχονται στο σχολείο (πρωτοετείς), οι Διευθυντές οι οποίοι επιλέγονται από Συμβούλια, το εκπαιδευτικό υλικό (π.χ. βιβλία, προγράμματα σπουδών, Η/Υ, κ.ά.) μάλλον δεν μπορούν να αντιστοιχηθούν απευθείας με τις εισροές μιας επιχείρησης. Αλλά ας δούμε πρώτα τις εκροές.

Οι μαθητές που εξέρχονται (τελειόφοιτοι, απόφοιτοι), το μαθησιακό, κοινωνικό, ψυχοσυναισθηματικό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται αποτελούν εκροές των Σχολικών Οργανισμών.

Αλλά οι διαφορές είναι σημαντικές: Οι εισροές μιας Σ.Μ. δεν υπόκεινται στους αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους, όπως συμβαίνει σε μια οργανωμένη επιχείρηση, ώστε να διασφαλίζεται ένα απαιτούμενο επίπεδο. Θα μπορούσε να αντιταχθεί ότι οι γραπτές δοκιμασίες, οι καθημερινοί έλεγχοι του διδάσκοντα, οι βαθμοί επίδοσης, αποτελούν θεσμοθετημένες εκφάνσεις μιας προσπάθειας διατήρησης ενός ελάχιστου ορίου ποιότητας. Αλλά το περιβάλλον των Σ.Μ. είναι σαφώς πιο σύνθετο από οποιοδήποτε οικονομικό οργανισμό. Οι πρώτες ύλες σ' αυτούς δεν είναι παιδιά, για τα οποία η καταγωγή, το οικογενειακό περιβάλλον, οι οικονομικές συνθήκες, οι ψυχικές λειτουργίες παίζουν ρόλο σημαντικό στην περαιτέρω εξέλιξη και απόδοση. Επειδή λοιπόν στη δημόσια εκπαίδευση δεν νοούνται πρακτικές προεπιλογής του μαθητικού δυναμικού, όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των “εισροών” έχουν ως επακόλουθο να καθορίζουν σε μέγιστο βαθμό, και ανεξάρτητα από τις τηρούμενες διαδικασίες, την ποιότητα των εκροών. Ας λάβουμε υπόψη μας ότι και οι αποδέκτες των υπηρεσιών των σχολικών οργανισμών είναι πολλοί και με διαφορετικές απαιτήσεις: γονείς που ενδιαφέρονται περισσότερο για την απρόσκοπτη μετάβαση από τη μια τάξη στην επόμενη, γονείς που ενδιαφέρονται για την υψηλότερη δυνατή ακαδημαϊκή επίδοση των παιδιών τους, γονείς οι οποίοι εστιάζουν στους παράγοντες ορθής κοινωνικής ενσωμάτωσης των μαθητών και μαθητριών, μαθητές και μαθήτριες με πλήθος αναγκών και απαιτήσεων, φορείς της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίοι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο τους “πελάτες” των υπηρεσιών των σχολικών μονάδων και δη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι οποίοι φορείς ζητούν εντελώς διαφορετικές δεξιότητες από τις “εκροές”, όλοι αυτοί οι χρήστες συνθέτουν ένα μωσαϊκό με επακόλουθο να αναφύονται ερωτήματα: “ποιοι από όλους αυτούς θα ικανοποιηθούν και με ποια προτεραιότητα; πού πρέπει να εστιάσει και πού πρέπει να ριχτεί το βάρος και ποια κριτήρια πρέπει να ληφθούν υπόψη;”. Δεν είναι δυνατόν να θεωρούμε ότι οι εισροές και οι εκροές μιας σχολικής μονάδας πρέπει να θεωρηθούν με την ίδια ματιά όπως σε μια επιχείρηση. Στην τελευταία, οι ευθύνες για κάποια αστοχία, σχετικά εύκολα μπορεί να αποδοθεί σε κάποιο σημείο είτε του συστήματος είτε των εργαζομένων. Εάν όμως η βαθμολογία των μαθητών κυμαίνεται μεταξύ 5 έως 10 και δεν φτάνουν άπαντες στην κατάκτηση του άριστα, μπορούμε με την ίδια ευκολία, αβίαστα να αποδώσουμε ολοκληρωτικά τις ευθύνες στους εργαζόμενους στη Σ.Μ. ή

στο “αποτυχημένο” σύστημα εκπαίδευσης; Να αγνοήσουμε αβίαστα όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν (καταγωγή, οικογενειακό περιβάλλον, οικονομικές συνθήκες, ψυχικές λειτουργίες κ.ά.) και να θεωρήσουμε ότι τα παιδιά φτάνουν *tabula rasa* στην ηλικία έναρξης της σχολικής εκπαίδευσης;

Προχωρώντας στο δεύτερο ερώτημα, θα επιχειρήσουμε μια σύγκριση των παραγόντων που επηρεάζουν μια Σ.Μ. και μια επιχείρηση:

Οι πολιτικές αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας και γενικότερα της Κυβέρνησης καθορίζουν προφανώς τα πλαίσια μέσα στα οποία κινείται και λειτουργεί η εκπαιδευτική κοινότητα. Και οι Νόμοι που θεσπίζει η πολιτική ηγεσία και το Υπουργείο Εργασίας ειδικότερα, αναλύονται και επεξεργάζονται από τη Διοίκηση των οικονομικών οργανισμών προκειμένου να παίρνουν αποφάσεις εναρμονισμένες με αυτούς.

Περνώντας στους *κοινωνικούς* παράγοντες ας μελετήσουμε από ένα παράδειγμα: η δημογραφική κατάσταση μιας περιοχής θα ληφθεί υπόψη από τα στελέχη μιας επιχείρησης με έδρα σε αυτό τον τόπο, καθώς από τους κατοίκους της περιοχής αυτής θα αντληθούν κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι της. Η δημογραφική κατάσταση της περιοχής που βρίσκεται ένα σχολείο και ειδικά ο αριθμός των παιδιών της ηλικίας φοίτησης καθορίζει τον αριθμό των τμημάτων του, τον αριθμό των απαιτούμενων εκπαιδευτικών, το ύψος της επιχορήγησης από την Πολιτεία, τον αριθμό του προσωπικού (καθαρίστριες, φύλακες κ.λπ.). Είναι άραγε παράτολμο να θεωρήσουμε ότι εδώ εμφανίζεται μια αξιοσημείωτη αντιστοίχιση των παραγόντων που επηρεάζουν τα δύο υποκείμενα της μελέτης μας (επιχειρήσεις και Σ.Μ.) ή πρέπει να δεχτούμε ότι είναι δύο παράγοντες, οι οποίοι έχουν μεν ίδιο όνομα, αλλά εντελώς ξένη ποιότητα;

Ας δούμε και τους *τεχνολογικούς* παράγοντες, οι οποίοι ανέκαθεν αποτελούσαν κυρίαρχο μέσο ανάπτυξης και επέκτασης του κύκλου εργασίας μιας επιχείρησης. Μάλιστα, οι αλλαγές στο κομμάτι αυτό γίνονται ταχύτητα αισθητές. Να σημειώσουμε ότι η έρευνα και ανάπτυξη που συντελείται είτε από το κράτος είτε από τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, πολλές φορές χρηματοδοτείται από μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών. Η διαδικασία μεταφοράς της νέας γνώσης συναντούσε όμως πάντα μέσα στην ιστορική διαδρομή μεγάλες αντιστάσεις. Οι εργαζόμενοι προσπαθώντας να διατηρήσουν το *status quo* αρχικά δείχνουν απροθυμία υιοθέτησης της. Μόνο με μεγάλες, συντονισμένες προσπάθειες και αφού αντιληφθούν την διευκόλυνση που τους παρέχει στις εργασιακές τους συνθήκες και στην αύξηση της απόδοσής τους, αρχίζουν να αποδέχονται την αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση. Περνώντας στο χώρο της Εκπαίδευσης αμέσως το μυαλό μας πηγαίνει στις ΤΠΕ (τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (αγγλιστί ICT)). Δεν πρέπει να λησμονούμε ότι εδώ και δεκαετίες σε παγκόσμια κλίμακα και πολύ πριν τον ερχομό των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (PC) γίνονταν προσπάθειες εισαγωγής νέων τεχνολογιών στις σχολικές αίθουσες (βιντεοπροβολείς, επιδιασκόπια παλαιότερα, όργανα πειραμάτων κ.ά.). Φυσικά, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές ενεργοποίησαν ένα μεγάλο κομμάτι του εκπαιδευτικού κόσμου. Γράφτηκαν σενάρια, αναπτύχθηκαν εκπαιδευτικές εφαρμογές (π.χ. φωτόδενδρο), δημιουργήθηκαν εργαστήρια και αίθουσες με τις κατάλληλες υποδομές, σχέδια μαθημάτων, ασκήσεις, ερωτήσεις άρχισαν να παίρνουν άλλη μορφή με τη χρήση τους. Υπήρξε όμως αθρόα και άμεση

αποδοχή της κάθε αλλαγής από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας; Υπήρξε προθυμία και ανταπόκριση στις νέες συνθήκες; ή, αρχικά τουλάχιστον η μεγαλύτερη μερίδα του διδακτικού προσωπικού διατήρησε την καθιερωμένη και παγιωμένη τακτική; Η συμβολή της αναπτυσσόμενης τεχνολογίας είναι ισοβαρής στα δύο πεδία: επιχειρήσεις και Σ.Μ.; Επηρεάστηκαν και αναπτύχθηκαν το ίδιο; Εύκολα μπορούμε να βρούμε πολύ μεγάλες διαφορές: για το χτίσιμο μιας πολυκατοικίας, η οικοδομική επιχείρηση που το αναλαμβάνει, από πέντε ή και δέκα χρόνια που χρειάζονταν παλαιότερα, φτάνει σε ολοκλήρωση του έργου μέσα σε ένα μόλις χρόνο τώρα! Η εκμάθηση δεξιοτήτων και η μεταλαμπάδευση γνώσεων από το 45λεπτο που απαιτείτο παλιά στη σχολική αίθουσα, τώρα με χρήση των Τ.Π.Ε. γίνεται σε κλάσμα αυτού του χρόνου; μάλλον όχι! Καμία σχέση. Καμία αναλογία! Να συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η σύγκριση επιχείρησης και σχολείου δεν είναι εφικτή; Σε όποιο σημείο και να σταθούμε, ας μην ξεχνάμε το αρχικό μας ερώτημα. Είναι σαφές και οριοθετημένο: Μπορούμε να εφαρμόσουμε τις θεωρίες του Management στη διοίκηση των Σ.Μ.; Θα έχουμε κέρδος της κοινωνίας; αυτό είναι το ζητούμενο!

Στο σημείο αυτό, μπορούμε να επισκοπήσουμε κάποιες θεωρίες, οι οποίες αναφέρονται στο Management.

Κεφάλαιο 3ο: Θεωρίες Management

Όπως όλες οι επιστήμες, έτσι και η επιστήμη της Διοίκησης (Management) πέρασε από πολλά στάδια εξέλιξης και τροποποίησης. Από τον θεμελιωτή της F.W. Taylor και τις διάφορες σχολές (Εμπειρική Σχολή, Σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, Σχολή της θεωρίας και των αποφάσεων κ.ά.) φθάσαμε σε θεωρίες και έννοιες όπως το Management Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.), τη Διοίκηση βάσει στόχων (M.B.O.), το Management πληροφοριών και γνώσης, το Ιαπωνικό Management κ.ά. Ας δούμε δύο από αυτές τις θεωρίες, ξεκινώντας από την τελευταία.

3.1 Το Ιαπωνικό Management

Η προσέγγιση που ακολούθησε η Ιαπωνία σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων γνωστή και ως θεωρία “Z” προκάλεσε και προκαλεί παγκόσμιο ενδιαφέρον και θαυμασμό. Η ιδέα αυτή σε πλήρη αρμονία με την ιαπωνική κουλτούρα της συνεργασίας και ομαδικότητας έχει ως κεντρικό της άξονα την *ομάδα εργασίας*. Σύμφωνα λοιπόν με τις αρχές αυτής της θεωρίας, οι αποφάσεις μιας ομάδας ανθρώπων είναι κατά τεκμήριο πιο αποτελεσματικές από εκείνες ενός μεμονωμένου στελέχους διοίκησης. Αυτό εδράζεται σε δύο ατράνταχτα επιχειρήματα:

1. Οι πολλοί κατέχουν πολύ μεγαλύτερη εμπειρία και συσσωρεύουν πείρα που υπερκεράζει αυτές ενός μόνο ατόμου,
2. Η απόφαση, η οποία λαμβάνεται στα πλαίσια μια συλλογικής συμφωνίας εκτελείται με μεγαλύτερο ζήλο και ευσυνειδησία.

Επιπλέον, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων με μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί να εντοπίζει εσφαλμένες τακτικές και πληροφορίες και να προωθήει τις αντίστοιχες ορθές.

Αυτό το μοντέλο διοίκησης (Management) εύκολα μπορούμε να το αντιστοιχίσουμε με τις διαδικασίες διοίκησης μια εκπαιδευτικής μονάδας της χώρας μας, όπου ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί ένα όργανο λήψης αποφάσεων, σημαντικών για τη λειτουργία του σχολείου.

Στις επιμέρους θεωρητικές προσεγγίσεις της θεωρίας “Z” κυρίαρχο ρόλο κατέχουν οι λεγόμενοι *κύκλοι ποιότητας*, όπου μικρές ομάδες εργατών και υπαλλήλων συναντώνται με τα ανώτερα τους στελέχη συχνά κατά τη διάρκεια της ημέρας, αναλύοντας τα δεδομένα και επιδιώκοντας τη συνεχή βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας. Μήπως αυτό δεν μας θυμίζει ανάλογες περιπτώσεις στα σχολεία, όπου η συνάντηση ομάδας εκπαιδευτικών της ίδιας ειδικότητας βελτιώνει το συντονισμό και την καλύτερη προσέγγιση της διδασκαλίας των μαθημάτων τους; Η, τη σύγκληση του Συμβουλίου Τμήματος (είναι η ομάδα διδασκόντων ενός συγκεκριμένου τμήματος, π.χ. όλοι όσοι διδάσκουν στο Β2) όπου και παρέχονται διευκρινίσεις, ανταλλάσσονται απόψεις και προτείνονται λύσεις για εμφανιζόμενες δυσλειτουργίες;

Υπάρχουν άραγε σαφώς θεμελιωμένοι λόγοι από το να δεχτούμε ότι η προκείμενη θεωρία Management με τις κατάλληλες προσαρμογές δεν θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα ενός σχολικού οργανισμού;

Αποτελεί λοιπόν απαγορευτική πρακτική η υιοθέτηση για τις σχολικές μονάδες (Σ.Μ.) ενός ανάλογου μοντέλου διοίκησης, του οποίου η εφαρμογή σε οργανισμούς, επιχειρηματικούς ή μη, έχει κατά τεκμήριο θετικά αποτελέσματα στην κατάκτηση της ευημερίας;

3.2 Διοίκηση με βάσει τους αντικειμενικούς σκοπούς ή στόχους - Management by objectives (M.B.O.)

Η φιλοσοφία της διοίκησης με στοχοθεσία φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Εικόνα 1. Management by objectives

Ακολουθώντας κάποια συγκεκριμένα στάδια:

(α) συζήτηση διοικητικού στελέχους - υπαλλήλου σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας,

(β) καθορισμός ειδικών στόχων από τον υφιστάμενο,

(γ) διαβούλευση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σχετικά με τους προηγούμενους στόχους,

(δ) ορισμός προτύπων και σημείων ελέγχου,

(ε) αξιολόγηση των αποτελεσμάτων,

η παρούσα προσέγγιση του M.B.O. για τις επιχειρήσεις, κατορθώνει να εξασφαλίσει κάποια πλεονεκτήματα, όπως:

- τη βελτίωση της επικοινωνίας των δύο μερών (στελεχών και εργαζομένων),
- την αύξηση της απόδοσης όσον αφορά τις εισροές (προσωπικό, πρώτες ύλες, πληροφορίες κ.ά.),
- την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων,
- τη συνεισφορά στην ανάπτυξη των εργαζομένων,
- τον καλύτερο συντονισμό της λειτουργίας του προγραμματισμού,
- τη βελτίωση των κριτηρίων για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.

Αναζητώντας και στο σημείο αυτό την απάντηση στο ερώτημά μας, ας δούμε εάν υπάρχουν συσχετίσεις της συγκεκριμένης θεωρίας Management με τη Διοίκηση μιας σχολικής Μονάδας (Σ.Μ.) Έχει διαπιστωθεί ότι κάθε φορά που ο στόχος για μια καθημερινή λειτουργία στο σχολείο έχει τη συγκατάθεση των διδασκόντων υπηρετείται καλύτερα και επιτυγχάνεται ευκολότερα. Στις περιπτώσεις δε, κατά τις οποίες η ιδέα ξεκινά “από κάτω”, εγκολπώνεται και υιοθετείται από το σύνολο της σχολικής κοινότητας. Όταν ο Διευθυντής μιας Σ.Μ. ζητά τη γνώμη ενός εκπαιδευτικού και συζητά μαζί του για θέματα της λειτουργίας του σχολείου, όταν διδάσκων και διοικητικό στέλεχος του σχολείου διαβουλεύονται και από κοινού θέτουν στόχους, αναλύουν την υφιστάμενη κατάσταση, αναζητούν λύσεις για προβλήματα που παρουσιάζονται ή που κυοφορούνται από καιρό, τότε η συμμετοχή του εκπαιδευτικού είναι φυσικό να λαμβάνει μια πιο ενεργή μορφή.

Φυσικά, το Management βάσει στόχων, προϋποθέτει ότι οι στόχοι αυτοί ακολουθούν κάποιους κανόνες (σαφείς, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι κ.λπ.), οι οποίοι θα παρουσιαστούν στην συνέχεια.

Κεφάλαιο 4ο: Οι βασικές δραστηριότητες (λειτουργίες) της διοίκησης

Η δραστηριότητα ενός στελέχους ενός οργανισμού οικονομικού ή όχι, είναι φυσικά αδιαίρετη. Περιλαμβάνει πολλούς τομείς. Οφείλει να συμμετέχει στην κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου, εφαρμόσιμου προγράμματος, να οργανώνει, να καθοδηγεί, να ελέγχει. Για ευχερέστερη σπουδή των στοιχείων της Επιστήμης της Διοίκησης συνηθίζεται ο διαχωρισμός της σε επιμέρους δραστηριότητες:



Εικόνα 2. Δραστηριότητες διοίκησης

- I. Προγραμματισμός/Σχεδιασμός
- II. Οργάνωση
- III. Στελέχωση
- IV. Διεύθυνση
- V. Έλεγχος

Προγραμματισμός: με αυτή τη δραστηριότητα καθορίζονται οι στόχοι της Εταιρείας]και πραγματοποιείται επεξεργασία της τακτικής που θα ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθούν. Καθώς οι ενέργειες αυτές απαιτούν και τον καθορισμό της ανάλογης δράσης, σε αυτή την πρώτη λειτουργία, μπορούμε να ενσωματώσουμε και τη *Λήψη Αποφάσεων*.

Με την *Οργάνωση*, αφού πρώτα σχηματιστούν οι διάφορες ομάδες εργασίας, ακολουθεί ο συντονισμός των ενεργειών τους. Ιεραρχούνται επίσης οι βαθμίδες εξουσίας των διοικητικών στελεχών.

Στελέχωση: Με τη διαδικασία αυτή εξασφαλίζεται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.

Με την επόμενη διαδικασία, τη *Διεύθυνση*, τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων της επιχείρησης φροντίζουν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, να διευθετήσουν διαφορές που εμφανίζονται, να επιλέξουν τρόπους επικοινωνίας και πολλά ακόμη.

Τέλος, ο Έλεγχος μετρά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των τμημάτων της επιχείρησης, ατομικά του κάθε εργαζόμενου, αλλά και ολόκληρου του οικονομικού οργανισμού.

Αν αφαιρέσουμε την τρίτη λειτουργία, της Στελέχωσης, η οποία για προφανείς λόγους δεν μπορεί και δεν πρέπει να ασκείται από τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας με τον τρόπο που νοείται για τις επιχειρήσεις (για τον λόγο αυτό απουσιάζει κι από την εικόνα), στις υπόλοιπες τέσσερις λειτουργίες μπορούμε καλοπροαίρετα να δούμε αρκετές ομοιότητες:

Ο Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου προβλέπεται σε μια πληθώρα νόμων του Υπουργείου Παιδείας και βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή με τον τελευταίο Νόμο 4823/2021. Όμως όχι μόνο στις επιχειρήσεις και στις Σ.Μ., αλλά και σε κάθε έκφανση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων υπεισέρχεται η λειτουργία του σχεδιασμού των μελλοντικών μας ενεργειών και πράξεων. Συνήθως, δεν ξεκινάμε ένα ταξίδι, ούτε και πηγαίνουμε σε μια συνάντηση χωρίς να έχουμε σχεδιάσει τον δρόμο, τον οποίο θα ακολουθήσουμε και το μέρος όπου θα διανυκτερεύσουμε.

Η Οργάνωση σε μια Σ.Μ. είναι μια σημαντική λειτουργία, η οποία εμφανίζεται σε αρκετές περιπτώσεις. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι στην έναρξη του σχολικού έτους σε συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων κατανέμονται οι εξωδιδακτικές εργασίες στα μέλη του Συλλόγου. Δεν αφήνεται στην τύχη του το θέμα αυτό. Ο Σύλλογος Διδασκόντων, ένα συλλογικό όργανο με κυρίαρχο ρόλο, συμμετέχει ενεργά στην οργάνωση των δραστηριοτήτων και στην κατανομή αρμοδιοτήτων.

Όσον αφορά τη Διεύθυνση, μια Σ.Μ. δεν έχει φυσικά την ποικιλομορφία των επιπέδων διοίκησης μιας αντίστοιχης επιχείρησης (Επόπτες, Εργοδηγοί, Προϊστάμενοι τμημάτων, Διευθυντές, Γενικοί Διευθυντές, Διευθύνοντες Σύμβουλοι, Αντιπρόεδροι), αλλά διοικείται από τον Διευθυντή και τους Υποδιευθυντές (ή τον Αναπληρωτή Διευθυντή στην περίπτωση μικρών Σ.Μ. στις οποίες δεν προβλέπεται θέση Υποδιευθυντή). Εάν το δούμε γενικότερα, στην εκπαιδευτική ιεραρχία και στο περιβάλλον των Σ.Μ. υπάρχει αντίστοιχη επιπεδοποίηση: Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Επόπτες Ποιότητας, Περιφερειακοί Διευθυντές, Γενικοί Γραμματείς Υπουργείου κ.λπ.

Και τέλος ο έλεγχος. Στην εκπαιδευτική ορολογία συνηθίζεται να παραπέμπει στον όρο “αξιολόγηση”. Και με κατάλληλους συνειρμούς οδηγούμαστε σε εποχές όπου κυρίαρχο ρόλο σε αυτή τη λειτουργία κατείχαν οι λεγόμενοι Επιθεωρητές. Η αναγκαιότητα ή μη ενός συστήματος ελέγχου των πεπραγμένων, της αποτίμησης και της ανατροφοδότησης των ενεργειών δεν έχει καμία σχέση με το περιεχόμενο του παρόντος άρθρου, στο οποίο ερευνούμε συνολικά τα σημεία της ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ και ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Management), της οποίας ένα εξαιρετικά μικρό κλάσμα αποτελεί η διαδικασία του ελέγχου (ή “αξιολόγησης”). Να επικεντρωθούμε στα σημεία ελέγχου, τα οποία εμφανίζονται στις δραστηριότητες μιας σχολικής κοινότητας. Εκτός από τη λεγόμενη αξιολόγηση, η οποία προβλεπόταν σε πληθώρα Νόμων των τελευταίων δεκαετιών

και προβλέπεται και με τον τελευταίο Νόμο για την Εκπαίδευση, διαδικασίες ελέγχου υπάρχουν αμέτρητες και με διάφορες μορφές:

η βαθμολόγηση των μαθητών και μαθητριών από τους διδάσκοντες σε ολιγόλεπτες δοκιμασίες (test) προς έλεγχο της πρόσφατης γνώσης που αποκτήθηκε,

η βαθμολόγηση ευρύτερων ενοτήτων μέσω ωριαίων διαγωνισμάτων,

η βαθμολόγηση της επίδοσης ενός τετραμήνου στα Γυμνάσια και Λύκεια,

ο έλεγχος της έγκαιρης προσέλευσης των εκπαιδευτικών από τη Διεύθυνση του σχολείου,

η τήρηση των χρονικών ορίων για τη διεκπεραίωση εργασιών από τους εκπαιδευτικούς, η οποία ελέγχεται από τη Διεύθυνση και από το Σύλλογο Διδασκόντων κ.ά.

Η ομοιότητα και η αντιστοίχιση των τεσσάρων βασικών λειτουργιών της θεωρίας management είναι εμφανής και στη Διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Είναι όμως απόλυτη; τα κοινά τους σημεία δικαιολογούν την άποψη ότι στα σχολεία πρέπει τη θέση της Διεύθυνσης να κατέχει κάποιος ειδικός και όχι ένας έμπειρος εκπαιδευτικός που επιλέγεται από τα αρμόδια Συμβούλια Επιλογής; Θα αποτελέσει αυτή η ρηξικέλευθη αλλαγή στην κορυφή της διοίκησης μιας Σ.Μ. πανάκεια; Η προσφορά του έργου των σχολείων προς την κοινωνία θα μεγιστοποιηθεί και θα βελτιωθεί;

Κεφάλαιο 5ο: Ο Προγραμματισμός

Περνώντας στο τελευταίο μέρος, θα μελετήσουμε εκτενώς την πρώτη από τις λειτουργίες ενός Οργανισμού (οικονομικού ή μη) και θα ακολουθήσει, στη συνέχεια, μια προσπάθεια αντιστοίχισης του με τα δρώμενα σε μια Σ.Μ., τακτική που ακολουθήθηκε και σχεδόν σε όλη την έκταση του άρθρου. Μιλάμε φυσικά για τη λειτουργία του Προγραμματισμού.

Για να εξηγήσουμε τη σημασία του προγραμματισμού, δίνουμε ένα παράδειγμα: Το ζευγάρι έφθασε αργά στο νησί της άγονης γραμμής. Δεν ήταν στα σχέδια των διακοπών. Αλλά οι εντυπώσεις που άκουσαν από άλλα ζευγάρια που είχαν γνωρίσει εκείνες τις ημέρες σχετικά με την ομορφιά του και τη μοναδική γαλήνη του, έκαμψε κάθε δισταγμό. Δυστυχώς όμως τα πράγματα δεν εξελίχθηκαν όπως τα περίμεναν. Αυτή η αλλαγή στην προγραμματισμένη ροή δημιούργησε τελικά μεγάλα προβλήματα. Όλα τα καταλύματα, τα οποία ήταν ελάχιστα στον αριθμό, ήταν πλήρη. Καμία προσπάθεια για εύρεση ελεύθερου δωματίου δεν καρποφορούσε. Δεν το είχαν στον προγραμματισμό τους. Αγνόησαν ότι έχει παρέλθει η εποχή που οι ταξιδιώτες έφταναν στον τόπο προορισμού και αναζητούσαν επιτόπου το χώρο διαμονής. Δεν έλαβαν σοβαρά υπόψη τους ότι πλέον όλες κρατήσεις, ειδικά από τους αλλοδαπούς τουρίστες, γίνονται προγραμματισμένα έως και πολλούς μήνες πριν.

Όπως φαίνεται από το παράδειγμα, η έννοια του προγραμματισμού είναι σύμφυτη σχεδόν με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Ακόμη και η πιο μικρή σε μέγεθος ενέργεια μας φιλτράρεται,

έστω και στιγμιαία, συγκρίνεται με προηγούμενες ανάλογες δραστηριότητές μας, εκτιμάται εκ των προτέρων για τις δυσκολίες που θα συναντήσει και στη συνέχεια μπαίνει σε εφαρμογή. Ακόμη και για τη μετάβαση στο τοπικό κατάστημα αγοράς προϊόντων εστίασης, περνούν από το μυαλό μας τα προηγούμενα: πόση ώρα θα χρειαστώ, συμφέρει να πάω από τον γνωστό δρόμο ή αυτή την ώρα η κίνηση είναι αυξημένη, πόσα χρήματα θα χρειαστώ κ.λπ.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την αναγκαιότητα της επισταμένης θεώρησης αυτής της σπουδαίας λειτουργίας για μια επιχείρηση μικρή ή μεγάλη. Ή, ακόμη και για έναν μη οικονομικό οργανισμό, π.χ. για τον ΕΦΚΑ, ένα Πανεπιστήμιο, τον Π.Ο.Ε. (Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου), τον Ο.Η.Ε. κ.λπ.

Αλλά ας επιστρέψουμε στους οικονομικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις με τον προγραμματισμό γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ της τωρινής θέσης και εκείνης, στην οποία αποσκοπούν να βρεθούν μελλοντικά. Φυσικά, το μέλλον δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί. Όμως, τα διοικητικά στελέχη κατά κύριο λόγο, αλλά και οι κατώτεροι στην ιεραρχία υπάλληλοι, είναι υποχρεωμένοι να καθορίζουν πιθανές εξελίξεις του μέλλοντος ανάλογα με το εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία. Δηλαδή με τον προγραμματισμό λαμβάνουμε αποφάσεις σήμερα και αναμένουμε την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους αύριο.

Συνήθως, η σπουδαία αυτή δραστηριότητα υποδιαιρείται σε πέντε φάσεις: (i) καθορισμός στόχων, (ii) προτάσεις στελεχών, (iii) λήψη απόφασης ή αποφάσεων, (iv) εφαρμογή και (v) αξιολόγηση.

Ανέκαθεν περνούσε από το μυαλό ενός στελέχους, ενός μικροεπαγγελματία, ενός απλού υπαλλήλου και εργάτη, η σκέψη εάν είναι απαραίτητη όλη αυτή η ενασχόληση, η χρονική επιβάρυνση, η δαπάνη εργατοωρών και νοητικής ενέργειας. Και εάν δεν αρκεί η αντιμετώπιση κάθε φορά των προβλημάτων που ανακύπτουν, ειδικά στην περίπτωση έμπειρων εργαζομένων. Γιατί δηλαδή να απαιτείται τόση εμβάθυνση και τόση κατατριβή με λεπτομερή σχεδιασμό και αναλυτική οργάνωση για πράγματα που είναι πιθανό να εμφανιστούν στο πολύ μακρινό μέλλον.

Το να παρατεθεί ως παράδειγμα η περίπτωση ενός πλοίου που προχωρά στην ομίχλη, χωρίς να δαπανάται χρόνος με τη χρήση των μέσων ναυσιπλοΐας, με αποτέλεσμα στην καλύτερη περίπτωση να βρεθεί μίλια μακριά από τον επιθυμητό προορισμό, θα ήταν απλώς ένα παράδειγμα αναλογικό με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Αλλά ας δούμε λόγους που καθιστούν τη λειτουργία του Προγραμματισμού απολύτως αναγκαία:

Το περιβάλλον είναι στατικό; Όχι φυσικά! Οι Νόμοι μεταβάλλονται, τα οικονομικά δεδομένα επίσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις τρέχουν, οι κοινωνικές συνθήκες τροποποιούνται. Ας σκεφτούμε λοιπόν την αδυναμία αποφυγής δυσάρεστων καταστάσεων σε κάθε απρόοπτη αλλαγή που εμφανίζεται, αν εκ των προτέρων δεν υπάρχει κάποιος προγραμματισμός. Φυσικά η πρόβλεψη του μέλλοντος δεν μπορεί να επιτευχθεί με ακρίβεια, αλλά είναι σαφώς προτιμότερη μια προηγηθείσα ανάλυση για επερχόμενες καταστάσεις παρά να αφήνονται όλα για την τελευταία στιγμή.

Με τον προγραμματισμό καταδεικνύεται η κατεύθυνση: Με τον προγραμματισμό η προσοχή επικεντρώνεται στους συγκεκριμένους στόχους και υπηρετείται καλύτερα ο σκοπός ίδρυσης της εταιρείας. Χωρίς αυτόν, απλώς περιοριζόμαστε στην πρόχειρη επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται κάθε φορά.

Δημιουργείται αίσθημα ευθύνης: Όταν οι συνολικοί στόχοι, αλλά και οι επιμέρους στόχοι για κάθε υποτομέα του οργανισμού είναι εξ αρχής σαφώς καθορισμένοι, ο κάθε εργαζόμενος αναλογίζεται σε ποιο βαθμό η δικιά του εργασία συνεισφέρει σε αυτή την επίτευξη. Και στο τέλος, κατά την ανασκόπηση, όταν αυτοί κατακτηθούν, το αίσθημα της ικανοποίησης προσφέρει την απαραίτητη ενθάρρυνση για συνέχιση της επιτυχημένης πορείας. Το αίσθημα της ευθύνης καλλιεργείται ακόμα και σε περίπτωση μη επίτευξης του πρωταρχικού στόχου. Αυτό συμβαίνει, καθώς έχοντας ορίσει τους στόχους, ο κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να γνωρίζει τι πήγε λάθος και τι μπορεί, ενδεχομένως, να διορθώσει, έχοντας μία συνολική εποπτεία του στόχου, της προσπάθειας και του αποτελέσματος.

Χωρίς τον Προγραμματισμό μπορούν να “τρέξουν” οι άλλες λειτουργίες; Με τον προγραμματισμό τίθεται η βάση για τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης. Χωρίς τον καθορισμό των στόχων, με ποια κριτήρια θα γίνει η στελέχωση, σε ποιές αρχές θα στηριχθεί η Διεύθυνση του οργανισμού, πώς θα καθοδηγηθεί το προσωπικό, πού θα στηριχθεί ο τελικός έλεγχος; Όλα αυτά δίνουν στον προγραμματισμό την πρωτοκαθεδρία από όλες τις λειτουργίες.

Αντίσταση

Και όμως παρόλο που αυτά είναι γνωστά, ακόμη και στελέχη με εγνωσμένες ικανότητες αντιστέκονται στις διαδικασίες του προγραμματισμού. Η θεωρία του Management έχει καταλήξει στους παρακάτω λόγους για αυτή τη στάση:

Πρώτα από όλα ο σωστός, εμπειριστατωμένος προγραμματισμός απαιτεί επίπονη δουλειά.

Η ανταμοιβή για τα κέρδη του προγραμματισμού, καθυστερεί. Ενώ η ανταμοιβή για δράση σε καθημερινά προβλήματα είναι άμεση.

Με τον προγραμματισμό τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα, ενώ κάποιο στέλεχος ίσως δεν θα θελήσει να γνωστοποιηθεί ότι δεν κατόρθωσε να υλοποιήσει στόχους που εξ αρχής τέθηκαν ή ότι το πρόγραμμα που κατέστρωσε ήταν αδύναμο και φτωχό.

Τέλος, για ανθρώπους της δράσης, η μακρά περίοδος συλλογισμού που απαιτείται για έναν ολοκληρωμένο προγραμματισμό και οι μεγάλες χρονικά περίοδοι γραπτής προετοιμασίας τους δημιουργούν ένα επώδυνο συναίσθημα που τους οδηγεί σε μια στάση αντίστασης ή απάθειας.

Στόχοι

Είδαμε ότι οι στόχοι πρέπει να πληρούν κάποια κριτήρια, όπως να έχουν σαφή διατύπωση και μάλιστα να είναι γραπτά διατυπωμένοι, να είναι ρεαλιστικοί και όχι να αποτελούν πόθους μη πραγματοποιήσιμους, να είναι ιεραρχικά ταξινομημένοι ώστε να επιδιώκεται πρωτίστως η ικανοποίηση των πιο αναγκαίων και τέλος να είναι συνεπείς με τον σκοπό της Εταιρείας.

Αλλά ποια *πλεονεκτήματα* αποκομίζει ένας Οργανισμός όταν εξ αρχής, στη φάση του Προγραμματισμού διατυπώνει στόχους; Αρχικά, η Θεωρία του Management αποδεικνύει με πλήθος ερευνών, ότι με την κατάθεση των στόχων *αποφεύγεται η διασπορά των προσπαθειών* των μελών προς αχρείαστες κατευθύνσεις και τονώνεται ο συντονισμός των ενεργειών προς την ορθή πορεία. Με τους στόχους *καθορίζονται πρότυπα* μέτρησης των αποτελεσμάτων, αποφηνίζονται οι πράξεις που *δεν πρέπει να γίνουν* και δημιουργούνται *κίνητρα* για όλα τα μέλη του Οργανισμού.

Συνηθίζεται να κατατάσσονται οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού σε τρεις βασικές κατηγορίες: σε *παραγωγικούς* στόχους, που όπως και η λέξη φανερώνει έχει να κάνει με τα παραγόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, σε *οικονομικούς*, π.χ. που αφορούν την αποδοτικότητα, τη μεγιστοποίηση των κερδών κ.ά. και σε *κοινωνικούς*, όπως για παράδειγμα η βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή ο περιορισμός της μόλυνσης του περιβάλλοντος.

Κατάταξη Προγραμμάτων

Η Επιστήμη της Οργάνωσης και της Διοίκησης Οργανισμών ταξινομεί τα διάφορα προγράμματα που εκπονούν τα Δ.Σ. τους σε τρεις κατηγορίες:

1. στρατηγικά και λειτουργικά (έχουν να κάνουν με την καλυπτόμενη έκταση),
2. μακροχρόνια και βραχυχρόνια (ανάλογα με τη χρονική τους διάρκεια) και
3. αναπροσαρμοζόμενα και μη (σε σχέση με την ευκαμψία τους).

Τα λειτουργικά προγράμματα αναφέρονται στην καθημερινή πρακτική και εκπηγάζουν από τα στρατηγικά, τα οποία εστιάζουν στην αποστολή και το σκοπό της επιχείρησης και τους επιμέρους στόχους της. Τα μακροχρόνια περιγράφουν δράσεις σε ορίζοντα τουλάχιστον πενταετίας, ενώ τα βραχυχρόνια σε πολύ μικρότερα χρονικά διαστήματα. Τέλος, τα μη αναπροσαρμοζόμενα προγράμματα, δηλαδή τα άκαμπτα, δεν υπόκεινται σε μελλοντικές αναθεωρήσεις και τείνουν να προτιμώνται από τα στελέχη της διοίκησης.

Κεφάλαιο 6ο: Ο Προγραμματισμός στις σχολικές μονάδες

Στη συνέχεια της περιγραφής της δραστηριότητας του Προγραμματισμού μιας επιχείρησης, θα ερευνήσουμε εάν υπάρχουν ομοιότητες σε αντίστοιχες εκφάνσεις λειτουργίας μιας Σ.Μ. και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια απάντηση στο ερώτημα της έρευνάς μας (ή τουλάχιστον να προσεγγίσουμε όσο είναι δυνατό στην κατανόηση του διλήμματος: ΝΑΙ στην εισαγωγή του Management στα σχολεία ή ΟΧΙ στην εν λόγω εισαγωγή).

Αξίζει λοιπόν τον κόπο και μόγθο όλοι οι παράγοντες μιας Σ.Μ. να ξεκινούν τη σχολική χρονιά με τη λειτουργία του Προγραμματισμού; Αλλά και στις ενδιάμεσες ευκαιρίες συνεύρεσης, όπως κατά τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων;

Είδαμε ότι με τον *Προγραμματισμό* οι Επιχειρήσεις γεφυρώνουν το χάσμα της τωρινή θέσης με την μελλοντική, επιθυμητή θέση. Είναι αυτό ζητούμενο στις λειτουργίες ενός σχολικού οργανισμού; Υπάρχει χάσμα μεταξύ της επικρατούσας κατάστασης σε ένα σχολείο και της κατάστασης που θα επιθυμούσε η σχολική κοινότητα; Ή στην έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς, στις αρχές του Σεπτεμβρίου, θεωρούν όλοι οι παράγοντες πως τα πάντα βαίνουν καλώς και δεν υπάρχει καμία ανάγκη αλλαγών και συνεπώς καμία ανάγκη Προγραμματισμού;

“Και για τυχόν εμφάνιση προβλημάτων στο μέλλον δεν αρκεί η αντιμετώπισή τους τη στιγμή της γέννησής τους;” Αυτό ήταν ένα ερώτημα που πλανιέται στα στελέχη των Εταιρειών, όπως είδαμε στην προηγούμενη ανάλυσή μας. Η ίδια απορία είναι πιθανό να απασχολεί και τη διοίκηση μια Σ.Μ. καθώς και το διδακτικό προσωπικό. “Είναι επιτακτική ανάγκη να ασχολούμαστε με διαδικασίες προγραμματισμού σπαταλώντας δυναμικό και νοητική ενέργεια;”, “δεν είναι αποτελεσματικό να αντιμετωπίζουμε οποιοδήποτε πρόβλημα όταν και εάν δημιουργηθεί;”, “δεν έχουμε λύσει τόσα χρόνια τα προβλήματα και πρέπει κάθε φορά να τα προβλέπουμε;”, “είναι ανάγκη να θέτουμε στόχους; τόση εμπειρία έχουμε συσσωρεύσει, δεν είναι ικανή να μας κατευθύνει εκεί που πρέπει;” είναι κάποια ερωτήματα. Ας δούμε παραδείγματα:

Το σχολείο Α σε συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων στην αρχή της σχολικής χρονιάς καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης της καθυστερημένης προσέλευσης μαθητών κατά την πρωινή έναρξη των μαθημάτων. Θέτει στόχους και δεσμεύεται για τακτικές αυτοαξιολογήσεις της πορείας των ενεργειών. Το σχολείο Β δεν καταπιάνεται με αυτό το θέμα. Κατά τον Νοέμβριο οι μαθητές των μεγαλύτερων, κυρίως, τάξεων καθυστερούν συστηματικά στην είσοδό τους στην τάξη. Μια ομάδα των εκπαιδευτικών του δεύτερου σχολείου θεωρεί το θέμα δευτερεύον και δεν ασχολείται. Εξάλλου ισχυρίζεται ότι αυτό δεν επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία. Μια άλλη ομάδα κρατά μια πιο αυστηρή στάση και σε πολλές περιπτώσεις χρεώνει απουσία στους μαθητές που αργοπορούν. Οι μαθητές προτάσσουν ως επιχείρημα το γεγονός ότι η τακτική τους γίνεται αποδεκτή από την πρώτη μερίδα καθηγητών. Αλλά και μεταξύ της ομάδας των δεύτερων εκπαιδευτικών δεν υπάρχει απόλυτα κοινή γραμμή, απλώς τυχαία συνέπεσε, ίσως λόγω ιδιοσυγκρασίας, να απαιτούν πιστότερη τήρηση των κανονισμών. Έτσι, κάποιοι αυτής της ομάδας προβαίνουν σε απαγόρευση εισόδου μετά από καθυστέρηση 2 λεπτών, ενώ κάποιοι άλλοι μετά από καθυστέρηση μεγαλύτερη των δέκα λεπτών. Να προστεθεί και η περίπτωση δικαιολογημένης καθυστέρησης λόγω αργοπορίας των λεωφορείων, για την οποία οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να είναι γνώστες. Η διαφορετική αντιμετώπιση δημιουργεί αλγεινή εντύπωση και στους γονείς των μαθητών και μαθητριών. Στο σχολείο Α, κατά τον αρχικό προγραμματισμό, έχει προβλεφθεί η περίπτωση αυτή, καθώς υπάρχει και η εμπειρία προηγούμενων ετών. Θέτει συγκεκριμένες τακτικές. Τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων δεσμεύονται σε μια κοινή γραμμή, η οποία γίνεται αντιληπτή από τους μαθητές του σχολείου. Το πρόβλημα δεν επιλύεται οριστικά, αλλά το φαινόμενο αμβλύνεται και η διαφορά από το σχολείο Β είναι κάτι παραπάνω από φανερό. Συνεπώς, υπάρχουν ενδείξεις ότι η θέση για αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά τη στιγμή της γέννησής τους και όχι εκ των προτέρων, δεν είναι, σε αυτή τουλάχιστον την περίπτωση, η αρμόζουσα.

Είδαμε τις πέντε φάσεις του Προγραμματισμού των οικονομικών Οργανισμών: (i) καθορισμός στόχων, (ii) προτάσεις στελεχών, (iii) λήψη απόφασης ή αποφάσεων, (iv) εφαρμογή και (v) αξιολόγηση. Παρουσιάζεται το ίδιο μοτίβο και σε αντίστοιχες ενέργειες μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και του Συλλόγου Διδασκόντων ενός σχολείου; Ή, στην περίπτωση Σ.Μ. που δεν συμπεριλαμβάνουν στις ενέργειές τους τη διαδικασία του Προγραμματισμού, θα ήταν βοηθητικό για το έργο τους μια τέτοια διευθέτηση; Πρέπει οι Σ.Μ. να θέτουν στόχους στην αρχή της σχολικής χρονιάς, τους οποίους να ελέγχουν, αξιολογούν και να επαναδιατυπώνουν όταν παρίσταται ανάγκη; Πρέπει να ακολουθεί η κατάθεση προτάσεων από τα όργανα διοίκησης και εξουσίας, όπως είναι ο Διευθυντής, οι Υποδιευθυντές και ο Σύλλογος Διδασκόντων; Και να ακολουθεί η διαβούλευση και η τελική κατάληξη σε αποφάσεις που πρέπει να εφαρμοστούν; (και φυσικά η δέσμευση από όλους τους παράγοντες ότι θα συνδράμουν στην εφαρμογή τους). Και στη συνέχεια να ακολουθεί η κατά το δυνατόν πιστότερη εφαρμογή όλων των συμφωνηθέντων και η συνεχής αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας τους, ώστε να παραχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το μέλλον; Θα αποτελούσαν όλα τα παραπάνω υποβοήθηση στο έργο ενός σχολικού οργανισμού ή είναι ενέργειες άσκοπες, χωρίς μεγάλο ειδικό βάρος που αποπροσανατολίζουν από τον “κεντρικό στόχο” που είναι - για κάποιους - η παροχή γνώσης, μέσα σε ένα πλαίσιο καλά διατυπωμένων κανόνων από την Ηγεσία του Υπουργείου και που οφείλουν οι υπάλληλοί του να ακολουθούν;

Είδαμε επίσης, ότι η ανάδειξη του Προγραμματισμού ως η σημαντικότερη δραστηριότητα μιας Εταιρείας εδράζεται σε μια σειρά από σοβαρούς λόγους. Να επιχειρήσουμε να παραλληλίσουμε τους λόγους αυτούς και στην περίπτωση των σχολείων:

Είναι λοιπόν και το σχολικό *περιβάλλον δυναμικό*; ή σε αντίθεση με το περιβάλλον των Επιχειρήσεων, για το οποίο αναλύσαμε και εξηγήσαμε ότι παρουσιάζει δυναμικά και μεταβαλλόμενα στοιχεία, είναι στην περίπτωση αυτή στατικό και μη μεταβαλλόμενο; Η περίπτωση της πανδημίας του SARS-CoV-2 και μόνη αυτή, θα αρκούσε για να αποδείξει περίτρανα ότι οι συνθήκες λειτουργίας των Σ.Μ. μπορούν να ανατραπούν άρδην μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αλλά στο σημείο αυτό και με το συγκεκριμένο παράδειγμα, ο αντίλογος φαίνεται σαν να αποκτά βάση: κανένας προγραμματισμός, καμία εξ αρχής διαβούλευση δεν θα μπορούσε να προβλέψει αυτό που ενέσκηψε στις αρχές του 2020. Ποτέ δεν θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι όσες συνεδριάσεις να λάμβαναν χώρα θα ήταν εις θέση να προφητεύσουν για την επερχόμενη πανδημία ακριβώς 100 χρόνια μετά από την εμφάνιση της προηγούμενης! Και δεν θα μπορούσε με καμία λογική να προβλεφθεί ότι εκείνες τις σχολικές χρονιές η εκπαιδευτική διαδικασία σε μεγάλο μέρος της θα πραγματοποιούνταν εξ αποστάσεως και με τη χρήση των Τ.Π.Ε. Αλλά, ας μεταφερθούμε λίγο πίσω: οι προγραμματισμένες ενέργειες σχολείων για ανανέωση του εξοπλισμού, η συνδρομή των Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων και οι κεντρικές ενέργειες της Ηγεσίας του Υπουργείου Παιδείας όλων των τελευταίων δεκαετιών - και στο βαθμό που η κάθε μια από αυτές τις ενέργειες συνεισέφερε - δεν αποτέλεσαν μια βάση για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που παρουσιάστηκαν από την απρόοπτη εμφάνιση της πανδημίας;

Καταδεικνύει η διαδικασία του προγραμματισμού την *κατεύθυνση*, την οποία οφείλει να ακολουθεί μια σχολική κοινότητα; δημιουργεί *συναίσθημα ευθύνης και ικανοποίησης* όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται; μπορεί χωρίς αυτήν (τη διαδικασία του Προγραμματισμού) να “τρέξουν” οι υπόλοιπες λειτουργίες ενός σχολείου;

Επιδεικνύουν και τα διευθυντικά στελέχη των Σ.Μ. παρόμοιες *αντιστάσεις* στη θεσμοθέτηση της λειτουργίας του *Προγραμματισμού*, όπως και κάποια στελέχη των οικονομικών οργανισμών για τους λόγους που αναλύθηκαν (επίπονη εργασία, καθυστερημένη ανταμοιβή κ.λπ.);

Απαντώντας σε αυτές τις ερωτήσεις και σε πλήθος άλλων που εγείρονται προσπαθώντας να αντιστοιχίσουμε και τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης με τις λειτουργίες μιας Σ.Μ., θα αρχίσουμε σιγά - σιγά να προσεγγίζουμε σε μια απάντηση του αρχικού μας ερωτήματος, εάν δηλαδή οι θεωρίες του Management μπορούν και πρέπει να εφαρμοστούν στην οργάνωση και στη διοίκηση των σχολείων. Η, πηγαίνοντας το ερώτημα ένα βήμα πιο μακριά μπορούμε να αναρωτηθούμε εάν *θα έπρεπε στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, αντί για τους παραδοσιακούς Διευθυντές, οι οποίοι προέρχονται από το σώμα των εκπαιδευτικών, να επιλέγονται και να τοποθετούνται επιστήμονες, γνώστες της θεωρίας Διοίκησης και Οργάνωσης, δηλαδή ικανοί Managers;*

Η έλλειψη εμπειρίας των τελευταίων από τις σχολικές τάξεις θα μπορέσει να αναπληρωθεί από τις θεωρητικές τους γνώσεις; Είναι άραγε αρκετή η επιστημονική κατάρτιση σε όλες τις λεπτομέρειες της Επιστήμης της Διοίκησης και της Οργάνωσης ώστε να καλύπτει την μη παρουσία τους σε καμία φάση της επαγγελματικής τους πορείας σε αίθουσες με μαθητές και μαθήτριες; Πώς άραγε θα αντιμετωπίσει ο Διευθυντής - Manager της Σ.Μ. το πρώτο επεισόδιο μεταξύ μαθητών; την πρώτη αδυναμία ομαλής ένταξης ενός παιδιού στο σχολικό πλαίσιο; την πρώτη δυσαρμονία μεταξύ εκπαιδευτικών του Συλλόγου διδασκόντων του σχολείου; Χωρίς να έχει διδάξει, χωρίς να έχει κατατριβεί εκ των ένδων με τα προβλήματα που κάθε στιγμή ανακύπτουν σε ένα χώρο που συμβιώνει όχι 10 - 20 λεπτά, αλλά για επτά ολόκληρες ώρες παιδιά, έφηβοι, προερχόμενα από διαφορετικά περιβάλλοντα, με διαφορετικές σταθερές και αξίες και πολλές φορές και με διαφορετική καταγωγή και γλώσσα;

Μήπως σύμφωνα με την προηγούμενη ανάλυση θα έπρεπε να στραφεί η εκπαιδευτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και των υποβοηθητικών δομών (π.χ. ΙΕΠ) σε μια θεσμοθέτηση σχετικά με την επιλογή Διευθυντικών στελεχών των Σ.Μ. με απαραίτητο προαπαιτούμενο στοιχείο την εκπαίδευση στις θεωρίες της Οργάνωσης και Διοίκησης; Όπως απαιτείται η κατοχή τίτλου γνώσης Τ.Π.Ε. τουλάχιστον Α' επιπέδου προκειμένου να νομιμοποιείται ο ενδιαφερόμενος να υποβάλλει αίτηση;

Διότι η εμπειρία ανήκει πάντα στους κυρίαρχους παράγοντες επιτυχίας, αλλά και η επιστημονική θεμελίωση παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούμενη η εκπαιδευτική κοινότητα (διδάσκοντες και στελέχη) θα μπορούσε σε κάθε στιγμή να στηρίζει τις ενέργειές όλων των μελών της, να χαράξει την πορεία τους, να θέσει τους στόχους τους και να αποτιμήσει το έργο τους.

Συμπεράσματα

Φρονούμε λοιπόν πώς από το παρόν άρθρο συνάγεται ότι η διοίκηση των σχολείων πρέπει να συνεχίζει να ανατίθεται σε εκπαιδευτικούς έμπειρους, με αρκετά χρόνια υπηρεσίας και διδασκαλίας, αλλά που να έχουν και μια βασική κατάρτιση και επιμόρφωση στις σύγχρονες θεωρίες και τεχνικές της Διοίκησης (Management) των σχολικών μονάδων, στοιχεία τα οποία θα είναι ικανά να μεταλαμπαδεύσουν και στα υπόλοιπα μέλη της σχολικής κοινότητας και να τα εφαρμόσουν κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, προς συμφέρον όλων: μαθητών και μαθητριών, οικογενειών, διδακτικού και λοιπού προσωπικού και ευρύτερα, του κοινωνικού συνόλου.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili Αφοι Τζωρτζάκη Ο.Ε.
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012). *Μάνατζμεντ, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Θεοφιλίδης, Χ., (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματική ηγεσία*. Αθήνα: Εκδ. Γρηγόρη.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Σαΐτης, Χ., (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Κουτουζής, Μ. & Κόκκος, Α., (1999). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Μπαγάκης, Γ. & MacBeath, J., (2008). *Η ηγεσία που διευκολύνει τη μάθηση*. Αθήνα: Λιβάνης.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α., (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Ονησιφόρου, Μ., (2003). *Ειρηνική επίλυση συγκρούσεων. Εισαγωγή στη Διαμεσολάβηση*. Αθήνα: Δίοδος.
- Παρατηρητήριο της Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας στην Ελλάδα* (n.d.). Ανακτημένο από <http://aee.iep.edu.gr>
- Η ιστοσελίδα του National School Climate Council, NSCC (New York, USA)* (n.d.). Ανακτημένο από <http://schoolclimate.org>
- Ταχύρρυθμα επιμορφωτικά προγράμματα στη διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης, Π.Ι.* (n.d.). Ανακτημένο από <http://pi-schools.gr/programs/sxoltaxi>