

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Η οργανωσιακή διάσταση

Στο Μέρος Αα ασχοληθήκαμε κυρίως με το εξής: πώς πρέπει να αντιμετωπίζει ο μάνατζερ τους ανθρώπους ως άτομα. Ωστόσο, συχνά ο μάνατζερ επιτελεί και άλλους ρόλους στο πλαίσιο του οργανισμού. (Σχήμα 9.1). Αυτό είναι το θέμα του Μέρους Β'. Πρώτα θα εξετάσουμε μερικά χαρακτηριστικά των οργανισμών και τις συνέπειες που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για τους μάνατζερ. Ύστερα, στο 10ο Κεφάλαιο, θα εξετάσουμε τις ομάδες. Η συγκέντρωση ατόμων, η συνένωσή τους σε αποδοτικές εργασιακές μονάδες ή ομάδες και η διεύθυνση αυτών των ομάδων ώστε να συνεργάζονται αποδοτικά για να πετύχουν τον σκοπό ή τους στόχους τους, είναι η καρδιά της διοίκησης οργανισμών. Οι ομάδες — οι συνομαδώσεις συνεργαζόμενων ατόμων, αδιάφορο πώς ονομάζονται — είναι τα συστατικά στοιχεία των οργανισμών. Οι μάνατζερ (όπως είδαμε) αποτελούν την κόλλα που συνέχει αυτά τα στοιχεία. Πρώτα όμως θα εξετάσουμε τους οργανισμούς ως σύνολα.

Οργανωσιακοί στόχοι

Πιστεύουμε ότι όλοι οι οργανισμοί, και οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μεταξύ αυτών, πρέπει να διοικούνται ενεργητικά και με βάση στόχους. Με άλλα λόγια, δεν πρέπει να υπάρχει απλώς σαφής αίσθηση προσανατολισμού, αλλά και δείκτες με βάση τους οποίους αποτιμούμε την πρόοδο. Οι όροι με τους οποίους περιγράφουμε τις έννοιες της κατεύθυνσης και της προόδου ποικίλλουν από το πολύ γενικό έως το πολύ ειδικό. Οι ειδικότεροι είναι όροι όπως “στόχοι” και “κριτήρια επιτυχίας”, οι οποίοι, λίγο πολύ, σημαίνουν τελικούς στόχους ή σταθμούς. Η λέξη “σκοποί” έχει ευρύτερη σημασία, ενώ, αν θέλουμε να περιλάβουμε όλα τα υπόλοιπα, μπορούμε να κάνουμε λόγο για “κεντρικό σκοπό”, για “λόγο ύπαρξης” ή για “κεντρική αποστολή” του οργανισμού. Η συναίσθηση του σκοπού είναι σαν τη βαρύτητα — μια σταθερή δύναμη που κινεί τον οργανισμό προς μία κατεύθυνση. Παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός γενικός όρος για όλα τα παραπάνω, συνήθως μιλούμε για “διεύθυνση” ή “εξειδίκευση” ενός στόχου όταν θέλουμε να δείξουμε ότι κινούμαστε προς το γενικότερο ή το ειδικότερο, αντίστοιχα.

Οι οργανωσιακοί στόχοι (με τη γενική έννοια) γεννούν και διοχετεύουν δημιουργική ένταση, ενώ επίσης απελευθερώνουν και δεσμεύουν ενέργεια. Διατηρούν τον οργανισμό σε κίνηση, ωθώντας προς μία κατεύθυνση. Μερικοί διευθυντές με τους οποίους μιλήσαμε θεωρούν ότι ένα από τα σπουδαιότερα καθήκοντά τους είναι να διατηρούν διαρκώς το σχολείο σε κίνηση. “Ο συνεχής εφιάλτης μου είναι ότι μένουμε στάσιμοι, ότι δεν προχωρούμε”, μας έλεγε ένας.

Αυτή την ιδέα, την πρόκληση κίνησης, οι Πήτερς και Ουώτερμαν την καταγράφουν ως κεντρική επιδίωξη και δραστηριότητα των διευθυντών επιτυχημένων εταιρειών στο βιβλίο τους

In Search of Excellence. (Peters και Waterman, 1982, σ. 119) Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά, ένας διευθυντής του Cadbury's είχε το εξής μόττο: "Λάβετε θέση, πυρ, στοχεύστε".

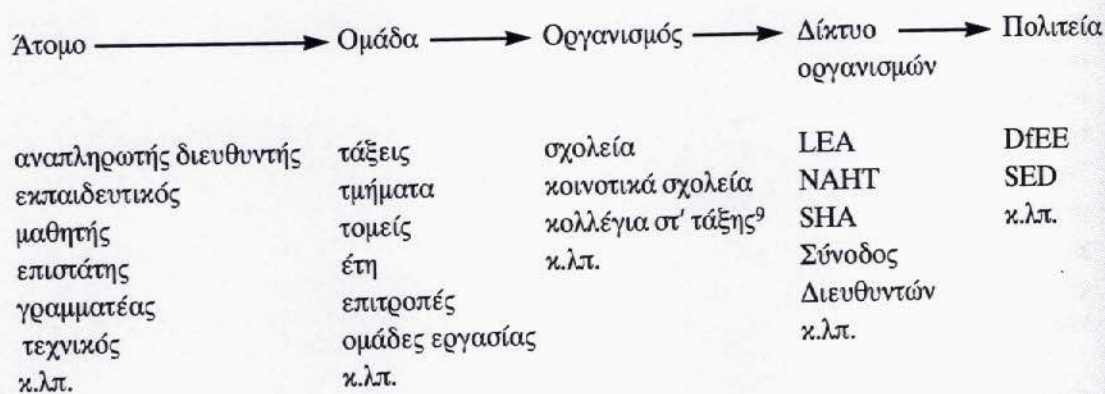
Οι οργανισμοί πρέπει να **κατευθύνονται**, όχι να **σπρώχνονται**... Η αποδοτική καθοδήγηση εξαρτάται συχνά από τον επιδέξιο συγχρονισμό των παρεμβάσεών μας, ώστε η ισχύς των φυσικών διεργασιών του οργανισμού να τις ενισχύει και να μην τις εξουδετερώνει... Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι σαν να φτιάχνουμε έναν φράκτη για να προφυλαχτούμε από τις χιονοστιβάδες, όχι σαν να φτιάχνουμε έναν χιονάνθρωπο.

Παρόμοια, ο Τζων Χάρβεϋ-Τζόουνς, πρώην πρόεδρος της ICI, έλεγε, με ιστοριοπλοϊκή ορολογία: "Καταλαβαίνω ότι ακούγεται άσχημα, αλλά με ενδιαφέρει περισσότερο η ταχύτητα, παρά η κατεύθυνση. Αν έχεις πάρει ταχύτητα, μπορείς να ποδίσεις και να αναστρέψεις. Το σημαντικό όμως είναι να κινείσαι". (Huxley, 1984)

Άρα, το μήνυμα προς τους διευθύνοντες οργανισμούς είναι: "Να κινείστε διαρκώς! Μη σπρώχνετε τον οργανισμό. Απλώς διευθύνετε τον". Μην αφήνετε τους ανέμους και τις θύελλες να σας παρασέρνουν σαν καρυδότσουφλο, αλλά εκμεταλλευτείτε τα για να στοχεύσετε προς τη σωστή περίπου κατεύθυνση. Μόλις πάρετε σωστή πορεία και καταλάβουν όλοι προς τα πού προσπαθείτε να στραφείτε, τότε αρχίστε να εξειδικεύετε τους γενικούς στόχους και να θέτετε πιο συγκεκριμένους στόχους ή δείκτες. Ας πούμε, αν σας ενδιαφέρει να προκαλέσετε νέες ιδέες για την ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος, μπορείτε να συγκαλέσετε

Σχήμα 9.1

Η οργανωσιακή διάσταση



⁹Η μετα-υποχρεωτική δευτεροβάθμια εκπαίδευση προσφέρεται σε όλα τα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που έχουν μαθητές άνω των 16 ετών. Η εκπαίδευση αυτή είναι γνωστή και ως 6η τάξη κολεγίου (sixth form college) και υπόκειται στους σχολικούς κανονισμούς. Προσφέρεται στα κολλέγια δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τμημάτων πανεπιστημιακής και επαγγελματικής κατεύθυνσης.

ατύπως μία μικρή ομάδα από καθηγητές, μαθητές και γονείς οι οποίοι έχουν εποικοδομητικές αντιρρήσεις για το υφιστάμενο πρόγραμμα. Εξηγήστε ότι ο γενικός στόχος είναι να σας βοηθήσουν να αποφασίσετε τι πρέπει να αλλάξει. Μπορεί να μη συμφωνείτε με όλα όσα θα πουν, αλλά πιθανόν θα βρείτε κάποια καλή ιδέα την οποία μπορείτε να μεταφέρετε, φέρ' ειπείν, στο τμήμα Αγγλικών, ζητώντας να διαμορφωθεί σε συγκεκριμένη πρόταση έως το τέλος του β' τριμήνου. Αφού συζητήσετε, καθορίσετε στη συνέχεια μια προθεσμία για την ενσωμάτωση της αλλαγής στο αναλυτικό πρόγραμμα του επόμενου έτους.

Την ίδια προσέγγιση ακολουθούμε και με τα συστατικά στοιχεία του οργανισμού: τμήματα, ομάδες και επιτροπές. Οι στόχοι τους πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους του εκπαιδευτηρίου. Κανονικά, στον καθορισμό των στόχων του τμήματος και του οργανισμού πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί με τους υπόλοιπους μετόχους (βλ. επόμενο τμήμα), αλλά εναπόκειται στον μάνατζερ να αποφασίσει ποιοι θα συμμετέχουν. Σύμφωνα με τις επίσημες προδιαγραφές, αυτό ακριβώς είναι το πρώτο καθήκον ενός διευθυντή σχολείου: "η διατύπωση των συνολικών στόχων και των συνολικών σκοπών του σχολείου". (DfE, 1995) Όπως γράφουν οι Πήτερς και Ουώτερμαν (Peters και Waterman, 1982, σ. 85): "Η αφομοίωση ενός σκοπού κεντρίζει τη δημιουργικότητα, μετατρέποντας τα άτομα και τις ομάδες από ουδέτερες, τεχνικές μονάδες σε συμμετόχους με στίγμα, ευαισθησία και αφοσίωση."

Συνήθως οι οργανισμοί έχουν περισσότερους από έναν στόχους. Συνιστά πλάνη, ας πούμε, να νομίζουμε ότι ο μόνος λόγος ύπαρξης των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αν μελετήσουμε τους διακηρυγμένους στόχους εταιρειών όπως η Shell, η Zeneca και η Securitor, θα δούμε ότι, εκτός από οικονομικοί, είναι και κοινωνικοί. Καθήκον της διοίκησης είναι λοιπόν να διατηρεί σε ισορροπία αυτές τις δύο ομάδες στόχων. Παρόμοια, όταν ένα σχολείο διατυπώνει τους στόχους του ρητά, συχνά διαπιστώνει ότι πρέπει να συμφιλιώσει διαφορετικά αλλά οπωσδήποτε συμβατά πράγματα.

«Μέτοχοι»

Ας πάρουμε το παράδειγμα του συνόλου των στόχων ενός γενικού δημόσιου σχολείου, όπως αναπαρίστανται στο Σχήμα 9.2. Στόχος ενός τέτοιου σχολείου δεν είναι μόνο να εξυπηρετεί τις ανάγκες του μαθητή. Εκτός απ' αυτό, επιδιώκει να ανταποκρίνεται στις θεμιτές αξιώσεις εργαζομένων, κολλεγίων, πανεπιστημίων, επιτροπών εξετάσεων και της κοινωνίας συνολικά. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλών ειδών "μέτοχοι". Μια επιχείρηση, ας πούμε, πρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες, να αγοράζει από τους προμηθευτές, να αμείβει τους μετόχους, να φροντίζει τους υπαλλήλους της και να είναι καλός εταιρικός πολίτης της κοινωνίας. Παρόμοια, οι "μέτοχοι" ενός σχολείου είναι οι μαθητές, οι γονείς, η LEA, το διοικητικό συμβούλιο, οι καθηγητές, τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, η ανώτατη εκπαίδευση, το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό και η τοπική κοινότητα.

Έργο του μάνατζερ είναι να φροντίζει και να εξισορροπεί τα συμφέροντα όλων των μετόχων. Ο διευθυντής μιας επιχείρησης δεν αποτελεί (ή δεν οφείλει να αποτελεί) έμμισθο

φερέφωνο των μετόχων της. Παρόμοια, ο διευθυντής ενός σχολείου δεν είναι έμμισθο φερέφωνο ούτε της LEA ούτε του DfEE. Αμφότεροι έχουν δικαίωμα και καθήκον να ενατιώνονται σε αξιώσεις οι οποίες διαταράσσουν την ισορροπία και την υγεία του οργανισμού. Οι στόχοι ενός οργανισμού δεν βρίσκονται πάντοτε σε τέλεια αρμονία αναμεταξύ τους. Ο μάνατζερ οφείλει λοιπόν να επιλύει συγκρούσεις συμφερόντων, μερικές από τις οποίες είναι φαινομενικές, παρά πραγματικές. Το έργο του γίνεται ευκολότερο όταν οι μέτοχοι αναγνωρίζουν και σέβονται τις απαιτήσεις αλλήλων από τον οργανισμό και κατανοούν ότι τα συμφέροντα όλων εξυπηρετούνται καλύτερα όταν οι συγκρούσεις επιλύονται συναινετικά: εξ ου η σημασία του τελευταίου στόχου στον κατάλογο του Σχήματος 9.2

Ένας άλλος στόχος του καταλόγου κάνει λόγο για “αμοιβαία ευθύνη”. Οι οργανισμοί συχνά συνάπτουν συμφωνίες με τους μετόχους, μέσω των οποίων, ως αντάλλαγμα για οφέλη που αποκομίζει μία πλευρά, άλλα οφέλη πρέπει να δοθούν σε μια άλλη πλευρά. Ο διευθυντής πρέπει λοιπόν να εποπτεύει τα έγγραφα συμβόλαια αυτού του τύπου.

Οι στόχοι είναι ιδεώδη. Μοιάζουν με τα άστρα, κατά το ότι, αν και δεν μπορούμε να τους φτάσουμε, τους έχουμε ως οδηγούς. Αν δεν γνωρίζουμε κατά πού πηγαίνουμε, είναι πιθανόν να καταλήξουμε αλλού!

Σχήμα 9.2

Στόχοι ενός πολυκλαδικού σχολείου

- Να αναγνωρίζουμε τα ποικίλα ατομικά χαρίσματα και να καλλιεργούμε τη διανοητική, σωματική και δημιουργική ικανότητα.
- Να φροντίζουμε ώστε το αναλυτικό πρόγραμμα να εξυπηρετεί τις ατομικές ανάγκες.
- Να επιδιώκουμε ένα αναλυτικό πρόγραμμα αρκετά ευέλικτο, το οποίο ανταποκρίνεται στις λογικές ανάγκες των μαθητών σε όλες τις ηλικίες και όλα τα στάδια.
- Να αναγνωρίζουμε τις θεμιτές αξιώσεις εργαζομένων, κολλεγίων, πανεπιστημίων και επιτροπών εξετάσεων.
- Να αναγνωρίζουμε τις θεμιτές αξιώσεις της ευρύτερης κοινωνίας σε ό,τι αφορά τις επαρκείς γραμματικές γνώσεις και άλλες στοιχειώδεις ικανότητες που σχετίζονται με την επικοινωνία.
- Να εξοπλίζουμε τους μαθητές και τους φοιτητές με την απαραίτητη μόρφωση για τον βιοπορισμό τους και, ανάλογα με την περίπτωση, για την είσοδο σε ένα επάγγελμα ή σε μια τέχνη.
- Να επιδιώκουμε να μετρούμε κατά πόσον ένα άτομο αξιοποιεί τα φυσικά χαρίσματα και τις ευκαιρίες που έχει.
- Να επιλέγουμε αυστηρά τη διδακτική ύλη των μαθητών, έχοντας υπόψη τους παραπάνω στόχους και δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα εξής:
 - Καλλιέργεια στάσης που βλέπει τη μάθηση ως διά βίου διεργασία.
 - Διέγερση της διανοητικής περιέργειας.

- Καθοδήγηση και άσκηση των αισθημάτων.
- Ενθάρρυνση της κριτικής ικανότητας.
- Ανάπτυξη της τέχνης της μάθησης.
- Καλλιέργεια της ικανότητας επίλυσης άγνωστων προβλημάτων.
- Έμφαση στην αρχή ότι πρέπει να διαχωρίζουμε την αλήθεια από το ψέμα και το γεγονός από την υποκειμενική αντίληψη, κατανοώντας παράλληλα τι σημαίνει εμπειρική απόδειξη.
- Κατανόηση της ουσίας και της σημασίας (α) της γνώσης και (β) της επαφής με την διαδικασία και τους πόρους της γνώσης.
- Να αναγνωρίζουμε και να αποδεχόμαστε τις διαφορές φυσικών χαρισμάτων και συνθηκών και να αντιμετωπίζουμε τον καθένα με την εκτίμηση που δικαιούται.
- Να αναζητούμε και να εντοπίζουμε τις οργανικές, αισθητικές, δημιουργικές, συναισθηματικές και κοινωνικές ανάγκες καθενός μαθητή, ώστε στη συνέχεια να τις ικανοποιούμε.
- Να διατηρούμε το σχολείο ως μια στοργική κοινότητα, υπογραμμίζοντας την κεντρική σημασία των καλών σχέσεων βάσει της ευαισθησίας, της ανοχής, της καλής προαίρεσης και της αίσθησης του χιούμορ.
- Να καλλιεργούμε την κατανόηση του γεγονότος ότι άτομο και κοινότητα έχουν αμοιβαία ευθύνη και ότι μερικές φορές οι ατομικές ανάγκες πρέπει να υποχωρούν εμπρός στις μεγαλύτερες ανάγκες μιας ευρύτερης ομάδας – ότι η συνεργασία είναι αμψιδρομη δραστηριότητα.
- Να καλλιεργούμε την υπευθυνότητα, την αυτοπειθαρχία, την πρωτοβουλία, την αυτενέργεια και την ατομική κρίση.
- Να ανταποκρινόμαστε θετικά στις ανάγκες της μεταβαλλόμενης κοινωνίας, δίνοντας παράλληλα έμφαση στις παγιωμένες θεμελιώδεις αξίες και απαιτήσεις.
- Να προάγουμε την ιδέα ότι το σχολείο είναι υπηρέτης της κοινωνίας, τοπικής και εθνικής, και να αποδεχόμαστε την ευθύνη που προκύπτει απ' αυτή την αντίληψη.
- Να εξασφαλίζουμε την ενεργητική συμμετοχή όλων όσοι συνδέονται με την ευημερία του σχολείου – προσωπικού, μαθητών, διοικητικού συμβουλίου, γονέων και αρμοδίων αρχών – στη διαρκή επαναξιολόγηση των στόχων και των σκοπών του σχολείου.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Απαριθμήστε τους “μετόχους” του σχολείου σας. Ποιους σκοπούς έχουν για το σχολείο; Μήπως υπάρχει ή μήπως υπολανθάνει σύγκρουση; Μπορείτε να περιγράψετε τους σκοπούς καθενός; Η περιγραφή βρίσκει σύμφωνους όλους τους μετόχους; Πόσο καλά διατυπώνονται ή αξιοποιούνται αυτοί οι σκοποί κατά τη διοίκηση των σχολικών υποθέσεων; Τι περισσότερο μπορείτε να κάνετε για να καλλιεργήσετε ομοψυχία και αφοσίωση στους συμφωνημένους στόχους ή σκοπούς;

Περιβάλλον

Πολλοί μέμφονται το σχολικό σύστημα ότι είναι αποκομμένο από την πραγματικότητα. Μέχρις ενός βαθμού, οι επικριτές έχουν δίκιο, με την έννοια ότι ελάχιστοι εκπαιδευτικοί έχουν εργαστεί ποτέ σε θέσεις εκτός εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί που έχουν εργαστεί σε υπεύθυνες θέσεις στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα διαθέτουν ένα χρήσιμο πλαίσιο αναφοράς και μπορούν να κρίνουν καλύτερα τα όσα συμβαίνουν σ' ένα σχολείο.

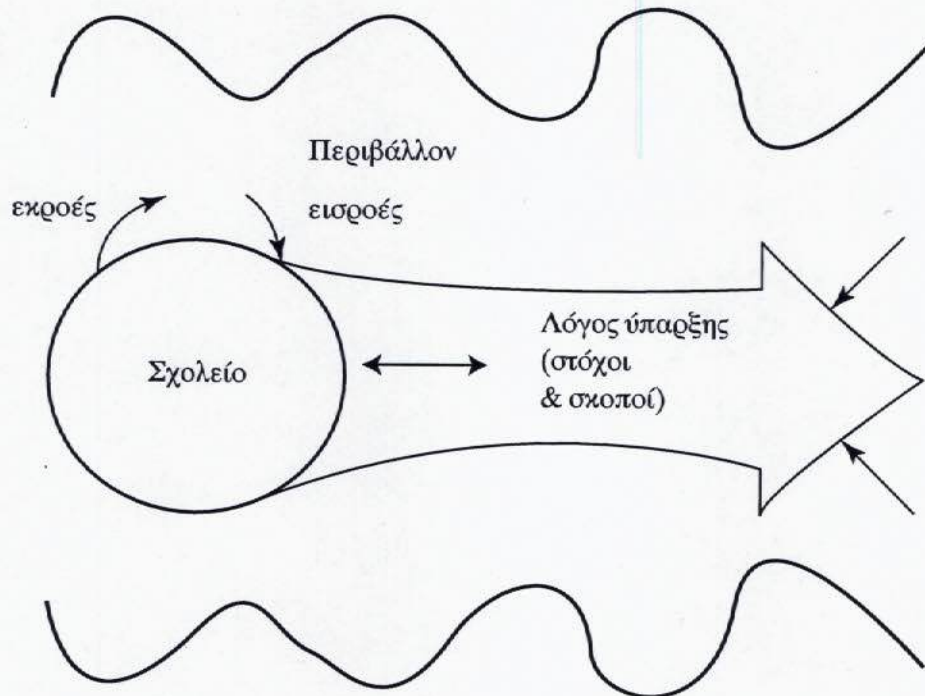
Οι διευθυντές οργανισμών πρέπει να θυμούνται πάντα ότι κάθε οργανισμός εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα – είναι αλληλένδετος με την υπόλοιπη κοινωνία και υπηρετεί την κοινωνία, όπως τον υπηρετεί, με τη σειρά της, και η κοινωνία. Επομένως, για να ξέρει τι γίνεται γύρω του, ο επιτυχημένος διευθυντής φροντίζει να διατηρεί έναν πλατύ κύκλο επαφών και να ενημερώνεται για τις εξελίξεις εκτός του τομέα του. Ο μάνατζερ με παρωπίδες συνήθως αγνοεί τις εξελίξεις που του επιφυλάσσει το εγγύς μέλλον. Αδυνατεί να προβλέψει τις νέες απαιτήσεις που θα αντιμετωπίσει και συλλαμβάνεται διαρκώς απροετοίμαστος. Ο μάνατζερ οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα κυρίαρχα ρεύματα απόψεων, να παρακολουθεί, ως πούμε, πώς μεταβάλλεται η στάση του DfEE και να στοχεύει όχι εκεί όπου βρίσκεται η κατάσταση στο παρόν, αλλά εκεί όπου θα βρίσκεται τη στιγμή που θα μπορεί να ανταποκριθεί ο ίδιος. Βεβαίως, δεν είναι εύκολο να διακρίνουμε τις θεμελιώδεις μεταβολές από τις εφήμερες αποκλίσεις, αλλά οφείλουμε να προσπαθούμε.

Η σχέση ενός οργανισμού – σχολείου στην προκειμένη περίπτωση – με το περιβάλλον του απεικονίζεται με το Σχήμα 9.3. Όπως και ένας ζωντανός οργανισμός, το σχολείο επιδιώκει τον κεντρικό σκοπό του, που δηλώνεται με το μεγάλο βέλος, στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος με το οποίο συναλλάσσεται διαρκώς. Λαμβάνει εισροές (ο φυσικός οργανισμός τροφή και ενέργεια – το σχολείο νεαρούς μαθητές, κονδύλια, διδακτική ύλη) και προσφέρει εκροές: εκπαιδευμένους αποφοίτους, υπηρεσία προς την κοινότητα, βιοπορισμό στους καθηγητές και στις οικογένειές τους κ.λπ. Ο οργανισμός είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να επιτυγχάνει την αποδοτική μετατροπή των εισροών σε επιθυμητές εκροές: “αποδοτική” σημαίνει ότι η μετατροπή γίνεται με την ελάχιστη δαπάνη εσωτερικής ενέργειας (για να το πούμε ηλεκτρολογικά, ο συσσωρευτής έχει χαμηλή εσωτερική αντίσταση).

Πολλοί εκπαιδευτικοί δεν βλέπουν με καλό μάτι τέτοια υποδείγματα, επειδή ακριβώς απεικονίζουν το σχολείο σαν μηχανή του κιμά. Είναι αλήθεια ότι κανένα υπόδειγμα δεν αρκεί να περιγράψει πλήρως τις λειτουργίες του σχολείου. Ωστόσο, με μια έννοια, λόγος ύπαρξης των σχολείων είναι να κοινωνικοποιούν τα παιδιά και να τα εφοδιάζουν ως μελλοντικούς πολίτες της κοινωνίας.

Αυτό το υπόδειγμα απεικονίζει επίσης δύο άλλες σημαντικές ιδιότητες των οργανισμών: πρώτον, την ύπαρξη ενός βασικού σκοπού που δίνει κατεύθυνση και νόημα και, δεύτερον, τη σημασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον κατά την επιδίωξη του σκοπού. Τα βέλη στα δεξιά σημαίνουν ότι ένα ταραχώδες περιβάλλον μπορεί να ματαιώσει την εκπλήρωση του κεντρικού σκοπού του σχολείου. Το διπλό βέλος στο μέσον δείχνει

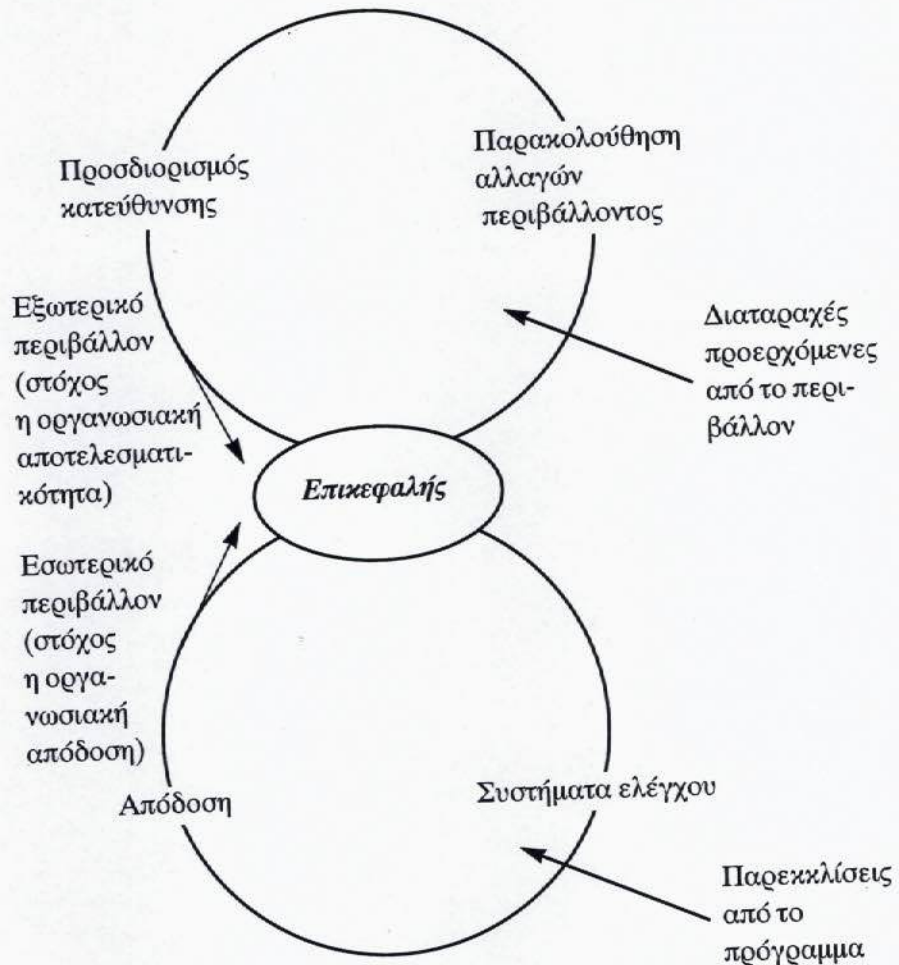
Σχήμα 9.3
Το σχολείο στο περιβάλλον του



ότι υπάρχει ένας μηχανισμός αναδράσεως χάρη στον οποίο ο οργανισμός μπορεί να γνωρίζει κάθε στιγμή πόσο κοντά βρίσκεται στους στόχους του, ώστε να διορθώνει την πορεία του.

Πολλοί πεπειραμένοι διευθυντές σχολείων με τους οποίους μιλήσαμε έλεγαν ότι τις δύο ή τρεις τελευταίες δεκαετίες η δουλειά τους έχει αλλάξει και ότι τώρα πλέον συνίσταται πιο πολύ σε “μεθοριακή διοίκηση” (14ο Κεφάλαιο): δηλ. ασχολούνται πολύ περισσότερο με την διοίκηση των συναλλαγών μεταξύ του σχολείου και του περιβάλλοντός του. Οφείλουν να παρακολουθούν άγρυπνα τι συμβαίνει γύρω τους, ώστε να κυβερνούν με επιτυχία το σχολείο στις δύσκολες συνθήκες που επιφυλάσσει το μέλλον. Ο Γκάρρατ (Garratt, 1987) απεικονίζει τον διττό ρόλο των ανώτατων στελεχών σε έναν οργανισμό με ένα υπόδειγμα διπλού βρόχου (Σχήμα 9.4, προσαρμοσμένο). Συμβουλεύει τα ανώτατα στελέχη να κοιτούν περισσότερο “προς τα επάνω και προς τα έξω” μεταβιβάζοντας πιο πολλές αρμοδιότητες στους υφισταμένους τους – βασικό στοιχείο στη διοίκηση ενός οργανισμού. Στο Μέρος Γ θα εξετάσουμε εκτενέστερα τι σημαίνει αυτό και με ποιους τρόπους μπορούμε να επηρεάσουμε τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Σχήμα 9.4
 Το υπόδειγμα του μανθάνοντος οργανισμού (Garratt, 1987)



Υποδείγματα οργανισμών

Ο μάνατζερ διοικεί ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τον οργανισμό. Αξίζει λοιπόν να ριξουμε μια ματιά σε μερικά βασικά θεωρητικά υποδείγματα οργανισμών, πέρα από το απλό υπόδειγμα που περιγράψαμε στο τελευταίο μέρος. Γνωρίζοντας τις διάφορες θεωρητικές σχολές και τα διάφορα υποδείγματα οργανισμών, ο μάνατζερ μπορεί να επιλέξει καλύτερα το κατάλληλο υπόδειγμα για να διαχειριστεί μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Βεβαίως, όταν μιλούμε για σύνθετες οντότητες όπως οι οργανισμοί, δεν υπάρχει ένα μοναδικό "σωστό" υπόδειγμα - κάθε υπόδειγμα είναι και μία προσέγγιση προς την αλήθεια.

Σχήμα 9.5
Ταξινόμηση θεωρητικών υποδειγμάτων των οργανισμών

Περιγραφή	Κλασικό Μηχανιστικό Γραφειοκρατικό	Συμπεριφορικό Οργανικό Ανθρωπίνων σχέσεων	Συστημικό Κοινοσημικό Κοινωνιοτεχνικό	Αποφάσεις	Τεχνολογικό ή περιπτωσιακό
Κυρίαρχο διοικητικό ύφος	Θεωρία x	Θεωρία y	Περιοτασιακό	Αυταρχικό	Κατά περίπτωση
Οργανωτική δομή	Τυπική Ακαμπτη Μακρόβια	Άτυπη Ευέλικτη Εφήμερη	Αλληλένδετη	Διαστρωματωμένη	Μεταβλητή
Έμφαση	Εξειδίκευση Ορθολογικότητα	Διαπροσωπικές σχέσεις	Ροή πληροφόρησης Ομάδες	Αποφάσεις Εξουσία	Περιβάλλον Τεχνολογία αυτοματοποίησης
Πηγή ιδεών	Ένοπλες δυνάμεις Μαζική παραγωγή	Ψυχολογία Κοινωνιολογία	Θεωρία ελέγχου Νευρικό σύστημα	Επιχειρήσεις	Επιτόπια έρευνα
Κυρίαρχη εθνικότητα	Βρετανική Γαλλική Αμερικανική	Αμερικανική (NTL)	Βρετανική (Ίδρυμα Τάβιστονκ)	Βρετανική Αμερικανική	Βρετανική Αμερικανική
Περίοδος κύριας ανάπτυξης	1900-1940	1950-1970	1950-1972	1960	1950-1955
Μερικά βασικά ονόματα	Ugwick Fayol Taylor	Beckhard Argyris Likert Blake McGregor	Rice Emery Trist Beer	March Cyert Paterson	Woodward, Burns και Stalker Lawrence και Lorsch Reddin Perrow

Από τη διδακτική εμπειρία μας σε σεμινάρια και προγράμματα διοίκησης, έχουμε διαπιστώσει ότι η κατανόηση διευκολύνεται μέσω ενός πίνακα που παρουσιάζει τα σημαντικότερα υποδείγματα ή θεωρητικές σχολές. Έναν τέτοιο πίνακα δίνουμε στο Σχήμα 9.5.

Το κλασικό υπόδειγμα

Το κλασικό υπόδειγμα υπογραμμίζει στοιχεία όπως η ορθολογικότητα, η αυστηρή εξειδίκευση, η συγκεντρωτική λειτουργία, η πειθαρχία, η αυστηρή ιεραρχία, η έντονη κατακόρυφη επικοινωνία, ο αυστηρός έλεγχος, οι απαράβατες διατυπώσεις και η αυταρχική προσέγγιση – αντιπροσωπεύει τον αντίποδα του τρόπου οργάνωσης των καλύτερων επιχειρήσεων: “Το ορθολογικό υπόδειγμα μας κάνει να υποτιμούμε την σημασία των αξιών... Οι κορυφαίοι μάνατζερ που εκμαιεύουν υψηλή απόδοση από πολυάριθμα σύνολα ανθρώπων δεν θα κατάφεραν τίποτα χωρίς την ικανότητα να ενσταλάζουν την ιδέα ενός σκοπού με ιδιαίτερη και πειστική αξία”. (Peters και Waterman, 1982, σ. 51)

Το ανθρωπιστικό υπόδειγμα

Στοιχεία του ανθρωπιστικού υποδείγματος είναι ο σεβασμός του ατόμου και άλλες ανθρώπινες αξίες, η ευρύτητα των καθηκόντων, η διαβούλευση, η συναίνεση, η αποκέντρωση, η χαλαρή οργάνωση των προγραμμάτων, οι ευέλικτες διατυπώσεις, η πολύδρομη επικοινωνία, η διοίκηση διά στόχων και η συμμετοχική προσέγγιση. Πλησιάζει περισσότερο προς τον τρόπο διοίκησης των κορυφαίων επιχειρήσεων, ενώ, παράλληλα, είναι πολύ ελκυστικότερο από τη σκοπιά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ωστόσο, αν δεν προσέχουμε, μας κάνει να υποτιμούμε τη σημασία της επίτευξης των σκοπών του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί σε μειωμένη αποδοτικότητα. Επίσης, μερικές φορές κάνει τους μάνατζερ να αισθάνονται ότι δεν έχουν δύναμη ή έλεγχο.

Εν τούτοις, το ανθρωπιστικό υπόδειγμα έχει συμβάλει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της θεωρίας των οργανισμών, δρώντας ως αντίβαρο στην ορθολογική προσέγγιση της κλασικής σχολής. Παρεμπιπτόντως, ο όρος “ορθολογικός” έχει παραφθαρεί στη βιβλιογραφία περί οργανισμών. Ενώ κανονικά σημαίνει “λογικός”, “εύλογος”, “συνετός”, το νόημά του έχει περισταλεί, αποκλείοντας την ανοικονόμητη ανθρώπινη διάσταση. Πάντως, η ορθολογικότητα δεν λείπει από το ανθρωπιστικό υπόδειγμα, το οποίο προσπαθεί να κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά υποθέτοντας ότι οι άνθρωποι φέρονται ορθολογικά απέναντι σε καταστάσεις *όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι*. Το θέμα είναι να καταλάβουμε *πώς* τις αντιλαμβάνονται, και στο θυμικό και στο διανοητικό επίπεδο. Αν το καταλάβουμε αυτό, μπορούμε να προβλέψουμε τις αντιδράσεις τους.

Το συστημικό υπόδειγμα

Πρόκειται για ένα υπόδειγμα που εφαρμόζεται αρκετά στις επιχειρήσεις κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε οργανισμούς που αναγκάζονται να προσαρμοστούν γρήγορα σε αλλαγές. Παρόλο που η μία από τις δύο θεωρητικές ρίζες του, η τεχνολογία αυτομάτου ελέγχου, είναι ξένη προς την εκπαίδευση, η δεύτερη είναι περισσότερο αποδεκτή: πρόκειται για τη μελέτη της λειτουργίας και της επιβίωσης των ζωντανών οργανισμών, ιδιαίτερα τη μελέτη των γνωρισμάτων του κεντρικού νευρικού συστήματος του ανθρώπου. Παραβάλλοντας τεχνητούς οργανισμούς με φυσικούς οργανισμούς που προ-

σαρμόζονται και επιβιώνουν σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αυτή η προσέγγιση αναδεικνύει μια σειρά παράγοντες ιδιαίτερα σημαντικούς για τα σημερινά σχολεία.

Ο Στάφορντ Μπηρ, στο *Brain of the Firm [Το μυαλό της επιχείρησης]* (Stafford Beer, 1971), ωθεί ένα βήμα παραπέρα τη μεταφορά του ζωντανού οργανισμού. Με βάση την ανθρώπινη φυσιολογία, ανέπτυξε μια θεωρία η οποία έχει εφαρμοστεί ως τώρα σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, στην κρατική διοίκηση και σε μία εκκλησία. Η θεωρία αυτή λέει ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν πέντε στρώματα υποσυστημάτων, τα οποία αντιστοιχούν στα πέντε υποσυστήματα του κεντρικού νευρικού συστήματος. Η επιβίωση και η συνεχής εξέλιξη του ανθρώπινου είδους αποδεικνύει την αποδοτικότητα του συστήματος. Ο Μπηρ υποθέτει ότι μπορούμε να βελτιώσουμε την αποδοτικότητα ενός τεχνητού οργανισμού αντιπαραβάλλοντάς τον με το κεντρικό νευρικό σύστημα, εντοπίζοντας τις αδυναμίες του και ενισχύοντας το υποσύστημα που υστερεί.

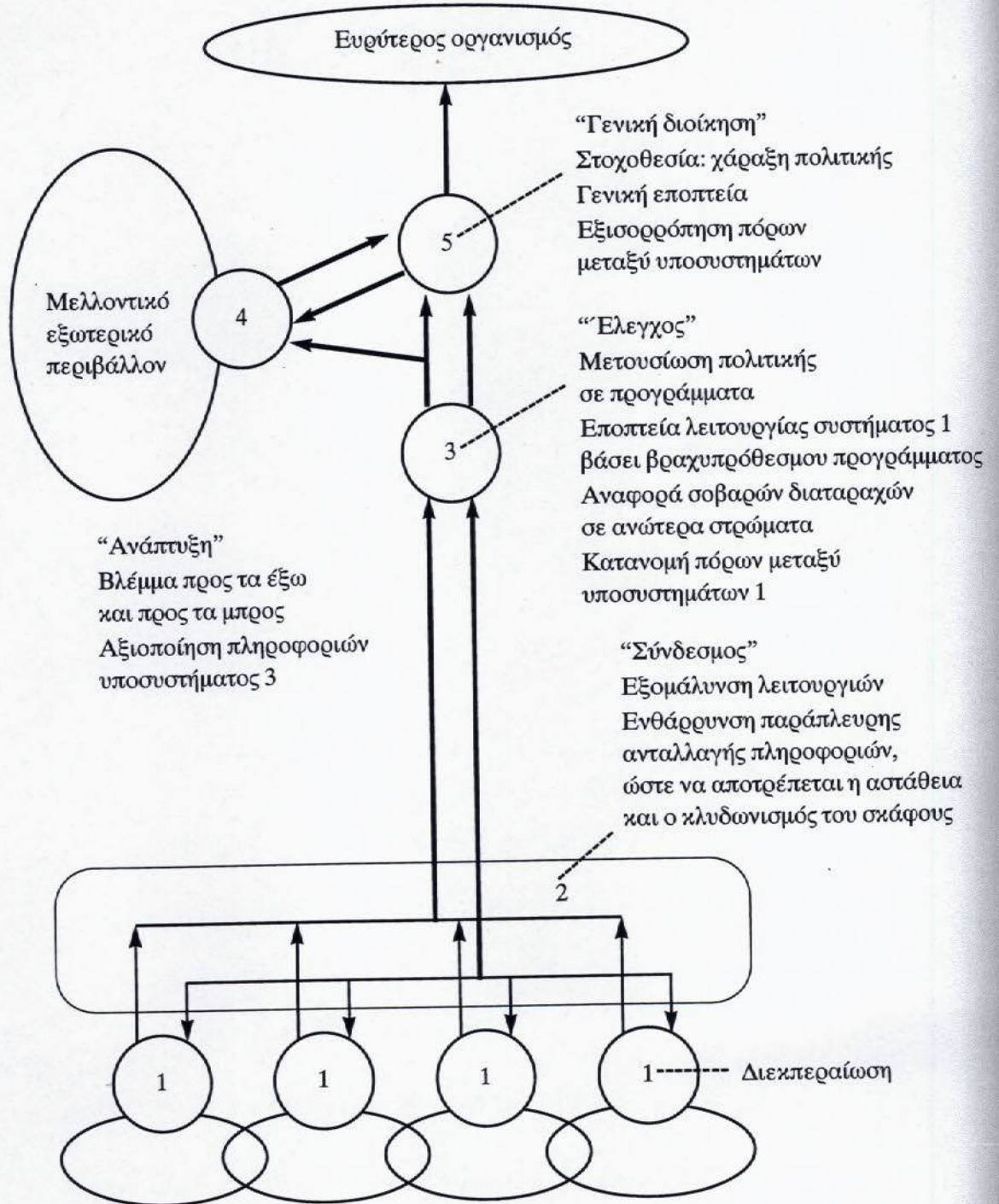
Τρία από τα στρώματα (συστήματα 5, 3 και 1) αναγνωρίζονται εύκολα (Σχήμα 9.6). Πρόκειται για τα στρώματα που συνδέονται με τις εξής λειτουργίες: χάραξη πολιτικής, διοίκηση της εφαρμογής της πολιτικής και διεκπεραίωση. Η διεκπεραίωση μπορεί να αποδειχθεί πολύ σύνθετη στην πράξη — οι καθηγητές έχουν κοινούς μαθητές, κοινές αίθουσες, κοινό εξοπλισμό, ανακύπτουν κρίσεις κ.λπ. —, οπότε υπάρχει διαρκής και πολύβουη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων “διεκπεραίωσης”: δίνουμε, παίρνουμε, δανείζουμε, δανειζόμαστε, αλληλοπροσαρμαζόμαστε, εξομαλύνουμε προβλήματα κ.λπ. Συνολικά, αυτή η επικοινωνία είναι συνήθως άτυπη, αλλά, παρ’ όλα αυτά, είναι απαραίτητη για την καλή λειτουργία του σχολείου. Το αντίστοιχο στο ανθρώπινο σώμα είναι ο υποσυνείδητος συντονισμός της κίνησης. Όταν το σύστημα δυσλειτουργεί, δεν υπάρχει ομαλή συνεργασία.

Αυτό το σύστημα (2 στο Σχήμα 9.6), που λειτουργεί ως σύνδεσμος, εναρμονίζει, εξομαλύνει και προσφέρει παράπλευρη ανταλλαγή πληροφοριών για να αποτρέπεται η αστάθεια ή ο κλυδωνισμός του σκάφους, διαφέρει και από τα τρία κύρια στρώματα: δεν έχει εξουσία να *διατάζει* κάποιον να κάνει κάτι. Στέλνει ωστόσο πληροφορίες προς τα επάνω, αναφέροντας ότι κάποιες προτάσεις είναι ανέφικτες και πρέπει να τροποποιηθούν.

Όσοι εργάζονται αποκλειστικά στη διεκπεραίωση είναι δύσκολο να αντιληφθούν πόσο απαραίτητη είναι η λειτουργία του συνδέσμου και η πολιτική. Αν δεν έχουμε σφαιρική εικόνα, αυτά τα δύο τείνουν να φαίνονται χωρίς λόγο περιοριστικά. Όλοι γνωρίζουμε τι περίπου σημαίνει διοίκηση, αλλά δεν υιοθετούμε τη σκοπιά της διοίκησης. Απ’ αυτή τη σκοπιά, τα παραπάνω φαίνονται απολύτως λογικά. Γι’ αυτό ο διευθυντής ενός οργανισμού πρέπει να φροντίζει ώστε το προσωπικό να καταλαβαίνει πώς περίπου λειτουργεί ένας οργανισμός.

Τα συστήματα 5, 3, 2 και 1 ασχολούνται κυρίως με τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του οργανισμού κατά το *παρόν*. Το υπόδειγμα χρειάζεται ακόμη μία λειτουργία, δηλ. το σύστημα 4, το οποίο παρακολουθεί τον εξωτερικό κόσμο και το μέλλον: πρέπει να γνωρίζουμε τις τάσεις του μέλλοντος στην παιδαγωγική, στην εκπαιδευτική τεχνολογία, στη δημογραφία, στη νομοθεσία και ούτω καθ’ εξής. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε τμήμα χρειάζεται και δικό του ίδρυμα ερευνών. Κάποιος όμως, κάπου, πρέπει να αφιερώνει μερικές ανέμελες στιγμές στη σκέψη για το μέλλον. Όπως και το σύστημα “σύνδεσμος”, δεν έχει καμία εξουσία, πέρα

Σχήμα 9.6
Το συστημικό υπόδειγμα (Beer, 1971)



από την εξουσία της εξειδικευμένης γνώσης. Επηρεάζει την πολιτική διατυπώνοντας προτάσεις για μελλοντικές ενέργειες. Με δυο λόγια, είναι ο βοηθός της ομάδας χάραξης πολιτικής. Πρέπει να διατηρεί επαφή με τις εξελίξεις εντός και εκτός οργανισμού. Η πληροφόρηση και ο απερίσπαστος χρόνος είναι οι δύο ζωτικότερες ανάγκες του.

Το αντίστοιχο σύστημα στο σώμα του ανθρώπου είναι οι πέντε αισθήσεις, που σαρώνουν αδιάκοπα το περιβάλλον και στέλνουν μηνύματα στα υπόλοιπα συστήματα για μελλοντικούς κινδύνους και ευκαιρίες, είτε στο συνειδητό επίπεδο της χάραξης πολιτικής είτε στο ασυνείδητο επίπεδο της “διεκπεραίωσης”, όπως όταν τραβούμε αυτόματα το δάκτυλό μας από το αναμμένο μάτι της κουζίνας.

Μια άλλη όψη του αισθητηρίου συστήματος είναι η εποπτεία του εσωτερικού περιβάλλοντος. Ο άνθρωπος, ας πούμε, χρειάζεται ένα σύστημα που, προκαλώντας πονόδοντο, τον ειδοποιεί ότι έχει απόστημα. Οι οργανισμοί, παρόμοια, πρέπει να γνωρίζουν πού υποφέρουν. Αυτή η πληροφόρηση παρέχεται κανονικά μέσω των υπολοίπων συστημάτων, εφόσον οι δίαυλοι επικοινωνίας λειτουργούν απρόσκοπτα, αλλά μερικές φορές χρειάζεται να “βάσουμε θερμόμετρο” ή κάποιο άλλο όργανο (μια δημοσκόπηση, πιθανόν) στον οργανισμό απ’ έξω, για να μετρήσουμε πώς είναι η υγεία του σε σχέση με το περιβάλλον και με την “κανονική” του κατάσταση.

Στο υπόδειγμα το σύστημα 5 — η χάραξη της πολιτικής — συνδέεται με έναν ευρύτερο οργανισμό. Ο διευθυντής ενός σχολείου που υπάγεται στην LEA, π.χ., πρέπει να συνεννοείται με την LEA για την πολιτική του σχολείου. Επίσης, μία ακόμη βασική λειτουργία του συστήματος 5 είναι η εξισορρόπηση της λειτουργίας των συστημάτων 3 και 4. Δεν επιτρέπει την παραμέληση της εποπτικής λειτουργίας υπερφορτώνοντας τους υπεύθυνους με διεκπεραιωτικά καθήκοντα.

Θεωρητικά, για να λειτουργεί ένας οργανισμός χρειάζονται και τα πέντε συστήματα. Η μορφή και η σχετική ισχύς των πέντε συστημάτων εξαρτώνται από τις επιδιώξεις του οργανισμού, από το διοικητικό ύψος και από το περιβάλλον του. Ένα μονοθέσιο δημοτικό σχολείο δεν χρειάζεται βέβαια πέντε ανθρώπους, αλλά, για να λειτουργεί καλά, ο μοναδικός δάσκαλος πρέπει να αφιερώνει χρόνο και στις πέντε λειτουργίες. Στο άλλο άκρο της κλίμακας συνθετότητας, π.χ. σε ένα μεγάλο γενικό γυμνάσιο και λύκειο που στεγάζεται σε συγκρότημα κτηρίων, η δομή του Σχήματος 9.6 επαναλαμβάνεται πολλές φορές. Έτσι, κάθε υποσύστημα 1 (π.χ. το τμήμα μαθηματικών) περιέχει άλλα πέντε υποσυστήματα και επικοινωνεί με τον ευρύτερο οργανισμό, δηλ. με την κεντρική διεύθυνση του σχολείου, μέσω του δικού του υποσυστήματος 5.

Σε έναν τόσο σύνθετο οργανισμό ένα άτομο μπορεί να έχει πολλούς ρόλους, σε διαφορετικά υποσυστήματα και διαφορετικά τμήματα. Ας πούμε, αν ο διευθυντής ενός τμήματος έχει διδακτικά καθήκοντα, θα εργάζεται και στο υποσύστημα 1 του τμήματος, ενώ ο υπεύθυνος έτους μίας ομάδας χάραξης πολιτικής λειτουργεί στο υποσύστημα 5 του σχολείου. Είναι λοιπόν απαραίτητο να διακρίνουμε αυτούς τους ρόλους αναμεταξύ τους και να γνωρίζουμε με ποιαν ιδιότητα λειτουργούμε κάθε φορά.

Το υπόδειγμα χρησιμεύει κατά τρεις τρόπους κυρίως:

- (1) Για να εξετάζουμε την υγεία ή τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.
- (2) Για να αξιολογούμε προτάσεις διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.
- (3) Για να διευκρινίζουμε τον σκοπό ρόλων ή επιτροπών.

Και, βέβαια, το υπόδειγμα δεν αποτελεί καλούπι κατασκευής οργανισμών, αλλά, περισσότερο, ένα μέσον αξιολόγησης οργανισμών.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Εφαρμόστε το υπόδειγμα στο σχολείο ή στο τμήμα σας. Εντοπίστε τα διάφορα υποσυστήματα του οργανισμού. Πώς συγκροτούνται; Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στο υποσύστημα 4, αφού είναι συνήθως το λιγότερο ανεπτυγμένο. Εξετάστε επίσης αν οι σύνδεσμοι κατακόρυφης επικοινωνίας λειτουργούν και ανοδικά και καθοδικά. Μήπως πρέπει να βελτιώσετε την εσωτερική εποπτεία; Υπάρχουν εμφανή σημάδια “οργανωσιακής παθολογίας” στο σχολείο σας; Ποια είναι τα υποσυστήματα η υγεία των οποίων χρειάζεται περισσότερο βελτίωση;

Το υπόδειγμα των αποφάσεων

Αυτό το υπόδειγμα, που απεικονίζει τους οργανισμούς ως άθροισμα στοιχείων που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα σημασίας, είχε κάποτε θιασώτες σε αρκετές επιχειρήσεις, όπως η Glacier Metal Company. (Brown, 1971) Δεν θεωρείται ότι μπορεί πλέον να προσφέρει κάτι ιδιαίτερο σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, αν εξαιρέσουμε ότι φωτίζει τους σκοπούς των συναντήσεων και των συνεδριάσεων. Αυτό το θέμα το εξετάζουμε στο Μέρος Α' του βιβλίου.

Το περιπτωσιακό υπόδειγμα

Η κεντρική ιδέα της περιπτωσιακής θεωρίας είναι ότι οι οργανισμοί διαφέρουν, και πρέπει να διαφέρουν, μεταξύ τους και από τμήμα σε τμήμα. Η κατάλληλη διάρθρωση, το κατάλληλο διοικητικό ύψος κ.λπ. εξαρτώνται από την αποστολή κάθε οργανισμού (ή κάθε τμήματος ενός οργανισμού). Δεν υπάρχει τέλεια οργανωτική δομή: επιλέγουμε τη δομή ανάλογα με τα προβλήματα με τα οποία προτιμούμε να ζούμε. Ας πάρουμε ως παράδειγμα το ζήτημα “γενικές ικανότητες ή αυστηρή εξειδίκευση”: είναι καλύτερο οι εργαζόμενοι να εξειδικεύονται εις βάθος στο αντικείμενό τους, ώστε να το κατέχουν πλήρως, ή, αντίθετα, πρέπει να ενθαρρύνουμε την προσέγγιση του “πολυτεχνίτη”, ο οποίος μπορεί να καταπιαστεί σχεδόν με οτιδήποτε; Η διαίρεση των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κατά αντικείμενο βελτιώνει βεβαίως τις επιδόσεις στα μαθήματα, αλλά πόσο συμβάλλει στην ανάπτυξη ολόκληρου του ανθρώπου;

Η περιπτωσιακή θεωρία δέχεται ότι, κανονικά, οι οργανισμοί, τα τμήματα και τα άτομα τείνουν προς την εξειδίκευση, αναπτύσσοντας πεδίο δράσης και αρμοδιότητας όλο και περισσότερο διακριτό. Με άλλα λόγια, οι μονάδες τείνουν να *διαφορίζονται* συνεχώς, καθώς η τεχνογνωσία αυξάνεται και εξειδικεύεται. Εφόσον η διεργασία δεν ανακοπεί, κάθε μονάδα αρχίζει να βλέπει την αρτιότητά της ως αυτοσκοπό, αποκομμένον από τα συμφέροντα του οργανισμού, λησμονώντας ότι η μονάδα φτιάχτηκε για να βοηθά τον συνολικό οργανισμό να επιδιώκει κοινούς στόχους. Έτσι, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να παραπονούνται ότι ο οργανισμός κατακερματίζεται, ότι τα τμήματα αποξενώνονται μεταξύ τους, ότι εμφανίζο-

νται “αυλές”, ότι οι ευρύτεροι στόχοι παραγνωρίζονται, ότι οι αρμοδιότητες συγκεντρώνονται υπερβολικά και ότι το μεμονωμένο άτομο καθίσταται ανήμπορο. Ο επικεφαλής του οργανισμού αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα σύνολο φεουδαρχών του μεσαίωνα, καθένas από τους οποίους ενδιαφέρεται μόνο για το δικό του φέουδο.

Η ολοκλήρωση αποτελεί συχνά κομβικό ζήτημα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διότι ακριβώς πολλοί καθηγητές απορροφώνται σχεδόν αποκλειστικά από το ιδιαίτερο αντικείμενό τους. Η ολοκλήρωση είναι επιτακτικότερη όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι, αφού μας επιτρέπει να μετατρέψουμε το σύνολο σε κάτι παραπάνω από άθροισμα των μερών του. Τα τμήματα και οι καθηγητές έχουν χρέος να στηρίζουν και να ενισχύουν τη συνεισφορά αλλήλων στον κύριο στόχο του σχολείου.

Η ουσιαστική ολοκλήρωση απαιτεί να δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή στις σχέσεις, να καλλιεργούμε την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ειλικρίνεια και τον σεβασμό και να αντιμετωπίζουμε με ευαισθησία τις επιπλοκές στη λειτουργία του οργανισμού. Οι συγκρούσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται και να διευθετούνται εποικοδομητικά – δηλ. δεν πρέπει να τις αποφεύγουμε, να τις εξομαλύνουμε ή να τις επιλύουμε με την ωμή βία, αλλά να τις αντιμετωπίζουμε ως ένα ζήτημα που επιδέχεται συστηματική επιλυτική προσέγγιση (7ο Κεφάλαιο). Αν αποτύχει αυτό το μέτρο, υπάρχουν και άλλα μέτρα για να πετύχουμε μια εποικοδομητική λύση:

- (1) Κάθε μονάδα ή κάθε άτομο αναφέρεται σε έναν μάνατζερ (π.χ. αναπληρωτή διευθυντή), ο οποίος αναλαμβάνει να “συνδυάσει” τους δύο ρόλους (ώστε το άθροισμα να είναι μεγαλύτερο από τα μέρη).
- (2) Κάποιος τρίτος – άτομο ή άλλη μονάδα, π.χ. ένας διευθυντής έτους – , που, κατά την αντίληψη και των δύο μερών, κατανοεί τους ρόλους τους και δεν παίρνει το μέρος κανενός, αναλαμβάνει να ενεργήσει ως μεσολαβητής.
- (3) Μέσω επιμόρφωσης ή “ανταλλαγής εικόνων”, προσπαθούμε να βοηθήσουμε κάθε μονάδα να κατανοήσει γιατί η άλλη μονάδα φέρεται όπως φέρεται (βλ. Άσκηση 6).
- (4) Σε προσωρινή ή μόνιμη βάση, μπορούμε να συγκροτήσουμε διατμηματικές ομάδες ή ομάδες εργασίας, με μέλη και από τα δύο τμήματα, οι οποίες θα επιλύουν ζητήματα που ανακύπτουν μεταξύ των δύο τμημάτων.

Ωστόσο, πολλοί από τους καλύτερους οργανισμούς δεν βασίζονται μόνο σε τυπικούς μηχανισμούς σύνδεσης τμημάτων, αλλά ενθαρρύνουν και την άτυπη προσέγγιση. Οι Πήτερς και Ουότερμαν (Peters και Waterman, 1982, σ. 117) σχολιάζουν: “κανείς [από τους σχολιαστές επί του θέματος] δεν καταφέρνει να απεικονίσει με στοιχειώδη έστω επάρκεια τον πλούτο και την ποικιλία των [διατμηματικών] δεσμών που παρατηρήσαμε στις καλύτερες επιχειρήσεις”.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ποια από τα προβλήματα του σχολείου σας πιστεύετε ότι οφείλονται στον υψηλό διαφορισμό και στη χαμηλή ολοκλήρωση; Πόσο νομίζετε ότι αποδίδουν οι μηχανισμοί ολοκλήρω-

σης και οι παράπλευρες διεργασίες; Με ποιες μεθόδους επιτυγχάνεται η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα; Τι άλλο πρέπει να γίνει;

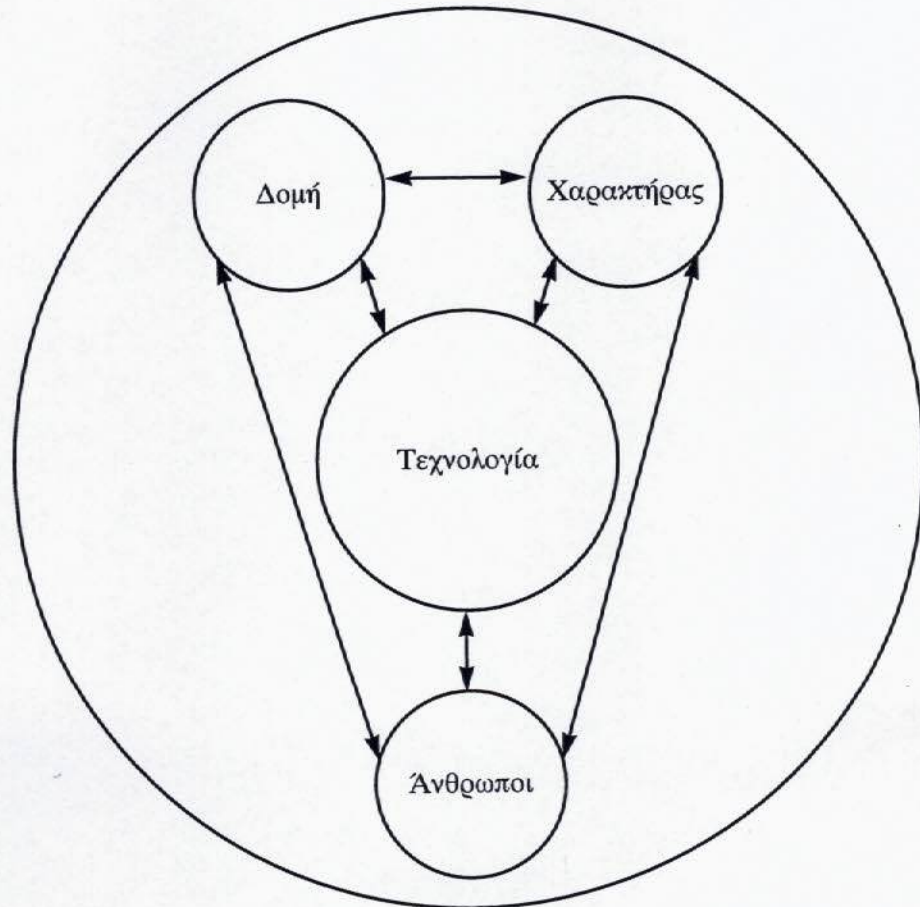
Συστατικά οργανισμών

Τείνουμε συχνά να βλέπουμε τους οργανισμούς μόνο από τη διαρθρωτική άποψη – όπως σε ένα οργανόγραμμα. Οι οργανισμοί, ωστόσο, συνίστανται από τέσσερα ανεξάρτητα συστατικά. Η δομή είναι απλώς ένα απ' αυτά (Σχήμα 9.7). Τα συστατικά είναι τα εξής:

Τεχνολογία Η “τεχνολογία” ενός οργανισμού είναι οι διαδικασίες του – αν πρόκειται για σχολείο, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και η τεχνική υποδομή (αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, γυμναστήρια, μαυροπίνακες κ.λπ.) που τις συνοδεύει.

Δομή Η δομή ενός οργανισμού περιλαμβάνει το καταστατικό του, το διοικητικό συμβού-

Σχήμα 9.7
Συστατικά οργανισμών



λιο, τα τμήματα, τους ρόλους, την ιεραρχία, τον κανονισμό προσωπικού, το χρονοδιάγραμμα κ.λπ.

Άνθρωποι Οι άνθρωποι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι οι καθηγητές, ο κώδικας δεοντολογίας των καθηγητών, οι γνώσεις, η πείρα, η ικανότητα και η νοοτροπία τους· επίσης, οι μαθητές και το υπόλοιπο προσωπικό.

Κουλτούρα Ο χαρακτήρας (ή η κουλτούρα) του σχολείου περιλαμβάνει άυλα στοιχεία, όπως είναι το κλίμα, το αξιακό σύστημα (βλ. κεφ. 11 παραγρ. Στόχοι και αξιακά συστήματα) τα κριτήρια με τα οποία αποτιμάται η αξία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνήθειες, οι άγραφοι κανόνες διαγωγής και το σύστημα αξιολόγησης των μαθητών.

Τα βέλη στο διάγραμμα σημαίνουν ότι τα συστατικά αλληλεπιδρούν. Η διοίκηση ενός οργανισμού δεν περιλαμβάνει απλώς τη διοίκηση των συστατικών του, αλλά και την εξισορρόπηση ή την εναρμόνισή τους.

Οι διευθυντές οργανισμών συνήθως υποτιμούν την επίδραση που έχει ο χαρακτήρας του οργανισμού στους ανθρώπους, στην τεχνολογία και στη δομή και, έτσι, δίνουν ελάχιστη προσοχή στη διαμόρφωση αυτού του χαρακτήρα. Αντίθετα, προσπαθούν διαρκώς να κάνουν αυστηρότερη τη δομή. Όπως δείχνουν οι Γκόλντσμιθ και Κλάτερμπακ σε μια μελέτη με θέμα επιτυχημένες βρετανικές επιχειρήσεις, (Goldsmith και Clutterback, 1984, σ. 162) οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν, όπως αλλάζουν άλλωστε συχνά, χαρακτήρα εκ βάθρων: η νοοτροπία και η κουλτούρα εξελίσσονται. Οι μάνατζερ καλλιεργούν συναντίληψη της θέσης και των επιδιώξεων της επιχείρησης. Έτσι, οι αλλαγές στην κουλτούρα δεν επιβάλλονται με τη βία, αλλά επέρχονται βαθμιαία, καθώς οι εργαζόμενοι παρατηρούν τις νέες στάσεις και τη νέα νοοτροπία και τα αφομοιώνουν στον δικό τους τρόπο σκέψης και πράξης. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν: “Μία από τις αρετές πολλών γενικών διευθυντών που μνημονεύσαμε στο βιβλίο μας είναι η ικανότητα να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ώστε να προκαλούν αλλαγή κουλτούρας”.

Όπως δείχνουν ο Ράττερ και οι συνεργάτες του, (Rutter κ.ά., 1980) το ήθος των σχολείων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Κεντρικού Λονδίνου [Inner London Education Authority] επηρεάζει το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης των μαθητών τους. Σε ελάχιστους άλλους τομείς επηρεάζεται τόσο πολύ το προϊόν από το ήθος ή από την κουλτούρα του οργανισμού και σε ελάχιστους τύπους οργανισμών έχει μεγαλύτερες κοινωνικές συνέπειες αυτή η επιρροή. Ο Μαντ, ένας πεπειραμένος σύμβουλος διοίκησης, αφιερώνει ένα ολόκληρο κεφάλαιο (“School for Scoundrels”) στο θέμα. (Mant, 1983) Όπως γράφει, στα σχολεία το θέμα είναι θεμελιώδες: ποιος είναι ο *λόγος ύπαρξης*; Το καλό σχολείο δεν παύει ποτέ να διερευνά το ερώτημα. Αν δεν γνωρίζουμε να απαντήσουμε, το σχολείο και οι λειτουργοί του δεν διαθέτουν σαφή αρμοδιότητα. Το καλό σχολείο είναι μια *ιεραρχική δομή*, παρά ένα *σύστημα εξουσίας* στο πλαίσιο του οποίου το παν είναι η επιβίωση.

Σε πολλά σχολεία το μόνο που μαθαίνουν τα παιδιά είναι να επιβιώνουν σε έναν άσχημο κόσμο. Δεν αναγνωρίζουν το κύρος του σχολείου, ενώ οι καθηγητές βλέπουν το σχολείο ως έναν παιδικό σταθμό, στον οποίο η στάση των παιδιών απέναντι στη ζωή δεν διαπλάθεται από τους ίδιους, αλλά από τις ομάδες συνομηλίκων. Αντίθετα, τα καλά σχολεία διαπνέονται από σεβασμό προς την εγγενή αξία ιδεών και πραγμάτων, δηλ. δεν τα αντιμετωπίζουν

απλώς ως μέσα επιβίωσης. Μπαίνοντας σε ένα καλό σχολείο, νιώθει κανείς σχεδόν αμέσως την εδραία και νηφάλια αίσθηση αποστολής. Οι διευθυντές των καλών σχολείων διαπνέονται από ευγενή ιδεώδη, όχι από τη νοστροπία του “βολέματος”. Απαιτούν από το προσωπικό υψηλές επιδόσεις, σε πείσμα της “ακαδημαϊκής ελευθερίας”, και δεν ανέχονται τους καθηγητές που δεν βελτιώνονται.

Σε ένα γνωστό ιδιωτικό σχολείο που επισκεφτήκαμε, ένας καθηγητής με προϋπηρεσία στη βιομηχανία μάς μίλησε επικριτικά για την κουλτούρα του σχολείου, όπως μιλά ο Μαντ για μερικά δημόσια σχολεία. Είχε δοκιμάσει δυσάρεστη έκπληξη φτάνοντας στο σχολείο και βλέποντας την οργάνωση, τη διάρθρωση και την κουλτούρα του, αφού σχεδόν τα πάντα λειτουργούσαν με βάση τις διαταγές και την ισχύ. Ο διευθυντής λειτουργούσε αυταρχικότερα από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας. Η αυταρχικότητα διέτρεχε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι μαθητές, ακόμα και των μεγαλύτερων τάξεων, είχαν ελάχιστες αρμοδιότητες. Γι’ αυτό, σχημάτιζαν μια εικόνα της λειτουργίας των οργανισμών με βάση μια κατάσταση εξωπραγματική. Το σχολείο προετοίμαζε τους μαθητές του να εργαστούν σε οργανισμούς όπου οι υπάλληλοι απλώς εκτελούν εντολές. Ο καθηγητής πρότεινε λοιπόν ότι το σχολείο χρειάζεται αλλαγή νοστροπίας, ώστε να προετοιμάζει τα παιδιά να ενταχθούν στον πραγματικό κόσμο του αύριο, στον οποίο η διοίκηση βασίζεται στην συναίνεση που κερδίζεται. Περιττεύει να πούμε ότι οι συνάδελφοί του τον θεώρησαν εκκεντρικό.

Αυτό το σχολείο είναι τυπική περίπτωση της “κουλτούρας εξουσίας”, η οποία αποτελεί κατά τον Χάρρισον (Harrison, 1972) ένα από τα τέσσερα οργανωσιακά στερεότυπα, ενώ εξετάζεται και από τον Χάντυ. (Handy, 1993). Τα υπόλοιπα τρία είναι η “κουλτούρα ρόλων”, η “κουλτούρα έργου” και η “κουλτούρα προσώπων”. Οι οργανισμοί με κουλτούρα εξουσίας είναι υπερήφανοι και σθεναροί. Οι διευθυντές τους αποζητούν την εξουσία, φέρονται πολιτικά και ριψοκινδυνεύουν. Έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στο μεμονωμένο στέλεχος και κρίνουν εκ του αποτελέσματος. Άλλοτε πετυχαίνουν, άλλοτε όχι. Η επιτυχία εξαρτάται πάντοτε από τον άνθρωπο στην κορυφή.

Στην “κουλτούρα έργου” η εξουσία διασπείρεται ευρύτερα. Τα άτομα ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού και συχνά εργάζονται σε προσωρινές ομάδες. Πρόκειται για την κουλτούρα που ταιριάζει καλύτερα απ’ όλες στις τρέχουσες αντιλήψεις περί αλλαγής και προσαρμογής, ατομικής ελευθερίας και χαμηλού ιεραρχικού διαφορισμού. (Peters και Waterman, 1982). Ωστόσο, δεν είναι πάντοτε η κουλτούρα που ταιριάζει καλύτερα στην τεχνολογία του οργανισμού. Τα σημερινά σχολεία δεν πρέπει να πιστεύουν, π.χ., ότι ο βασικός σκοπός τους είναι κυρίως παιδονομικός.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Πώς θα χαρακτηρίζατε την κουλτούρα του δικού σας σχολείου; Πώς επηρεάζει το προσωπικό και τους μαθητές; Επηρεάζει το εκπαιδευτικό έργο; Αντανακλάται στη δομή του σχολείου; Τα τέσσερα συστατικά συμβιώνουν αρμονικά; Συνάδουν τα τέσσερα συστατικά με τον λόγο ύπαρξης του σχολείου;

Αλληλένδετα συστήματα

Μία πλευρά της συστημικής θεωρίας στην οποία αξίζει να αναφερθούμε είναι ο τρόπος συμπλοκής των συστημάτων. Οι ρηξικέλευθες μελέτες του Ιδρύματος Ανθρωπίνων Σχέσεων Τάβιστοκ με θέμα τους οργανισμούς (Trist, 1960· Rice, 1963) διακρίνουν μεταξύ δύο συστημάτων, του κοινωνικού και του τεχνικού, μέσω του συνδυασμού των οποίων διεκπεραιώνονται οι εργασίες ενός οργανισμού. Εμείς θα προσθέταμε και ένα τρίτο σύστημα, το οικονομικό, που επικαλύπτεται με τα άλλα δύο με τον τρόπο που δείχνει το Σχήμα 9.8. Με αυτό το σχήμα θέλουμε να δείξουμε ότι: πρώτον, στα σημεία όπου οι ομάδες του κοινωνικού συστήματος επικαλύπτονται με τις εγκαταστάσεις (κτήρια κ.λπ.) του τεχνικού συστήματος παράγεται έργο· δεύτερον, εκεί όπου το τεχνικό σύστημα (ένα εργοστάσιο, π.χ.) επικαλύπτεται με το οικονομικό σύστημα παράγεται πλούτος και, τρίτον, στην επικάλυψη οικονομικού και κοινωνικού συστήματος έχουμε την ανταμοιβή.

Ο μάνατζερ πρέπει να κινείται και στα τρία συστήματα. Λύσεις σε προβλήματα του ενός συστήματος οι οποίες παραγνωρίζουν τις παρενέργειες στα υπόλοιπα δύο δεν είναι καν λύσεις. Όταν το παραβλέπουμε αυτό, π.χ. όταν προσπαθούμε να εξοικονομήσουμε χρήματα αδιαφορώντας για τις επιπτώσεις στο εισόδημα των εργαζομένων ή όταν επιλύουμε συγκρούσεις αυξάνοντας τους μισθούς, χωρίς να μας απασχολεί πού θα βρεθούν τα χρήματα, τότε απλώς μεταθέτουμε το πρόβλημα χωρίς να το λύνουμε.

Εδώ μπορεί κάποιος να αντιτείνει ότι αυτό είναι άσχετο, αφού τα σχολεία δεν είναι εργοστάσια που παράγουν πλούτο φτιάχνοντας αγαθά. Εμείς θα διαφωνήσουμε. Αν και ο κύριος όγκος των πόρων ενός σχολείου επενδύεται σε ανθρώπους, η χρηματική αξία του “εργοστασίου” είναι υψηλή και η συντήρησή του πολυδάπανη. Γι’ αυτό, πρέπει να αξιοποιούμε αυτό το κεφάλαιο όσο πληρέστερα και αποδοτικότερα μπορούμε. Επίσης, το σχολείο έχει οικονομική αξία για την κοινότητα, αφού, εκπαιδεύοντας τα παιδιά, τους προσθέτει οικονομική αξία. Όσοι βλέπουν τα σχολεία απλώς ως τρύπες στις οποίες πετούμε τα χρήματα των φορολογουμένων παραγνωρίζουν την επενδυτική πλευρά της δαπάνης. Ο διευθυντής, ωστόσο, οφείλει να έχει διαυγή συνείδηση της οικονομικής συνεισφοράς, έστω και έμμεσης, του σχολείου προς την κοινωνία και να μπορεί να υπερασπιστεί τη σχολική χρήση πόρων στο πλαίσιο του οικονομικού συστήματος.

Αυτό το επιχείρημα γίνεται πειστικότερο, και οι αιτήσεις κονδυλίων πιθανότερο να γίνουν αποδεκτές, αν δείχνουμε ότι τα κονδύλια αξιοποιούνται, δηλ. ότι παράγουμε σχετικώς υψηλή αξία από τους πόρους που δαπανούμε. Δεν εννοούμε ότι η βελτίωση της αποδοτικότητας κεφαλαίου και εργασίας πρέπει να αποτελεί μέλημα τόσο κεντρικό όσο σε ένα εργοστάσιο. Όμως, σε οποιονδήποτε οργανισμό η καλή οικονομική διαχείριση απαιτεί να δίνουμε προσοχή στην αποδοτικότητα με την οποία χρησιμοποιούνται οι πόροι. Αυτό θα φανεί καλύτερα όταν εξετάσουμε το σύστημα Τοπικής Διοίκησης Σχολείων.

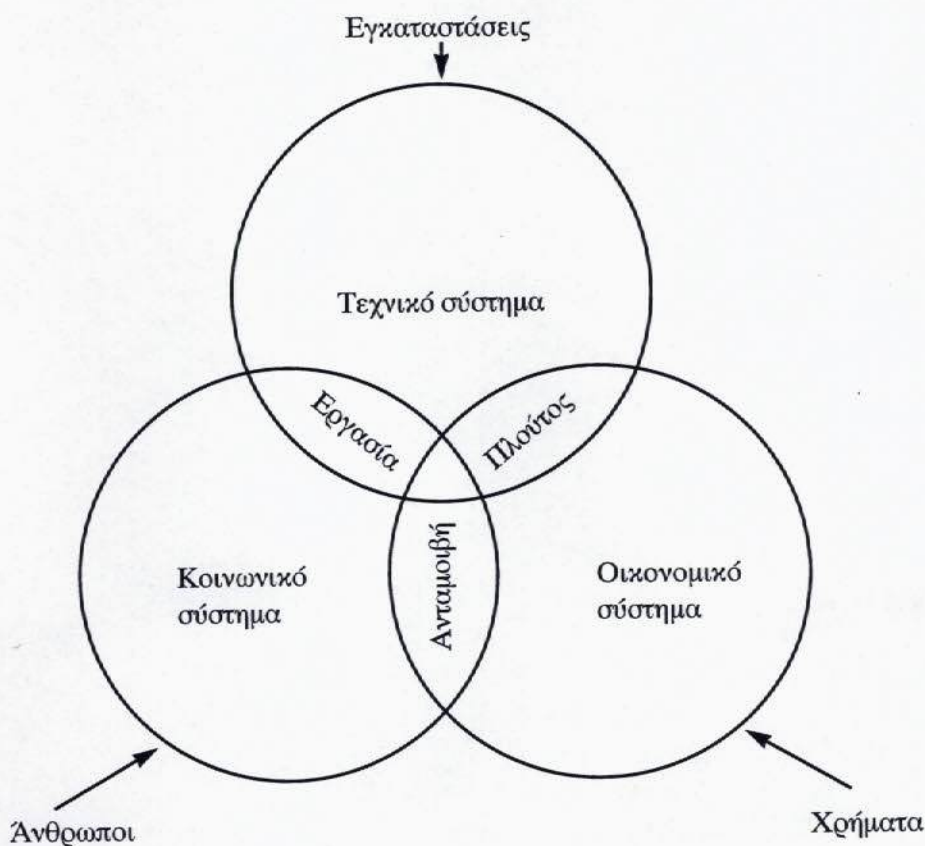
Πολλοί από τους μετόχους του σχολείου είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με το οικονομικό σύστημα απ’ όσο ο μέσος καθηγητής. Αυτοί οι μέτοχοι είναι πιθανότερο να ανταποκριθούν θετικά σε αιτήσεις πρόσθετων πόρων αν δουν ότι το σχολείο εκτιμά και επιδιώκει

την καλή οικονομική και τεχνική διοίκηση και την καλή διοίκηση ανθρώπων στο οικονομικό σύστημα.

Πολλές φορές τα σχολεία κάνουν σκανδαλιστική σπατάλη επειδή ακριβώς δεν δαπανούν χρήματα! Ένα απαρχαιωμένο τηλεφωνικό κέντρο, ένα ετοιμόρροπο και εργασιοβόρο φωτοτυπικό μηχάνημα, όταν μάλιστα δεν τα χειρίζονται υπάλληλοι γραφείου αλλά καθηγητές οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί να διδάσκουν με χρήματα του κρατικού προϋπολογισμού, δεν συνιστούν αποδοτική αξιοποίηση πόρων. Η μεταφορά πόρων από το οικονομικό προς το τεχνικό σύστημα μπορεί λοιπόν να αυξήσει κατά πολύ την αποδοτικότητα της αξιοποίησης πόρων στο κοινωνικό σύστημα. Ο καλός φροντιστής (υπεύθυνος οργάνωσης) φροντίζει να διατηρεί τα τρία συστήματα σε ισορροπία.

Στα σχολεία που διαθέτουν "οικονόμους" με προϋπηρεσία στο εμπόριο ή στη βιομηχανία διαπιστώσαμε ιδιαίτερα καλή οικονομία πόρων στα τρία αλληλένδετα συστήματα, προς όφελος όλων των μετόχων του οργανισμού. Ο οικονόμος δεν είναι απαραίτητος σε όλα τα σχολεία. Ωστόσο, αν δεν έχουμε οικονόμο, είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε τι μπορεί να κάνει ένας καλός οικονόμος.

Σχήμα 9.8
Αλληλένδετα συστήματα



ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

- (1) “Δεν υπάρχει κοινωνία – υπάρχουν μόνο άτομα” – Μάργκαρετ Θάτσερ. Ποιο μήνυμα προς τους καθηγητές κρύβεται πίσω απ’ αυτόν τον αφορισμό;
- (2) Διαβάστε στο κεφ. 11 παραγρ. Το Εθνικό Αναλυτικό Πρόγραμμα, το απόσπασμα από την Πράξη Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης του 1988. Πώς ένα σχολείο μπορεί να προάγει την ανάπτυξη της κοινωνίας. Κατά πόσον αποτελεί μικρογραφία της κοινωνίας; Τι σημαίνει το τελευταίο;
- (3) Για καλύτερη οργανωσιακή αποδοτικότητα, ο Χάντνυ προτείνει στα σχολεία να διαχωρίζουν την ηγεσία από τη διοίκηση και την χάραξη πολιτικής από την διεκπεραίωση. Τι πετυχαίνουμε έτσι; Έχει δίκιο ο Χάντνυ;
- (4) Οι αναφορές του Γραφείου Επιθεώρησης Δασκάλων εκφράζουν ανησυχία για τον “αμελητέο εξωδιδασκτικό χρόνο που διαθέτουν συνήθως οι δάσκαλοι δημοτικών σχολείων στο πλαίσιο του εβδομαδιαίου προγράμματος”. Ποια μέτρα πρέπει να λάβει ένας διευθυντής για να κατανέμεται επαρκής χρόνος στη διοίκηση του σχολείου ως οργανισμού;

Περαιτέρω μελέτη

- Child, J. (1984) *Organization: A Guide to Problems and Practice* (2η έκδ.), Paul Chapman Publishing, London.
- Handy, C. B. (1984) *Taken for Granted: Looking at Schools as Organizations*, Longman, Harlow.
- Handy, C. B. (1993) *Understanding Organizations* (4η έκδ.), Penguin, Harmondsworth.
- Handy, C. B και R. Aitken. (1986) *Understanding Schools as Organizations*, Penguin, Harmondsworth.