

## 1.6. Η λειτουργία του συντονισμού

Οι βασικές αρχές του οργανωτικού σχεδιασμού θα μπορούσαν να εξεταστούν ως δύο αντιθετικοί πόλοι, ως αντίρροπες δυνάμεις: από τη μια ο καταμερισμός της εργασίας και από την άλλη η τμηματοποίηση, η συγκέντρωση της εξουσίας και η εποπτεία. Ο καταμερισμός της εργασίας οδηγεί σε μια διαίρεση του συνολικού έργου και των σκοπών του οργανισμού σε επιμέρους καθήκοντα και στόχους, προκειμένου μέσω της εξειδίκευσης να επιτευχθεί υψηλότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Αυτή η διαίρεση καθιστά απαραίτητη την ομαδοποίηση των εργασιών και τη συγκέντρωση της λήψης των αποφάσεων σε ιεραρχικά διαρθρωμένες θέσεις με περιορισμένο εύρος εποπτείας, ώστε όλες οι επιμέρους λειτουργίες να ολοκληρώνονται σε μια ολότητα και να οδηγούν στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Η εξισορρόπηση αυτών των δυνάμεων αποτελεί ένα από τα κύρια προβλήματα της οργανωτικής θεωρίας, αφού όσο αυξάνεται η εξειδίκευση, τόσο καλύτερες πρέπει να γίνονται και οι μέθοδοι συντονισμού. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ως συντονισμός μπορεί να θεωρηθεί *η διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του.*

Η αναγκαιότητα του συντονισμού αυξάνεται, όσο αυξάνονται το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των οργανισμών. Στον βαθμό, λοιπόν, που τα εκπαιδευτικά συστήματα αποτελούν πολυσύνθετες υπηρεσίες και πολύπλοκα σύνολα με μονάδες που καλύπτουν όλη την έκταση μιας χώρας, με πολυπληθές διδακτικό προσωπικό ποικίλων ειδικοτήτων, με ένα εκτεταμένο σύστημα διοίκησης και με ένα πολυδαίδαλο νομοθετικό πλαίσιο, είναι αναγκαία η ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση των μηχανισμών συντονισμού.

Ο συντονισμός είναι απαραίτητος και στις επιμέρους μονάδες του εκπαιδευτικού συστήματος. Το γεγονός ότι κάθε εκπαιδευτική περιφέρεια ή εκπαιδευτική μονάδα αντιμετωπίζει διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές ή άλλες συνθήκες οδηγεί στην υιοθέτηση σκοπών που εμφανίζουν διαφορές τουλάχιστον ως προς την έμφαση που δίνουν σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Η επιδίωξη αυτών των ιδιαίτερων σκοπών μπορεί να οδηγήσει στην παραμέληση άλλων, ίσως πιο κεντρικών στην ιεράρχηση του εκπαιδευτικού συστήματος, και πάντως μπορεί να οδηγήσει σε διάσπαση της συνοχής της εκπαίδευσης και σε ανισότητες ως προς το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Παρόμοιες διαφορές προτεραιοτήτων, απόψεων, αξιών, συμπεριφορών παρουσιάζονται και στο ατομικό επίπεδο του κάθε εκπαιδευτικού και μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε δυσλειτουργίες ή και σε συγκρούσεις με αρνητικά αποτελέσματα για τους μαθητές. Οι διαιρετικές αυτές τάσεις διευρύνονται στο σχολείο λόγω των επιδράσεων και των πιέσεων που ασκούνται από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες έχουν συνέπεια την ανάπτυξη διαφορετικών συμπεριφορών. Αυξημένες ανάγκες συντονισμού υπάρχουν επίσης, όταν επιχειρείται η εισαγωγή καινοτομιών ή όταν ενθαρρύνεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τις σχολικές μονάδες και από τους εκπαιδευτικούς.

Ο Mintzberg (1979) προσδιορίζει πέντε μηχανισμούς συντονισμού στους οργανισμούς:

- Την *αμοιβαία προσαρμογή*, σύμφωνα με την οποία ο συντονισμός προκύπτει μέσα από τις προσωπικές και άτυπες σχέσεις, που βασίζονται στη διάθεση και στις ικανότητες προσαρμογής και συνεργασίας όσων κατέχουν αλληλεξαρτώμενες θέσεις εργασίας.
- Την *άμεση εποπτεία*, όπου ο συντονισμός αποτελεί έργο και ευθύνη των προϊσταμένων, οι οποίοι με εντολές, οδηγίες, συμβουλές ελέγχουν τις πράξεις των υφισταμένων τους. Παρόμοιο συντονιστικό ρόλο μπορούν να παίξουν και συλλογικά όργανα όπως ο σύλλογος διδασκόντων.

- Την *τυποποίηση των εργασιών*, κατά την οποία οι εργασίες και οι συμπεριφορές κάθε θέσης, ομάδας ή τμήματος προσδιορίζονται επακριβώς ως προς τον τρόπο και τον χρόνο τέλεσής τους, ώστε να διασφαλίζονται ο συγχρονισμός και η προσαρμογή τους.
- Την *τυποποίηση των αποτελεσμάτων*, σύμφωνα με την οποία ο συντονισμός προκύπτει μέσα από την εκπλήρωση σαφώς προδιαγεγραμμένων και μετρήσιμων στόχων.
- Την *τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων*, σύμφωνα με την οποία ο συντονισμός προκύπτει έμμεσα, από την επίδραση που ασκεί στη συμπεριφορά των ατόμων το κοινό τους υπόβαθρο.

Οι μηχανισμοί αυτοί μπορούν να λειτουργούν συμπληρωματικά. «Όσο όμως ο οργανισμός γίνεται πιο πολύπλοκος, οι μηχανισμοί συντονισμού περνούν από την «αμοιβαία προσαρμογή» προς την «άμεση εποπτεία» και από αυτήν προς την «τυποποίηση», κυρίως των εργασιών, ή όταν αυτό δεν είναι δυνατόν των αποτελεσμάτων ή ικανοτήτων, για να καταλήξουν ξανά στην «αμοιβαία προσαρμογή», όταν η πολυπλοκότητα φτάνει στο μέγιστο» (Μπουραντάς, 2002: 192). Το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης της εκπαίδευσης βασίζεται στην ιεραρχία και στην ανάθεση του συντονισμού σε συγκεκριμένες θέσεις ευθύνης (Περιφερειακούς Διευθυντές, Προϊσταμένους Δ/νσεων και Γραφείων, Διευθυντές Σχολικών μονάδων), καθώς και στην τυποποίηση διαδικασιών, λειτουργιών, συμπεριφορών και αποτελεσμάτων (Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών, Διδακτικά Πακέτα, κανονιστικά πλαίσια εθνικής εμβέλειας). Επιπλέον, τα στοιχεία αυτά αξιοποιούνται στο γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης για την εξασφάλιση του συντονισμού της δράσης. Η εξασφάλιση του συντονισμού όμως απαιτεί, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι άτυπες σχέσεις. Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει η ανάπτυξη ενός συνεργατικού προτύπου διοίκησης, αλλά και η προσπάθεια διαμόρφωσης μιας ισχυρής κουλτούρας, η οποία θα τροφοδοτήσει τους εκπαιδευτικούς με τις κοινές αξίες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές, που θα δώσουν κοινή κατεύθυνση και συνοχή στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

- **Μελέτη περίπτωσης:** Σε ένα πολυθέσιο Δημοτικό σχολείο η διοργάνωση της κοινής εθνικής γιορτής για την 25η Μαρτίου ανατέθηκε στους τρεις εκπαιδευτικούς των τμημάτων της ΣΤ' τάξης. Είκοσι μέρες πριν από τη γιορτή η προετοιμασία δεν είχε προχωρήσει ούτε σε επίπεδο πρώτης προσέγγισης μεταξύ των εκπαιδευτικών. Οι λόγοι της υστέρησης σχετίζονταν με την αδιάφορη έως κακή σχέση μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και με τις διαφορές απόψεων ως προς το περιεχόμενο μιας γιορτής, οι οποίες προέκυψαν στις πρώτες διερευνητικές συζητήσεις που επιχείρησε ο ένας από τους εκπαιδευτικούς. Το ζήτημα έγινε αντιληπτό από τους εκπαιδευτικούς άλλων τάξεων, από τη μουσικό του σχολείου, αλλά και από τους διευθυντές, αφού ήταν εμφανές πως καμία κοινή ετοιμασία δε γινόταν. Παρά τις προσπάθειες κάποιων εκπαιδευτικών να προωθήσουν κάποιες προτάσεις συνεργασίας, αυτό κατέστη αδύνατο. Το αποτέλεσμα ήταν μια κουραστική και βαρετή κοινή γιορτή τεράστιας διάρκειας, αποτελούμενη ουσιαστικά από τρεις διαφορετικές γιορτές (μία από κάθε τμήμα) με παρόμοια δομή και με περιεχόμενο που σε αρκετές περιπτώσεις ήταν ακριβώς το ίδιο. Το αποτέλεσμα δέχτηκε τα αρνητικά σχόλια του Διευθυντή, των εκπαιδευτικών και των μαθητών.
- Με ποιον τρόπο θα μπορούσε να αποφευχθεί το πρόβλημα; Τι θα έπρεπε να είχε γίνει στην κατεύθυνση του συντονισμού; Ποιο ρόλο θα μπορούσε να παίξει ο διευθυντής, ο σύλλογος διδασκόντων και η μουσικός;