

ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ

Εκπαιδευτική ηγεσία

Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας
στη σύγχρονη εποχή



ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ 

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ix
1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	17
3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	41
4. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ	71
5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΣΧΟΛΕΙΑ	125
6. ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ	157
7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	183
8. ΤΟ ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	215
9. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	243
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	281

1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Όλβιος, όστις της Ιστορίας έσχε μάθησιν.

Ευριπίδης

ΟΠΟΙΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙ ΝΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ μέσα από την ιστορία θα προσέξει, ότι η διοίκηση έχει εφαρμοστεί εδώ και χιλιάδες χρόνια. Παρά το γεγονός ότι η συνάθροιση της εμπειρίας που σχετίζεται με τη διοίκηση μόλις πρόσφατα έχει καταγραφεί, παρατηρεί κανείς ότι στόχος της διοίκησης ανέκαθεν, όπως και τώρα, ήταν η υποκίνηση και παρώθηση του προσωπικού και των ομάδων σε ένα οργανισμό, ώστε να υπάρχει ικανοποιητικό έργο και αποτελεσματικότητα μέσα σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια (Abrahamsson, 1993· Parsons, 1951).

Λαμβάνοντας υπόψη τους πιο αρχαίους κοινωνικούς θεσμούς, όπως για παράδειγμα τις φυλές, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι τελικά η διοίκηση δεν είναι κάτι καινούριο, αλλά αντίθετα διαθέτει ιστορία (Δερβιτσιώτης, 1991). Από την Παλαιά Διαθήκη συναντούμε τον Ιοθόρ να δίνει στο Μωυσή συμβουλές γύρω από αρχές οργάνωσης, όταν πια ανακάλυψε και ο ίδιος, ότι δεν μπορούσε να ηγείται μιας τεράστιας ομάδας ανθρώπων (Κανελλόπουλος, 1990· Πασιαρδής, 1997). Ο Ιοθόρ ουσιαστικά υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές της οργάνωσης δίνοντας τέτοιες αρχές οργάνωσης, όπως το εύρος του ελέγχου ή τα όρια άσκησης εποπτείας. Παράλληλα, θεωρούσε την οργάνωση σαν ένα όρο που έχει σχέση με τον αριθμό των ανθρώπων που μπορεί κανείς να διοικεί, πόση διοικητική αποκέντρωση χρειάζεται και πώς γίνεται η εκχώρηση και μεταβίβαση εξουσίας.

Βρίσκουμε ακόμα ενδείξεις ότι οι Αιγύπτιοι, δύο χιλιάδες χρόνια πρωτότερα, είχαν δημιουργήσει τα θαυμαστά κατασκευάσματα των πυραμίδων, που για την αποπεράτωση τους υπολογίζεται πως χρειάστηκαν εκατό χιλιάδες άνθρωποι, οι οποίοι δούλεψαν επί είκοσι χρόνια. Η φυσική παρουσία των πυραμίδων και μόνο αποδεικνύει την ύπαρξη σχεδίων, προγραμματισμού, διοίκησης, συντονισμού, οργάνωσης και εποπτείας.

Οι ενδείξεις σε σχέση με την ανάγκη οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου είναι μάλιστα ορατές τόσο στον αρχαίο κινέζικο πολιτισμό, όσο και στην αρχαία Ελλάδα. Οι πολιτισμοί αυτοί αποτελούσαν το μοντέλο με βάση το οποίο οργανώνονταν οι κοινωνίες τους και η ηγεσία τους, που ήταν στη βάση της θρησκευτικής. Έτσι συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση ήταν ανέκαθεν ένα φαινόμενο ορατό (Κανελλόπουλος, 1990).

Με την πάροδο του χρόνου όμως, παρουσιάστηκε η ανάγκη η ηγεσία να γίνει πιο συστηματική και να θεσμοθετηθεί με βάση κάποιο θεωρητικό πλαίσιο και κάποιες βασικές αρχές. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της αύξησης των μελών των διαφόρων ομάδων εργασίας σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας, καθώς επίσης και της μεγιστοποίησης και της πολυπλοκότητας του έργου το οποίο επιτελούσαν. Μπροστά σε αυτές τις εξελίξεις η ηγεσία αδυνατούσε πλέον να είναι τόσο αποτελεσματική, αφού παρατηρούνταν σημαντικές δυσκολίες τόσο στην επιλογή στόχων, όσο και στην άσκηση εποπτείας. Σε ό,τι αφορά τους οργανισμούς, κυρίως τις βιομηχανίες, οι συνεχείς εξελίξεις είχαν καταστήσει το έργο τους πολύπλοκο. Έτσι, διαφάνηκε από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα η ανάγκη για πιο συστηματική και ενδεδειγμένη μελέτη. Αυτή η ανάγκη οδήγησε στη γέννηση της διοικητικής επιστήμης, της οποίας η επίσημη αρχή ανάγεται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ουσιαστικά πρόκειται για μια καινούρια για την εποχή της επιστήμη, πιο γνωστή στο διεθνή επιστημονικό χώρο ως Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση ως επιστημονικός κλάδος εμφανίστηκε πολύ αργότερα, γύρω στα 1950, δανειζόμενη στοιχεία και θεωρίες από τη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Η νέα αυτή επιστήμη, ακολουθώντας την οδό της φυσικής εξέλιξης όπως και όλες οι άλλες επιστήμες, πέρασε και συνεχίζει να περνά από

διάφορες φάσεις. Επηρεάζεται επίσης από διάφορα φιλοσοφικά ρεύματα ανάλογα με την εποχή κατά την οποία εξετάζεται, αφού είναι σίγουρο πως λειτουργεί και αυτή μέσα στο ίδιο συγκείμενο. Σύμφωνα λοιπόν με την ιστορική της εξέλιξη η διοικητική επιστήμη πέρασε από τρία ουσιαστικά φιλοσοφικά στάδια:

- Την κλασική προσέγγιση, γνωστή και ως διεύθυνση προσωπικού ή οργανισμών με βάση το μηχανιστικό μοντέλο ή, αλλιώς, επιστημονική διοίκηση (scientific management) (1900 – 1930)
- Τη διοίκηση με βάση ανθρώπινα κριτήρια, γνωστή και ως διοίκηση μέσω των ανθρώπινων σχέσεων (human relations approach) (1930 – 1950)
- Τη σύγχρονη διοίκηση, γνωστή και ως διοίκηση με βάση το συμπεριφορικό μοντέλο ή νεοεπιστημονική προσέγγιση ή διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (human resources approach) (1950-σήμερα)

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Το 1911 μια αξιόλογη κίνηση σημειώθηκε στην Αμερική από τον Frederick W. Taylor (1947). Αν και ο ίδιος δεν ήταν θεωρητικός της οργάνωσης (Κανελλόπουλος, 1985), η εργασία του με τίτλο Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης («Principles of Scientific Management»), που εκδόθηκε τη χρονιά αυτή, τον καθιέρωσε σαν πατέρα της προσέγγισης την οποία εξετάζουμε. Με το έργο του αυτό άνοιξε μια νέα εποχή στον τρόπο αντιμετώπισης του θέματος της οργάνωσης για παραγωγή. Ο Taylor, επηρεασμένος έντονα από το νεωτερικό πνεύμα της εποχής εκείνης, δηλαδή την αύξηση της παραγωγικότητας (μεγιστοποίηση της παραγωγής, ελαχιστοποίηση του χρόνου και του κόστους), ανέπτυξε μια φιλοσοφία για τη διοίκηση με βασικό στοιχείο τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου. Οι ιδέες του ήταν στην ουσία το αποτέλεσμα από την εμπειρία του ως μηχανικού στην εταιρεία παραγωγής χάλυβα Bethlehem Company και η εφαρμογή της όλης φιλοσοφίας του συνιστούσε την ανάληψη νέων ευ-

θυνών (Δερβιτσιώτης, 1991), την αναζήτηση του «μόνου άριστου τρόπου» για κάθε έργο, καθώς και τη διατύπωση σαφών οδηγιών για βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας. Ο Taylor καθόρισε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για επιτυχή εφαρμογή της θεωρίας του:

1. Την αντικατάσταση των πρακτικών/εμπειρικών μεθόδων, με την ανάπτυξη μιας νέας επιστήμης, η οποία θα καλύπτει τα βασικά στοιχεία της παραγωγικής δραστηριότητας.

2. Την επιστημονική επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με ταυτόχρονη απαλλαγή από την παράδοση, ώστε να εξασφαλίζεται η ελευθερία των εργαζομένων στην επιλογή του τρόπου εργασίας και εκπαίδευσής τους.

3. Τη δημιουργία ενός συνεργατικού/ευνοϊκού κλίματος μεταξύ διοικητικού προσωπικού και εργαζομένων, προκειμένου το έργο να εκτελείται με βάση τις επιστημονικές μεθόδους, και

4. Τον ισορροπημένο/δίκαιο καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών της διοίκησης και των εργαζομένων, σύμφωνα με τις ικανότητές τους, έτσι που οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν σε αντίθεση με το καθιερωμένο σύστημα, όπου η ευθύνη βάραινε τον εργαζόμενο (Δερβιτσιώτης, 1991· Hoy & Miskel, 2013· Κανελλόπουλος, 1990).

Σε γενικές γραμμές, οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor και της Επιστημονικής Προσέγγισης γενικότερα όπως αυτές συνοψίζονται στο βιβλίο του είναι:

- **Ο καθορισμός ενός μεγάλου καθημερινού φόρτου εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό.** Ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την εργασία που πρέπει να επιτελέσει κάθε μέρα. Η εργασία αυτή πρέπει να είναι τόση ώστε ο εργαζόμενος να πρέπει να δουλεύει ασταμάτητα όλη τη μέρα.
- **Οι τυποποιημένες συνθήκες εργασίας.** Οι εργαζόμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες καθημερινά, ώστε να εξασφαλίζεται απόλυτα η επίτευξη του στόχου.
- **Μισθολογική επιβράβευση για κάθε επιτυχία.**

- **Πρόστιμο (ή κυρώσεις) σε περίπτωση αποτυχίας.**
- **Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς.** Όσο οι οργανισμοί γίνονται πιο περίπλοκοι, τόσο πιο πολύ πρέπει να καταμερίζονται οι εργασίες, ώστε οι διαδικασίες να είναι πιο απλές και οι στόχοι ευκολότεροι, για να μπορούν να υλοποιηθούν από τους απλούς εργαζόμενους οι οποίοι σιγά-σιγά θα εξειδικεύονται στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Taylor στηριζόμενος στις αρχές του Weber, υποστήριξε την υποδιαίρεση των εργασιών, την εξουσία, την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, την ενιαία διοίκηση, την κοινή κατεύθυνση και το συντονισμό. Βασικά, η κατά τον Taylor θεώρηση υποστήριξε τα θεμελιακά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας και αντιμετώπισε τον εργαζόμενο ως μηχανή (Δερβιτσιώτης, 1991).

Το έργο του Taylor συνέχισαν προς νέες κατευθύνσεις οι Frank and Lilian Gilberth, ο Henry Gantt, ο Emerson και άλλοι. Ο Fayol, ένας θεωρητικός της διοίκησης κατέχει εξίσου ενδιαφέρουσα θέση στην παγκόσμια βιβλιογραφία της διοικητικής επιστήμης. Ο Fayol, σε αντίθεση προς τον Taylor, αντιμετώπισε τα πράγματα πιο σφαιρικά. Γι' αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο πρώτος από τους θεωρητικούς της διοίκησης που ασχολήθηκαν με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του ασκούντος διοίκηση μέσα από μια συνολική προσέγγιση και καθολικότητα. Το 1916 έγραψε το βιβλίο «Βιομηχανική και Γερμανική Διοίκηση», στο οποίο εξέθεσε μια διοικητική θεωρία –προϊόν της πολύχρονης μελέτης του. Η θεωρία του Fayol δεν είναι τόσο ολοκληρωμένη όσο αυτή των Weber και Taylor. Περιγράφει ένα ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού, ώστε να λειτουργήσει το μηχανιστικό σύστημα (Κανελλόπουλος, 1985). Σύμφωνα λοιπόν με το Fayol, η διοικητική συμπεριφορά εμπεριέχει πέντε λειτουργίες που ορίζονται ως εξής:

1. **προγραμματισμός**, δηλαδή έρευνα προς το μέλλον και διακανονισμός του πλάνου εργασιών
2. **οργάνωση**, δηλαδή υλική και ανθρώπινη οικοδόμηση του οργανισμού

3. **εποπτεία**, δηλαδή ο έλεγχος προς το προσωπικό για να διεκπεραιώνει την εργασία του
4. **συντονισμός**, δηλαδή από κοινού ενέργειες και συσχετισμός τους
5. **έλεγχος**, που εννοείται ως παρακολούθηση των δρώμενων σύμφωνα με τους κανόνες που έχουν προδιαγραφεί και τις οδηγίες που έχουν δοθεί (Hoy & Miskel, 2001).

Ο Fayol με παρόμοιο τρόπο, όπως και ο Weber, αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, την εξουσία/δύναμη και ευθύνη, την πειθαρχία, την κοινή κατεύθυνση, το συντονισμό, τα γραφειοκρατικά στοιχεία της τήρησης εγγράφων και της ομοιομορφίας. Ο Τειλορισμός, όπως είναι γνωστός ο δρόμος που χάραξε ο Taylor, καθώς και οι ιδέες του Fayol μέσα στο έργο του Urwick (1937) «Τα στοιχεία της Διοίκησης», έχοντας πολλές ομοιότητες στην ορολογία τους, συνδέθηκαν μεταξύ τους και ολοκληρώθηκαν σε ένα σχετικά ομοιόμορφο σώμα γνώσεων. Όλο το έργο του Urwick (1937) ασπάστηκε την κλασική θεωρία των Weber και Fayol, δίνοντας έμφαση στον ορθολογισμό και την επίδοση, όπως επίσης και στα τρία θεμελιακά στοιχεία της γραφειοκρατίας: την εξειδίκευση, το συντονισμό και την ορθολογική κατανομή της εργασίας. Πρόσθεσε μάλιστα την ανάλυση σχετικά με την έκταση της εποπτείας και ερεύνησε τις σχέσεις (γραμμικές-επιτελικές) στους οργανισμούς. Η ουσία του έργου του, φαίνεται στις βελτιωμένες τεχνικές εφαρμογές των ορθολογικών αρχών της οργάνωσης από τις προοδευτικές επιχειρήσεις.

Έντονη αντίδραση και αμφισβήτηση ασκήθηκε στην επιστημονική προσέγγιση από πολλούς ψυχολόγους και κοινωνιολόγους, οι οποίοι ήθελαν να διαφοροποιηθεί ο ρόλος του ανθρώπου από αυτόν της μηχανής (Δερβιτσιώτης, 1991). Αυτή η αντίδραση ήρθε και ως αποτέλεσμα των εξελίξεων στο χώρο της Ψυχολογίας, αμέσως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο. Κάτω από το πρίσμα της εξέλιξης αυτής περνάμε στη δεύτερη φάση της Διοικητικής Επιστήμης.

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ:
Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Γύρω στα 1930 συναντούμε μια νέα προσέγγιση – κίνηση στη θεωρία της διοίκησης, αυτή που είναι γνωστή ως κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations approach). Επηρεασμένη από τον Μπιχεβιορισμό του Skinner, η κίνηση αυτή υποστήριξε ότι αυτό που χρειάζεται δεν είναι να δοθεί προσοχή στις θέσεις που κατέχουν οι άνθρωποι σ' έναν οργανισμό, αλλά κυρίως στο ποιοι κατέχουν αυτές τις θέσεις. Έτσι δόθηκε έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι Mayo (1945), Roethlisberger και Dickson (1939) έχουν συμβάλει στην κίνηση αυτή των ανθρωπίνων σχέσεων. Η Mary Parker Follett (1924) η γυναίκα που θεωρείται ως η φιλόσοφος της διοίκησης, προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες στα θέματα της υποκίνησης, της ηγεσίας, της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, η Follet, θεωρούσε ως παράλογη την ύπαρξη μηχανιστικών ή πολύ εξειδικευμένων εργασιών στους οργανισμούς χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας *Άνθρωπος*.

Τις απόψεις της Follet προώθησαν κυρίως οι Elton Mayo και Roethlisberger και τις υλοποίησαν μέσα από τα αποτελέσματα μιας σειράς πειραμάτων, που έγιναν μεταξύ 1927-1932 στο εργοστάσιο Hawthorne του Chicago. Οι Mayo και Roethlisberger, και οι δύο ερευνητές του πανεπιστημίου του Harvard, μελέτησαν τη σχέση της παραγωγικότητας και των φυσικών συνθηκών της εργασίας, όπως του φωτισμού, της θερμοκρασίας και άλλων παραγόντων (Hoy & Miskel, 2013· Κανελλόπουλος, 1990). Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητές έθεσαν τα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

- (1) Πραγματικά παρακουράζονται οι εργαζόμενοι σε σημείο που έρχεται μια στιγμή όπου δεν αντέχουν άλλο;
- (2) Χρειάζονται τα διαλείμματα στους χώρους εργασίας;
- (3) Χρειάζεται μια μικρότερη εργάσιμη μέρα;
- (4) Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία τους και τον οργανισμό;
- (5) Γιατί πέφτει η παραγωγικότητα κατά τη διάρκεια του απογεύματος;

Στην ουσία οι γνωστές μελέτες Hawthorne περιελάμβαναν τρία πειράματα, που οργανώθηκαν στην εταιρεία Western Electric Company του Chicago, σε μεγάλη έκταση. Συνολικά χρειάστηκαν πέντε ολόκληρα χρόνια για τα πειράματα και τη συνάθροιση του υλικού και επιπλέον άλλα επτά για ταξινομήση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Είναι γνωστό ότι κατά τη διάρκεια των πειραμάτων χρησιμοποιήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων, από τις οποίες η μια εργαζόταν με το συνηθισμένο σταθερό φωτισμό (ομάδα ελέγχου), ενώ στην άλλη ο παράγοντας αυτός μεταβαλλόταν (Hoy & Miskel, 2001· Κανελλόπουλος, 1985, 1990). Κατά τα πρώτα πειράματα οι μελετητές περίμεναν πως η ατομική απόδοση θα είχε άμεση σχέση με την ένταση του φωτισμού. Εντούτοις παρατηρήθηκαν αντιφάσεις στα ευρήματά τους. Το πιο εκπληκτικό και απρόσμενο ήταν το γεγονός ότι, όταν ο φωτισμός μειωνόταν στην πειραματική ομάδα, η απόδοση και η παραγωγικότητα μεγάλωνε ταυτόχρονα και στις δύο ομάδες. Βασικά παρατηρήθηκε μείωση μόνο όταν το φως έφτανε να γίνει σκοτάδι. Έτσι κατέληξαν οι ερευνητές στο συμπέρασμα ότι η ένταση του φωτισμού δε σχετιζόταν άμεσα με την παραγωγικότητα. Αποδείχτηκε, όμως, πως οι κοινωνικοί παράγοντες της ομάδας ήταν καθοριστικοί της όλης συμπεριφοράς του ατόμου στην εργασία. Τα βασικά αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne είναι τα ακόλουθα:

(α) Η δυναμική της ομάδας είναι ισχυρότερη από τις φυσικές δυνατότητες του ατόμου. Δηλαδή, το άτομο από μόνο του μπορεί να είναι ικανό να παραγάγει περισσότερο από όσο του επιτρέπει η ομάδα, αλλά υπακούει στις νόρμες της ομάδας.

(β) Τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι οι μόνες δυνάμεις παρώθησης των εργαζομένων.

(γ) Τα επίπεδα παραγωγής καθορίζονται από κοινωνικές νόρμες.

(δ) Οι εργαζόμενοι αντιδρούν προς τη διεύθυνση ως ομάδα και όχι ως άτομα.

(ε) Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την «άτυπη» οργάνωση (Informal organization) για να προστατεύονται.

(στ) Η άτυπη άσκηση ηγεσίας είναι συνήθως πιο σημαντική από τον επίσημο φορέα εξουσίας.

Στα τελικά συμπεράσματα του Mayo περιέχονται δύο βασικοί συντελεστές:

1. Η σημασία των ανθρωπίνων διαθέσεων σε σχέση με την απόδοση (ο ρόλος δηλαδή του ηθικού), και
2. Η σημασία του ψυχοκοινωνικού κλίματος για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και τις επιπτώσεις του πάνω στην απόδοση.

Η θεωρία, λοιπόν, της Διοίκησης μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων μετατοπίζει το κέντρο βάρους του οργανισμού από την αύξηση της παραγωγικότητας με τη χρήση επιστημονικών μεθόδων στην παρώθηση και ικανοποίηση του εργαζομένου καθώς και στο ηθικό της ομάδας. Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα αυξηθεί εάν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες τους στο χώρο εργασίας:

- (α) προσφέροντάς τους ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές,
- (β) με το να τυγχάνουν ανθρώπινης και έντιμης μεταχείρισης και
- (γ) με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Τα πορίσματα αυτά παρουσιάστηκαν στο βιβλίο του Mayo (1945): *“The Social Problems of an Industrial Civilization”* («Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού»). Τα συμπεράσματα αυτά οδήγησαν σε αναθεώρηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα κατά τη λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη των στόχων τους. Ήταν σημαντικά τα πειράματα Hawthorne σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα. Πρόκειται για μια αναγνώριση ότι τα ανθρώπινα όντα είναι πολύπλοκα και ότι πρόκειται για μια εισροή με επιρροή στην απόδοση του οργανισμού και ότι τελικά ο Άνθρωπος δεν είναι μια μηχανή (Κανελλόπουλος, 1990). Με άλλα λόγια οι ψυχολογικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς, είναι πολύ πιο σύνθετοι απ’ ό,τι πίστευε ο Taylor (Abrahamsson, 1993: Δερβιτσιώτης, 1991). Έτσι αποδόθηκε στον άνθρωπο η πρότερη θέση στο όλο σύστημα παραγωγής. Οι διάφορες εξελίξεις και αντιδράσεις έδωσαν μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση για τον Άνθρωπο.

Ωστόσο, ασκήθηκε έντονη κριτική στα πειράματα Hawthorne, γιατί,

όπως διαπιστώθηκε αργότερα, η πειραματική ομάδα κατά τη διάρκεια των ερευνών, που διεξήχθησαν, είχε αντιληφθεί το γεγονός ότι βρισκόταν κάτω από παρατήρηση και ως εκ τούτου τα διάφορα ευρήματα μπορεί τελικά να μην αντανακλούσαν απόλυτα την πραγματικότητα (φαινόμενο Halo).

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ:

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σε ένα τρίτο στάδιο, το διοικητικό μοντέλο, γνωστό πια ως σύγχρονη διοίκηση ή διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (human resources approach), κάνει τη δική του εμφάνιση γύρω στα 1950. Βασικό χαρακτηριστικό της κίνησης αυτής είναι το σύνθετο περιεχόμενό της σε αντίθεση με τη μονομέρεια των δύο προηγούμενων κινήσεων. Ενώ, λοιπόν, κατά την επιστημονική προσέγγιση, βασική αρχή ήταν ο εργαζόμενος ως μηχανή και αργότερα, κατά την κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων, ο εργαζόμενος ως Άνθρωπος με κοινωνικές ανάγκες και έμφαση στις διαπροσωπικές του σχέσεις, προβάλλει γύρω στα 1950 ένα Μοντέλο Διοίκησης σύνθετο σε μορφή και περιεχόμενο (Κανελλόπουλος, 1990).

Κάτω από αυτή τη σκοπιά, παρουσιάζεται ένα κράμα θεμάτων σχετικά με τη διοίκηση, όπως η οργανωσιακή δομή, η διοίκηση συστημάτων και εξάρτησης, η δυναμική των ομάδων, η παρακίνηση του ατόμου, οι οργανωσιακές διαδικασίες και οι μεταβολές της οργάνωσης. Η συνθετική αυτή προσέγγιση φαίνεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια μέσα από το ιστορικό υπόβαθρο που την καλύπτει, όπως αναλύεται πιο κάτω.

Ο Chester Barnard, ο οποίος θεωρείται ο κύριος εκπρόσωπος της κίνησης αυτής, πρόεδρος της τηλεφωνικής εταιρείας Bell στο New Jersey, καλούμενος να δώσει μια σειρά από διαλέξεις σε διοικητικά θέματα στο Lowell Institute of Boston, αποτέλεσε (με την εμπειρία του) τον πυρήνα για την έναρξη μιας νέας κίνησης, ενός πολύπλοκου κοινωνικού συστήματος, του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1990). Ήδη από το 1938 ο Barnard καταγράφει αυτή του την εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος στο πολυσυ-

ζητημένο βιβλίο του “The Functions of the Executive” («Οι λειτουργίες του διοικητικού»). Σύμφωνα με τον Barnard, κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι οι διάφορες αλληλεπιδράσεις, που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό μεταξύ των ατόμων που τον απαρτίζουν (Merton, 1968). Ο Barnard επιπλέον υπέδειξε πρώτος τους ορισμούς των επίσημων και ανεπίσημων οργανισμών (Hoy & Miskel, 2013). Η ιδέα του Barnard εστιάζεται στη σύζευξη μεταξύ των δομών (οργανογράμματα) και των ανθρώπων, που αναλαμβάνουν τις θέσεις στους οργανισμούς (Merton, 1968). Με βάση αυτά, θεώρησε ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται απ’ όλο αυτό το φάσμα της επίσημης και της ανεπίσημης δομής, δίνοντας μάλιστα την ιδέα ότι η ανεπίσημη δομή μπορεί να υπερισχύσει σε αρκετές περιπτώσεις. Αναφορικά με τις μορφές ικανοποίησης τονίζονται τα εξής: Το άτομο επιχειρεί να προσφέρει σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού που υπηρετεί και η συμβολή του γίνεται πηγή ικανοποίησης. Η ικανοποίησή του μπορεί να πάρει μορφή οικονομική, ηθική ή και πρακτική (βελτίωση συνθηκών εργασίας) κλπ. Η επικοινωνία –έννοια εξίσου σημαντική για τον Barnard– θεωρείται ως στήριγμα της άτυπης οργάνωσης αλλά και υποκινητής ολόκληρου του οργανισμού. Η μεγάλη, βέβαια, συμβολή του Barnard στηρίζεται στις έννοιες της αποτελεσματικότητας και επάρκειας του οργανισμού (Merton, 1968). Η μεν αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που θέτει ο κάθε οργανισμός, η δε επάρκεια σχετίζεται με την ψυχολογία, την ικανοποίηση, δηλαδή, και την παρώθηση των εργαζομένων.

Αξίζει βεβαίως να αναφερθούμε και σε έναν άλλο συγγραφέα του κλάδου, τον Herbert Simon, ο οποίος στα έργα του προσεγγίζει τη διοίκηση σε σχέση με την κατανόηση και την εφαρμογή της λήψης αποφάσεων κατά τις διοικητικές διαδικασίες (Pashiardis, 1995). Στο έργο του με τον James G. March (1958), όπου μελετάται η δομή και η λειτουργία του οργανισμού, υποστηρίζεται ότι αυτό που επηρεάζει τον οργανισμό είναι τόσο τα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα αλλά και έξω από αυτόν, και ότι κανένα από αυτά δε διορθώνεται σε μέγιστο και άριστο βαθμό. Σύμφωνα με τους March και Simon (1958), οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό εξακολουθούν να πα-

ραμένουν στην εργασία τους εφόσον αναγνωρίζουν ότι οι αμοιβές τους (ικανοποίηση) είναι μεγαλύτερες από τη συνεισφορά τους, μέσα από μια διαδικασία ανάλυσης κόστους-κέρδους. Ο Simon χρησιμοποίησε την έννοια της ομοιόστασης – ισορροπίας του οργανισμού ως κυρίαρχο στοιχείο της θεωρίας της παρώθησης. Ο οργανισμός θεωρήθηκε ως ένα σύστημα ανταλλαγής μεταξύ κινήτρων και έργου. Κατά τον Simon, ο όρος satisfy (ικανοποίηση), που εισήγαγε πρώτος, υποθέτει ότι μέσα στα δοσμένα πλαίσια των οργανισμών τείνουμε στην ουσία να ικανοποιήσουμε ορισμένα και μόνο κριτήρια, χωρίς ποτέ να φτάνουμε στο τέλειο (Pashardis, 1995). Συνεπώς, η πρώτη λύση που βρίσκουμε και που ικανοποιεί κάποια ελάχιστα κριτήρια που έχουμε θέσει, πρέπει να είναι και η αποδεκτή λύση.

Συνοπτικά, λοιπόν, η θεωρία αυτή που είναι γνωστή και ως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (McGregor, 1960· Bennis, 1959· Argyris, 1970· Miles, 1965) τοποθετεί το κέντρο βάρους κάπου μεταξύ της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo, 1945· Roethlisberger και Dickson, 1939) και της επιστημονικής διοίκησης ενός οργανισμού (Taylor, 1947). Άρα συμπεραίνεται πως η θεωρία αυτή ενστερνίζεται από τη μια αρκετές από τις αρχές της Διοίκησης μέσω Ανθρωπίνων Σχέσεων, αλλά κάνει και μια ουσιαστική στροφή προς την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Έτσι, λοιπόν, η θεωρία αυτή του ανθρώπινου δυναμικού υιοθετεί κάποιες από τις αρχές της Διοίκησης μέσω Ανθρωπίνων Σχέσεων όπως:

- Προσφορά ευκαιριών για κοινωνικές επαφές.
- Ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση.
- Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο, όμως αυτό της Διοίκησης μέσω Ανθρωπίνων Σχέσεων διαφοροποιείται, ουσιαστικά, όπως αναφέρουν και οι Sergiovanni και Starratt (2002), στο πώς αντικρίζει την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία τους οι εργαζόμενοι (Job Satisfaction). Από τη μια, η θεωρία της Διοίκησης μέσω των Ανθρωπίνων Σχέσεων δέχεται την άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι όταν ικανοποιούνται οι κοινωνικές τους ανάγκες στο χώρο εργασίας και αφήνονται πλήρως ελεύθεροι να δράσουν. Από την άλλη, η θεωρία του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρεί ότι η ικανοποίηση των

εργαζομένων προκύπτει από τις επιτυχίες που θα έχουν στο χώρο εργασίας τους, ιδιαίτερα, όταν νιώθουν ότι παράγουν ουσιαστικό και σημαντικό έργο, του οποίου βιώνουν το αποτέλεσμα και από το οποίο αντλούν ηθική ικανοποίηση.

Μέσα από το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε ίσως και η πιο βασική θεωρία, αυτή των συστημάτων, όπου οι οργανισμοί βαθμιαία περιγράφονται ως συστήματα, όπου υπάρχουν εισροές, τις επεξεργαζόμαστε και παράγονται επιθυμητές εκροές (Κανελλόπουλος, 1990). Η θεωρία των συστημάτων βασίζεται στην οργανική αναλογία, ότι ο οργανισμός είναι ένα σώμα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον (Abrahamsson, 1993). Ουσιαστικά ο κύκλος της συστημικής θεωρίας χωρίζεται σε τρεις διαφορετικές περιόδους:

- στα λογικά συστήματα (Rational systems)
- στα φυσικά συστήματα (Natural systems)
- στα ανοιχτά συστήματα (Open systems)

Στη βάση του ο κύκλος αυτός, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.1, αντανακλά τις τρεις περιόδους της Διοικητικής Επιστήμης. Τα λογικά συστήματα αντιστοιχούν με την κλασική προσέγγιση του Taylor, τα φυσικά με την κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων και τα ανοιχτά με τη σύγχρονη προσέγγιση.

Πίνακας 1.1

Τα τρία βασικά στάδια από τα οποία πέρασε η επιστήμη της διοίκησης

Είδος συστήματος	Λογικά συστήματα	Φυσικά συστήματα	Ανοιχτά συστήματα
Φιλοσοφικό στάδιο	Επιστημονική διοίκηση	Διοίκηση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις	Σύγχρονη διοίκηση
Χρονική περίοδος	1900-1930	1930-1950	1950-σήμερα
Κυριότεροι εκπρόσωποι	Taylor, Fayol, Gulick	Folet, Mayo, Roethlisberger, Argyris	Barnard, Simon, McGregor, Bennis,

<p>Βασικές αρχές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός ενός μεγάλου καθημερινού φόρτου εργασίας • Τυποποιημένες συνθήκες εργασίας • Μισθολογική (και άλλη) επιβράβευση για κάθε επιτυχία • Πρόστιμο (ή κυρώσεις) σε περίπτωση αποτυχίας • Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς • Σχεδιασμός, Οργάνωση, Οδηγίες, Συντονισμός και Έλεγχος • Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εξεύρεση προσωπικού, Διεύθυνση, Συντονισμός, Συγγραφή Εκθέσεων, Προϋπολογισμός 	<p>Η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα αυξηθεί εάν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες τους στο χώρο εργασίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> • προσφέροντάς τους ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές, • με το να τυγχάνουν ανθρώπινης και έντιμης μεταχείρισης, και • με τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων 	<p>Η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • από τις επιτυχίες που θα έχουν στο χώρο της εργασίας τους, ιδιαίτερα όταν νιώθουν ότι παράγουν σημαντικό έργο του οποίου βλέπουν τα αποτελέσματα και το οποίο παράλληλα τους προσφέρει ηθική ικανοποίηση (πέραν των χρηματικών αμοιβών που είναι η υλική ικανοποίηση) • όταν οι αμοιβές (υλικές και ηθικές) είναι περισσότερες από την προσπάθεια που οι ίδιοι καταβάλλουν στο χώρο εργασίας τους. (Οι εργαζόμενοι παραμένουν σε μια εργασία για όσο καιρό θεωρούν ότι οι αμοιβές είναι μεγαλύτερες από τη συνεισφορά τους.)
-----------------------------	--	--	---

Επιλογικά, μέσα από την παράθεση των πιο πάνω βασικών θεωρητικών ρευμάτων, φαίνεται η συνήθης πορεία του εκκρεμούς σε σχέση με την προα-

γωγή της επιστήμης. Δηλαδή, σε κάποια φάση των επιστημονικών ανακαλύψεων ένας επιστημονικός κλάδος κινείται από το ένα άκρο στο άλλο, όπως ακριβώς το εκκρεμές. Ως συνήθως όμως, η σοφία ή καλύτερα η σωφροσύνη βρίσκεται κάπου στη μέση, στο γνωστό Αριστοτέλειο μέτρο ή στη μεσότητα που είναι η σύζευξη μεταξύ δύο ακραίων θέσεων. Έτσι και η Διοικητική Επιστήμη πέρασε από την Επιστημονική Προσέγγιση, όπου η έμφαση ήταν στις οργανωσιακές δομές και θέσεις εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, στην Προσέγγιση με βάση τις Ανθρώπινες Σχέσεις όπου δόθηκε υπέρμετρη βαρύτητα στον παράγοντα *Άνθρωπος*, δηλαδή στο ποιοι αναλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας. Η σοφία βέβαια βρίσκεται κάπου στη μέση, δηλαδή στη σύζευξη των δύο ακραίων θέσεων όπου λαμβάνονται υπόψη εξίσου τόσο οι δομές και θέσεις εργασίας (η ιεραρχία) όσο και η προσωπικότητα και η επάρκεια αυτών που αναλαμβάνουν τις θέσεις σε ένα σύγχρονο οργανισμό. Δηλαδή, για να ευημερήσει ένας σύγχρονος οργανισμός πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση τόσο στις δομές και τα οργανογράμματά του όσο και στο ποιοι αναλαμβάνουν τις θέσεις εργασίας μέσα στη γραφειοκρατία που, συν τω χρόνω, δημιουργείται. Αυτά ακριβώς τα θέματα εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της Συστημικής θεωρίας που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

- Ποιές είναι οι βασικές αρχές της επιστημονικής διοίκησης;
- Εντοπίστε τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ της επιστημονικής προσέγγισης και αυτής των ανθρώπινων σχέσεων.
- Ποιά τα αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne και ποιά η σημασία τους για την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης;
- Ποιά η συμβολή του Chester Barnard στη διοικητική σκέψη;
- Γράψτε μια παράγραφο περιγράφοντας ποιές από τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης και της διοίκησης μέσω των ανθρώπινων σχέσεων θεωρείτε πιο χρήσιμες για την ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης σε ένα σχολικό οργανισμό; Πώς θα χρησιμοποιούσατε εσείς τις αρχές αυτές στο δικό σας σχολείο;

- Περιγράψτε τις επίσημες και ανεπίσημες δομές του σχολείου σας. Ποιές θεωρείτε εσείς τις πιο σημαντικές; Πώς ανταποκρίνεται ο διευθυντής του σχολείου σας σε αυτές;

Για να έχουμε εξαιρετα σχολεία, χρειάζεται να έχουμε εξαιρετους εκπαιδευτικούς ηγέτες, τόσο στο μακροεπίπεδο όσο και στο μικροεπίπεδο. Τα θέματα της εκπαιδευτικής ηγεσίας συζητούνται και ερευνώνται όλο και περισσότερο στην εποχή μας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αναδείχθηκε η ανάγκη για τη συγγραφή ενός τέτοιου βιβλίου, για να καλυφθεί ένα υπαρκτό κενό στην ελληνική βιβλιογραφία και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την κατάλληλη προετοιμασία των εκπαιδευτικών ηγετών στην Ελλάδα και την Κύπρο.

Με το βιβλίο αυτό επιθυμούμε να συμβάλουμε στην προετοιμασία ηγετικών στελεχών που αντιλαμβάνονται το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκπαίδευση και τα οποία μπορούν να δράσουν δημιουργικά και παραγωγικά από υπεύθυνες/ διοικητικές θέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος τόσο της Κύπρου όσο και της Ελλάδας. Δηλαδή, το βιβλίο απευθύνεται σε όλους τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να αποκτήσουν διοικητική/ ηγετική θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα όπως βοηθού διευθυντή σχολείου, διευθυντή σχολείου, μέντορα, συμβούλου, ανώτερου λειτουργού Υπουργείου Παιδείας κ.ο.κ. Απώτερος σκοπός του βιβλίου αυτού είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας στον επιστημονικό κλάδο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης.

Ο **Πέτρος Πασιαρδής** είναι Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

ISBN 978-960-566-701-6



ΒΟΗΘ. ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ 6701

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ — ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ