

Οι Διοικητικές Λειτουργίες: Προβλήματα και η Αποτελεσματική Εφαρμογή τους από το Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Ιωάννης Θ. Παπαδόπουλος*

Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές, η άσκηση διοίκησης σε έναν οργανισμό ή/και σε μια σχολική μονάδα συνδέεται άμεσα με την εφαρμογή των διοικητικών λειτουργιών (Ζαβλανός, 1998. Καμπουρίδης, 2002. Κανελλόπουλος, 1990. Καταβάτη, 2003. Μπουραντάς: 2003. Σαϊτής, 2008. Click, 2005. Dubrin, 2004. Mussazi, 1982). Βέβαια, υπάρχει διαφωνία μεταξύ των θεωρητικών σχετικά με τον αριθμό των διοικητικών λειτουργιών.

Αρχικά, ο Fayol (1937) (όπως αναφέρεται στο Πασιαρδής, 2004. Mussazi, 1982) αναφέρεται σε πέντε διοικητικές λειτουργίες: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Εποπτεία, Συντονισμός, Έλεγχος.

Ο Scanlan (1974) (όπως αναφέρεται στο Κανελλόπουλος: 1990. Σαϊτής, 2008) αναφέρεται σε πέντε διοικητικές λειτουργίες: Σχεδιασμός/προγραμματισμός, Λήψη αποφάσεων, Οργάνωση, Διεύθυνση/ηγεσία και Έλεγχος.

Ο Griffin (1993) (όπως αναφέρεται στο Μπουραντάς, 2003. Dubrin, 2004.) ορίζει τέσσερις διοικητικές λειτουργίες: Σχεδιασμός/προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση και Έλεγχος.

Τέλος, Urwick (1937) (όπως αναφέρεται στο Πασιαρδής, 2004. Σαϊτής, 2008. Mussazi, 1982) ασπάστηκε την κλασική θεωρία του Fayol και ανέπτυξε τις διοικητικές λειτουργίες σε οκτώ: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Επάνδρωση, Διεύθυνση, Συντονισμός, Αναφορά, Έλεγχος και Προϋπολογισμός.

Γενικότερα η διοίκηση στη σχολικές μονάδες μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που αποτελείται από πέντε λειτουργίες. Αυτές είναι ο προγραμματισμός/ σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση/ ηγεσία και ο έλεγχος (βλέπε

σχήμα 1). Για να υπάρξει διοίκηση στις σχολικές μονάδες θα πρέπει αυτές οι λειτουργίες να εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς χωρίς να είναι αποκομμένες μεταξύ τους.

Σχεδιασμός/ Προγραμματισμός

Η λειτουργία του σχεδιασμού/ προγραμματισμού προηγείται όλων των άλλων διοικητικών λειτουργιών (Σαϊτής, 2008), με τη λειτουργία αυτή καθορίζονται εκ των προτέρων οι αντικειμενικοί σκοποί αλλά και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν (Κανελλόπουλος, 1990). Με τον σχεδιασμό/ προγραμματισμό, γεφυρώνεται το κενό που υπάρχει ανάμεσα στο σημείο της εκκίνησης και του σημείου που επιθυμούμε να φτάσουμε (Click, 2005). Γενικά, στη διοικητική λειτουργία αυτή το διευθυντικό στέλεχος αποφασίζει ΤΙ πρέπει να γίνει, ΠΩΣ πρέπει να γίνει και ΠΟΙΟΣ πρέπει να το κάνει.

Λήψη Αποφάσεων. Όπως γίνεται κατανοητό στη προηγούμενη διοικητική λειτουργία λαμβάνονται μια σειρά από αποφάσεις, δεν θα μπορούσε όμως ο σχεδιασμός/ προγραμματισμός να είναι μόνο λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια ξεχωριστή διοικητική λειτουργία με μεγάλη σπουδαιότητα (Κανελλόπουλος, 1990). Περιλαμβάνει έξι στάδια (Ζαβλανός, 1998) τα οποία είναι: Ο προσδιορισμός του προβλήματος, η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, η επιλογή της καταλληλότερης λύσης, η υλοποίηση λύσης και η παρακολούθηση – έλεγχος.

Οργάνωση. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998) οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκ-



- Σχήμα 1 -

πλήρωση των σκοπών του. Για την Click (2005) το βασικότερο χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι η ανάθεση ευθύνης από το άτομο που έχει την εξουσία σε κάποιον υφιστάμενο. Για τον Σαΐτη (2008:) τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας της οργάνωσης είναι ο καταμερισμός εργασίας, το εύρος του ελέγχου, η τμηματοποίηση και τέλος η εκχώρηση αρμοδιοτήτων.

Διεύθυνση και ηγεσία. Η διοικητική αυτή λειτουργία είναι πολυσύνθετη και σχετίζεται με την καθοδήγηση και δραστηριοποίηση της σχολικής μονάδας για την επιτυχία των στόχων (Ανδρέου, 1994). Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι η δυσκολότερη για το διοικητικό στέλεχος καθώς έχει να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα (Σαΐτης, 2008). Επιπλέον για να ασκηθεί αποτελεσματική διεύθυνση και ηγεσία σε έναν οργανισμό, θα πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να είναι ικανό να εποπτεύει τους υφιστάμενους και το εργασιακό τους περιβάλλον, τα παρέχει κίνητρα απόδοσης και να διαθέτει αποτελεσματική επικοινωνία ώστε να δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1990. Σαΐτης, 2008)

Έλεγχος. Η λειτουργία του ελέγχου είναι η φυσική συνέπεια του σχεδιασμού/ προγραμματισμού (Σαΐτης, 2008). Για να έχει επιτυχία η διοικητική λειτουργία του ελέγχου πρέπει να λαμβάνει χώρα σύμφωνα με μια συγκεκριμένη διαδικασία, θα πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να θέτει εξ' αρχής τους λόγους για τους οποίους ελέγχει τους υφιστάμενους και να διαθέτει γνώσεις, δεξιότητες και χαρακτηριστικά τα οποία θα του δώσουν τη δυνατότητα άσκησης της διοικητικής λειτουργίας του ελέγχου αποφεύγοντας τα όποια προβλήματα.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Προγραμματισμός/σχεδιασμός

Πολλές φορές, κατά την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας του προγραμματισμού/ σχεδιασμού εμφανίζονται εμπόδια τα οποία μειώνουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας (Ζαβλανος, 1998. Σαΐτης, 2008). Αυτά τα προβλήματα σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου, την αβεβαιότητα και τις αστάθειες που υπάρχουν στο περιβάλλον της σχολικής μονάδας, την αντίσταση στην αλλαγή και την επίδραση εξωτερικών παραγόντων.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), για να αποφευχθούν τα παραπάνω εμπόδια και να ασκηθεί αποτελεσματικά η διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού θα πρέπει το διευθυντικό στέλεχος να:

- Καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους κάθε επιμέρους δραστηριότητας. Θα πρέπει οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν τι πρέπει να πετύχουν και τι αναμένεται από αυτούς να πετύχουν.
- Ενισχύει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών. Η διαμόρφωση των αρχικών δράσεων δεν χρειάζεται να αποτελεί αποκλειστικό προϊόν του διευθυντικού στελέχους. Είναι αρκετά σημαντικό να συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στη διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού, καθώς με αυτό τον τρόπο παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες με αποτέλεσμα να υλοποιούνται αποτελεσματικότερα οι δράσεις που προγραμματίζονται.
- Διαμορφώνει ένα ευέλικτο πρόγραμμα. Σε αυτή τη περίπτωση χρειάζεται να γνωρίζει ο/η Διευθυντής/ντρια ότι για να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα

εμπλέκονται πόροι, άνθρωποι και υλικά. Ενδέχεται λοιπόν, να προκύψει ανάγκη αλλαγής του αρχικού προγράμματος.

- Συντονίζει τις επιμέρους δράσεις. Όπως αναφέρει ο Dubrin (2004) το διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να είναι ενήμερο για την εξέλιξη του προγράμματος και να είναι σε θέση να συντονίζει τις επιμέρους δράσεις.
- Τέλος, όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (1998) η λειτουργία του προγραμματισμού θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με τη λειτουργία του ελέγχου. Στο τέλος ενός προγράμματος θα πρέπει πάντα να ελέγχεται αν επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι.

Λήψη αποφάσεων

Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (1998) τα κύρια προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη λήψη αποφάσεων είναι η προκαθορισμένη άποψη του ατόμου σε κάποιο θέμα, η κακή εκτίμηση στην πιθανότητα κάποιων γεγονότων, η μεγάλη εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία των πληροφοριών που διαθέτουν και τέλος η ανάγκη που προκύπτει στις ομαδικές αποφάσεις για ομοφωνία και συνεκτικότητα.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008) υπάρχουν τεχνικές με την χρήση των οποίων είναι εφικτό να ληφθούν «καλύτερες» αποφάσεις, αυτές είναι:

- Η τεχνική του εντοπισμού των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του προβλήματος. Σε αυτή την περίπτωση οφείλει το διευθυντικό στέλεχος να καταγράψει τα θετικά και τα αρνητικά μιας απόφασης και στο τέλος να ληφθεί εκείνη η απόφαση η οποία τεκμηριώνεται.
- Μια δεύτερη τεχνική είναι η τεχνική του συνυπολογισμού όλων των παραγόντων. Κατά τη χρήση της παρούσας τεχνικής χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που πιθανό να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης.
- Τέλος, η τεχνική της

άλλης οπτικής γωνίας. Σύμφωνα με αυτή τη τεχνική, οφείλει ο/η Διευθυντής/ντρια να δει το «πρόβλημα» από την σκοπιά των άλλων.

Θα μπορούσε λοιπόν κανείς/μία μαθαίνοντας ή/και χρησιμοποιώντας τις παραπάνω τεχνικές να λύσει κάποια πιθανά προβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα.

Οργάνωση

Υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία σχετικά τη διοικητική λειτουργία της οργάνωσης (Ζαβλανός, 1998. Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003. Σαϊτής, 2008. Dubrin, 2004) σε γενικές γραμμές τα οποία προβλήματα προκύπτουν σε αυτή τη λειτουργία σχετίζονται με τη διαίρεση της εργασίας στο χώρο της σχολικής μονάδας, από την τοποθέτηση των ατόμων στις καταλληλότερες θέσεις, από τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ του/της Διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών, από την υπευθυνότητα όλων των μελών της σχολικής μονάδας και τέλος από το περιβάλλον εργασίας.

Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν από τους παραπάνω παράγοντες, έχουν αναπτυχθεί μοντέλα όπως το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και το γραφειοκρατικό. Κάθε ένα από τα μοντέλα έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Σαϊτής, 2008). Θα πρέπει λοιπόν το διευθυντικό στέλεχος να έχει τη δυνατότητα ευελιξίας και να διαλέγει μεταξύ των μοντέλων.

Αν και το σχολικό σύστημα μπορεί να χαρακτη-



ριστεί ως γραφειοκρατικό (Ζαβλανός, 1998), εντούτοις το διευθυντικό στέλεχος πρέπει να αποφεύγει τη μηχανιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων ή/και δράσεων διότι σε αυτή την περίπτωση αναιρείται η διαφορετικότητα των περιπτώσεων.

Διεύθυνση/ηγεσία

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) προβλήματα κατά την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας της διεύθυνσης/ηγεσίας προκύπτουν όταν αυτή είναι αυταρχική. Σε αυτή την περίπτωση το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας κυρίως επιδιώκει την υπακοή των υφισταμένων, διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα, διατάσσει και κυρίως στηρίζεται στην άσκηση κυρώσεων. Χρησιμοποιεί ως κίνητρο το φόβο, είναι δογματικός, σπάνια αιτιολογεί τις αποφάσεις του και δεν λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των υφισταμένων.

Για να ασκηθεί αποτελεσματικά η διοικητική λειτουργία της διεύθυνσης θα πρέπει ο/η Διευθυντής/ντρια του σχολείου να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες (Ζαβλανός, 1998. Κανελλόπουλος, 1990. Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003. Σαΐτης, 2008. Dubrin, 2004). Αυτές είναι:

- Η κατανομή των διάφορων δραστηριοτήτων να γί-

νεται σύμφωνα με τις ικανότητες του κάθε υφιστάμενου. Με αυτό είναι δυνατό να υπάρξει θετικό κλίμα στη σχολική μονάδα.

- Να παρακινεί τους υφισταμένους να αναλάβουν δραστηριότητες. Παρέχοντας σε κάθε άτομο κίνητρα που καλύπτουν περισσότερο τις ανάγκες του/της.

- Η επικοινωνία με τους υφισταμένους να είναι συνεχής και όχι μόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί.

- Να αντιλαμβάνεται την σχολική πραγματικότητα, να κατανοεί τις όποιες δυσκολίες και να είναι σε θέση να προλαμβάνει τα όποια προβλήματα.

Έλεγχος

Τα προβλήματα κατά την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου οφείλονται τόσο στους υφισταμένους όσο και στα διευθυντικά στελέχη (Σαΐτης, 2008). Τα προβλήματα που προκύπτουν οφείλονται στην κακή εφαρμογή του συστήματος του ελέγχου, στην υπόθεση ότι το άτομο αποτελεί αντικείμενο ελέγχου και αξιολόγησης, στον «ελλειμματικό» καθορισμό των προτύπων απόδοσης, στο γεγονός ότι το σύστημα ελέγχου δημιουργεί υπευθυνότητα και στον τρόπο μέτρησης της απόδοσης των υφισταμένων από τα διευθυντικά στελέχη (Ζαβλανός, 1998.

Σαΐτης, 2008. Dubrin, 2004)

Για να εφαρμόσει με επιτυχία ο/η Διευθυντής/ντρια τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου θα πρέπει να τη χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται ή να εμποδίζονται τα ανθρώπινα προβλήματα τα οποία θα μπορούν να προκύψουν (Κανελλόπουλος, 1990). Έτσι λοιπόν, θα πρέπει ο/η Διευθυντής/ντρια



να:

- Επικοινωνεί με τους υφιστάμενους για να πετυχαίνει όσο δυνατό υψηλότερο επίπεδο συναίνεσης.

- Εκπαιδεύει τους υφισταμένους σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία του ελέγχου. Υποστηρίζει τη δημιουργία θετικού κλίματος και εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών.

- Επανεξετάζει με την βοήθεια ατόμων ή ομάδων την πρόοδο των εργασιών ή δράσεων ως προς τους σκοπούς στόχους που είχαν τεθεί στον προγραμματισμό/σχεδιασμό.

Ένα σύστημα ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό και να είναι σε θέση να εκπληρώσει το σκοπό του θα πρέπει να έχει μια σειρά χαρακτηριστικών (Ζαβανός, 1998. Μπουραντάς, 2003. Σαϊτης, 2008. Dubrin, 2004) αυτά είναι:

- Να είναι κατανοητό από όλα τα μέρη του οργανισμού

- Να εστιάζει σε κρίσιμα και σημαντικά σημεία

- Να είναι ευέλικτο, δηλαδή να είναι ευπροσάρμοστο στα εκάστοτε ζητήματα που προκύπτουν.

- Να είναι οικονομικό

- Να είναι αντικειμενικό

- Να είναι αποδεκτό από όσους εφαρμόζεται, καθώς σε αντίθετη περίπτωση είναι καταδικασμένο σε αποτυχία.

Βέβαια κάθε οργανισμός διαφέρει, έτσι και στο σχολείο ως κοινωνικός οργανισμός (Σαϊτης, 2007) υφίσταται η ανάγκη από το διευθυντικό στέλεχος να προσαρμόζεται στις ειδικές συνθήκες της σχολικής μονάδας και να έχει γνώση της υπάρχουσας κατάστασης στη σχολική μονάδα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω η άσκηση των διοικητικών καθηκόντων από το διευθυντικό στέλεχος της σχολικής μονάδας σε πολλές περιπτώσεις συναντά προβλήματα. Κατά συνέπεια αυτά τα προβλήματα πρέπει να αντιμετωπιστούν για να ασκηθούν αποτελεσματικά οι διοικητικές λειτουργίες. Εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς/μια ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των λειτουργιών προϋποθέτει την ύπαρξη γνώσεων σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο διευθυντικό στέλεχος. Τέλος, η άσκηση διοίκησης απαιτεί την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των διοικητικών λειτουργιών καθώς αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Βιβλιογραφία

Αθανασούλα – Ρέππα, Αν. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβανός, Μ. (1989). Εποπτεία προσωπικού. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα: International Publishing.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Μπένου.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαϊτης Χ. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαϊτης Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Cheryl, H. (April 2010). The essentials of school leadership. School Leadership & Management,30 [2]. Ημερομηνία πρόσβασης [7/6/2010] από http://pdfserve.informaworld.com/545979_758077517_921234551.pdf.

Click, Ph. (2005). Διοίκηση μονάδων σχολικής και προσχολικής αγωγής. Αθήνα: Έλλην.

Dubrin, A. (2004). Βασικές αρχές Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.