



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΤ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση:

Το μοντέλο Balanced Scorecard στη σχολική μονάδα

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΕΛΕΝΗ ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ιανουάριος 2017

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	8
Summary	9
Εισαγωγή	10

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	12
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	13
2.1. Εννοιολογική ερμηνεία του συστήματος	13
2.1.1. Δομή, λειτουργία και εξέλιξη των συστημάτων	14
2.1.2. Βασικές λειτουργίες των συστημάτων	15
2.1.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα και ιδιότητες των συστημάτων.....	16
2.2. Το εκπαιδευτικό σύστημα ως κοινωνικός οργανισμός.....	17
2.2.1. Δομικά στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος.....	18
2.2.2. Περιγραφικά στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος.....	19
2.3. Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα.....	21
2.3.1. Βασικά χαρακτηριστικά του σχολείου ως ανοικτό σύστημα.....	22
2.3.2. Το περιβάλλον του σχολείου	23
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	25
3.1. Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης	25
3.1.1. Επιστημονική Διοίκηση: η κλασική προσέγγιση	26
3.1.2. Διοίκηση μέσω των ανθρωπίνων πόρων: η ψυχολογική προσέγγιση	26
3.1.3. Διοίκηση με βάση το συμπεριφορικό μοντέλο: η σύγχρονη προσέγγιση ..	27
3.2. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης	27
3.3. Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων	28
3.3.1. Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση.....	28
3.3.2. Διαχρονική εξέλιξη της εκπαιδευτικής διοίκησης	31
3.4. Στρατηγικός σχεδιασμός και σχολική μονάδα.....	31

3.5. Αποτελεσματική διοίκηση στην εκπαίδευση	32
3.6. Συστημική προσέγγιση της διοίκησης της σχολικής μονάδας.....	34
3.6.1. Συστημική θεωρία	34
3.6.2. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας υπό το πρίσμα της συστημικής θεώρησης.....	36
3.7. Θεωρία του χάους και εκπαιδευτική διοίκηση.....	37
3.8. Διάρθρωση της διοίκησης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	40
4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	43
4.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	44
4.2. Στόχοι της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	50
4.3. Ρόλος, πρακτικές και λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων	50
4.4. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.....	52
4.5. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση	54
4.6. Σημασία της Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση.....	55
4.7. Στόχοι και στρατηγικός ρόλος της Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση	55
4.8. Βασικές λειτουργίες της Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση ...	56
4.9. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε επίπεδο σχολικής μονάδας.....	57
4.9.1. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και κουλτούρα του σχολείου.....	58
4.9.2. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι εκπαιδευτικοί.....	59
4.9.3. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι μαθητές.....	64
4.9.4. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι γονείς.....	65
4.9.5. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: η τοπική κοινωνία.....	66

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	68
1.1. Περιγραφή της ανάλυσης SWOT.....	68

1.2. Σκοπός της ανάλυσης SWOT.....	68
1.3. Ανάλυση SWOT σχολικής μονάδας	70
2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BALANCED SCORECARD	72
2.1. Περιγραφή της μοντέλου.....	72
2.2. Περιγραφή των πτυχών του μοντέλου	75
2.2.1. Χρηματοοικονομική Πτυχή.....	75
2.2.2. Πτυχή Πελατών-Ωφελουμένων.....	75
2.2.3. Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών	76
2.2.4. Πτυχή Καινοτομίας και Ανάπτυξης	76
2.3. Στάδια εφαρμογής του μοντέλου	77
2.4. Πλεονεκτήματα του μοντέλου.....	78
2.5. Μειονεκτήματα του μοντέλου.....	78
2.6. Το Balanced Scorecard ως εργαλείο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	78
2.7. Σύνδεση της ανάλυσης SWOT με το Balanced Scorecard	81
2.8. Εφαρμογή του μοντέλου σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς	81
2.9. Η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς	81
2.9.1. Balanced Scorecard: Γιατί και Πως.....	83
2.9.2. Παραδείγματα εφαρμογής του μοντέλου σε σχολικές μονάδες.....	85
2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT ΚΑΙ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΓΥΜΝΑΣΙΟ

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	88
1.1. Το όραμα της σχολικής μονάδας.....	88
1.2. Οι στρατηγικοί στόχοι της σχολικής μονάδας	89
2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	90
2.1. Δυνάμεις	90
2.2. Αδυναμίες.....	90
2.3. Ευκαιρίες	91
2.4. Απειλές	92

3. BALANCED SCORECARD ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	93
3.1. Στρατηγικός Χάρτης.....	93
3.2. Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη	94
3.3. Μέτρα, στόχοι και δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό.....	99
3.4. Παραδείγματα εφαρμογής του μοντέλου σε διάστημα δύο σχολικών ετών	103
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	104

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	105
2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107

*Στη μνήμη των γονιών μου
Ζαφείρη και Μυροφόρας
οι οποίοι μου εμφύσησαν
την αγάπη για τη Μάθηση*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ, και ιδιαίτερος τον κύριο Ιωάννη Σαλμόν, για τα νέα πεδία γνώσης που μου προσέφεραν.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον σύζυγό μου Νίκο Ζηκίδη για την υπομονή, την κατανόηση και τη βοήθεια του στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Απώτερο σκοπό της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση, και η πρόταση εφαρμογής του μοντέλου Balanced Scorecard στη μέτρηση της επίδοσης σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας στην Ελλάδα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται πλέον ως περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο, η διαχείρισή τους έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια κέντρο προσοχής της Διοίκησης όχι μόνο κερδοσκοπικών αλλά και μη κερδοσκοπικών οργανισμών όπως είναι οι σχολικές μονάδες.

Εξετάζοντας το σχολείο ως ανοικτό σύστημα γίνεται αντιληπτή η σχέση αλληλεξάρτησης των υποσυστημάτων του και η ανάγκη αρμονικής συνύπαρξης και ανάπτυξής τους με στόχο τη βέλτιστη εκπαιδευτική διαδικασία. Οι ανθρώπινοι πόροι σε μια εκπαιδευτική μονάδα ενώνουν, συνδέουν και υποστηρίζουν τα υποσυστήματα της. Είναι επομένως αναμενόμενο να κατέχουν βαρύνουσα θέση στο στρατηγικό σχεδιασμό της μονάδας.

Το μοντέλο Balanced Scorecard, αποτελεί ισχυρό εργαλείο μέτρησης της επίδοσης ενός οργανισμού βάσει του οράματος και των στρατηγικών στόχων που αυτός έχει θέσει. Η εφαρμογή του σε εκπαιδευτικές μονάδες του εξωτερικού έχει βοηθήσει στην ανάπτυξη και στη βελτίωσή τους.

Η πρόταση μας για υιοθέτηση και πιλοτική εφαρμογή του μοντέλου σε εκπαιδευτική μονάδα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας παρέχει το έναυσμα για υλοποίηση της εφαρμογής σε σχολεία της Ελλάδας και μελέτη των συμπερασμάτων που θα προκύψουν.

SUMMARY

The aim of this thesis is to investigate the management and development of human resources in education, and the proposed implementation of the Balanced Scorecard model to measure the secondary school unit performance in Greece.

Human resources are treated as business asset. For this reason, their management has in recent years becomes cynosure of the Administration not only of profit but also of nonprofit organizations such as schools.

Considering the school as an open system perceived the interdependence of the subsystems and the need for harmonious coexistence of development with a view to optimum educational process. The human resources in an educational unit, unite, connect and support the subsystems. It is therefore expected to hold a weighty position in the strategic planning of the school.

The Balanced Scorecard model is a powerful tool for measuring performance of an organization, based on the vision and the strategic objectives it has set. The implementation of Balanced Scorecard in educational units abroad has helpt in their development and improvement.

Our proposal for the adoption and implementation of the Balanced Scorecard in secondary education institutions in our country, provides the impetus for realization of the implementation in schools in Greece and the study of the conclusions would arise as well.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί τα τελευταία χρόνια σημαντικό τομέα της διοίκησης των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. Ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί δημιουργικό και συνδετικό κρίκο μεταξύ όλων των ενεργειών και δράσεων ενός οργανισμού και ως εκ τούτου γίνεται αντιληπτή η σημασία της προσήκουσας διαχείρισης του.

Σήμερα, στο χώρο της εκπαίδευσης, οι ανθρώπινοι πόροι αντιμετωπίζονται ως περιουσιακό στοιχείο των εκπαιδευτικών μονάδων και κατέχουν κεντρική θέση στο σύστημα του σχολείου και στη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού του. Αποτελεί δε γεγονός ότι όσο άρτιος και επαρκής και να είναι οι υλικοτεχνικές υποδομές σε μία σχολική μονάδα, ο εκπαιδευτικός είναι αυτός ο οποίος επηρεάζει την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και οδηγεί τους μαθητές στη μάθηση και στην ολοκλήρωσή τους ως προσωπικότητες (Αναστασίου, 2011).

Η εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard αποτελεί εργαλείο στρατηγικής διοίκησης για έναν οργανισμό και συνεισφέρει στο συντονισμό, βελτίωση και αξιοποίηση των πόρων του (άυλων και υλικών) ώστε αυτός να οδηγηθεί με επιτυχία προς το μέλλον (Σαλμόν, 2016).

A. ΣΚΟΠΟΣ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Αφορμή για την ενασχόλησή μας με την παρούσα εργασία στάθηκαν οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διοίκηση και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση. Η αντιμετώπιση της σχολικής μονάδας ως ανοικτό σύστημα αυτόματα θέτει τον προβληματισμό της ολιστικής εξέτασης και αντιμετώπισής της από τη μεριά της διοίκησης.

Σκοπός της εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard και της σχέσης της με τη βελτίωση της διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε εκπαιδευτική μονάδα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα σε Γυμνάσιο προαστίου της Αθήνας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Με ποιόν τρόπο συμβάλλει η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό και στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας;
- Ποια η δυνατότητα εφαρμογής του Balanced Scorecard στην περίπτωση εκπαιδευτικής μονάδας στην Ελλάδα;
- Ποια θα ήταν η προστιθέμενη αξία στην περίπτωση εφαρμογής του μοντέλου σε εκπαιδευτική μονάδα της χώρας μας;

B. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η οργάνωση της μελέτης έχει ως εξής:

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το εκπαιδευτικό σύστημα. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο σχολείο ως ανοικτό σύστημα, περιγράφεται το σχολικό περιβάλλον και τα βασικά χαρακτηριστικά του. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη διοίκηση στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, για το στρατηγικό σχεδιασμό στη σχολική μονάδα, τη συστημική προσέγγιση της διοίκησης της σχολικής μονάδας, τη θεωρία του χάους και τέλος, τη διάρθρωση της διοίκησης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και στις βασικές λειτουργίες τους, αναλύονται η σημασία, οι στόχοι και ο στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση. Τέλος παρουσιάζεται η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται τα μεθοδολογικά εργαλεία της εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η ανάλυση SWOT και η εφαρμογή της σε σχολική μονάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται το μοντέλο Balanced Scorecard, η σχέση του με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και η σύνδεσή του με την ανάλυση SWOT. Στο κεφάλαιο γίνεται αναφορά και στην εφαρμογή του μοντέλου σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και δίνονται παραδείγματα εφαρμογής του μοντέλου σε σχολικές μονάδες. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η διερεύνηση για εφαρμογή της ανάλυσης SWOT και του Balanced Scorecard σε σχολική μονάδα (Γυμνάσιο). Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται περιγραφή της σχολικής μονάδας, διατυπώνεται το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT της σχολικής μονάδας. Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο το Balanced Scorecard της σχολικής μονάδας. Στο τέταρτο μέρος καταγράφονται τα συμπεράσματα.

Στο τέταρτο μέρος της εργασίας διατυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα και προτείνονται πεδία εφαρμογής του μοντέλου για τον ερευνητή του μέλλοντος.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία και σε μία προσπάθεια εννοιολογικής προσέγγισης θα θεωρήσουμε την **εκπαίδευση** ως μία μορφή εξειδικευμένης κοινωνικοποίησης που ασκείται κατά κανόνα από φορείς που βρίσκονται έξω από την οικογένεια και έχει ως περιεχόμενό της την μετάδοση γνώσεων, δεξιοτήτων και μορφών ενέργειας ή συμπεριφοράς (εντός ειδικών ιδρυμάτων) (Τσαούσης, 1989). Η εκπαίδευση, με την έννοια που χρησιμοποιείται σήμερα στην επιστήμη της παιδαγωγικής, σημαίνει τη συστηματική και οργανωμένη διαδικασία της αγωγής και της μάθησης, η οποία προγραμματίζεται από την πολιτεία ή άλλο φορέα, δημόσιο ή ιδιωτικό και υλοποιείται από τους φορείς αυτούς. Η εκπαίδευση όμως ως δημόσιο αγαθό, ανεξάρτητα από ποιόν φορέα προγραμματίζεται, εποπτεύεται από την Πολιτεία.

Με την όρο **σύστημα** εννοούμε «... ένα σύνολο επιμέρους συστατικών μερών που συνδέονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο σχέσεων» (Σαλμόν, 2016).

Θα θεωρήσουμε ως **εκπαιδευτικό σύστημα** ένα σύνολο συναφών δομών με διττό σκοπό: « ...από τη μία πλευρά την πνευματική, δηλαδή τη γνωστική, ανάπτυξη των ατόμων και μέσω αυτής την επαγγελματική και συνεπώς την παραγωγική ανάπτυξη με την προετοιμασία του κοινωνικού συνόλου για την αγορά εργασίας και από την άλλη πλευρά την πολιτιστική αναβάθμιση, που εμπεριέχει το στοιχείο των σχέσεων και συγκρούσεων μεταξύ των δομών από τις οποίες πηγάζει και η εξέλιξή του» (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Η **διοίκηση**, όπως την ορίζει ο Ζαβλανός (1998), αποτελεί μία κοινωνική διαδικασία η οποία λαμβάνει υπόψιν της τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων μιας οργάνωσης και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων όπως ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Ένας άλλος ορισμός ο οποίος συμπεριλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που ορίζουν τη διοίκηση αναφέρει ως διοίκηση το *συντονισμό, την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική και αποδοτική εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού και των μελών του* (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013) χρησιμοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους (έμψυχους και άψυχους).

Με τον όρο **ανθρώπινο δυναμικό** εννοούμε τους έμψυχους πόρους μίας επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σ' αυτή (εργάτες, υπάλληλοι και στελέχη).

Με τον όρο **ανθρώπινοι πόροι** εννοούμε το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των εργαζομένων, όπως οι ικανότητες ή δεξιότητες, η ευφυΐα, ο βαθμός αντίληψης ή αφοσίωσής τους σε συγκεκριμένο στόχο, η προσαρμοστικότητα τους σε νέα δεδομένα, η δεκτικότητα τους σε νέα γνώση, σε έναν εργασιακό χώρο (Σκιαδάς, 2013). Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό ή σε μία επιχείρηση «μεταβάλλονται» σε ανθρώπινους πόρους μέσω των ρόλων που καλούνται να επιτελέσουν για την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 Εννοιολογική ερμηνεία του συστήματος

Το σύστημα είναι ένα σύμπλεγμα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοεπηρεαζόμενων μεταξύ τους στοιχείων. Κάθε αλλαγή σε κάποιο στοιχείο επιφέρει αλλαγές σε ολόκληρο το σύστημα. Το σύστημα δεν είναι απλά το άθροισμα των μερών του αλλά μια οργανική ενότητα που διαφέρει ποιοτικά από τα επιμέρους κομμάτια που την απαρτίζουν. Σύμφωνα με τους Φυριππή & Ίκκου (2016), ένα σύστημα αποτελείται από έναν αριθμό στοιχείων ή υποσυστημάτων τα οποία βρίσκονται σε δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, αποτελούν ένα σύνολο οργανικά συνδεδεμένο και οριοθετούμενο από το περιβάλλον. Τόσο το σύνολο (σύστημα) όσο και τα επιμέρους στοιχεία ή υποσυστήματα, έχουν κατευθυνόμενη συμπεριφορά προς ένα καθορισμένο στόχο (τέλος).

Όπως οι βιολογικοί οργανισμοί έτσι και οι οργανώσεις (κοινωνικά συστήματα) είναι ανοιχτές στο περιβάλλον τους με το οποίο χρειάζεται να επιτύχουν την κατάλληλη σχέση αν θέλουν να επιβιώσουν και χρησιμοποιείται για την περιγραφή των οργανισμών και των υποσυστημάτων τους καθώς και των αλληλεξαρτήσεων και αλληλεπιδράσεων τους (Σαλμόν, 2016). Στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι ιδιότητες του όλου συστήματος δεν μπορούν να εντοπισθούν σε κανένα από τα υποσυστήματα (Σαλμόν, 2016).

Από τα παραπάνω προκύπτουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του συστήματος:

- Η **αλληλεπίδραση** μεταξύ των στοιχείων που αποτελούν το σύστημα.
- Η **ολότητα** του συστήματος. Παρόλο που το σύστημα αποτελείται από πολλά στοιχεία τα οποία ενεργούν και έχουν ιδιαίτερη σημασία από μόνα τους, συγχρόνως υπάρχουν και εξελίσσονται μέσα σε ένα οργανωμένο σύνολο και το επηρεάζουν.
- Η **οργάνωση** του συστήματος η οποία μπορεί και να το καθορίσει.

ο Η **πολυπλοκότητα** του συστήματος. Το σύστημα απαρτίζεται από διαφοροποιημένα μέρη με πολλαπλές διασυνδέσεις αλληλεπίδρασης (Κωτσίκης, 2001).

Προϋπόθεση για την κατανόηση ενός συστήματος είναι η μελέτη των στοιχείων ή υποσυστημάτων τα οποία απαρτίζουν το σύστημα, του τρόπου λειτουργίας τους και της δραστηριότητας που εκτελεί καθένα από τα στοιχεία του και της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ αυτών των στοιχείων (Φυριππής & Ίκκου, 2016).

2.1. 1. Δομή, λειτουργία και εξέλιξη των συστημάτων

Περιγράφοντας ένα σύστημα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι τα βασικά στοιχεία που το ορίζουν είναι η δομή (διάρθρωση), η λειτουργία και η εξέλιξή του.

Η διαρθρωτική δομή του συστήματος περιλαμβάνει:

- Τα σύνορα τα οποία το διαχωρίζουν από τα υπόλοιπα συστήματα και μέσα στα οποία πραγματοποιούνται όλες οι λειτουργίες του. Ένα σύστημα επομένως είναι οριοθετημένο, δηλαδή έχει καθορισμένα όρια (εύκαμπτα ή άκαμπτα, ανοικτά ή κλειστά, ευκρινή ή ασαφή, σταθερά ή ρευστά), τα οποία το διαχωρίζουν από το περιβάλλον του.
- Τα στοιχεία του συστήματος δηλαδή οι δομές του οι οποίες μπορούν να απαριθμηθούν και να ταξινομηθούν.
- Τα δίκτυα μεταφοράς των πληροφοριών και των διασυνδέσεων μεταξύ των στοιχείων – δομών και του περιβάλλοντος του συστήματος.
- Το περιβάλλον του συστήματος. Κάθε σύστημα κινείται μέσα σε ένα υπερσύστημα το οποίο ενεργεί πάνω του. Τα περισσότερα συστήματα είναι ανοικτά, δέχονται επιδράσεις από το περιβάλλον τους και ταυτόχρονα το επηρεάζουν. Υπάρχουν όμως και τα κλειστά συστήματα τα οποία οδηγούνται σε αποσύνθεση μετά από μία περίοδο λειτουργίας τους.
- Η ιεραρχική οργάνωση του συστήματος που πηγάζει από την πολυπλοκότητά τους όχι τόσο ως προς το πλήθος των στοιχείων τους όσο ως προς τον αριθμό και τον τύπο των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των στοιχείων (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Κωτσίκης, 2001· Φυριππής & Ίκκου, 2016).

Από άποψη λειτουργική ένα σύστημα μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους στοιχεία που δρουν και ενεργοποιούνται στο εσωτερικό του:

- Η είσοδος μέσω της οποίας γίνονται οι εισροές στο σύστημα και μέσω της οποίας επηρεάζεται το σύστημα από το περιβάλλον του
- Η επεξεργασία δηλαδή η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές
- Η έξοδος όπου γίνονται οι εκροές του συστήματος και μέσω της οποίας το σύστημα επηρεάζει το περιβάλλον του. Οι εκροές αποτελούν το στόχο λειτουργίας και το λόγο ύπαρξης του συστήματος.
- Ο έλεγχος λειτουργίας του συστήματος ο οποίος αποτελεί βασικό στοιχείο ισορροπίας στις δομές του συστήματος καθώς μέσω αυτού το σύστημα ενημερώνεται για τις αποκλίσεις της συμπεριφοράς του και διασφαλίζεται η ποιότητα και ποσότητα των εκροών και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων του (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του συστήματος θα πρέπει να γίνει αναφορά στην εξέλιξη ή ανάπτυξη του συστήματος η οποία αφορά τη δυναμική του. Αναφέρεται στο μέγεθος, στον αριθμό των στοιχείων του και στη μεταβολή των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δομών και των στοιχείων του δηλαδή ουσιαστικά στην πολυπλοκότητά του. Η μετάβαση προς μία οργανωμένη πολυπλοκότητα, μέσω της αύξησης των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί το βασικό στοιχείο εξέλιξης το οποίο ερμηνεύει και αιτιολογεί ταυτόχρονα την ανάπτυξη του συστήματος (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

2.1.2. Βασικές λειτουργίες των συστημάτων

Σύμφωνα με τους Κωτσίκη (2001), Πασιαρδή (2004) και Αθανασούλα- Ρέππα (2008), οι βασικές λειτουργίες των συστημάτων είναι:

1. Η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο μηχανισμός ο οποίος πληροφορεί τον οργανισμό για την εσωτερική λειτουργία του και για την επίτευξη ή όχι των στόχων του. Ο έλεγχος λειτουργίας διατηρεί την ισορροπία στο σύστημα και στις δομές του. Μέσω του ελέγχου το σύστημα πληροφορείται για τις αποκλίσεις της συμπεριφοράς του, διασφαλίζεται η ποιότητα και η ποσότητα των εκροών βάσει των επιθυμητών στόχων τους οποίους και μπορεί να επαναπροσδιορίσει.
2. Η επανατροφοδότηση (ανάδραση) του συστήματος με την οποία μέρος των εκροών του συστήματος επανέρχεται σε αυτό μέσω εισροών.
3. Η ισορροπία, η οποία αναφέρεται στην εξισορρόπηση αντίθετων δυνάμεων ή δυνάμεων που έχουν το ίδιο φορτίο δυναμικής. Η ισορροπία ενός οργανισμού μπορεί να είναι στατική (το περιβάλλον διατηρείται σταθερό) ή δυναμική (το

περιβάλλον μεταβάλλεται). Γεγονός αποτελεί ότι το σύστημα προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του πρέπει να διατηρήσει την αρμονία και την ισορροπία του ακόμη και όταν συντελούνται αλλαγές στο εξωτερικό του περιβάλλον.

4. Η προσαρμογή, η ικανότητα δηλαδή του συστήματος να δέχεται και να αφομοιώνει τις αλλαγές.

2.1.3 Χαρακτηριστικά γνώρισμα και ιδιότητες των συστημάτων

Τα συστήματα μπορούν να χαρακτηριστούν ως στατικά ή δυναμικά. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των στατικών συστημάτων αποτελεί η ευκολία καθορισμού του βαθμού πολυπλοκότητάς τους, γεγονός το οποίο δεν συμβαίνει στην περίπτωση των δυναμικών συστημάτων (Φυριππής & Ίκκου, 2016).

Η δυναμικότητα ενός συστήματος εκδηλώνεται με τη συμπεριφορά του προς το περιβάλλον του και με τη δυνατότητα επιρροής και επηρεασμού του μέσω της συνεχούς ανταλλαγής των εισροών – εκροών. Ο βαθμός δυναμικότητας ενός συστήματος εκδηλώνεται με τη συχνότητα εναλλαγής ενέργειας και πληροφοριών (εισροών - εκροών) με το υπερσύστημά του, δηλαδή το φυσικό του περιβάλλον, γεγονός το οποίο εκφράζει την εξωτερική δυναμικότητα του συστήματος. Αντίθετα η εσωτερική δυναμικότητα εκδηλώνεται με τις διάφορες δραστηριότητες ή διεργασίες των στοιχείων ή των υποσυστημάτων οι οποίες πραγματοποιούνται μέσα στο σύστημα. Τα συστήματα είναι ιεραρχικά δομημένα και αυτορυθμιζόμενα καθώς αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, αυτοελέγχονται αναπροσαρμόζοντας διαρκώς τις λειτουργίες και τη δομή τους. Συνήθως τείνουν να διατηρούν σταθερότητα και εσωτερική συνοχή (ομοιόσταση) ενίοτε όμως εμφανίζουν τάση ανατροπής και αλλαγής (εντροπία). Ό, τι συμβαίνει σε ένα σύστημα επηρεάζει όλους άσχετα αν οι μηχανισμοί μετάδοσης δεν είναι γνωστοί και εξηγήσιμοι.

Τα συστήματα έχουν τελεολογική συμπεριφορά δηλαδή κατευθύνονται προς έναν τελικό στόχο η εκπλήρωση του οποίου αποτελεί και το λόγο ύπαρξής τους. Υπό αυτή την έννοια, τα επιμέρους στοιχεία τους, τα υποσυστήματα, συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιηθεί ο τελικός στόχος όπως και η ανταλλαγή των εισροών και εκροών.

Τέλος, ως βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των συστημάτων μπορεί να εκληφθεί και η εντελεχειακή συμπεριφορά τους, η δυνατότητα που να καθορίζουν και να αναπροσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους. Στα κοινωνικά συστήματα τα οποία είναι

επινόηση του ανθρώπου, η εντελέχεια επιτυγχάνεται από τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος είναι και ο βασικός ρυθμιστής της συμπεριφοράς του όλου συστήματος (Κωτσίκης, 2001).

2.2 Το εκπαιδευτικό σύστημα ως κοινωνικός οργανισμός

Το εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται ένα ζωντανό ανοικτό σύστημα το οποίο βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Παρατηρούμε σε αυτό τη συνύπαρξη των τεσσάρων θεμελιωδών αρχών των συστημάτων: τα στοιχεία, τη συνολικότητα η οποία εκφράζεται μέσω της ιεραρχίας, την οργάνωση σε βαθμίδες που εκφράζει τη σταθερότητα και τέλος την πολυπλοκότητα. Αποτελεί ένα υποσύστημα του κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικού συστήματος μιας χώρας και λειτουργεί μέσα στο περιβάλλον που δημιουργεί αυτό το υπερσύστημα. Μάλιστα αποτελεί στρατηγικής σημασίας σύστημα επειδή επηρεάζει μεγάλο μέρος των υπολοίπων συστημάτων και του περιβάλλοντος του, συμβάλλοντας στην αναπαραγωγή του κοινωνικοοικονομικού σχηματισμού (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Το εκπαιδευτικό σύστημα, σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε για αυτό, δομικά περιλαμβάνει αλληλεξαρτώμενα και αλληλεπιδρώμενα στοιχεία. Στο εσωτερικό του γίνεται η επεξεργασία της πρώτης ύλης (του μαθητή) εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους (διαδικασία μάθησης) και παράγονται εκροές (απόφοιτοι). Η λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος επιδιώκει την επίτευξη καθορισμένων σκοπών: αφενός την πνευματική (γνωστική) ανάπτυξη των εκπαιδευόμενων, και μέσω αυτής και την επαγγελματική, και άρα και την παραγωγική ανάπτυξη, (μέσω της προετοιμασίας του κοινωνικού συνόλου για την αγορά εργασίας) και αφετέρου την πολιτιστική αναβάθμιση που εμπεριέχει το στοιχείο των σχέσεων και συγκρούσεων μεταξύ των δομών προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων συστημάτων του περιβάλλοντος με τα οποία βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Αποτελείται από τρία δυναμικώς αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα. Το πρώτο έχει άμεση σχέση με το επίπεδο παιδείας της κοινωνίας. Η διερεύνηση των αιτιολογικών παραγόντων που επηρεάζουν το επίπεδο εκπαίδευσης, η χρονική και χωρική εξέλιξη μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εκπαίδευσης, ο καθορισμός των αναγκών εκπαίδευσης οι οποίες και διαμορφώνουν τη ζήτηση εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαμορφώνουν το πρώτο υποσύστημα (Κωτσίκης, 2001).

Το δεύτερο υποσύστημα σχετίζεται με την παραγωγή εκπαιδευτικών αγαθών και την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών και αποτελείται από το σύνολο των σχολικών μονάδων και ιδρυμάτων, τα οποία έχουν σαν σκοπό την εξασφάλιση και προαγωγή της εκπαίδευσης του πληθυσμού. Το συγκεκριμένο υποσύστημα επηρεάζεται από τους γενικότερους τεχνοοικονομικούς παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την παραγωγική διαδικασία στην οικονομία (Κωτσίκης, 2001).

Το τρίτο υποσύστημα το οποίο έχει σχέση με τους μηχανισμούς κάλυψης των δαπανών δεν στερείται σημαντικότητας επειδή η επένδυση στην παιδεία, η οποία θεωρείται κοινωνικό αγαθό με καταναλωτικό και επενδυτικό χαρακτήρα, μπορεί να μην ικανοποιεί άμεσες ανάγκες αλλά σίγουρα ικανοποιεί μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα την παραγωγική ανάπτυξη (Κωτσίκης, 2001).

Τα τρία παραπάνω υποσυστήματα βρίσκονται σε αλληλοσυσχέτιση· οποιαδήποτε αλλαγή στο ένα επηρεάζει και τα άλλα δύο και επομένως και το σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Και τα τρία υποσυστήματα επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, την εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας.

Το εκπαιδευτικό σύστημα συνεπώς δεν είναι μία αυτόνομη κοινότητα αλλά συνδέεται με άλλες κοινωνικές δομές οι οποίες και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αξίες, τους σκοπούς και τη λειτουργία του. Παράλληλα είναι οργανωμένο κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά που συναντάμε σε έναν κοινωνικό οργανισμό: αποτελεί κοινωνική μονάδα, επιδιώκει σαφείς στόχους για την επίτευξη των οποίων είναι κατάλληλα δομημένο. Υπό αυτή την έννοια το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί κοινωνικό- ανθρώπινο οργανισμό (Κωτσίκης, 2001).

2.2.1 Δομικά στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος

Η συστηματική ταξινόμηση και τακτοποίηση των στοιχείων του εκπαιδευτικού συστήματος ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι γενικότεροι στόχοι της εκπαίδευσης χαρακτηρίζουν την οργανωτική δομή και λειτουργία αυτής της κοινωνικής οργάνωσης.

Τα σπουδαιότερα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το εκπαιδευτικό σύστημα ως κοινωνική οργάνωση είναι:

- ✓ το ανθρώπινο κεφάλαιο (δυναμικό της εκπαίδευσης). Αποτελείται από τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτικούς, το διοικητικό προσωπικό, την ηγεσία, τους κοινωνικούς φορείς, τους γονείς, την τοπική κοινότητα κλπ.

✓ το μη ανθρώπινο κεφάλαιο (υλικοτεχνική υποδομή). Πρόκειται για τα εκπαιδευτικά κτίρια, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα μέσα διδασκαλίας, τα βιβλία, τα οικονομικά μέσα κλπ.

✓ η εκπαιδευτικοπαιδαγωγική ιδεολογία. Αφορά το ιδεολογικό υπόβαθρο της εκπαίδευσης (σκοπό της εκπαίδευσης, αξίες, προγράμματα σπουδών, μέθοδοι διδασκαλίας, γενικό σύστημα αξιολόγησης κλπ).

✓ άλλα επιμέρους στοιχεία όπως τα σχολεία, οι αίθουσες, οι τάξεις και η λειτουργία τους κ.ά. (Κωτσίκης, 2001).

2.2.2. Περιγραφικά στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος

Η πολυπλοκότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του, δημιουργεί πρόβλημα στην ανάλυση του συστήματος και στη διαγραμματική απεικόνισή του. Παρακάτω επιχειρούμε μία σκιαγράφηση των δομών, της λειτουργίας και ροών του εκπαιδευτικού συστήματος μέσω μίας περιγραφικής παρουσίασης των στοιχείων του.

α) από άποψη διαρθρωτική το εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει:

- ✓ Τα σύνορα τα οποία στην περίπτωση του εκπαιδευτικού συστήματος είναι ρευστά καθώς αναφερόμαστε σε κοινωνικό σύστημα με αποτέλεσμα να βρίσκεται σε αμφίδρομη αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον του.
- ✓ Τις δομές οι οποίες καθορίζουν και την πολυπλοκότητά του. Αναφερόμαστε στα διαρθρωτικά στοιχεία του που κινούνται, ενεργούν και λειτουργούν μέσα στο σύστημα σε ορισμένο χρόνο. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι βαθμίδες εκπαίδευσης (προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, επαγγελματική, ανώτατη), η διοικητική δομή, η επαγγελματική κατάρτιση, η ιδιωτική εκπαίδευση, τα κέντρα ελευθέρων σπουδών. Μεταξύ των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος αναπτύσσονται αμφίδρομες σχέσεις.
- ✓ Τα δίκτυα μεταφοράς πληροφοριών και τα δίκτυα διασύνδεσης μεταξύ των δομών και του περιβάλλοντος.
- ✓ Το περιβάλλον του εκπαιδευτικού συστήματος. Η προσεκτική μελέτη της δομής, οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος απαιτεί την προσεκτική μελέτη των παραγόντων που το επηρεάζουν, και από τους οποίους εξαρτάται, είτε αυτοί προέρχονται από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του. Το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα, και η σχολική μονάδα ειδικότερα, θεωρούνται κοινωνικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί επίσημα με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

και είναι δομημένοι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν αυτούς τους στόχους. Ως κοινωνικός οργανισμός το εκπαιδευτικό σύστημα συνδέεται άμεσα με άλλες κοινωνικές δομές οι οποίες καθορίζουν τις αξίες, τους σκοπούς και τον τρόπο λειτουργίας του. Το εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται ως ένα κατ' εξοχήν ανοικτό σύστημα το οποίο έχει άμεσες σχέσεις με άλλα συστήματα όπως το πολιτικό, το κοινωνικό, το οικονομικό, το δημογραφικό, το τεχνολογικό, το πολιτιστικό. Όλα τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το άμεσο περιβάλλον του εκπαιδευτικού συστήματος ενώ θα πρέπει να γίνει αναφορά και στον κοινωνικοοικονομικό σχηματισμό ο οποίος αποτελεί το ευρύτερο περιβάλλον του.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος και των συστημάτων του περιβάλλοντος δεν είναι μονοσήμαντες, μεταξύ τους υπάρχει αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Το επίπεδο της εκπαίδευσης εξαρτάται άμεσα από το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται, από το επίπεδο οικονομικής και κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης, από την τεχνολογία και τη σύνθεση του πληθυσμού. Από την άλλη μεριά όλα τα παραπάνω επηρεάζονται και μεταβάλλονται από τις υπηρεσίες που προσφέρει το εκπαιδευτικό σύστημα (Κωτσίκης, 2001).

- ✓ Η ιεραρχική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος στην οποία κυρίαρχη θέση κατέχει η διοίκηση η οποία ελέγχει τη λειτουργία του συστήματος και διατηρεί τις δομές σε ισορροπία, εξασφαλίζοντας τις εκροές. Σημαντική θέση στη διοίκηση κατέχει η εξουσία η οποία από άποψη αρμοδιοτήτων χωρίζεται στην κεντρική εξουσία (πολιτική-κρατική εξουσία) και στα κέντρα εξουσίας τα οποία βρίσκονται στις δομές – στοιχεία του συστήματος.

β) από άποψη λειτουργική τα στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος είναι:

- οι εισροές δηλαδή οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι υπόλοιποι υπάλληλοι, οι οικονομικοί πόροι, η τεχνολογία και η πληροφορία.
- η επεξεργασία, η μετατροπή των εισροών σε εκροές και στην περίπτωση μας η εκπαιδευτική διαδικασία η οποία είναι θεσμοθετημένη, εμπεριέχει το στοιχείο της ιδεολογίας, έχει μία λογική, αναπτύσσεται και εξελίσσεται διαχρονικά, ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία και έχει προκαθορισμένο περιεχόμενο.
- Οι εκροές δηλαδή οι απόφοιτοι όλων των δομών μετά το Γυμνάσιο και τα αποτελέσματα των ερευνών που πραγματοποιούνται μέσα στο σύστημα και τα οποία είτε κατευθύνονται προς τη βιομηχανία για παραγωγική αξιοποίηση είτε

επιστρέφουν στο εκπαιδευτικό σύστημα ως εισροές (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Οι απόφοιτοι του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελούν εισροές στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα. Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί τον βασικότερο τροφοδότη του οικονομικού συστήματος έτσι ώστε να θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα του οικονομικού συστήματος εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των εκροών του εκπαιδευτικού συστήματος. Η αλληλεξάρτηση των δύο συστημάτων είναι τέτοια που συχνά γίνεται μεγάλη χρήση οικονομικών όρων ή εννοιών στην ανάλυση του εκπαιδευτικού συστήματος. Επειδή η λειτουργία οποιουδήποτε συστήματος προϋποθέτει την ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος αποτελεί αναγκαστική εισροή και εκροή του εκπαιδευτικού συστήματος, το εκπαιδευτικό σύστημα καθίσταται στρατηγικής σημασίας για τη λειτουργία των υπολοίπων συστημάτων μίας κοινωνίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Κλείνοντας, κρίνουμε απαραίτητη μία σύντομη αναφορά στον έλεγχο του εκπαιδευτικού συστήματος, ο οποίος ασκείται από το κράτος. Σκοπός του ελέγχου του εκπαιδευτικού συστήματος είναι η διατήρηση της δομής του, η διασφάλιση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων του και η επανατροφοδότηση του, η οποία μπορεί να αφορά και τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς από τους οποίους ένα μέρος επιστρέφει ως εισροή στο εκπαιδευτικό σύστημα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

2.3 Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα

Το σχολείο συνιστά μία δυναμική, ζωντανή ολότητα της οποίας όλα τα στοιχεία (οργανικά και μη) αλληλεπιδρούν και λειτουργούν μεταξύ τους με συντονισμένες ενέργειες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Καρβούνη, 2013).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός έχει δομές (ειδικότητες εκπαιδευτικών, τμηματοποιήσεις και ιεραρχία), εισροές, συγκεκριμένες διαδικασίες (εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές, αξίες, μηχανισμοί αυτορρύθμισης, κλίμα) μέσω των οποίων μετατρέπει τις εισροές σε εκροές (Κοντάκος, 2011· Καρβούνη, 2013).

Διαθέτει υποσυστήματα όπως το γραφειοκρατικό/δομικό, ακαδημαϊκό, το τεχνολογικό/οικονομικό, το ανθρώπινο/υποστηρικτικό, το υποσύστημα των άτυπων σχέσεων μεταξύ των ατόμων και το υποσύστημα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων/πληροφοριών (Πασιαρδής, 2004).

Βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση με άλλα συστήματα (κοινωνικούς οργανισμούς) και υπερσύστημα (κοινωνικοοικονομικό σύστημα) διατηρώντας ταυτόχρονα την αυτονομία του. Τέλος, έχει διαπερατά όρια, δίνει και παίρνει πληροφορίες από το εξωτερικό του περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά (Καρβούνη, 2013).

Πρόκειται δηλαδή για ένα σύστημα το οποίο, ως υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος, επιδιώκει την πραγματοποίηση των στόχων του στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος με το οποίο συναλλάσσεται μέσα από ρευστά διαχωριστικά όρια (Everard & Morris, 1999· Σαΐτης, 2008). Υπό αυτή την έννοια το σχολείο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα.

2.3.1.Βασικά χαρακτηριστικά του σχολείου ως ανοικτό σύστημα

Οι Everard & Morris (1999), Πασιαρδής (2004) και Σαΐτης (2008) αναφέρουν ως βασικά χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού οργανισμού τις εισροές, την επεξεργασία των εισροών, τις εκροές, την ανατροφοδότηση και την ισορροπία-προσαρμογή.

α) χαρακτηριστικές εισροές ενός σχολείου ως κοινωνικού συστήματος είναι τα μέλη του (οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί με τις γνώσεις και την πείρα που διαθέτουν, το βοηθητικό και διοικητικό προσωπικό, οι γονείς κ.ά.), οι τεχνολογικές και υλικές υποδομές (εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι) και το θεσμικό πλαίσιο. Στα παραπάνω θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και τις αξίες της κοινότητας στην οποία αναπτύσσεται το σχολείο καθώς και τα δημογραφικά δεδομένα.

β) η επεξεργασία (μετασχηματισμός) των εισροών πραγματοποιείται μέσω διεργασιών όπως η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος, οι διδακτικές μέθοδοι, η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, η επικοινωνία, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διαχείριση των οικονομικών παροχών.

γ) οι εκροές που αναμένονται από το σχολείο είναι η καλλιέργεια στους μαθητές στάσεων και συμπεριφορών ορθής κοινωνικοποίησης, η παροχή γνώσεων, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, βιοπορισμός εκπαιδευτικών, εξυπηρέτηση κοινωνικών αναγκών. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτική μετατροπή των εισροών σε εκροές δηλαδή η μετατροπή να γίνεται με την ελάχιστη δυνατή δαπάνη ενέργειας.

δ) η ανατροφοδότηση αποτελεί μηχανισμό επικοινωνίας και ελέγχου η οποία παρέχει στο σχολικό σύστημα συνεχή ροή πληροφοριών σχετικά με την εσωτερική λειτουργία του (εσωτερικό περιβάλλον) και με την επιτυχία ή όχι της επίτευξης των στόχων του

(ποιότητα εκροών) ώστε να κινηθεί κατάλληλα και να κάνει τις απαραίτητες τροποποιήσεις.

ε) η επιδίωξη της ισορροπίας (προσαρμογής) του σχολείου στο μεταβαλλόμενο (εσωτερικό και εξωτερικό) περιβάλλον του κρίνεται μεγίστης σημασίας τόσο για τη βελτίωση των υπηρεσιών του προς τους μαθητές όσο και για την επιβίωσή του.

2.3.2 Το περιβάλλον του σχολείου

Το περιβάλλον, επιδρά σε όλα τα επιμέρους υποσυστήματα του σχολικού οργανισμού με αποτέλεσμα να επηρεάζει την όλη λειτουργία του. Οι βασικότερες συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου είναι:

1. η ιδεολογία της εκάστοτε κυβέρνησης βάσει της οποίας χαράζεται η εκπαιδευτική πολιτική και επιφέρει αλλαγές στο ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα και στη δομή του. Επιπροσθέτως οι νόμοι, οι υπουργικές αποφάσεις και οι εγκύκλιοι επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
2. οι εκπαιδευτικές οργανώσεις καθώς οι αποφάσεις τους έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους εκπαιδευτικούς και επομένως και στη λειτουργία του σχολείου.
3. η γνώση και τα εφόδια που αποκτούν οι εκπαιδευτικοί κατά τη διάρκεια των πανεπιστημιακών σπουδών τους και στην πορεία της επαγγελματικής ζωής τους (επιμορφώσεις κλπ) θεωρούνται παράγοντες επιρροής της εκπαιδευτικής πράξης.
4. η τοπική αυτοδιοίκηση και οι γονείς οι οποίοι με τη συλλογική τους εκπροσώπηση και μέσω θεσμοθετημένων μορφών παρέμβασης (σχολική επιτροπή, σύλλογος γονέων και κηδεμόνων) συμμετέχουν στη λειτουργία του σχολείου.
5. οι φορολογούμενοι υπό την έννοια ότι η οικονομική πολιτική σχετικά με την μισθοδοσία των εκπαιδευτικών καθορίζεται και από τη φοροδοτική ικανότητα των πολιτών.
6. οι συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες με τις αποφάσεις τους επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία του σχολείου (συμμετοχή σε απεργία) ή έμμεσα (αποδοχή ή όχι αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα).
7. η εκκλησία
8. οι διάφοροι κοινωνικοί οργανισμοί και η αγορά οι οποίοι ζητούν από το σχολείο να προετοιμάσει τους μελλοντικούς πολίτες σύμφωνα με τις ανάγκες τους

9. τα Μ.Μ.Ε.

(Πασιαρδής, 2004 · Φυριππής & Ίκκου, 2016).

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του σχολείου και των παραγόντων του περιβάλλοντος του είναι αμφίδρομες· σαφώς το σχολείο επηρεάζεται από το περιβάλλον του ταυτόχρονα όμως ασκεί επιρροή και το ίδιο στα υποσυστήματα του περιβάλλοντός του.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα θα ήταν αφελές να θεωρήσουμε ότι μόνο οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν το περιβάλλον του σχολείου. Η δυναμική που αναπτύσσεται σε παγκόσμιο επίπεδο από τις κοινωνικοοικονομικές, και τεχνολογικές αλλαγές, τις συνεχείς και απρόβλεπτες εξελίξεις παράγουν συνεχώς νέους παράγοντες με πολλαπλή επίδραση στα κοινωνικά συστήματα και συνεπώς και στο σχολείο. Είναι επομένως σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο η σχολική μονάδα αφογκράζεται τις αλλαγές στο περιβάλλον της και οι διαδικασίες που αναπτύσσει στο πλαίσιο της αυτοποιητικής λειτουργίας της ώστε να μπορέσει να τις επεξεργαστεί και να αναπτύξει νέα επίπεδα δυνατοτήτων για να τις αφομοιώσει ή αντιμετωπίσει.



Σχήμα 1: Το σχολείο ως σύστημα.

Πηγή: Φυριππής & Ίκκου, 2016

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι τυπικές οργανώσεις (επιχειρήσεις, υπουργεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, σχολεία) δημιουργούνται για να εξυπηρετήσουν προσδιορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Διαθέτουν δομή βάσει της οποίας προσδιορίζονται οι δομές εξουσίας και επικοινωνίας. Σε αυτό το σύστημα κάθε μέλος της οργάνωσης αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο ρόλο. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Για να επιτύχει ένας οργανισμός δημόσιος ή ιδιωτικός τους αντικειμενικούς σκοπούς του χρειάζεται ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Οι πολυπληθείς ερμηνείες για τη διοίκηση εκφράζουν τη θεωρητική προσέγγιση του κάθε ερευνητή/ μελετητή και ενσωματώνουν βασικές αρχές και θεωρίες άλλων επιστημών.

3.1. Ιστορική εξέλιξη της διοίκησης

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση ασκείται εμπειρικά από την αρχαιότητα. Από τη στιγμή που καταρτίζονται κοινωνικές ομάδες οι οποίες συντονίζουν τις δράσεις τους για την επίτευξη συγκεκριμένου κοινού σκοπού, οι άνθρωποι αναγκάζονται να επικοινωνούν μεταξύ τους, να κατανέμουν ρόλους και καθήκοντα και να ορίζουν την ανταμοιβή του καθένα. Υπάρχουν μαρτυρίες για τον τρόπο με τον οποίο οι βασιλείς του Μεσοποταμιακού, Αιγυπτιακού, Κινέζικου, Μινωικού και Μυκηναϊκού πολιτισμού διοικούσαν τα βασίλειά τους. Έργα αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων («Πολιτεία» του Πλάτωνα, «Πολιτικά» και «Ηθικά Νικομάχεια» του Αριστοτέλη) επηρέασαν τη διοικητική σκέψη.

Το επόμενο διάστημα και μέχρι το τέλος του 17^{ου} αιώνα εμφανίζονται μεμονωμένες ενέργειες διοικητικής προσπάθειας. Κατά τον 18^ο και 19^ο αιώνα η διοίκηση των οργανισμών εξελίσσεται και παρατηρούνται οι πρώτες επιστημονικές παρατηρήσεις και ρυθμίσεις σε μεγάλες επιχειρήσεις (μείωση χρόνου εργασίας, εξειδίκευση, συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη), προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι ανατροπές στον εργασιακό χώρο που προκάλεσε η βιομηχανική επανάσταση (Σαΐτης, 2002).

Η εμπειρική οργάνωση και διοίκηση στους χώρους εργασίας αντικαθίσταται από την συστηματική και ιεραρχική οργάνωση στα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οπότε και οδηγούμαστε στη γέννηση της Διοικητικής Επιστήμης γνωστής και ως Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η νέα αυτή επιστήμη πέρασε, και εξακολουθεί να περνά, από διάφορα στάδια εξέλιξης.

Η Διοικητική Επιστήμη, βάσει των προσπαθειών προσέγγισης και ανάλυσης της διοικητικής σκέψης, πέρασε από τρία ουσιαστικά φιλοσοφικά στάδια: α) την

προσέγγιση με βάση το μηχανιστικό μοντέλο ή αλλιώς επιστημονική διοίκηση (1900-1930), β) τη διοίκηση με βάση τα ανθρώπινα κριτήρια γνωστή και ως διοίκηση μέσω των ανθρωπίνων σχέσεων (1930-1950) και γ) τη σύγχρονη διοίκηση γνωστή και ως διοίκηση με βάση το συμπεριφορικό μοντέλο ή διοίκηση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (1950 έως σήμερα) (Πασιαρδής, 2004). Οι τρεις θεωρίες ακολουθούν χρονική σειρά και κάθε μία αποτελεί ουσιαστική προέκταση των προηγούμενων (Σαΐτης, 2002).

3.1.1 Επιστημονική Διοίκηση: η κλασική προσέγγιση

Αναπτύσσεται την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ορθολογική εκτέλεση του έργου, στη σωστή κατανομή της εργασίας και στη χρηματική αμοιβή. Περιλαμβάνει τρεις θεωρίες, τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, με βασικότερο εκπρόσωπο τον Taylor, τη λειτουργική θεωρία με κύριο εκπρόσωπο τον Fayol, και τη γραφειοκρατική θεωρία με κυριότερο εκφραστή τον Weber.

Κοινό γνώρισμα των παραπάνω θεωριών είναι ότι δίνουν ελάχιστη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα και στις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Το άτομο αποτελεί παραγωγικό όργανο, η αποτελεσματικότητα μετριέται ποσοτικά και όχι ποιοτικά και το οικονομικό κίνητρο είναι αυτό που ωθεί τον εργαζόμενο να δουλέψει (Ζαβλανός, 1998· Αναστασίου, 2011).

3.1.2 Διοίκηση μέσω των ανθρωπίνων πόρων: η ψυχολογική προσέγγιση

Κύριοι εκπρόσωποι της σχολής είναι ψυχολόγοι και κοινωνιολόγοι (Mayo, McGregor, Likert, Follet) οι οποίοι αναπτύσσουν τρεις κύριες θεωρίες: τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, τη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και τη θεωρία της επιστήμης της συμπεριφοράς. Βασικές αρχές αυτών των τριών θεωριών είναι πως εκτός από τη χρηματική ανταμοιβή, η ηθική ανταμοιβή, η ικανοποίηση, η αναγνώριση και η συμμετοχή σε λήψεις αποφάσεων αποτελούν παράγοντες αποδοτικότητας του εργαζόμενου.

Η εργασία καλύπτει και κοινωνικές ανάγκες καθώς και ανάγκες για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση και επομένως οι οργανισμοί αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη τους και άλλους παράγοντες, κοινωνικούς και ψυχολογικούς- που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Νέες έννοιες έρχονται στο φως όπως το ηθικό του προσωπικού, η δυναμική των ομάδων, οι σχέσεις του προσωπικού. Είναι η πρώτη φορά που αρχίζει

να δίνεται έμφαση σε ανθρώπινους και διαπροσωπικούς παράγοντες στον τομέα της διοίκησης (Πασιαρδής, 2004· Αναστασίου, 2011).

3.1.3 Διοίκηση με βάση το συμπεριφορικό μοντέλο: η σύγχρονη προσέγγιση

Βασικοί θεωρητικοί της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι οι Barnard, Maslow, Getzels και Herzberg οι οποίοι ανέπτυξαν τέσσερεις βασικές θεωρίες: τη συστημική θεωρία, την ενδεχομενική θεωρία, τη διοίκηση μέσω σκοπών και τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω θεωριών αποτελεί η μελέτη των διοικητικών προβλημάτων σε σχέση με το συνολικό οργανωσιακό σύστημα σε αντίθεση με τη μονομέρεια των προηγούμενων προσεγγίσεων.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση, γνωστή και ως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθετεί το βάρος μεταξύ της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων και της επιστημονικής διοίκησης του οργανισμού και ενστερνίζεται αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων σχέσεων (προσφορά ευκαιριών για κοινωνικές επαφές, ανθρώπινη και έντιμη μεταχείριση, συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων) κάνοντας παράλληλα μία στροφή προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Πασιαρδής, 2004).

Μέσα από το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε η βασικότερη ίσως θεωρία, αυτή των συστημάτων, σύμφωνα με την οποία κάθε οργανισμός (σύστημα) αλληλεπιδρά με το περιβάλλον, δέχεται εισροές οι οποίες επεξεργάζονται μέσα στο σύστημα και παράγονται οι επιθυμητές εκροές. Παράλληλα μέσα στο ίδιο το σύστημα αναπτύσσονται και λειτουργούν δυνάμεις αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με αποτέλεσμα η αλλαγή σε κάποιο στοιχείο (υποσύστημα) να επηρεάζει τα υπόλοιπα (Σαΐτης, 2002).

3.2. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Οι θεωρητικοί της οργανωτικής επιστήμης συμφωνούν ότι για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, η συνολική διαδικασία της διοίκησης υποστηρίζεται από διακριτές λειτουργίες (αν και υπάρχει αντιγνωμία ως προς τον αριθμό τους) (Χυτήρης, 2006).

Σύμφωνα με τους Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου (2013) και τους Σαΐτη & Σαΐτη (2012), οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι:

A. Προγραμματισμός (planning): αποτελεί τη βασική και αρχική λειτουργία της διοίκησης. Καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και επιλέγονται οι προσφορότερες μέθοδοι, οι ενέργειες και οι ορθολογικές δράσεις για την επίτευξη των στόχων. Στη

συνέχεια προσαρμόζεται το πρόγραμμα αυτό στις πιθανές μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Β. Λήψη αποφάσεων (decision making): προσδιορίζεται το προς επίλυση πρόβλημα, διερευνώνται και αναπτύσσονται οι εναλλακτικές λύσεις, επιλέγεται η λύση που θα ακολουθηθεί, εφαρμόζεται και αξιολογείται το αποτέλεσμα.

Γ. Οργάνωση (organizing): δημιουργείται επίσημη δομή ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου, ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες σε τμήματα και εκχωρείται η απαραίτητη εξουσία στους επικεφαλής των τμημάτων ώστε να εκτελούν το έργο τους αποτελεσματικότερα. Επιπλέον διατυπώνονται οι κανόνες και οι σχέσεις εργασίας και καθορίζονται οι υλικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για την κάθε δραστηριότητα. Στη σχολική μονάδα η οργάνωση μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Δ. Διεύθυνση (directing): περιλαμβάνει ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που άπτονται στον χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Στοχεύει στη δημιουργία ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος, στην εποπτεία, καθοδήγηση, παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη βέλτιστη διαχείριση. Στο σχολείο η διεύθυνση θα μπορούσε να περιλαμβάνει εκ μέρους του διευθυντή την παροχή συμβουλών προς τους νεοδιοριζόμενους, την παρακίνηση για διευθέτηση προστριβών.

Ε. Έλεγχος (controlling): εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας. Εκτιμάται η εκάστοτε κατάσταση του οργανισμού, διαπιστώνονται τυχόν προβλήματα και σφάλματα που προέκυψαν, καθορίζονται διορθωτικές παρεμβάσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στη σχολική μονάδα θα μπορούσε να αναφέρεται στην πορεία μίας δράσης του σχολείου.

3.3. Διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών

Τα όργανα της διοίκησης ενός οργανισμού όπως ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, εφαρμόζουν τους νόμους με στόχο τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η άσκηση διοίκησης στην εκπαίδευση είναι σημαντική αφού αφορά κυρίως τη μόρφωση των μαθητών και συμβάλλει στην ομαλή ψυχοσωματική τους ανάπτυξη.

3.3.1. Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση

Η κατάλληλη διοίκηση αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα και προϋπόθεση για την επιτυχία ενός οργανισμού (Κωτσίκης, 2007). Το σχολείο, όπως και κάθε άλλη τυπική

οργάνωση, στηρίζεται σε μία κανονιστική δομή, ρυθμίζεται από κανόνες και αξίες και αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, κ.ά.) τα οποία έχοντας προδιαγεγραμμένο ρόλο, συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Παρόλο που οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους, κυρίως ως προς τους στόχους τους, έχουν την κοινωνική υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται σωστά τους πόρους τους και να οδεύουν προς συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών τους (Everard & Morris, 1999· Χατζηπαναγιώτου, 2003· Κωτσίκης, 2007).

Το ερώτημα το οποίο τίθεται σε αυτό το σημείο είναι αν και κατά πόσο η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων διαφέρει από τη διοίκηση άλλων τύπων οργανισμών.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει οι δομές του εκπαιδευτικού συστήματος έχουν ως σκοπό αφενός την πνευματική ανάπτυξη, αφετέρου την επαγγελματική και παραγωγική ανάπτυξη με την προετοιμασία του κοινωνικού συνόλου για την αγορά εργασίας.

Το ζήτημα της εκπαίδευσης επομένως δεν είναι μόνο παιδαγωγικό, είναι και σε μεγάλο βαθμό οικονομικό. Οποιαδήποτε δαπάνη για την εκπαίδευση γίνεται με την προοπτική να αποδώσει κάποτε οφέλη σε αυτόν που την πραγματοποιεί. Εκτός των παραπάνω, η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος προκαλεί την ύπαρξη δομών και αναγκών οι οποίες πρέπει να καλυφθούν οικονομικά για να μπορέσει το σύστημα να λειτουργήσει μέσα στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί υποσύστημα του κοινωνικοοικονομικού συστήματος, με το οποίο βρίσκεται σε στενή σχέση, και λειτουργεί μέσα στο περιβάλλον που του δημιουργεί αυτό το υπερσύστημα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Είναι συνεπώς επόμενο να θεωρήσουμε ότι η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων παρουσιάζει ομοιότητες με τη διοίκηση οποιασδήποτε άλλης τυπικής οικονομικής οργάνωσης. Είναι βέβαιο ότι όπως στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς έτσι και στους εκπαιδευτικούς, χρειάζεται κάποιο σύστημα επικοινωνίας και καθορισμού αρμοδιοτήτων. Και στις δύο περιπτώσεις ενσκήπτουν γραφειοκρατικά και διοικητικά ζητήματα (παρακίνηση, καθήκοντα υπαλλήλων, λήψη αποφάσεων) και χρειάζεται προγραμματισμός και οργάνωση των δραστηριοτήτων του σχολείου.

Η σχέση αυτή έχει ως σημείο εκκίνησης τα μέσα του 20^{ου} αιώνα όταν και πολλά σχολεία των Η.Π.Α. επηρεάστηκαν από τις μεθόδους διοίκησης των επιχειρήσεων και υιοθέτησαν διοικητικές αρχές του επιχειρηματικού κόσμου. Οι αντιδράσεις της δεκαετίας του '60, υπό το φόβο της αντιμετώπισης του σχολείου ως επιχείρησης,

κάμφθηκαν κατά τα επόμενα χρόνια με αποτέλεσμα η διελκυστίνδα ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην επιχείρηση σε σχέση με τη διοίκησή της, να σημειώνει παλινδρομική κίνηση (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Οι Σαΐτη και Σαΐτης (2012) αναφέρουν ότι σύμφωνα με τους Squire (1987) και Everard (1982) υπάρχει σχεδόν πλήρης ταύτιση ως προς τη διοίκηση κερδοσκοπικών και εκπαιδευτικών οργανισμών και ότι τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης θα ήταν χρήσιμο να εφαρμόζουν τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης.

Αναμφισβήτητα οι σκοποί ενός κερδοσκοπικού οργανισμού διαφέρουν από αυτούς των δημοσίων οργανισμών και κυρίως των εκπαιδευτικών οργανισμών. Μία ιδιωτική επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο την αύξηση του κέρδους ενώ μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα, και μάλιστα διαθέτοντας περιορισμένους πόρους, αποσκοπεί στην παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών που σχετίζονται με την εκπαίδευση των μαθητών με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να μετρηθεί το κοινωνικό όφελος (Σαΐτης, 2002). Είναι ακόμη κατανοητό ότι στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων δεν μπορούν να εφαρμοστούν κάποιες γενικές αρχές της διοίκησης, όπως παραδείγματος χάριν η τυποποίηση της εργασίας, καθώς η διδασκαλία των μαθημάτων δεν πραγματοποιείται και δεν πρέπει να πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους εκπαιδευτικούς (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012). Όμως όπως και σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό, έτσι και στον εκπαιδευτικό, οι διοικητικές λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί είναι κοινές (προγραμματισμός, οργάνωση, αξιοποίηση πόρων, λήψη αποφάσεων, διεύθυνση, έλεγχος) (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Αθανασούλα –Ρέππα, 2008).

Εν κατακλείδι, η διοικητική λειτουργία στην εκπαίδευση, βάσει συγκεκριμένων αρχών της διοίκησης των επιχειρήσεων, καταγράφει, αποτιμά, οργανώνει, συντονίζει και αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και τα υλικά μέσα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου ακριβώς όπως και σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ταυτόχρονα όμως διατηρεί την ιδιαιτερότητά της μορφωτικής και παιδαγωγικής της λειτουργίας. Η διοικητική λειτουργία στην εκπαίδευση είναι αυτή η οποία συντονίζει και επιβλέπει τη μορφωτική¹ και παιδαγωγική λειτουργία μίας σχολικής μονάδας.

¹ Με τον όρο *μορφωτική λειτουργία* εννοούμε τη λειτουργία η οποία συμβάλλει στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων στους μαθητές, ενώ με τον όρο *παιδαγωγική λειτουργία* αυτήν η οποία συντελεί στη διαμόρφωση αξιών, στάσεων και συμπεριφορών των μαθητών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2013: 51)

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ορίζεται συνεπώς ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών. (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

3.3.2. Διαχρονική εξέλιξη της εκπαιδευτικής διοίκησης

Η επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης δεν μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων. Βασικές έννοιες της επιστημονικής διοίκησης βρίσκουν εφαρμογή στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων (Σαΐτη και Σαΐτης, 2012). Η ιεραρχία, οι κανόνες λειτουργίας, η τυποποίηση των δραστηριοτήτων, ο έλεγχος και η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία, η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν γραφειοκρατικά στοιχεία της κλασσικής προσέγγισης. Τα πορίσματα της ψυχολογικής προσέγγισης στη διοίκηση, βρίσκουν εφαρμογή και στο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης με αποτέλεσμα να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Οι θεωρίες της σύγχρονης προσέγγισης στη διοίκηση των οργανισμών δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την εκπαιδευτική διοίκηση καθώς αυτή την περίοδο για πρώτη φορά το σχολείο αντιμετωπίζεται ως ανοιχτό σύστημα και γίνεται αποδεκτό ότι δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος διοίκησης των σχολικών μονάδων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Από τη δεκαετία του '80 και μετά, παρατηρείται αύξηση των θεωρητικών προσεγγίσεων και των ερευνών στο χώρο της εκπαιδευτικής διοίκησης οι οποίες όμως στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό σε θεωρίες της γενικής διοίκησης όπως αυτή της συστημικής προσέγγισης, της λήψης αποφάσεων, της υποκίνησης κ.ά. Φαίνεται λοιπόν ότι η αναζήτηση του θεωρητικού διοικητικού πλαισίου το οποίο θα περιγράφει και θα εξηγεί τη φύση της οργάνωσης και τις μεταβλητές του ανθρώπινου παράγοντα που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών μίας σχολικής μονάδας θα απασχολήσει τους ερευνητές και στο μέλλον.

3.4 Στρατηγικός σχεδιασμός και σχολική μονάδα

Οι πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο ένα ανοικτό σύστημα όπως αυτό της εκπαίδευσης και ειδικότερα αυτό της σχολικής μονάδας η οποία μάλιστα έχει επωμιστεί και την ευθύνη της αυξημένης αποδοτικότητας. Όπως μάλιστα αναφέρουν οι Κριεμάδης & Θωμοπούλου (2012) και σύμφωνα με τον Chaffe οι

εκπαιδευτικές μονάδες οφείλουν χωρίς να παρεκκλίνουν από το στόχο τους να αυξήσουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα τους ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα προβλέψιμα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να υιοθετήσουν στάσεις και συμπεριφορές που θα εξασφαλίσουν το μέλλον των μαθητών. Χρειάζεται επομένως να σχεδιάσουν συγκεκριμένες στρατηγικές που θα τους εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων τους.

Μέσα από τους πολυπληθείς ορισμούς για τον στρατηγικό σχεδιασμό αναφέρουμε εκείνον του McCuskey (στο Μπουρέλου, 2014) και σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός αξιοποιεί τις πληροφορίες με σκοπό να προβεί σε ανάπτυξη σχεδίων που συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής του. Πρόκειται δηλαδή για την ευθυγράμμιση ενός οργανισμού με το μελλοντικό του περιβάλλον και την ικανότητα πρόβλεψης των αλλαγών που πρόκειται να συμβούν ώστε να διαμορφώνεται ένα σχέδιο το οποίο καθιστά τον οργανισμό έτοιμο να ανταπεξέλθει (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012).

Αναφέρουν οι Preedy, Glatter & Levašic (Μπουρέλου, 2014) ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μία σχολική μονάδα παρέχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη πόρων σε αυτήν. Ακόμη και στην περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο λειτουργεί συγκεντρωτικά, και η διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων δεν αποτελεί πλήρη ευθύνη των εκπαιδευτικών μονάδων, ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος· κάθε σχολική μονάδα έχει τις ιδιαιτερότητές της, δυνατότητες και χαρακτηριστικά τα οποία αν δεν ληφθούν υπόψιν δεν μπορεί να πετύχει ο σχεδιασμός της κεντρικής αρχής (Καράλλης, 2007). Με δεδομένο ακόμη ότι οι η λήψη των αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας, όσοι έχουν την ευθύνη για το στρατηγικό σχεδιασμό σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί (Dobson & Starkey στο Μπουρέλου, 2014).

3.5. Αποτελεσματική διοίκηση στην εκπαίδευση

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να είναι αποτελεσματικός χρειάζεται να υιοθετήσει και να αναπτύξει δράση με συγκεκριμένες λειτουργίες όπως είναι η μορφωτική, η παιδαγωγική και η διοικητική. Ο συνδυασμός των παραπάνω λειτουργιών είναι αυτός ο οποίος επιτρέπει την πραγματοποίηση του συνολικού έργου και της αποστολής της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2002).

Η αναγκαία -για την επιβίωση της σχολικής μονάδας- διοίκηση χρειάζεται να υιοθετήσει και να ακολουθήσει τις παρακάτω αρχές, λειτουργίες και χαρακτηριστικά ώστε να είναι αποτελεσματική:

1. Στρατηγικό προγραμματισμό και καθορισμό των σαφών και αντικειμενικών στόχων οι οποίοι συνδέονται με τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.
2. Κατάλληλη οργάνωση των ανθρωπίνων και υλικοτεχνικών πόρων και συντονισμό των λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Η οργάνωση κρίνεται απαραίτητη για την εσωτερική δομή της μονάδας, τη διατήρηση ισορροπιών μεταξύ των μελών της και την προσαρμογή στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Ζαβλανός, 1996). Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων αποτελεί πρωταρχική λειτουργία του διευθυντικού στελέχους και αποσκοπεί την αποδοτική και ομαλή πορεία της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, χωρίς καθυστερήσεις και προστριβές.
3. Ικανή ηγεσία η οποία να διέπεται από τις αρχές της ενσυναίσθησης, της αποδοχής των άλλων, της ειλικρίνειας και συνέπειας, της διαρκούς διάθεσης για επικοινωνία με σκοπό την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.
4. Πνεύμα συνεργασίας ώστε όλα τα μέλη να εργάζονται μαζί, το καθένα σύμφωνα με τις εντολές και το ρόλο του μέσα στη μονάδα. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται λάθη, παραλήψεις έλλειψη αποδοτικότητας και απογοήτευση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).
5. Εκτίμηση, πληροφόρηση, αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των δράσεων και αποτελεσματικό μηχανισμό για τη λήψη αποφάσεων με πιθανή τροποποίηση των αρχικών δράσεων όταν αυτό είναι απαραίτητο (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012 Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η αποτελεσματική διοίκηση στη σχολική μονάδα δεν είναι θέμα τύχης και διαίσθησης. Τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να είναι καλοί γνώστες της οργανωτικής θεωρίας και των αρχών της διοίκησης εάν θέλουν να πετύχει ο οργανισμός τον οποίο διοικούν. Επιπροσθέτως όμως χρειάζεται να γνωρίζουν πως μπορούν να προσαρμόσουν και χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις στην εκάστοτε περίπτωση, ανάλογα με το περιβάλλον της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2002).

3.6. Συστημική προσέγγιση της διοίκησης της σχολικής μονάδας

Τα τελευταία χρόνια άρχισε να αναπτύσσεται μία νέα θεωρία διοίκησης η οποία προσεγγίζει την επιχείρηση μέσω της συστημικής ανάλυσης. Σύμφωνα με αυτήν δεν αρκεί η μελέτη των επιμέρους στοιχείων της επιχείρησης ή μιας κατηγορίας δραστηριοτήτων αλλά κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους μέρη, η προσπάθεια σύνδεσης αυτών των στοιχείων ή των δραστηριοτήτων έτσι ώστε να μελετηθούν οι μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποκαθιστάται το σύνολο (Φυρριπής & Ίκκου, 2016). Η ανάλυση της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων σήμερα στηρίζεται στη μεθοδολογία της ανάλυσης των συστημάτων.

3.6.1. Συστημική θεωρία

Η συστημική θεωρία ή θεωρία των συστημάτων είναι μια σύγχρονη προσπάθεια σύνθεσης των διαφόρων όψεων της πραγματικότητας, υιοθετώντας μια ολιστική και «σχεσιακή» αντίληψη του κόσμου. Συνδέει θεωρητικά αντικείμενα και αρχές από επιστήμες όπως η Φιλοσοφία, η Φυσική, η Βιολογία, η Μηχανική κ.ά. (Σαλμόν, 2016). Αποτελεί εναλλακτικό τρόπο θεώρησης των πραγμάτων και στην πραγματικότητα δεν πρόκειται για μία νέα θεωρία. Ήδη από την αρχαιότητα ο Αριστοτέλης είχε διατυπώσει την άποψη ότι «το όλον είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών» (Μετά τα Φυσικά, τόμος 11) και είχε ορίσει το σύστημα ως ένα ενιαίο σύνολο στοιχείων τα οποία αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται (Σαλμόν, 2016).

Αναπτύχθηκε κατά τον εικοστό αιώνα, και ιδιαίτερα κατά τις δεκαετίες του '50 και του '60, αρχικά με τη μελέτη σύνθετων βιολογικών φαινομένων και αργότερα με κοινωνικά και άλλα φαινόμενα, διαμορφώθηκε δε σύμφωνα με τις βασικές αρχές που είχε διατυπώσει ο γερμανός φιλόσοφος Hegel (1812):

- Το όλον είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών
- Το όλον καθορίζει τη φύση των μερών
- Τα μέρη δεν μπορούν να κατανοηθούν ανεξάρτητα από το όλον
- Τα μέρη αλληλοσυσχετίζονται και αλληλεπιδρούν δυναμικά

Η συστημική θεωρία βασίστηκε στη γενική θεωρία συστημάτων του βιολόγου Ludwig von Bertalanffy ο οποίος υποστήριξε ότι τα πραγματικά συστήματα είναι ανοικτά και αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, καθώς και ότι αποκτούν ποιοτικά διαφορετικές ιδιότητες με αποτέλεσμα τη συνεχή εξέλιξη.

Καταργώντας την παγιωμένη αντίληψη της γραμμικής αιτιότητας (δηλ. την θέαση των κοινωνικών φαινομένων μέσα από τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος), η συστημική σχολή διευρύνει την μελέτη κάθε ανθρώπινου συστήματος ως όλου, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις των μερών που απαρτίζουν το σύστημα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι διαφορές της επιστημονικής προσέγγισης μεταξύ της παραδοσιακής και της συστημικής μεθόδου καθώς και οι επιστημονικές βάσεις της συστημικής μεθοδολογίας

Πίνακας 1: Διαφορές παραδοσιακής και συστημικής μεθόδου

	Παραδοσιακή μέθοδος	Συστημική Μέθοδος
Πώς αντιμετωπίζεται το αντικείμενο της έρευνας	Το αντικείμενο έρευνας αναλύεται στα ελάχιστα μέρη του	Το αντικείμενο της έρευνας μελετάται ως σύνολο (σύστημα).
Ερευνητικό ερώτημα	Η εξήγηση περιέχει τη γνώση της πραγματικότητας Ερώτημα: Τι είναι το αντικείμενο	Το συστημικό πρότυπο αναπαριστά τη συμπεριφορά του συστήματος . Ερώτημα: Τι κάνει το σύστημα.
Ερευνητικός στόχος	Ανεύρεση γραμμικής αιτιώδους σχέσης (νομετέλειας).	Αναπαράσταση της συμπεριφοράς του συστήματος
Πεδίο εφαρμογής	Ειδική ανά επιστημονικό κλάδο.	Διεπιστημονική
Ρόλος του ερευνητή	Θεατής της «πραγματικότητας» και γνώστης της «αλήθειας»	Μέρος του υπό εξέταση συστήματος, ενεργεί με στόχο τη βελτίωση του συστήματος.

Πηγή: *I. Κεκές (2008: 57-89)*

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η συστημική θεώρηση της διοίκησης σε μία επιχείρηση, παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των σχέσεων αλληλεξάρτησης και

αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποσυστημάτων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παράλληλα αναγνωρίζεται η συμβολή κάθε υποσυστήματος στην επιτυχία των κοινών στόχων της οργάνωσης καθώς και οι συνέπειες μιας απόφασης ή ενέργειας στα διαφορετικά υποσυστήματα. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε πολυσύνθετα προβλήματα και εξασφαλίζεται η σταθερότητα, η ανάπτυξη και η ευελιξία της οργάνωσης (Φυρριπής & Ίκκου, 2016).

3.6.2. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας υπό το πρίσμα της συστημικής θεώρησης

Μία από τις σημαντικότερες θεωρίες της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι αυτή της συστημικής θεώρησης ή της θεωρίας των κοινωνικών συστημάτων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί μία σχολική μονάδα όπως και κάθε κοινωνικό σύστημα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ανοιχτό σύστημα καθώς σε αυτήν συναντάμε όλα τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες ενός συστήματος. Επιπλέον υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό. Η σχολική μονάδα (σύστημα) αποτελείται από υποσυστήματα (μαθητές, εκπαιδευτικούς, κτίρια, μέσα διδασκαλίας κ.ά.). Ως γνωστόν σκοπό της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί η ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνατοτήτων των μαθητών. Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση αν όλα τα στοιχεία (υποσυστήματα) του σχολείου λειτουργούν καλά τότε και ο συνολικός σχολικός οργανισμός λειτουργεί καλά (Σαΐτης, 2005). Στην περίπτωση όμως που ένα στοιχείο δεν λειτουργεί σωστά αυτό επηρεάζει την απόδοση όλης της σχολικής μονάδας. Η επίτευξη των στόχων συνεπώς εξαρτάται από την συνεργασία των υποσυστημάτων του.

Η συστημική σκέψη επιτρέπει να εκλάβει κάποιος το κάθε άτομο μίας σχολικής μονάδας ως ένα σύστημα. Το ζητούμενο είναι η καλύτερη δυνατή διαχείριση ώστε να ανακαλυφθεί η συμπληρωματικότητά όλων αυτών των ατόμων-συστημάτων και να συνυπάρξουν αρμονικά.

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της συστημικής θεώρησης τα διοικητικά στελέχη των σχολικών μονάδων φαίνεται ότι εξυπηρετούν τρία σύνολα σκοπών (Flood et al, 1996 στο Σαΐτης, 2005) και ότι λειτουργούν σε τρία επίπεδα: i) το προσωπικό (το σχολείο είναι σύστημα με συνειδητούς σκοπούς και ιδεώδη), ii) το διαπροσωπικό (το σχολείο περιέχει και άλλα συστήματα με σκοπούς, όπως τους εκπαιδευτικούς οι προσδοκίες των οποίων πρέπει να πραγματοποιηθούν) και iii) το κοινωνικό (το

σχολείο αποτελεί μέρος ευρύτερων συστημάτων των οποίων τα ενδιαφέροντα πρέπει να είναι σεβαστά).

Η θεωρία των συστημάτων είναι ίσως η πιο διαδεδομένη σύγχρονη θεωρία Διοίκησης της Εκπαίδευσης, διότι είναι η πρώτη που συνέδεσε την διοικητική θέση ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος με την προσωπικότητα του ατόμου που την κατέχει. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι θέσεις που πρέπει να καλυφθούν σε ένα ίδρυμα, όπως είναι τα σχολεία, απαιτεί συμπεριφορά που είναι συνάρτηση των γραφειοκρατικών προσδοκιών του ιδρύματος, των ατομικών αναγκών, κινήτρων και σχέσεων μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας (Πασιαρδής, 2004) και της κοινωνικής υπόστασης του σχολείου. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι αυτός ο οποίος καθορίζει τους επιμέρους στόχους και τις δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές προϋποθέτουν αλληλεπίδραση άλλων ατόμων, ομάδων και συστημάτων. Τα διευθυντικά στελέχη επομένως πρέπει να επιδιώκουν την εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων σε όλες τις εκφάνσεις του σχεδιασμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων του σχολείου.

Παρά ταύτα, η στελέχωση της εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες είναι ελλιπής και σίγουρα δε συνάδει με το συμφέρον της εκπαίδευσης όταν στις διοικητικές-διευθυντικές θέσεις τοποθετούνται άτομα των οποίων η προσωπικότητα και η κατάρτιση δεν έχουν σχέση με το ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία συγκρούσεων και η ελλιπής λειτουργία του όλου συστήματος (Πασιαρδής, 2004).

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι για να λειτουργήσει το σχολείο σωστά και να επιτελέσει την αποστολή του, πρέπει η δομή του, τα άτομα που το αποτελούν και το περιβάλλον να συνυπάρχουν αρμονικά. Γνωρίζουμε βέβαια ότι εφόσον υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα σε κάθε σύστημα και ο κάθε οργανισμός είναι ανοικτός στο εξωτερικό περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά και είναι ευάλωτος στις αλλαγές, πάντα θα υπάρχουν συγκρούσεις. Το σύστημα όμως επιβάλλεται να αντιδρά γρήγορα και ευέλικτα.

3.7. Θεωρία του χάους και εκπαιδευτική διοίκηση

Η θεωρία του χάους (μη - γραμμική συστημική θεωρία) άρχισε να ερευνάται από επιστήμονες στην Ευρώπη και στην Αμερική κατά τη δεκαετία του '70, αρχικά ως θεωρία των θετικών επιστημών επιδιώκοντας να δώσει απάντηση στο ερώτημα: που τελειώνει ο ντετερμινισμός και που αρχίζουν οι τυχαίες ή στατιστικές ιδιότητες των φυσικών φαινομένων; Θεωρείται επιστήμη της εξέλιξης περισσότερο, παρά μιας

διαμορφωμένης κατάστασης, μία επιστήμη του «γίγνεσθαι» παρά του «είναι» και ορίζεται ως η ευαίσθητη συνάρτηση από τις αρχικές συνθήκες (Γεωργίου, Μάρκου-Αντωνίου, Χριστοδούλου & Πασιαρδής, 2011).

Σε αντίθεση με τη θεωρία των γραμμικών συστημάτων, η θεωρία του χάους θεωρεί ότι τα συστήματα χαρακτηρίζονται από ευαισθησία στις «αρχικές συνθήκες». Επομένως οποιαδήποτε αλλαγή σε αυτές μπορεί να οδηγήσει σε πολύ διαφορετικά και μη προβλέψιμα αποτελέσματα (butterfly effect).

Στα μη γραμμικά συστήματα τα αποτελέσματα στις πιο πολλές περιπτώσεις είναι τυχαία και μη προβλέψιμα. Η οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο επίπεδο του συστήματος μπορεί να επηρεάσει ένα απομακρυσμένο επίπεδό του. Η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των μερών του συστήματος καθίσταται επομένως αναγκαία. Σε ένα μη γραμμικό (χαοτικό) σύστημα οι πολλαπλές σχέσεις μεταξύ των μερών του έχουν τέτοια σημασία που μπορεί ακόμη και να προσδώσουν νόημα σε όλο το σύστημα.

Οι εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις που ασκούνται σε ένα σύστημα το οδηγούν αρχικά σε προηγούμενες συμπεριφορές ώστε να διατηρήσει τις παραδοσιακές συνθήκες σταθερότητας. Αν αυτές οι συμπεριφορές δεν πετύχουν τότε χρειάζεται να αναζητηθούν νέες συμπεριφορές οι οποίες θα οδηγήσουν είτε στην ισορροπία είτε στο χάος. Έτσι το σύστημα εξελίσσεται από την γραμμικότητα στην πλήρη χαοτική συμπεριφορά που οδηγεί σε νέα οργανωτική δομή για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες. Τονίζεται δε ότι η απουσία προβλεψιμότητας των συμπεριφορών καθιστά την αξιόπιστη πρόβλεψη των αποτελεσμάτων του συστήματος αδύνατη. Στα συστήματα πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψιν τα σημεία διακλάδωσης τα οποία έχουν να κάνουν με το σύνολο των πιθανών λύσεων που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός σε μία κρίσιμη χρονική στιγμή και οι «ελκυστές» δηλαδή οι συμπεριφορές που έλκουν το σύστημα ή την κυρίαρχη συμπεριφορά του. Οι ελκυστές ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: μεμονωμένα σημεία (χαρακτηρίζουν σταθερές καταστάσεις), κλειστοί βρόγχοι (περιοδικές κυκλικές κινήσεις) και δακτύλιοι (συνδυασμοί κύκλων). Σε αντίθεση με τους ελκυστές μεμονωμένου σημείου, τους κλειστούς βρόγχους και τους δακτύλιους, οι ελκυστές που προκύπτουν από τα χαοτικά συστήματα, που είναι γνωστοί ως παράξενοι ελκυστές, έχουν μεγάλη λεπτομέρεια και πολυπλοκότητα.

Η θεωρία του χάους πρόσφατα εισήλθε στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών και κατ' επέκταση και στη Διοικητική επιστήμη με σκοπό την κατανόηση και αντιμετώπιση των κοινωνικών συστημάτων με τρόπο διαφορετικό από ότι μέχρι σήμερα. Η εκπαιδευτική διοίκηση ως κλάδος που δανείζεται στοιχεία από την

επιστήμη της διοίκησης δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί από τη νέα θεωρία. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε μεγάλο ενδιαφέρον για τη μη γραμμική συστημική θεωρία σε σχέση με ποικίλα εκπαιδευτικά ζητήματα.

Σύμφωνα με τους Gunter, Reilly και Sullivan (Γεωργίου, Μάρκου-Αντωνίου, Χριστοδούλου & Πασιαρδής, 2011) τα χαρακτηριστικά της θεωρίας του χάους μπορούν να περιγράψουν καταστάσεις και να εφαρμοστούν στην εκπαιδευτική διοίκηση.

Η ευαισθησία των συστημάτων στις αρχικές συνθήκες απαιτεί την κατανόηση εκ μέρους του διευθυντή του κλίματος και της κουλτούρας της εκπαιδευτικής μονάδας (αρχικές συνθήκες) πριν την ανάληψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας για αλλαγή του οργανισμού. Επιπλέον η διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα επιφέρουν αλλαγή δεν μπορεί να αποτελεί μία τυποποιημένη διαδικασία. Χρειάζεται η συνολική θέαση του οργανισμού ή μιας κατάστασης στο σύνολό της και η προσαρμογή στις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό κατά τη συγκεκριμένη στιγμή της λήψης αποφάσεων. Η θεωρία του χάους δίνει έμφαση στο όραμα και στη διαίσθηση ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Υπό αυτό το πρίσμα, το προσωπικό του σχολείου θα πρέπει να είναι ενημερωμένο για τους στόχους του οργανισμού και να συμμετέχει ενεργά στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε τα σημεία διακλάδωσης αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό των χαοτικών συστημάτων, σχετίζονται δε άμεσα με την έννοια της αυτό - υπέρβασης (δημιουργικό χάος) δηλαδή της εξελικτικής πράξης σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός επεκτείνεται εκτός των φυσικών και νοητικών του συνόρων ώστε να αφομοιώσει κάτι καινούργιο. Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα δεν επηρεάζεται μόνο από το δικό του εσωτερικό περιβάλλον αλλά αλληλεπιδρά με άλλα συστήματα του περιβάλλοντός του με τα οποία και αναπτύσσει σημεία διακλάδωσης και δημιουργικές επιρροές εκ των οποίων άλλες κυριαρχούν και άλλες αποδυναμώνονται ανάλογα με τις προσδοκίες και τις επιδιώξεις των μελών του οργανισμού. Όταν επιδιώκεται μία συγκεκριμένη πολιτική σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μία μόνο δημιουργική επιρροή μπορεί να έχει επιπτώσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Το χάος επομένως δεν είναι κατ' ανάγκη αρνητικό. Οι γραμμικές θεωρήσεις των πραγμάτων τονίζουν την ανάγκη επιστροφής του συστήματος στην προηγούμενη κατάσταση ισορροπίας ενώ οι μη γραμμικές θεωρήσεις την ανάγκη δημιουργίας μίας νέας τάξης πραγμάτων. Το χάος οδηγεί τον οργανισμό προς μία κατεύθυνση αλλαγής λαμβάνοντας υπόψιν τις νέες εξελίξεις. Η αξία της εφαρμογής της θεωρίας του χάους στην εκπαιδευτική αλλαγή είναι ότι αποτελεί μία ολιστική διαδικασία ανάλυσης ενός

πολύπλοκου συστήματος όπως είναι το εκπαιδευτικό. Παράλληλα μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί οι σχολικές μονάδες κρατούν συχνά αμυντικές συμπεριφορές και αντιστέκονται στις αλλαγές μειώνοντας την προσαρμοστικότητά τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η θεωρία του χάους ίσως να μη βοηθά άμεσα στην πρόβλεψη καταστάσεων που παρουσιάζονται σε μία σχολική μονάδα. Κύρια αποστολή της όμως είναι να προκαλέσει αμφιβολίες για τις υπάρχουσες μεθόδους προσέγγισης.

3.8 Διάρθρωση της διοίκησης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ιεραρχικά δομημένο και υπακούει στο γραφειοκρατικό μοντέλο με αποτέλεσμα να υπάρχουν τυπικές διαδικασίες οι οποίες υπακούουν σε νόμους, διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις.

Η διοικητική διάρθρωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ακολουθεί το σχήμα της πυραμίδας η οποία αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα (από τη βάση προς την κορυφή): το σχολικό, το νομαρχιακό, το περιφερειακό και το εθνικό.

Στο κατώτερο επίπεδο (σχολικό) υπάγονται οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές οι οποίοι έχουν την ευθύνη για τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο διευθυντής έχει ευρύτερη εξουσία-ευθύνη από εκείνη των απλών εκπαιδευτικών επομένως και το δικαίωμα να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και να λαμβάνει αποφάσεις. Λόγω της θέσης του έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί και να οργανώσει τη λειτουργία του σχολείου καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα ανώτερα εκπαιδευτικά κλιμάκια και στους εκπαιδευτικούς. Ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής και οι εκπαιδευτικοί απαρτίζουν το Σύλλογο Διδασκόντων κάθε εκπαιδευτικής μονάδας.

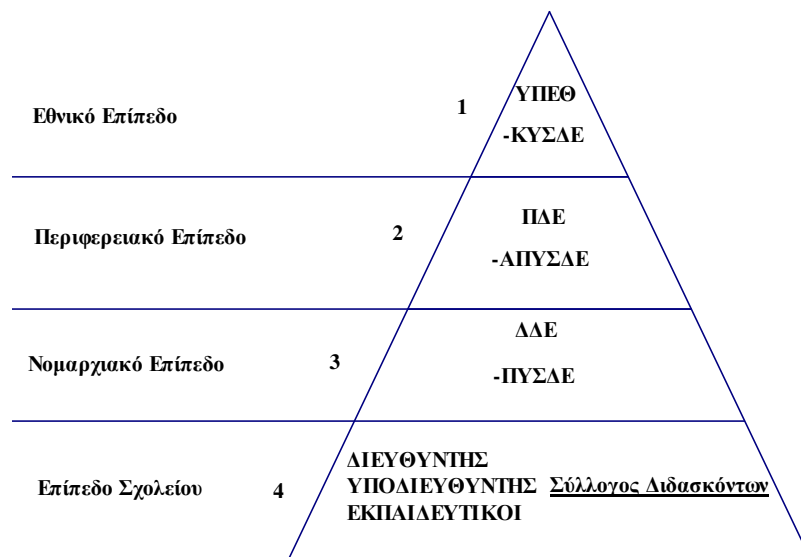
Στο νομαρχιακό επίπεδο βρίσκονται οι διευθυντές Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίοι υπάγονται στην περιφερειακή διοίκηση και εποπτεύουν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της περιοχής τους ενώ ταυτόχρονα είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των εκπαιδευτικών.

Στην έδρα κάθε διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης λειτουργεί πενταμελές Περιφερειακό Υπηρεσιακό (και πειθαρχικό) Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ), για το εκπαιδευτικό προσωπικό της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ΠΥΣΔΕ αποτελείται από: α) το διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνεται από διευθυντή σχολικής μονάδας, β) δύο διευθυντές σχολικών μονάδων και σε περίπτωση έλλειψης και αυτών

εκπαιδευτικοί με βαθμό Α και γ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών. Πρόεδρος του ΠΥΣΔΕ είναι ο διευθυντής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αντιπρόεδρος ορίζεται με την απόφαση συγκρότησης ένα από τα υπό στοιχείο β` της προηγούμενης παραγράφου τακτικά μέλη αυτού (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Α, άρθρο 3). Τα αιρετά μέλη του ΠΥΣΔΕ εκλέγονται άμεσα κάθε δύο χρόνια από τους εκπαιδευτικούς (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Γ, άρθρο 19).

Στο περιφερειακό επίπεδο υπάγονται οι Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης (Π.Δ.Ε.) οι οποίοι είναι μετακλητοί δημόσιοι υπάλληλοι. Στην έδρα κάθε περιφερειακής διεύθυνσης εκπαίδευσης λειτουργεί πενταμελές Ανώτερο Υπηρεσιακό (και πειθαρχικό) Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΔΕ) που αποτελείται από: α) τον περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης, ως πρόεδρο, που αναπληρώνεται από διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, β) τον προϊστάμενο του τμήματος επιστημονικής παιδαγωγικής καθοδήγησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ως αντιπρόεδρο που αναπληρώνεται από σχολικό σύμβουλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης γ) ένα διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνεται από άλλο διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δ) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από δύο αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Α, άρθρο 6). Τα αιρετά μέλη του ΑΠΥΣΔΕ εκλέγονται άμεσα κάθε δύο χρόνια από τους εκπαιδευτικούς (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Γ, άρθρο 19).

Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και στο ανώτερο (εθνικό) επίπεδο βρίσκονται τα πολιτικά και υπαλληλικά στελέχη του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΘ): ο Υπουργός Παιδείας, ο Υφυπουργός, οι Γενικοί Διευθυντές. Στην κεντρική υπηρεσία του ΥΠΕΘ λειτουργεί πενταμελές κεντρικό υπηρεσιακό (και πειθαρχικό) συμβούλιο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΚΥΣΔΕ) το οποίο απαρτίζεται από: α) τρεις διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αναπληρώνονται από ισάριθμους διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και β) δύο τακτικούς αιρετούς εκπροσώπους των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που αναπληρώνονται από ισάριθμους αναπληρωματικούς αιρετούς εκπροσώπους αυτών. Πρόεδρος και αντιπρόεδρος του ΚΥΣΔΕ ορίζονται με την απόφαση συγκρότησης εκ των υπό στοιχείο α τακτικών μελών (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Α, άρθρο 9). Τα μέλη του ΚΥΣΔΕ εκλέγονται άμεσα από τους εκπαιδευτικούς κάθε δύο χρόνια (Π.Δ. 1/2003, Κεφ. Γ, άρθρο 16).



Σχήμα 2: Διαβάθμιση των διοικητικών στελεχών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Η δομή της διοίκησης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στηρίζεται στα Π.Δ. 147/1976 και 75/1986 και στους Ν. 309/1976 και 1566/1985. Βασικές έννοιες όπως ο σαφής καταμερισμός των εργασιών και το πεδίο ελέγχου βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στη σχολική διοίκηση. Χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτική και είναι ελάχιστες οι αρμοδιότητες οι οποίες έχουν μεταφερθεί σε τοπικό επίπεδο και επίπεδο σχολείου. Κινείται κυρίως στην κατεύθυνση της εφαρμογής καθορισμένης εκπαιδευτικής πολιτικής. Το αρμόδιο υπουργείο αποφασίζει με κάθε λεπτομέρεια τον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος ενώ οι περιφερειακές και τοπικές αρχές, εκτελούν κατά γράμμα τις εντολές της κεντρικής διοίκησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Αυτό έχει δύο σημαντικές συνέπειες: α) τον κεντρικό έλεγχο του σχολικού προγράμματος με αποτέλεσμα το πρόγραμμα σπουδών να διαμορφώνεται αποκλειστικά από την κεντρική διοίκηση και ως εκ τούτου να μην υπάρχει καμία απολύτως αυτονομία από τους εκπαιδευτικούς και β) τον κεντρικό έλεγχο του συστήματος κινήτρων βάσει του οποίου η σταδιοδρομία των εκπαιδευτικών εξαρτάται αποκλειστικά από τα χρόνια υπηρεσίας και παρόμοια μηχανιστικά κριτήρια. Είναι συνεπώς ανέφικτη η δημιουργία ενός συστήματος ανταμοιβής με βάση την προσπάθεια και την απόδοση (Anagnou & Chountalas, 2015).

Οι δυνατότητες για διαφοροποίηση από νομό σε νομό και από σχολείο σε σχολείο είναι μηδαμινές. Η σχολική μονάδα δεν έχει τη δυνατότητα διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής και διαθέτει ελάχιστο βαθμό αυτοτέλειας στη λήψη αποφάσεων. Η ύπαρξη της γραφειοκρατίας επεκτείνεται και στην

επιστημονικοποίηση του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί εκτελούν τις τυποποιημένες εργασίες που τους έχουν ανατεθεί προσπαθώντας κυρίως να καλύψουν την ύλη του μαθήματός τους σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας (Γκότοβος & Μαυρογιώργος, 1984). Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων από τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων, αυτές περιορίζονται σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην υποστήριξη του διδακτικού τους έργου, στην οργάνωση πολιτιστικών προγραμμάτων και πρόσφατα στην εκλογή διευθυντών σχολικών μονάδων.

Στην Ελλάδα η έμφαση της εκπαιδευτικής διοίκησης δίνεται στην εκτέλεση και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών λειτουργιών και όχι στην εξυπηρέτηση και του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού. Η αστάθεια του εκπαιδευτικού προσωπικού σε σχολικές μονάδες ιδίως της επαρχίας αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα δυσλειτουργίας του συστήματος. Εξίσου άξια αναφοράς και σχολιασμού είναι η «ελαφρότητα» με την οποία αντιμετωπίζεται το θέμα της επιλογής στελεχών στην εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτικός, όσο καλός και αν είναι, δεν μπορεί αυτόματα να γίνει και καλός διευθυντής χωρίς καμία προετοιμασία.

Παρόλα αυτά θα πρέπει εδώ να τονίσουμε ότι έστω και αργά η ελληνική σχολική διοίκηση λόγω των κοινωνικών αλλαγών των τελευταίων δεκαετιών εμπλουτίστηκε με στοιχεία από τη Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων. Το ελληνικό σχολείο διατηρώντας τη γραφειοκρατική μορφή του αρχίζει δειλά - δειλά να γίνεται ανοικτό σύστημα και οι ψυχοκοινωνικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά λαμβάνονται υπόψη στον επαναπροσδιορισμό στη χρήση εξουσίας.

4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Τα γεγονότα των τελευταίων ετών (εξάπλωση ηλεκτρονικού επιχειρείν, άστατο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον) επέβαλαν στις επιχειρήσεις τον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων που θέτουν για επιβίωση σε στενό οικονομικό περιβάλλον. Στη δεκαετία του 80 η επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών και οι τεχνικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων που αυτές χρησιμοποιούσαν μεταφέρονται στην Ευρώπη και στην Αμερική. Οι τεχνικές και οι πρακτικές αυτές ενσωματώνονται στο μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας όπου ο ανθρώπινος παράγοντας κατέχει σημαντική θέση (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η Διαχείριση και Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης αποτελεί πλέον

κομβική παράμετρο επιβίωσής της επιχείρησης και την βοηθά στην προσπάθεια αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών προκλήσεων και στην δημιουργία πλεονεκτήματος μέσω των πτυχών της αλληλεπίδρασής της με το περιβάλλον, της απόκτησης, προετοιμασίας και εξέλιξης του προσωπικού καθώς και των αμοιβών. σχολείο (Σαλμόν, 2016).

Παρόλη την αμφισβήτηση του όρου *διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση*, είναι γεγονός ότι αυτή πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών και θα μας απασχολήσει στο μέλλον κάτω από την επιτακτική ανάγκη της εκπαιδευτικής αποκέντρωσης και της αυτοτέλειας των σχολικών μονάδων.

4.1. Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας σε κάθε οργανισμό και συγκεντρώνει όλες εκείνες τις λειτουργίες και δραστηριότητες που έχουν ως αντικείμενο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και τις σχέσεις που αυτός αναπτύσσει μέσα στον οργανισμό αλλά και με το περιβάλλον του οργανισμού.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζεται στα μέσα της δεκαετίας του '70 και αντικαθιστά τον όρο Διοίκηση Προσωπικού ο οποίος είχε επικρατήσει από την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης στην Ευρώπη και στην Αμερική (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Αν και πολλές φορές οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες, η βιβλιογραφία σήμερα τις τοποθετεί να επικεντρώνουν σε διαφορετικά σημεία όχι τόσο ως προς τις βασικές λειτουργίες τους όσο ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπουν (Σιδηρόπουλος, 2014).

Η Διοίκηση Προσωπικού, λειτουργώντας ως ανεξάρτητος γραφειοκρατικός μηχανισμός, αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως άτομο με συγκεκριμένη εργασιακή ιδιότητα (εργάτης, υπάλληλος κλπ), ελέγχει και ενισχύει την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, στοχεύει στους υφισταμένους, εστιάζει στο άτομο και στην ατομική εργασία, μέσα σε στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία και έχει βραχυπρόθεσμους στόχους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, Σιδηρόπουλος, 2014). Ασχολείται κυρίως με την επίλυση καθημερινών προβλημάτων και ζητημάτων ρουτίνας όπως εργασιακά, ωράριο, απουσία και δυσαρέσκεια από την εργασία, εφαρμογή νόμων, μισθοδοσία και αποχώρηση. Χρησιμοποιεί ως εργαλεία τη στελέχωση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, τις αμοιβές/ παροχές και τέλος την αποχώρηση από τον οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις οι λειτουργίες της

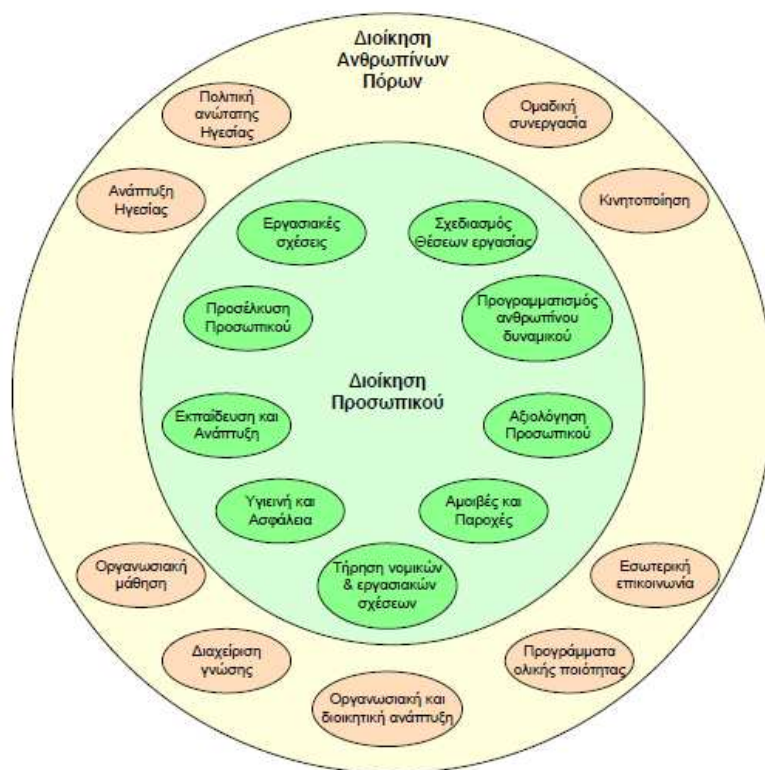
γίνονται επαναληπτικά, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους, ενώ το οργανωτικό περιβάλλον εκλαμβάνεται ως δεδομένο, χωρίς να επιχειρείται η αλλαγή και η σύνδεση των λειτουργιών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Σε αντίθεση, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ περιλαμβάνει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα, εμπλουτίζεται με νέα στοιχεία της διοίκησης και αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του συστηματικά και μακροχρόνια και όχι αποσπασματικά. Μπορεί να ορισθεί ως εκείνο το τμήμα της διοίκησης το οποίο ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει αυτός ο παράγοντας με τη λειτουργία και εξέλιξη του οργανισμού με στόχο τη σωστή επιλογή, την επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος προκειμένου να καταστεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεσματικός (Beer et al, 1984 στο Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων. Βασικό στοιχείο επιτυχίας αποτελεί η ταυτόχρονη ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών της επιχείρησης και των αναγκών των υπολοίπων συμμετεχόντων (πελατών, υπαλλήλων, τοπικής κοινωνίας). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης και ικανοτήτων αποτελούν για πολλούς το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans & Youssef, 2004), καθώς εφοδιάζουν με την εργασία, τα talέντα και τη δημιουργικότητά τους την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι η στρατηγική, η χρήση της τεχνολογίας, οι διαδικασίες, η κουλτούρα και η ικανότητα συνεχούς μάθησης σε έναν οργανισμό εξαρτώνται και από τα χαρακτηριστικά των ατόμων τα οποία απασχολούνται σε αυτόν. Έτσι, ο ανθρώπινος παράγοντας παύει πλέον να θεωρείται κόστος για έναν οργανισμό και μετασχηματίζεται σε στρατηγικό πόρο.

Ταυτόχρονα τα νέα δεδομένα επηρεάζουν τους εργαζόμενους αλλά και τις μορφές εργασίας αλλάζοντας την επιχειρηματική πραγματικότητα (Πίνακας 2). Η σταθερότητα και η σιγουριά στο αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας, δίνουν τη θέση τους στην αβεβαιότητα, τις συχνές μετακινήσεις, τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Όλο και λιγότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν σήμερα ότι θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση με αποτέλεσμα να προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη όσο παραμένουν σε αυτήν, οφέλη τα οποία θα τους χρησιμεύσουν στο μέλλον. Αρχίζουν λοιπόν να λειτουργούν περισσότερο ως ελεύθεροι επαγγελματίες και επιδιώκουν να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν μετακινούμενοι από τη μια

επιχείρηση στην άλλη. Τα νέα αυτά δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2008) και οδηγούν προς μία νέα ευρύτερη πτυχή της επιχειρηματικής διοίκησης, αυτήν της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Σχήμα 3).



Σχήμα 3: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Α.Γ. Βεντούρη (2005)

Σήμερα, οι άνθρωποι πόροι αναγνωρίζονται ως οι σπουδαιότεροι πόροι που απαιτούνται για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Omebe, 2014). Αποτελούν το κλειδί για την ταχεία κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις καθώς χωρίς επαρκές, εξειδικευμένο και καλά επιμορφωμένο ανθρώπινο δυναμικό η ανάπτυξη δεν είναι δυνατή. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιληφθούν τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, που εκτός του διανοητικού περιλαμβάνει και το συναισθηματικό και κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή εκείνα τα ανθρώπινα συναισθήματα που καθορίζουν την ικανότητα δράσης τους όπως ενθουσιασμός, υπερηφάνεια, θυμός, δυσαρέσκεια, έλλειψη νοήματος, καθώς και το δίκτυο σχέσεων και τους κοινωνικούς δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων και των υπολοίπων ομάδων ενδιαφέροντος (Ιορδάνογλου, 2008).

Επιγραμματικά θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων όπως έχει επικρατήσει ο όρος στην

ακαδημαϊκή κοινότητα) αντικατοπτρίζει το σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία, συν τω χρόνω, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, γεγονός το οποίο ερμηνεύει έως έναν βαθμό την επένδυση των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό παρά την οικονομική δυσχέρεια.

Πίνακας 2: Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το πλεονέκτημα	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρουν	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Πηγή: Μπιλέρη, 2011

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μία διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ενός οργανισμού. Πρόκειται για στρατηγική διοικητική λειτουργία η οποία με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και επιδιώκεται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό με τη στρατηγική ανάπτυξη ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων και διοικητικών στελεχών. Δίνεται έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη έτσι ώστε αυτή να προβάλλει τις αξίες της επιχείρησης και να συνεισφέρει στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτήν. Επιδιώκεται η καλλιέργεια της ομαδικής εργασίας, της διοίκησης απόδοσης, της καινοτομίας και της ευελιξίας. Για τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων τα σημαντικότερα αποτελέσματα είναι αυτά τα οποία επιτυγχάνονται σε επίπεδο οργανισμού (αποδοτικότητα, ποιότητα και σύνδεση με στρατηγικούς στόχους) (Σιδηρόπουλος, 2014) . Παράλληλα δίνεται έμφαση στην

αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου, εργασίας και οργανισμού. Επιτυγχάνεται τη συνεννόηση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης δίνοντας κίνητρο στους πρώτους να συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων. Δίνει προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων, υποκινώντας τους για προσωπική ανάπτυξη και εξειδίκευση θεωρώντας ότι ο επιτυχημένος υπάλληλος αποτελεί επένδυση και βασική παράμετρο της επιτυχίας της επιχείρησης, κύριο κομμάτι της οργανωτικής και διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης το οποίο συνδέεται άμεσα με τους οργανωτικούς και στρατηγικούς στόχους, και όχι βάρος και επιπρόσθετο κόστος.

Συνιστά επομένως πρόκληση για έναν οργανισμό η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει. Η Διοίκηση του οργανισμού καλείται να επιλέξει, να «εκμεταλλευτεί» αλλά και να διατηρήσει τους ανθρώπινους πόρους που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη του οργανισμού. Καλείται όχι μόνο να προσελκύσει ικανά άτομα αλλά και να ανακαλύψει και αναπτύξει νέα ταλέντα από τη δεξαμενή των εργαζομένων που ήδη διαθέτει. καταφέρει αυτά τα ικανά άτομα να τα διατηρήσει στο δυναμικό του οργανισμού. Ταυτόχρονα έρχεται αντιμέτωπη με μία ακόμη πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας του οργανισμού και την ανάδειξή του σε προτιμητέο εργοδότη. Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων δεν συνδέεται πλέον μόνο με την αμοιβή αλλά και με την ενεργή συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (όταν αυτό είναι εφικτό), με την αυτονομία στην εκτέλεση του έργου, την ευελιξία στο ωράριο. Όλα τα παραπάνω αποτελούν αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακίνησης του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Στον τομέα της συνεχούς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης η δημιουργία εκπαιδευτικών κέντρων και εταιρικών πανεπιστημίων προσφέρει τη δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού σε ευθυγράμμιση με τους στόχους, το όραμα και την κοινή κουλτούρα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη ηγετών απασχολεί ιδιαίτερα τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς είναι οι ηγέτες αυτοί που υλοποιούν και μετατρέπουν τη στρατηγική σε αποτελέσματα.

Η αποδοχή μιας κοινής εταιρικής κουλτούρας αποτελεί πρόκληση για την ομάδα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σήμερα περισσότερο από ποτέ. Η εναρμόνιση και συνεργασία ετερόκλητων εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται και από διαφορετικά κράτη, και ο μετασχηματισμός της διαφορετικότητας σε μοχλό ανάπτυξης και δημιουργίας προϋποθέτει την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση ώστε κάθε αλλαγή ή πρωτοβουλία να μεταφέρεται στους εργαζόμενους με τρόπο κατανοητό και ελκυστικό.

Εκτός όμως από τους εργαζόμενους υπάρχουν και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος για την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού μέσα στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Τέτοιες ομάδες είναι η διοίκηση του οργανισμού, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι συνδικαλιστές, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία κ.ά. Η αποτελεσματική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων έγκειται και στην αναγνώριση και εκπλήρωση των στόχων αυτών των ομάδων καθώς και στον συμβιβασμό των αντιθέσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ τους (Μπιλίρη, 2011). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στο παρόν και οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Πίνακας 3: Λειτουργίες και προκλήσεις της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στο παρόν και στο μέλλον

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφερομένων
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελιξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής-προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Συστήματα ενδυνάμωσης	διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Σχέσεις εξουσίας
	παγκοσμιοποίηση

	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

Πηγή: Ιορδάνογλου, 2008 (στο Μπιλίρη, 2011:21-22)

Από τη στιγμή που οι ανθρώπινοι πόροι αναγνωρίστηκαν ως σημαντικός παράγοντας για μία επιχείρηση, έγιναν προσπάθειες δημιουργίας ειδικών τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι, η επιχείρηση και η κοινωνία συνολικά. Τα παραπάνω προϋποθέτουν ότι το συγκεκριμένο κομμάτι της επιχείρησης έχει στελεχωθεί με το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, έχει οργανωθεί σωστά, έχουν καταμεριστεί οι ευθύνες και έχει υιοθετηθεί ένας κώδικας δεοντολογίας.

4.2 Στόχοι της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Βασικό στόχο της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η ανάπτυξη και επιβίωση του οργανισμού μέσω της ικανοποίησης των αντικειμενικών και επιδιωκόμενων στόχων της και της εργασιακής ικανοποίησης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Είναι αυτονόητο ότι επιδίωξη της αποτελεί η επίβλεψη και τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων. Ξεχωριστή σημασία δίνεται όμως και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και στο αίσθημα αφοσίωσης εκ μέρους του. Μέσω της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων επιδιώκεται η ενίσχυση της κατάλληλης κουλτούρας και κλίματος της επιχείρησης και η βελτίωση του πνεύματος και της ομαδικότητας μεταξύ των μελών της.

Η υιοθέτηση των αρχών της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων από μία επιχείρηση αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου αγαθού, στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, στην ποιοτική αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας. Επιδιώκει συνεπώς την εξασφάλιση ευέλικτου δυναμικού που θα μπορεί και θα έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε έναν οργανισμό έχει επομένως ως σκοπό της να βοηθήσει στη διοίκηση και διαχείριση των αλλαγών που επιχειρούνται σε αυτόν.

4.3 Ρόλος, πρακτικές και λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων σε έναν οργανισμό είναι διττός: αφενός εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων, με δεξιότητες που απαιτούνται βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού, και αφετέρου αναπτύσσει συστήματα ελέγχου τα οποία πετυχαίνουν στο να ενεργούν οι

εργαζόμενοι με τρόπους που προάγουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Σαλμόν, 2016).

Συνοπτικά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων η οποία έχει επιτελικό, εκτελεστικό, συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο συντελεί στο να:

- ο προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- ο είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- ο αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης
- ο αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές τους συνέπειες
- ο να αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- ο ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγιεινής στο χώρο εργασίας
- ο επιτελείται καλύτερη αξιολόγηση. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Οι πρακτικές που εφαρμόζονται για την επίτευξη του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συγκεντρώνονται σε έξι καταλόγους:

1. Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας.
2. Πρόσληψη & επιλογή του προσωπικού.
3. Κατάρτιση και εξέλιξη
4. Διαχείριση της απόδοσης
5. Αμοιβή/ κίνητρα/πρόσθετες παροχές
6. Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία

Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται σε λειτουργικά πεδία της Διαχείρισης. Κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τις πρακτικές που συνάδουν με τον στρατηγικό σχεδιασμό του (Σαλμόν, 2016).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελείται από μία σειρά λειτουργιών οι οποίες δίνουν έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στην σημαντικότητά του στην επιτυχία ενός οργανισμού με βασικότερες i) τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ii) τη στελέχωση, iii) την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, iv) την παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση, v) τον καθορισμό αμοιβών, κινήτρων και πρόσθετων παροχών, vi) την επικοινωνία vii) τις εργασιακές σχέσεις, viii) την αξιολόγηση του έργου και τέλος ix) την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως διοικητική λειτουργία υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και

ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).

Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και η πραγματοποίηση ή όχι κάθε μιας από αυτές επηρεάζει άμεσα τις υπόλοιπες. Για παράδειγμα η αξιολόγηση του έργου ενός εργαζόμενου προϋποθέτει τον σαφή προσδιορισμό στοιχείων και παραμέτρων όπως ο σωστός προγραμματισμός και η σωστή επιλογή προσωπικού, η ομαλή εισαγωγή και η ένταξή του εργαζόμενου στον οργανισμό, ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του, οι συνθήκες εργασίας και οι ρεαλιστικοί στόχοι του έργου του.

Κρίνεται συνεπώς απαραίτητη η ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό και ιδιαίτερα στην εκπαίδευση όπου η πολυσύνθετη λειτουργία, η ασάφεια των στόχων και η ποιοτική προσέγγισή τους την καθιστά ιδιαίτερα πολύπλοκη (Αναστασίου, 2011· Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

4.4 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τους πόρους που διαθέτουν (υλικούς, οργανωτικούς, ανθρώπινους) για να πετύχουν στους στόχους τους. Η διαδικασία ανάλυσης της ανταγωνιστικής κατάστασης ενός οργανισμού, της ανάπτυξης στρατηγικών στόχων και της εκπόνησης σχεδίου δράσης και κατανομής των πόρων συγκροτούν την στρατηγική διαχείριση του οργανισμού η οποία έρχεται να απαντήσει στο ερώτημα πως θα καταφέρει ο οργανισμός να πετύχει την αποστολή και τους στόχους του. Στην προσπάθεια λήψης αποφάσεων για τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού καθώς αποτελεί. Πολλές φορές οι ανθρώπινοι πόροι δεν αξιοποιούνται πλήρως, ειδικά σε σύγκριση με την προσοχή που έχουν οι χρηματοοικονομικοί και οι τεχνολογικοί πόροι.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εξασφάλιση ότι οι ανθρώπινοι πόροι παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου συνεπώς η ΔΑΠ να αποφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα χρειάζεται να ενταχθεί εξ ολοκλήρου στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Σαλμόν (2016), ορίζουμε ως στρατηγική Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων «... το πρότυπο της σχεδιασμένης ανάπτυξης και κατανομής των ανθρωπίνων πόρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων μιας επιχείρησης». Με άλλα λόγια πρόκειται για την επιλογή, κατάρτιση και αξιολόγηση των σωστών ατόμων ώστε να αναλάβουν τη λειτουργία συγκεκριμένων συστημάτων παραγωγής που έχουν αποφασιστεί κατά το στρατηγικό

σχεδιασμό. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι στον οργανισμό να μπορούν να στηρίξουν τη στρατηγική του. Για να συμβεί όμως αυτό θα πρέπει το τμήμα της ΔΑΠ να έχει επιλέξει προσεκτικά τα άτομα τα οποία θα στελεχώσουν τον οργανισμό και να έχει φροντίσει για την εκπαίδευση και τις προοπτικές ανάπτυξής τους.

Στόχο της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αποτελεί η ανάπτυξη ενός συστήματος το οποίο θα ενισχύει: α) την οργανωσιακή αποδοτικότητα, β) την καινοτομία, γ) την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, δ) την ικανότητα ικανοποίησης των πολιτών (κοινωνικό σύνολο, πολίτες, εργαζόμενους κλπ). Οι βασικές αρμοδιότητες των υπευθύνων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι: α) η προσέλκυση, β) η διατήρηση και αξιοποίηση των εργαζομένων, γ) η διασφάλιση και δημιουργία κλίματος που οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα και σε επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μπουρής, 2008).

Συνήθως η ΔΑΠ αντιμετωπίζεται ως εξαρτημένη από την στρατηγική του οργανισμού. Στην ουσία όμως η σύνδεσή τους είναι αμφίδρομη και μάλιστα ενοποιητική. Για παράδειγμα αν ένας οργανισμός διαθέτει ικανό προσωπικό, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να χαράξουν τη βέλτιστη στρατηγική γνωρίζοντας ότι μπορεί να υλοποιηθεί. Αντίστοιχα η χάραξη της στρατηγικής οδηγεί προς μία ΔΑΠ η οποία θα τροφοδοτήσει την εταιρεία με προσωπικό το οποίο διαθέτει τις κατάλληλες για την εφαρμογή της στρατηγικής δεξιότητες (Σαλμόν, 2016).

Έτσι, αν και συχνά η στρατηγική ΔΑΠ αντιμετωπίζεται ως χαμηλότερης κλίμακας, ο ρόλος της στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να είναι καθοριστικός. Όπως αναφέρουν άλλωστε οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτοπούλου (2001), η στρατηγική της επιχείρησης και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να συνδέονται όλο και στενότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό και οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Από έρευνες και μελέτες που επικαλούνται μελετητές, οι στόχοι της εταιρείας και του εργαζόμενου συνήθως δεν συγκλίνουν. Αυτό συμβαίνει για λόγους που έχουν να κάνουν με το άτομο αλλά και με την εταιρεία: λιγότερες προοπτικές ανέλιξης από ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν, κακή επικοινωνία σε ό, τι αφορά τις επιθυμίες του ατόμου και τους στόχους της επιχείρησης αλλά και υποτίμηση των ικανοτήτων των

εργαζομένων ή αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως μονόδρομη διαδικασία που δεν επηρεάζεται από τον εργαζόμενο.

4.5 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι χώρος πνευματικός και ιδιαίτερα στο παρελθόν επικρατούσε η άποψη ότι στο συγκεκριμένο χώρο δεν έχουν θέση θεωρίες διοίκησης και διαχείρισης καθώς αυτές παραπέμπουν σε επιχειρηματικό ή οικονομικό περιβάλλον (Ανθοπούλου,1999). Όμως όπου συμβιώνουν άνθρωποι, ακόμη και σε μία οικογένεια, είναι απαραίτητη η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ώστε αυτά τα άτομα να ζουν αρμονικά και να εργάζονται αποτελεσματικά. (Ανθοπούλου, 1999). Παρόλο που οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί διαφέρουν από τους υπόλοιπους, κυρίως εξαιτίας των διαφορών στο λόγο ύπαρξης τους, δεν απαλλάσσονται από την κοινωνική υποχρέωση να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται σωστά και με μέτρο υλικούς και άυλους πόρους, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Everard & Morris, 1999).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι μία βασική λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού που μπορεί να θεωρηθεί ως η σχεδίαση ενός επίσημου συστήματος ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική «χρήση» των ανθρώπινων ικανοτήτων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αυτό απλά σημαίνει ότι όταν σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό το προσωπικό έχει επιλεγεί, προσληφθεί, ανταμειφτεί και αναπτυχθεί σωστά, θα ανταποκριθεί και θα παραμείνει προσηλωμένο και παραγωγικό (Omebe, 2014).

Η Ανθοπούλου Αναφέρει ότι ο όρος «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» στην εκπαίδευση περιλαμβάνει ένα σύνολο λειτουργιών οι οποίες ανταποκρίνονται κυρίως στις ψυχικές και πνευματικές ανάγκες του ανθρώπου και λιγότερο στις υλικές (Ανθοπούλου, 1999). Βέβαια για τις ανάγκες της εκπαίδευσης απαιτούνται και επαρκείς οικονομικοί πόροι και υλική υποδομή. Όμως είναι το ανθρώπινο δυναμικό αυτό που αποτελεί τον πυρήνα και την κινητήρια δύναμη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι Anagnou & Chountalas, (2013) σημειώνουν ότι σύμφωνα με τους Bush & Middlewood (2012), η κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για καλύτερα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν στο πλαίσιο του κάθε εκπαιδευτικού συστήματος.

4.6. Σημασία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση

Η εκπαιδευτική διαδικασία στηρίζεται και παρέχεται σχεδόν αποκλειστικά από ανθρώπινο δυναμικό (διευθυντής, διδάσκοντες, υποστηρικτικό προσωπικό), η δε διάδοση δεξιοτήτων, πληροφοριών και γνώσεων έχει ως δέκτη και στοχεύει στη μόρφωση ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδευόμενοι). Το γεγονός ότι η εκπαίδευση προσφέρεται από άνθρωπο σε άνθρωπο και ότι στο συγκεκριμένο χώρο όλα κινούνται γύρω από τον άνθρωπο καθιστά τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σημαντικότερη από ότι σε περιπτώσεις άλλων οργανισμών (Ανθοπούλου, 1999).

Οι εκπαιδευτικοί είναι οι κρίσιμοι πόροι για την αποτελεσματική εφαρμογή και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και στόχων σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή μέσα στην τάξη (Omebe, 2014). Δεδομένου ότι η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί στο σχολείο είναι σημαντική, η διάθεση των εκπαιδευτικών για να την εκτελέσουν είναι το ίδιο σημαντική. Κακή διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού σημαίνει απλά κακή διαχείριση της διδακτέας ύλης (Omebe, 2014).

4.7. Στόχοι και στρατηγικός ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση

Στόχο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση αποτελεί η σωστή επιλογή προσωπικού, η επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας, η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008), για εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και τοπική κοινωνία, ώστε να ευνοηθεί και να διευκολυνθεί η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού κρίνεται από την θετική αξιολόγηση των ενδιαφερομένων μερών (εργαζομένων, μαθητών, κηδεμόνων και τοπικής κοινωνίας) που πηγάζει από την ικανοποίηση της ανάγκης τους για προσφορά ποιοτικής εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι πόροι είναι ζωτικής σημασίας και απαραίτητοι για την αποτελεσματική εκπαιδευτική λειτουργία και, παρόλο που η σημασία τους έχει αναγνωριστεί τις δύο μόλις τελευταίες δεκαετίες, διαπιστώνεται σήμερα, ότι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντική επένδυση για την εκπαιδευτική διαδικασία και η διαχείρισή τους εντάσσεται πλέον στη χάραξη στρατηγικής του εκπαιδευτικού οργανισμού ο οποίος επιδιώκει την αξιοποίηση όλων των πόρων που διαθέτει με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών. Οι άνθρωποι πόροι χρειάζεται να εξετάζονται στο ίδιο πλαίσιο με τους οικονομικούς,

τεχνολογικούς και άλλους πόρους μιας εκπαιδευτικής οργάνωσης (Onah, 2008 στο Omebe, 2014).

4.8. Βασικές λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση

Όπως και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε οποιονδήποτε οργανισμό, έτσι και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση, οι βασικότερες λειτουργίες είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η στελέχωση του οργανισμού, η εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη, η υποκίνηση, ο καθορισμός των αμοιβών, η επικοινωνία, οι εργασιακές σχέσεις, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Παρακάτω αναφερόμαστε επιγραμματικά σε αυτές τις λειτουργίες:

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Λειτουργία η οποία περιλαμβάνει την απογραφή και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στον εκπαιδευτικό οργανισμό, την πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες, την ανάλυση του εργασιακού ρόλου, των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, τον καθορισμό των κανόνων και των συνθηκών εργασίας, την προσφορά ανθρώπινου δυναμικού εντός και εκτός του οργανισμού και τέλος τη διαμόρφωση σχεδίων.

Στελέχωση του οργανισμού. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, το σύστημα και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα επιλεγεί το προσωπικό του οργανισμού, την αξιολόγηση, την επιλογή και την προσαρμογή των νεοδιοριζόμενων στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η στελέχωση αναφέρεται τόσο στο διοικητικό όσο και στο εκπαιδευτικό προσωπικό καθώς και στα στελέχη της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Εμπλουτισμός των ήδη αποκτημένων γνώσεων, απόκτηση δεξιοτήτων οι οποίες σχετίζονται με το εκπαιδευτικό έργο. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση στο χώρο του σχολείου γίνεται αντιληπτή ως παροχή επιπλέον ευκαιριών στους εκπαιδευτικούς για επαγγελματική ανάπτυξη, προσωπική μόρφωση και εξέλιξη και προσαρμογή στις νέες συνθήκες εργασίας.

Ενδυνάμωση, παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα και παράγοντες που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, ανάλυση προβλημάτων, ίσες ευκαιρίες για όλους, ρόλος της ηγεσίας στην ενδυνάμωση, παρακίνηση και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Καθορισμός αμοιβών, κινήτρων και πρόσθετων παροχών. Άμεσα και έμμεσα οφέλη του εκπαιδευτικού από τη συνεισφορά του στην επίτευξη του στόχου του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Αξιολόγηση του έργου. Κριτήρια, μέθοδοι και διαδικασίες αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών.

Επικοινωνία στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού. Καθορισμός διαδικασιών, μορφών και μέσων επικοινωνίας στην εκπαιδευτική μονάδα. Αποτελεί βασικό παράγοντα αρμονίας και λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Εργασιακές σχέσεις. Καθορισμός όρων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού και της ηγεσίας της σχολικής μονάδας. Εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης παραπόνων, παρατυπιών και μέτρων επιβολής πειθαρχικών ποινών.

Υγιεινή και ασφάλεια. Πρότυπα για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, κατάρτιση προγραμμάτων αποφυγής ατυχημάτων, αντιμετώπιση εργασιακού άγχους και εξουθένωσης που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί στην εργασία τους στο χώρο του σχολείου.

4.9. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε επίπεδο σχολικής μονάδας

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως ανοικτά συστήματα τα οποία δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και βρίσκονται σε μία συνεχή αλληλεξάρτηση με αυτό. Όπως και σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό έτσι και σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό κρίνονται απαραίτητες οι λειτουργίες του προγραμματισμού των στόχων, ο συντονισμός των πόρων, η διεύθυνση, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων που μπορεί να οδηγήσει σε επαναπροσδιορισμό των ενεργειών (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Το μοντέλο διοίκησης το οποίο εφαρμόζεται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται γραφειοκρατικό, με πολυπλοκότητα στην οργάνωση και στις δομές. Ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας είναι συνεπώς περιορισμένος και κινείται στην κατεύθυνση της εφαρμογής καθορισμένης εκπαιδευτικής πολιτικής. Το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης επηρεάζει όπως είναι φυσικό και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μία εκπαιδευτική μονάδα. Πολλά ζητήματα τα οποία άπτονται της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (προσλήψεις, μεταθέσεις, αποσπάσεις, θέσεις ευθύνης, μισθολογική και επαγγελματική εξέλιξη) καθορίζονται και ρυθμίζονται από την κεντρική διοίκηση (Μιχόπουλος, 1998). Παρόλη τη γραφειοκρατική και αυστηρά ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, δίνεται η δυνατότητα στη διεύθυνση

της σχολικής μονάδας να διαχειριστεί, να αναπτύξει και να επωφεληθεί από τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει αρκεί αυτή η διαχείριση να ενταχθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό της σχολικής μονάδας. Παρακάτω θα αναφερθούμε μόνο σε εκείνες τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων τις οποίες μπορεί να επηρεάσει η διεύθυνση της σχολικής μονάδας, θεωρώντας ότι πρόκειται για μία σχολική μονάδα με επαρκές προσωπικό.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στις ομάδες που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό ενός εκπαιδευτικού οργανισμού: είναι οι εκπαιδευόμενοι (στην περίπτωση της σχολικής εκπαίδευσης οι μαθητές), οι εκπαιδευτικοί, το υποστηρικτικό προσωπικό του οργανισμού (επιστάτες, καθαριστές, γραμματείς), οι γονείς και η τοπική κοινότητα (Αθανασούλα-Ρέππα,1999).

4.9.1. Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και κουλτούρα του σχολείου

Πριν να αναλύσουμε τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε μία σχολική μονάδα, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούμε στην διαμόρφωση της κουλτούρας που επικρατεί σε αυτήν. Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε το κλίμα, την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε έναν σχολικό οργανισμό και η οποία διαφαίνεται από την πρώτη στιγμή. Η εξωτερική διάσταση της κουλτούρας έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου ενώ η εσωτερική κουλτούρα με τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα δηλαδή την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τον οργανισμό, την επιμόρφωση και τους κοινούς στόχους. Από την διασαφήνιση της έννοιας κουλτούρα εκπαιδευτικού οργανισμού αντιλαμβανόμαστε την άμεση και βαθειά σύνδεση της διαχείρισης του των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό με την κουλτούρα του οργανισμού και μάλιστα με την εσωτερική διάστασή της η οποία αποτελεί τον πυρήνα και την ουσία, καθώς σε κάποιες περιπτώσεις η κουλτούρα επηρεάζει ή ακόμη και καθορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων που τη βιώνουν. Η κουλτούρα επηρεάζεται από τα άτομα που φοιτούν και εργάζονται σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και αντίστροφα τα άτομα διαμορφώνουν τη στάση, τη συμπεριφορά και τη σκέψη τους ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού.

Ο διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος για την διαμόρφωση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό που διοικεί, μιας κουλτούρας η οποία εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας να αποδώσει το μέγιστο. Οι ευκαιρίες για ενεργό ανάμειξη των εκπαιδευτικών στα τεκταινόμενα εντός της σχολικής μονάδας, η ενίσχυση της ανάληψης πρωτοβουλιών και η επιβράβευση, η ισχυροποίηση της θέσης τους μέσα στο σχολείο, τους οδηγούν σε αφύπνιση, ενδιαφέρον για τη δουλειά τους και τελικά

σε καλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Ακόμη και αν ένας εκπαιδευτικός έχει τη διάθεση να προσφέρει ποιοτικό έργο, αν δεν ενισχυθεί η πρωτοβουλία του για βελτίωση και δεν του παρέχεται ένα φιλικό και δημιουργικό κλίμα, σύντομα θα απογοητευθεί και θα εμπλακεί σε διαδικασίες ρουτίνας (Ανθοπούλου, 1999).

4.9.2. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι εκπαιδευτικοί

α) Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Στο χώρο της εκπαίδευσης η επιμορφωτική διαδικασία αντιμετωπίζεται ως μία διαδικασία η οποία αφενός αναπτύσσει και βελτιώνει τις ήδη αποκτημένες γνώσεις του εκπαιδευτικού στο γνωστικό του επίπεδο και αφετέρου συμβάλει στην απόκτηση ικανοτήτων που αφορούν το παιδαγωγικό του έργο.

Ο εκπαιδευτικός χώρος χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και αλλαγές. Η ανάπτυξη των επιστημών και της τεχνολογίας, οι νέες εκπαιδευτικές καταστάσεις, οι αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα και στο εκπαιδευτικό υλικό, η ενημέρωση για τη νέα εκπαιδευτική πραγματικότητα (διαπολιτισμικότητα, μαθησιακές δυσκολίες κ.ά.), η ανάγκη για διοικητική κατάρτιση και διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων δημιουργούν, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση των διδασκόντων και των στελεχών στις σχολικές μονάδες.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα η επιμορφωτική δραστηριότητα των εκπαιδευτικών της γενικής εκπαίδευσης διακρίνεται σε υποχρεωτική και προαιρετική. Η υποχρεωτική επιμόρφωση αναφέρεται:

- i) στην εισαγωγική επιμόρφωση² διάρκειας έως τεσσάρων μηνών η οποία αφορά τους νεοδιόριστους και νέους αναπληρωτές. Σκοπός της εισαγωγικής επιμόρφωσης είναι η συμπλήρωση της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης των νέων εκπαιδευτικών σε ζητήματα διδασκαλίας και παιδαγωγικής.
- ii) στην περιοδική επιμόρφωση, διάρκειας έως τριών μηνών, η οποία αναφέρεται στους μόνιμους εκπαιδευτικούς με σκοπό την επικαιροποίηση των γνώσεών τους ώστε να παράσχουν αποτελεσματικότερο έργο.
- iii) στα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα διάρκειας έως 100 ωρών τα οποία απευθύνονται στους μόνιμους εκπαιδευτικούς και έχουν ως σκοπό την ενημέρωσή τους για συγκεκριμένες εκπαιδευτικές αλλαγές (π.χ. νέα σχολικά βιβλία).

² Παρέχεται από τα κατά τόπους Π.Ε.Κ. (Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα)

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν προβλέπεται κανενός είδους επιμόρφωση για τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς οι οποίοι είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν τις περισσότερες δυσκολίες (καινούργιοι στο επάγγελμα, λίγες ώρες απασχόλησης, ανασφάλεια για το μέλλον, μη εύκολη αποδοχή από τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς).

Η πολιτική της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα είναι κυρίως αποσπασματική, εθελοντική και μικρής διάρκειας. Απουσιάζει ο σχεδιασμός ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περιοχής και σχολικής μονάδας, ο προσανατολισμός της ανάλογα με την ομάδα στην οποία απευθύνεται, η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Οι εκπαιδευτικοί συχνά διαπιστώνουν την απουσία χρήσιμων και εφαρμόσιμων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Απουσιάζει η σχεδιασμένη και συστηματική διαχείριση των επιμορφωτικών προγραμμάτων καθώς και η αξιολόγησή τους. Σε πολλές περιπτώσεις βέβαια η επιμόρφωση «σκοντάφτει» στην άρνηση των ίδιων των εκπαιδευτικών να λάβουν μέρος σε αυτήν.

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψιν ότι κάθε προσπάθεια επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών θεωρείται βασικός συντελεστής της οργανωτικής ανάπτυξης της σχολικής μονάδας είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται δράσεις επιμόρφωσης μέσα στον ίδιο το σχολικό χώρο. Όπως αναφέρουν οι Καπαχτσή & Κακανά (2013), ο ρόλος του διευθυντή στην επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι πολύ βασικός. Με τη βοήθειά του η σχολική μονάδα μετατρέπεται σε κοινότητα μάθησης με όραμα και στόχους, μετασχηματίζεται σε ανοιχτό σχολείο, αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί. Με άξονα την ενεργή εμπλοκή των εκπαιδευτικών, την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, η διεύθυνση από κοινού με τον σύλλογο διδασκόντων αποφασίζει την υλοποίηση ενδοσχολικής επιμόρφωσης η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες για παιδαγωγική και διδακτική ανάπτυξη του προσωπικού του σχολείου (Καπαχτσή & Κακανά, 2013). Κρίνεται τέλος απαραίτητη η μέριμνα για την ομαλή ένταξη και προσαρμογή κάθε νεοδιοριζόμενου στη νέα θέση εργασίας του και η ύπαρξη καθοδηγητή (μέντορα) (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

β) Ενδυνάμωση, παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνες οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τα κίνητρα για εργασία κυρίως λόγω των χαμηλών απολαβών. Παράλληλα θεωρούν ότι δεν αναγνωρίζεται το εκπαιδευτικό τους έργο και δεν τους παρέχονται οι δυνατότητες για επαγγελματική ανάπτυξη. Πιστεύουν δε ότι τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν περιορισμένες ικανότητες και ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα στερείται αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού (Σαΐτης, 2002).

Για κάθε οργανισμό όμως αποτελεί πρόκληση η επίτευξη των στόχων του και παράλληλα η ενδυνάμωση, παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων και η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους (Manolopoulos, 2008). Μέσα στο νέο περιβάλλον που επικρατεί στην εκπαίδευση, παρουσιάζονται αναπροσαρμογές όπως νέες προσεγγίσεις διδασκαλίας και μεθοδολογίας, διαμορφώνονται νέες σχέσεις διδάσκοντος με τους διδασκόμενους επιβάλλοντας αλλαγές στο ρόλο, στο προφίλ και στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών. Ενδυναμωμένοι εκπαιδευτικοί συμβάλλουν στην ποιοτική βελτίωση του σχολείου καθώς και στην αποτελεσματικότητά του. Η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης εργαζομένων με στόχο την υψηλότερη δυνατή απόδοση και την υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους από την εργασία. Η ενδυνάμωση έχει ως αποτέλεσμα το πώς αισθάνονται και το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Η ενδυνάμωση συνδέεται με τις πιο κάτω διαστάσεις: την αίσθηση του νοήματος στην εργασία, της ικανότητας, του αυτοπροσδιορισμού και της επιρροής (Μπουραντάς, 2005).

Μεταξύ των ορισμών που έχουν δοθεί για την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών ξεχωρίζουμε εκείνον του Maeroff ο οποίος ταυτίζει την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με την επαγγελματοποίησή τους και εντοπίζει τα εξής στοιχεία επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών: καλύτερη θέση, κύρος, αυξημένη γνώση και δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων (Νικολάου, 2013α).

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι τα ενδυναμωμένα άτομα αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, γίνονται αποφασιστικά, δημιουργικά, έχουν θετική στάση και διακρίνονται από υπευθυνότητα και δέσμευση για τον οργανισμό. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους, προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και έχουν θετική στάση στις αλλαγές. Έχουν σαφείς στόχους και αισθάνονται ολοκλήρωση και ικανοποίηση από την εργασία τους.

Μεταφέροντας τα παραπάνω στο χώρο του σχολείου συμπεραίνουμε ότι η επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών συνδέεται με την παρακίνηση και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και διαμορφώνει το εργασιακό κλίμα στο χώρο του σχολείου με άμεσες επιπτώσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί στρατηγική ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς πρέπει να έχει άμεση και προσωπική σχέση μαζί τους δίνοντας έμφαση στον έπαινο και στην ενθάρρυνση. Να διαμορφώνει και να διατηρεί κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και των επιδόσεων τους, να ενισχύει το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης κάθε εκπαιδευτικού αξιολογώντας αντικειμενικά τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά του (Νικολάου, 2013β). Να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει τους εκπαιδευτικούς στην προσπάθεια που καταβάλλουν, να τους καθοδηγεί και να τους υποστηρίζει. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει την ανάπτυξη του περιβάλλοντος που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν στο μεγαλύτερο βαθμό τις δυνατότητές τους (Νικολάου, 2013β).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται άμεσα με εργασιακές συμπεριφορές όπως η παραγωγικότητα και οι απουσίες από την εργασία και επομένως αποτελεί κινητήρια δύναμη της αποτελεσματικότητας μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Αναφέρεται στη συναισθηματική σχέση του εκπαιδευτικού με τον διδακτικό του ρόλο και αναδύεται μέσα από τη διάκριση της σχέσης ανάμεσα στο τι θέλει κανείς από το επάγγελμά του και στο τι αντιλαμβάνεται ότι αυτό του προσφέρει (Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009) και είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον εκπαιδευτικό οργανισμό· οι εκπαιδευτικοί δεν ελέγχονται άμεσα, έχουν λιγότερη επίβλεψη και μεγάλη αυτονομία στον τρόπο εκτέλεσης του έργου τους και συνεπώς είναι απαραίτητο να είναι ικανοποιημένοι ώστε να εκτελούν σωστά την εργασία τους (Παπαδόπουλος, 2013).

Είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι σύμφωνα με έρευνες η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σχετίζεται κυρίως με το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, την αξιοποίηση των προσόντων τους, την αναγνώριση του έργου τους από τους γονείς, τους μαθητές, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους και λιγότερο με την αξιοκρατία του συστήματος και τις συνθήκες εργασίας (Αναστασίου, 2011).

Το πρόσωπο που έχει ευθύνη για τα πιο πάνω αλλά και για την αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής – ηγέτης . Έτσι ο ηγέτης αναλαμβάνει και το ρόλο του ενδυναμωτή στο σχολείο.

Η σωστή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας φαίνεται να εξαρτάται και από το πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την εργασία τους και για αυτό οι ερευνητές προτείνουν το σχολείο να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Παπαδόπουλος, 2013). Η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός κατάλληλου και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τα κίνητρα να εργάζονται καλύτερα και αποδοτικότερα (Πασιαρδής, 2004). Ο διευθυντής δύναται να επηρεάσει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επειδή είναι το πρόσωπο το οποίο μπορεί να τους μεταφέρει σεβασμό, εκτίμηση και να τους δώσει αξία σχετικά με το έργο τους στη σχολική μονάδα.

γ) Επικοινωνία στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού

Η επικοινωνία αποτελεί βασική λειτουργία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μίας εκπαιδευτικής μονάδας καθώς συμβάλει στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και στην βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τελικά την ανταπόκρισή τους στους στόχους του οργανισμού (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013· Omebe, 2014).

Η επικοινωνία, είτε πρόκειται για εσωτερική (μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας), είτε για εξωτερική (με γονείς, τοπικούς φορείς, άλλα σχολεία, πολίτες), για επίσημη ή ανεπίσημη επικοινωνία, είναι απαραίτητο να διέπεται από σεβασμό και αποδοχή του άλλου και αλληλοεκτίμηση. Σημαντικό είναι και το στυλ της επικοινωνίας που υιοθετείται. Η επίτευξη ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας οδηγεί στη βελτίωση των ανθρώπινων και δημοσίων σχέσεων της εκπαιδευτικής μονάδας ενώ παράλληλα απελευθερώνει τα άτομα από αισθήματα φόβου και απειλής (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία προϋποθέτει ήθος, ειλικρίνεια ευαισθησία και αξιοπρέπεια (Πασιαρδή, 2001). Ο διευθυντής που βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής μονάδας επιδιώκει την ύπαρξη επικοινωνιακού κλίματος, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, συνεργαζόμενος ισότιμα με όλους, καλλιεργώντας κλίμα αλληλεγγύης και αξιοπρέπειας, εμπνέοντας με την παρουσία και το παράδειγμά του (Σαΐτης, 2005).

δ) Εργασιακές σχέσεις

Το πλαίσιο εργασίας και διοίκησης των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα προσδιορίζεται σε τρία επίπεδα: α) σε κεντρικό επίπεδο β) σε περιφερειακό επίπεδο και γ) σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Οι εκπαιδευτικοί είναι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά διέπονται από ειδικό νομικό καθεστώς επειδή για αυτούς δεν ισχύουν όλες οι διατάξεις του Δημοσιουπαλληλικού Κώδικα. Σειρά νόμων, εγκυκλίων και Υπουργικών διατάξεων καθορίζουν τα βασικά ζητήματα της στελέχωσης και της υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών (σύστημα, διαδικασία και προϋποθέσεις πρόσληψης, ωράριο εργασίας, δικαιώματα και ευθύνες, μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης κλπ).

Στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικοί διεκδικούν επί σειρά ετών την ικανοποίηση οικονομικών, θεσμικών και εκπαιδευτικών αιτημάτων. Η ικανοποίηση αυτών των αιτημάτων πηγάζει από την κοινωνική ανάγκη ή την πολιτική βούληση της εκάστοτε κυβέρνησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Γεγονός αποτελεί πάντως ότι υπάρχουν μηδαμινά περιθώρια πρωτοβουλίας για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης. Η χάραξη όμως στρατηγικής διοίκησης και ολιστικής προσέγγισης της διεύθυνσης παρέχουν τη δυνατότητα για βελτίωση των εργασιακών σχέσεων σε μία εκπαιδευτική μονάδα. Είναι αλήθεια ότι ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του κάποια εργασιακά ζητήματα. Μπορεί όμως να αναλάβει, με τη σύμπραξη του συλλόγου διδασκόντων, πρωτοβουλίες για παροχή πλεονεκτήματος στους εργαζόμενους (π.χ. επιμόρφωση) χωρίς να παραβαίνει τη νομοθεσία όπως και να παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους της μονάδας, ανεξάρτητα από φύλο, ειδικότητα ή συμπάθειες (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

4.9.3. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι μαθητές

Οι αναφορές στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση αφορούν στη συντριπτική πλειοψηφία τους το εκπαιδευτικό προσωπικό μίας εκπαιδευτικής μονάδας. Καθώς όμως το εκπαιδευόμενο δυναμικό αποτελεί το λόγο ύπαρξης μίας εκπαιδευτικής μονάδας, το κέντρο του εκπαιδευτικού χώρου και το αντικείμενο απασχόλησης των εργαζομένων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό (Ανθοπούλου, 1999), θεωρούμε σημαντική την αναφορά και στη διαχείριση των πόρων αυτού του δυναμικού.

Η διαχείριση των μαθητών δεν είναι πάντα μία εύκολη υπόθεση. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να κινείται προς την κατεύθυνση εξασφάλισης όλων εκείνων των προϋποθέσεων οι οποίες θα προσελκύσουν τους μαθητές και θα ανατρέψουν την πιθανή αρνητική εικόνα που έχουν για τους χώρους μάθησης.

Αυτό επιτυγχάνεται με:

1. τη δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος τόσο κτιριακά όσο και σε ζητήματα σχέσεων και συμπεριφοράς των ανθρώπων του οργανισμού (κουλτούρα του οργανισμού).
2. την παροχή υψηλού επιπέδου διδασκαλίας με τη χρήση νέων τεχνολογιών και εναλλακτικών τρόπων πλαισίωσης του μαθήματος.
3. την παροχή δραστηριοτήτων εκτός κανονικού προγράμματος που συνδέονται με τα ενδιαφέροντα των μαθητών.
4. τη συμμετοχική δραστηριοποίηση των μαθητών με ανάθεση πρωτοβουλιών εντός του σχολικού ωραρίου (π.χ. υποδοχή των νέων μαθητών και ξενάγηση στο χώρο του σχολείου από παλαιότερους). Αν δείξουμε εμπιστοσύνη στις ικανότητές των μαθητών πετυχαίνουμε την ανατροπή της αντιπαλότητας μεταξύ μαθητών και καθηγητών.
5. την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μαθητές (χωρισμός γονέων, οικονομικές δυσκολίες, μαθησιακές δυσκολίες, εθνοπολιτισμικά διαφορετικοί μαθητές, άγχος εξετάσεων, επαγγελματικός προσανατολισμός, μετάβαση από τη μία βαθμίδα στην άλλη κ.ά.).
6. την προσφορά σε μαθητές με εξαιρετικές ικανότητες. (Ανθοπούλου, 1999).

Είναι χρέος του διευθυντή της σχολικής μονάδας να ευαισθητοποιεί και να προετοιμάζει (ενημέρωση, επιμόρφωση) το προσωπικό του ώστε αυτό να μπορεί να ανταπεξέλθει σε ιδιαίτερες καταστάσεις διαχείρισης του μαθητικού δυναμικού. Αλλά και οι εκπαιδευτικοί από τη μεριά τους οφείλουν να αποκτήσουν γνώσεις και πρακτικές διαχείρισης των μαθητών. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι μέσα στην τάξη ο κάθε εκπαιδευτικός αναλαμβάνει ρόλο ηγέτη.

4.9.4. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: οι γονείς

Οι γονείς ως εταίροι του σχολείου ευνοούν και προάγουν την εκπαιδευτική διαδικασία (Everard & Morris, 1999) όχι μόνο σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου παρατηρείται ότι οι μαθητές έχουν περισσότερες ανάγκες όσον αφορά στη γονεϊκή καθοδήγηση αλλά και σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,

καθώς υιοθετούν συνεργατικούς με το σχολείο ρόλους και τακτικές που συντελούν στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της σχολικής εκπαίδευσης και για τους εφήβους. Είναι αλήθεια ότι από το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα απουσιάζουν τα θεσμοθετημένα προγράμματα γονεϊκής συμμετοχής. Η εμπλοκή και η ενεργοποίηση των γονέων στα εκπαιδευτικά δρώμενα επαφίεται στις επιλογές της εσωτερικής πολιτικής και της σχετικής αυτονομίας της κάθε σχολικής μονάδας. Ωστόσο όσο πιο ενεργή είναι η συμμετοχή των γονέων τόσο πιο αποτελεσματική είναι η εκπαιδευτική μονάδα αρκεί τα όρια δράσης σχολείου και γονέων να είναι διακριτά και ξεκάθαρα (Τσέτσος, 2015).

Προκειμένου να ενισχυθεί η γονεϊκή συμμετοχή χρειάζεται να σχεδιαστεί από τον διευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων ενιαίο πρόγραμμα δράσεων συμμετοχής στο πλαίσιο της στρατηγικής του σχολείου, το οποίο να απορρέει από τη συστημική προσέγγιση της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Η πρόσκληση γονέων με σκοπό την ενημέρωση των μαθητών για θέματα που άπτονται της επαγγελματικής ιδιότητας των γονέων, η κινητοποίηση για εθελοντική προσφορά των γονέων τόσο σε είδη όσο και σε εργασία που έχει ανάγκη το σχολείο, η διοργάνωση σχολικών εκδηλώσεων με στόχο την αύξηση των εσόδων του σχολείου είναι κάποιοι από τους τρόπους εμπλοκής των γονέων στα δρώμενα του σχολείου και της δυνατότητας επιβίωσης της σχολικής μονάδας σε καιρούς οικονομικής ανέχειας (Τσέτσος, 2015).

4.9.5. Λειτουργίες Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη σχολική μονάδα: η τοπική κοινωνία

Οι σχέσεις σχολείου και τοπικής κοινωνίας μπορεί να είναι θεσμοθετημένες (σχέσεις με την τοπική αυτοδιοίκηση) μπορεί όμως να είναι και σχέσεις που αναπτύσσονται από τη δυναμική αλληλεπίδραση του οργανισμού με την τοπική κοινωνία εκτός θεσμοθετημένων ορίων. Η σχολική μονάδα μπορεί να ωφεληθεί από τους πόρους και τις ευκαιρίες μάθησης που παρέχει το περιβάλλον όμως και το σχολείο μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των μαθητών σε αυριανούς πολίτες (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Η σύνδεση του εκπαιδευτικού οργανισμού με τις παραγωγικές μονάδες μπορεί να φέρει τους μαθητές κοντά στον επιχειρησιακό κόσμο, να πάρουν νέα ερεθίσματα και διευρύνουν τις γνώσεις τους. Εκτός αυτού και οι ίδιες οι σχολικές μονάδες μπορούν να ενισχυθούν με εξοπλισμό ή με υποστήριξη των πρωτοβουλιών τους (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Η ποιοτική σχέση του σχολείου με την τοπική κοινωνία διευκολύνεται με την ενεργοποίηση εκ μέρους του διευθυντή όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων

με στόχο την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας μέσα από συγκεκριμένες δράσεις συνεργασίας με τον κοινωνικό περίγυρο (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

1.1. Περιγραφή της ανάλυσης SWOT

Η εξερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όταν αυτή πρέπει να πάρει μία απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή την επίτευξη τους, με σκοπό να αξιολογηθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και να παρθούν αποφάσεις για τη διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής. Σαν εργαλείο, δεν αρκεί από μόνο του για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Είναι όμως ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο το οποίο βοηθά στην προκαταρκτική διερεύνηση και στην εξαγωγή χρήσιμων πρωταρχικών συμπερασμάτων.

Προκύπτει από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων

Strengths (δυνάμεις)

Weaknesses (αδυναμίες)

Opportunities (ευκαιρίες)

Threats (απειλές)

Κατά την ανάλυση SWOT εξετάζονται οι δυνάμεις (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses), οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) μιας επιχείρησης. Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον.

1.2. Σκοπός της ανάλυσης SWOT

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι:

- να εντοπισθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (δυνάμεις) μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να γίνει προσπάθεια διατήρησής τους.
- να βρεθούν και να διορθωθούν τα μειονεκτήματα (αδυναμίες) μέσω εναλλακτικών λύσεων.
- να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες της αγοράς (τωρινές και μελλοντικές).
- να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι απειλές της αγοράς.

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις –ει δυνατόν με ποσοτικοποιημένο τρόπο- σε ερωτήματα όπως:

Δυνάμεις

- ✓ Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση;
- ✓ Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;
- ✓ Τι είναι αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος;
- ✓ Τι είναι αυτό που λέει η αγορά ότι είναι το δυνατό της σημείο;

Αδυναμίες

- ✓ Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά
- ✓ Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού
- ✓ Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει
- ✓ Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση

Ευκαιρίες

- ✓ Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες στην αγορά;
- ✓ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις της περιοχής;

Απειλές

- ✓ Ποια είναι τα εμπόδια που εμφανίζονται;
- ✓ Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- ✓ Ποιες είναι οι αλλαγές στις προδιαγραφές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες;
- ✓ Ποιες τεχνολογικές αλλαγές απειλούν την υφιστάμενη

Σημειώνουμε ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι το αποτέλεσμα αλλά το εργαλείο το οποίο βοηθά στην ανάλυση της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT σε μία επιχείρηση είναι μία χρονοβόρα διαδικασία η οποία παρέχει γνώση μόνο για τη στιγμή της εφαρμογής της. Γι' αυτό, και σε κάθε περίπτωση εφαρμογής της, θα πρέπει να «στήνεται» από την αρχή και να πραγματοποιείται συχνή ανασκόπηση ώστε να εξετάζεται πως και εάν έχει αλλάξει η κατάσταση στην επιχείρηση. Η απλή, αναγνωρίσιμη, σύντομη και σαφής ανάλυση SWOT θα οδηγήσει σε ένα πραγματοποιήσιμο και απτό σχέδιο δράσης για την επιχείρηση με τρόπο κατανοητό

τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

1.3. Ανάλυση SWOT σχολικής μονάδας

Η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί βέβαια το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της σχολικής μονάδας· προϋπόθεση για το στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί η σαφής διατύπωση των αξιών, του οράματος και του σκοπού του εκπαιδευτικού οργανισμού (Schraeder, 2002 στο Μπουρέλου, 2014).

Επιτρέπει τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της σχολικής μονάδας και του ευρύτερου περιβάλλοντός της καθώς την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας, τον προσδιορισμό δηλαδή των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων οι οποίες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας (Σοφού, 2014).

Σύμφωνα με τον Higgins (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012) ως ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εκπαιδευτικής μονάδας θεωρούμε τη διαδικασία η οποία εξετάζει τις κυριότερες δυνατότητες και αδυναμίες της μονάδας.

Συγκεκριμένα, σε μία σχολική μονάδα **δυνάμεις** θεωρούνται οι εσωτερικές ικανότητες και καταστάσεις της μονάδας, τα θετικά χαρακτηριστικά ή τα επιτεύγματα που οφείλονται στις παρεμβάσεις που έγιναν από την πλευρά του σχολείου. Οι δυνάμεις, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες, πρέπει να διατηρηθούν και να ενισχυθούν επειδή μπορούν να συμβάλλουν στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Παράδειγμα δυνάμεων της σχολικής μονάδας αποτελεί η φήμη του σχολείου, η γεωγραφική του θέση, η αξιοποίηση των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών) και οι ικανότητες του προσωπικού (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012· Σοφού, 2014).

Ως **αδυναμίες** μίας σχολικής μονάδας νοούνται οι εσωτερικές καταστάσεις και περιορισμοί της μονάδας οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων της (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Πρόκειται δηλαδή για τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της μονάδας, δεν επιτρέπουν την πραγματοποίηση των στόχων της και χρειάζεται παρέμβαση από τη μεριά της σχολικής μονάδας για να περιοριστούν ή/ και να εξαλειφθούν (Σοφού, 2014). Ως αδυναμίες μίας σχολικής μονάδας μπορούν να εκληφθούν η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της μονάδας, το μη επιμορφωμένο εκπαιδευτικό προσωπικό, η μη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων κλπ. Η Μπουρέλου

αναφέρει (2014) ότι μία από τις βασικές αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας είναι η μη αξιοποίηση των ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς λόγω μη εξοικείωσης τους με την ιδέα της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών ή λόγω της άγνοιας τους για τον τρόπο χειρισμού των ΤΠΕ. Η ίδια συγγραφέας τονίζει ότι σύμφωνα με τους Γκιζέλη, Αγγελάκη, Ιατρού, Μακρίδη και Τσάλμα (2007) στις αδυναμίες των σχολικών μονάδων συμπεριλαμβάνονται και οι μη επαρκείς υλικοτεχνικές και κτιριακές υποδομές των σχολείων.

Όσον αφορά την εξωτερική ανάλυση της εκπαιδευτικής μονάδας, αυτή έχει ως σκοπό τον εντοπισμό εκείνων των εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την επίδοση της μονάδας δηλαδή των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την εκπαιδευτική μονάδα (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012, Σοφού, 2014).

Ως **ευκαιρίες** θεωρούνται οι καταστάσεις και οι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν το σχολείο στην επίτευξη ή και υπέρβαση των στόχων του. Για παράδειγμα, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα που διοργανώνει κάποιο πανεπιστήμιο, οι αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα μπορούν να θεωρηθούν ως ευκαιρίες για βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας. Ειδικά για τη διαρκή βελτίωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η Μπουρέλου (2014) αναφέρει ότι σύμφωνα με ανάλυση SWOT του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, υπάρχουν ικανοί και μάχιμοι εκπαιδευτικοί οι οποίοι αναγνωρίζουν την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης. Δεχόμενοι ότι το βασικότερο στοιχείο δύναμης των σχολείων είναι το εκπαιδευτικό δυναμικό, αντιλαμβανόμαστε την αξία της επιμόρφωσής (Day, στο Μπουρέλου, 2014) . Στον ελλαδικό χώρο στις ευκαιρίες για τις σχολικές μονάδες θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τα ευρωπαϊκά προγράμματα εκσυγχρονισμού της εκπαίδευσης («Εκπαίδευση και δια Βίου Μάθηση»), τα οποία προωθούν την εφαρμογή καινοτόμων εκπαιδευτικών δράσεων όπως και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των γονέων για τη φοίτηση των παιδιών τους στο σχολείο (Μπουρέλου, 2014).

Ως **απειλές** της εκπαιδευτικής μονάδας θεωρούνται οι εξωτερικές καταστάσεις ή παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν την εκπλήρωση των στόχων της μονάδας και για τις οποίες δεν ευθύνεται η μονάδα. Τέτοιες καταστάσεις είναι η έλλειψη επαρκούς προσωπικού, η υποχρηματοδότηση, η νομοθεσία κλπ (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012, Σοφού, 2014). Σημειώνεται ότι στην Ελλάδα η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών αποτελεί σημαντική απειλή για την εκπαίδευση, επειδή οδηγεί σε μείωση της χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων, συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολείων, μείωση των προσλήψεων, μείωση των αποδοχών των

εκπαιδευτικών, αύξηση του ωραρίου των εκπαιδευτικών και ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων των εκπαιδευτικών (Μπουρέλου, 2014). Τονίζεται ιδιαίτερα ότι η ανασφάλεια που δημιουργείται στους εκπαιδευτικούς λόγω της οικονομικής και εργασιακής κατάστασής τους αναμένεται να οδηγήσει σε περιορισμένη ενεργοποίησή τους, εις βάρος της εκπαίδευσης (Μπουρέλου, 2014). Τέλος, απειλή η οποία διαφαίνεται και οφείλεται στην οικονομική κρίση είναι η πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου από τους μαθητές η οποία δείχνει ότι θα αυξηθεί τα επόμενα χρόνια (Φωτόπουλος, 2013) με αποτέλεσμα το σχολείο να μην εκπληρώνει το σκοπό του που είναι η παροχή εφοδίων στους νέους.

2. Το μοντέλο BALANCED SCORECARD

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), παρουσιάστηκε την δεκαετία του '90 και ήταν έμπνευση του αμερικανού καθηγητή Kaplan και του ερευνητή Norton οι οποίοι δημιούργησαν μια σύγχρονη μέθοδο μέτρησης της επίδοσης, προσφέροντας μία ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης, μέσω της εξέτασης τεσσάρων πτυχών (διαστάσεων): της Χρηματοοικονομικής Πτυχής, της Πτυχής των Πελατών-Ωφελουμένων, της Πτυχής των Εσωτερικών Διαδικασιών και της Πτυχής της Καινοτομίας και Ανάπτυξης. Το μοντέλο Balanced Scorecard αποτελεί εργαλείο το οποίο συμβάλει στην αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, μετατρέποντας την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης.

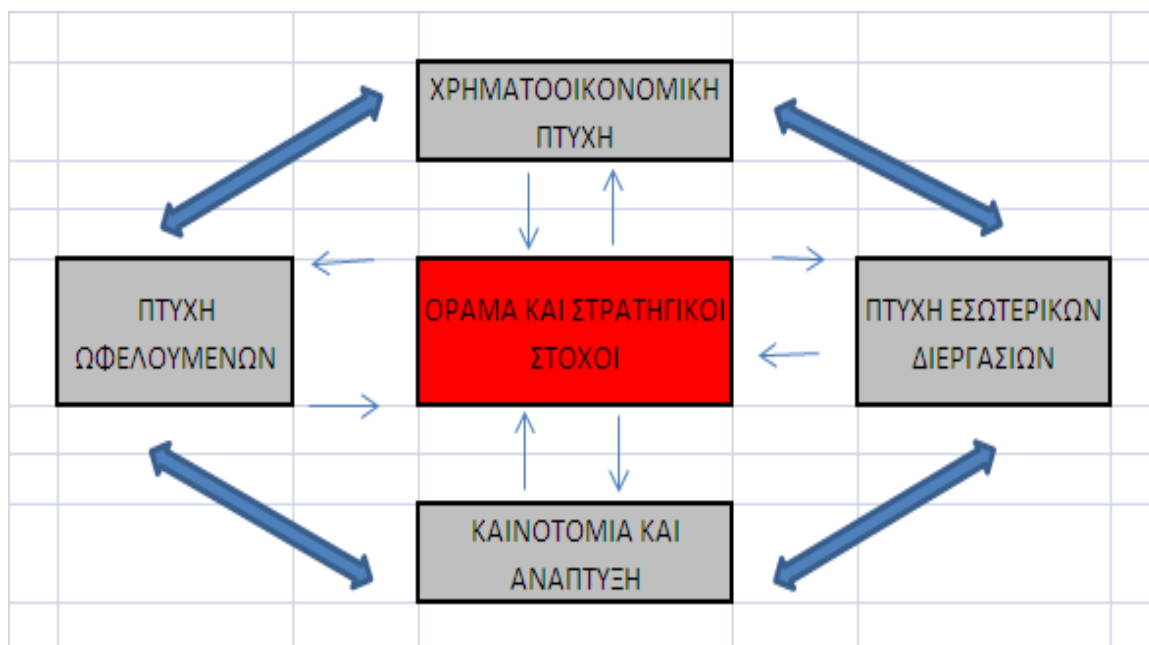
2.1. Περιγραφή της μοντέλου

Οι Kaplan και Norton υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να μείνουν ανταγωνιστικές, χρειάζονται συγκεκριμένα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου κυρίως όσον αφορά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (εργατικό δυναμικό, υποδομές, τεχνολογία, κ.ά.) Ο σχεδιασμός του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, είχε ως στόχο να συμπεριλάβει και πτυχές της λειτουργίας των επιχειρήσεων όπως η ικανοποίηση των πελατών-ωφελουμένων, η καινοτομία και η ανάπτυξη σε συνδυασμό με τους κλασικούς οικονομικούς δείκτες (Τσώλας, 2007).

Του σχεδιασμού του Balanced Scorecard προηγείται η δήλωση προορισμού, μία σύντομη περιγραφή του πως θα είναι ο οργανισμός μετά από κάποιο χρονικό διάστημα (3 έως 5 χρόνια) αν υλοποιηθεί με επιτυχία η στρατηγική που έχει σχεδιαστεί.

Όπως φαίνεται παρακάτω (σχήμα 4), στο κέντρο, του δυναμικού συστήματος ηγεσίας και διαχείρισης, βρίσκεται το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

Επομένως με τη χρήση του Balanced Scorecard η επιχείρηση μπορεί να ερμηνεύει το όραμά της και την στρατηγική που ακολουθεί μέσα από ένα πλαίσιο στρατηγικών στόχων και δεικτών που υπολογίζουν την επίδοση των τεσσάρων διακριτών πτυχών της.



Σχήμα 4: Balanced Scorecard, όραμα και στρατηγικοί στόχοι

Σε έναν πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας οι στόχοι πρέπει να καλύπτουν τόσο τις εσωτερικές πτυχές (π.χ. διαδικασίες) όσο και τις εξωτερικές (π.χ. πελάτες). Η διατύπωση των στόχων πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παροχή της «πρότασης αξίας» της επιχείρησης στους πελάτες της. Κατ' αυτό τον τρόπο προσφέρεται στην επιχείρηση η δυνατότητα ανακάλυψης και ενδυνάμωσης των κρίσιμων σημείων για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος (Σαλμόν, 2016).

Από τη στιγμή που έχουν τεθεί οι στρατηγικοί στόχοι, προσδιορίζονται και κατασκευάζονται τα κατάλληλα μέτρα, τα οποία μέσω επιλεγμένων δεικτών παρακολουθούν την πρόοδο της επιχείρησης ως προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων της. Παράλληλα, αναπτύσσονται πρωτοβουλίες (δράσεις) οι οποίες αποτυπώνουν τις ενέργειες που είναι αναγκαίο να γίνουν ώστε να επιτευχθεί η μεταβολή των μέτρων και να οδηγηθούμε στην επίτευξη των στόχων του έτους εισόδου.

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ		
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	Κόστος Φοίτησης (Χρηματοοικονομικά)	Ο βαθμός ικανοποίησης των φοιτητών επηρεάζει τη διάθεση και το ζήλο που επιδεικνύουν για τη περάτωση των σπουδών τους μεταβάλλοντας το κόστος φοίτησης
	Αύξηση Εσόδων (Χρηματοοικονομικά)	Ο βαθμός ικανοποίησης των φοιτητών επηρεάζει τις προθέσεις τους για συνέχιση των σπουδών τους μέσω Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων αυξάνοντας τα έσοδα του Τμήματος
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ	Σύνδεση Εκπαίδευσης- Παραγωγής (Χρηματοοικονομικά)	Ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων ενισχύει τους δεσμούς τους με το Τμήμα σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας δίνοντας ευκαιρίες συνεργασίας του Τμήματος με εταιρείες
	Αύξηση Εσόδων (Χρηματοοικονομικά)	Ο βαθμός ικανοποίησης των Αποφοίτων για το Τμήμα λειτουργεί καθοριστικά σε σχέση με την ενδεχόμενη απόφασή τους να συνεχίσουν τις σπουδές τους σε Μ.Π.Σ του Τμήματος
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ	Σύνδεση Εκπαίδευσης- Παραγωγής (Χρηματοοικονομικά)	Ο υψηλός βαθμός απασχολησιμότητας των αποφοίτων του Τμήματος ενισχύει τις ευκαιρίες συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	Απασχολησιμότητα Αποφοίτων (Ωφελούμενοι)	Η ικανοποίηση των εργοδοτικών φορέων από την εν γένει απόδοση των αποφοίτων του Τμήματος και της σημαίας που έχει δημιουργηθεί επηρεάζει άμεσα την απασχολησιμότητα των αποφοίτων του Τμήματος
	Σύνδεση Εκπαίδευσης- Παραγωγής (Χρηματοοικονομικά)	Ο βαθμός ικανοποίησης των εργοδοτικών φορέων επηρεάζει το μέγεθος των συνεργασιών με το Τμήμα μέσω αναθέσεων ερευνητικών και εκπαιδευτικών έργων σε σχέση π.χ. με τη διάκριση των φορέων και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους
ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΪΜΕΡΓΕΙΑ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ	Ικανοποίηση Εργοδοτικών Φορέων (Ωφελούμενοι)	Η ηθική διάσταση της προσωπικότητας των αποφοίτων επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των εργοδοτικών φορέων
	Σύνδεση Εκπαίδευσης- Παραγωγής (Χρηματοοικονομικά)	Το υψηλό επίπεδο ηθικής που διαθέτουν οι απόφοιτοι και της σημαίας που διαμορφώνεται ενισχύει τις ευκαιρίες για συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς

Σχήμα 6: Παράδειγμα συνδέσεων Στρατηγικού χάρτη

Πηγή: Σαλμόν, 2016

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΤΡΑ-ΣΤΟΧΟΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ	Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα	Τιμή Μέτρου Ακαδ. Έτους 2010-2011	Τιμή Μέτρου Ακαδ. Έτους 2011-2012	Μεταβολή Μέτρου	Μεταβολή Μέτρου %	Στόχος Έτους Εισόδου	Τιμή Στόχου Έτους Εισόδου	Δράσεις
	Απασχολησιμότητα Αποφοίτων		Απασχολούμενοι στο Αντικείμενο Σπουδών τους / Σύνολο					Βελτίωση του βαθμού απασχόλησης Αποφοίτων στο αντικείμενο σπουδών τους	
Απασχολούμενοι σε άλλο Αντικείμενο / Σύνολο									
Ικανοποίηση Φοιτητών		Ικανοποίηση από Πρόγραμμα Σπουδών					Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των φοιτητών		
		Ικανοποίηση από Εκπαιδευτικό Προσωπικό							
		Ικανοποίηση από Υποδομές							
Ικανοποίηση Εργοδοτικών Φορέων		Ικανοποίηση από γνώσεις Αποφοίτων					Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης Εργοδοτικών Φορέων		
Ηθικοπνευματική Καλλιέργεια Αποφοίτων		Ικανοποίηση Εργοδοτικών Φορέων από Προσωπικότητα Αποφοίτων					Βελτίωση Ηθικοπνευματικής Καλλιέργειας Αποφοίτων		
Ικανοποίηση Αποφοίτων		Βαθμός Ικανοποίησης από τις Σπουδές					Βελτίωση του Βαθμού Ικανοποίησης Αποφοίτων		
		Απασχόληση στο Αντικείμενο Σπουδών / Σύνολο Απασχ. Αποφοίτων							

Σχήμα 5: Παράδειγμα πίνακα αντικειμενικών σκοπών, μέτρων, στόχων και δράσεων

Πηγή: Σαλμόν, 2016

Για να διευκολυνθεί και για να διασφαλιστεί η επιλογή των σωστών μέτρων της απόδοσης της επιχείρησης, χρειάζεται να προηγείται σαφής διατύπωση του τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός (Κουέλης, 2014). Με αυτόν τον τρόπο τα μέτρα «δένονται» με τους στρατηγικούς στόχους ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ότι αν ένα μέτρο κριθεί ακατάλληλο μπορεί να αφαιρεθεί από την ανάλυση χωρίς να διαταραχθούν οι στόχοι (Niven, 2005 στο Κουέλης, 2014). Της όλης ανάλυσης προηγείται ο στρατηγικός χάρτης ο οποίος είναι αυτός που αποτυπώνει τις στρατηγικές συνδέσεις των στόχων που τίθενται σε κάθε συνιστώσα του Balanced Scorecard, με τέτοιο τρόπο που από κοινού να εξιστορούν την στρατηγική του οργανισμού (Niven, 2005 στο Κουέλης, 2014).

2.2. Περιγραφή των Πτυχών του μοντέλου

2.2.1. Χρηματοοικονομική Πτυχή

Παρόλο που τελευταία έχει ασκηθεί κριτική στους χρηματοοικονομικούς δείκτες επειδή αδυνατούν να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας (ικανοποίηση πελατών, ποιότητα, χρόνος υλοποίησης του έργου, υποκίνηση υπαλλήλων), βασικό μέλημα της κάθε επιχείρησης παραμένει η μεγιστοποίηση των κερδών της (Χατζηγεωργίου, 2007). Είναι συνεπώς λογικό οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις στις λειτουργίες της να προσανατολίζονται και να επηρεάζουν θετικά και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες επίδοσης της επιχείρησης να κατέχουν μία θέση στην ισορροπημένη κάρτα επίδοσης και η τεχνική ανάλυση της πτυχής και οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι αυτοί της Διοικητικής και Χρηματοοικονομικής Λογιστικής. (Καρρά, 2004 στο Χατζηγεωργίου, 2007). Η μοναδική πρωτοτυπία του πίνακα έγκειται στην ομαδοποίηση των χρηματοοικονομικών εργαλείων ανάλογα με την στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση (Κοσμίδη, Τούσσα και Τσόγκα, 2011).

2.2.2. Πτυχή Πελατών-Ωφελουμένων

Οι εμπνευστές της Balanced Scorecard κρίνουν ως επιτυχημένες εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν προτάσεις αξίας σε στοχευμένους πελάτες. Παροτρύνουν τη Διοίκηση των επιχειρήσεων να μεταφράσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης σε ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν σαν επίκεντρο τους πελάτες. Διακρίνουν δε δύο σύνολα μέτρων για τη διάσταση των

πελατών: την ομάδα κομβικών μετρήσεων (μερίδιο αγοράς, απόκτηση και διατήρηση του πελάτη, ικανοποίηση του πελάτη, παράπονα) και τις προτάσεις αξίας δηλαδή τις ιδιότητες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη (ιδιότητες προϊόντων και υπηρεσιών, εικόνα και φήμη) (Κοσμίδη κ.ά., 2011).

2.2.3. Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών

Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών δίνει την εσωτερική εικόνα της επιχείρησης και η ενασχόληση με αυτήν πραγματοποιείται αμέσως μετά τις δύο προηγούμενες πτυχές. Οι μετρήσεις οι σχετικές με τους πελάτες είναι ουσιώδεις για την επιχείρηση, χρειάζεται όμως να μετουσιωθούν σε εσωτερικές ενέργειες της επιχείρησης ώστε να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους (Χατζηγεωργίου, 2007). Τα στελέχη αποφασίζουν αρχικά σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες θέλουν να υπερτερούν και στη συνέχεια ορίζουν κατάλληλα μέτρα για αυτές. Τα μέτρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη (ποιότητα, παραγωγικότητα, ικανότητες εργαζομένων) (Κουγιούλη, 2006).

Όμως η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας δεν δημιουργεί από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν δεν υπάρχει κοινό σημείο αναφοράς για όλη την επιχείρηση. Τα στελέχη της επιχείρησης προτείνουν μέτρα τα οποία επηρεάζονται από τις ενέργειες των εργαζομένων. Καθώς οι ενέργειες αυτές λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο τμήματος, εξασφαλίζεται ότι τα μέτρα συνδέουν τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες, με τις ενέργειες των ατόμων οι οποίες και επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους (Κουγιούλη, 2006· Χατζηγεωργίου, 2007).

2.2.4. Πτυχή Καινοτομίας και Ανάπτυξης

Ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να βελτιώνονται συνεχώς και να παράγουν συνεχώς αναβαθμισμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Χατζηγεωργίου, 2007). Σήμερα, η αξία μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ικανότητα της να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει (Κουγιούλη, 2006).

Οι Norton & Kaplan (1996), σύμφωνα με την Κοσμίδη κ.ά. (2011), αναφέρουν πως η Διάσταση της Καινοτομίας και Ανάπτυξης παρέχει την υποδομή ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των προηγούμενων τριών πτυχών και για αυτό θα πρέπει να εξετάζεται με ιδιαίτερη προσοχή.

Οι ίδιες συγγραφείς παραθέτουν τις τρεις βασικές κατηγορίες στόχων της συγκεκριμένης πτυχής:

1. τις ικανότητες των εργαζομένων, με βασικούς δείκτες μέτρησης την ικανοποίηση, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να μετρηθούν με ακρίβεια και να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες διορθώσεις όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.
2. τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, επειδή η πληροφόρηση των εργαζομένων σε ζητήματα σχετικά με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα είναι αυτή η οποία επιφέρει όφελος.
3. την υποκίνηση, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των εργαζομένων, τη δημιουργία εσωτερικού κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες προς όφελος της επιχείρησης.

2.3. Στάδια εφαρμογής του μοντέλου

Η εφαρμογή του μοντέλου επιμερίζεται σε τέσσερα στάδια τα οποία πραγματοποιούνται διαδοχικά, συμπληρωματικά και κυκλικά (Κουγιούλη, 2006):

- την αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης. Το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκονται στην καρδιά του μοντέλου και καθορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και τους δείκτες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν. Το όραμα διαλευκάνει, μεταφράζεται σε ενιαίο σύνολο στόχων και παραμέτρων δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές δράσης ακόμη και στα χαμηλότερα στελέχη και αποκτώντας συναίνεση.
- τη διάδοση και σύνδεση του οράματος και της στρατηγικής. Η πρακτική όψη της στρατηγικής γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, συνδέεται και ευθυγραμμίζεται με τους επιμέρους στόχους κάθε μονάδας και κάθε εργαζομένου.
- το σχεδιασμό και τη στοχοθέτηση. Προσδιορίζονται οι συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι, θεσπίζονται προτεραιότητες και επιμερίζονται κατάλληλα οι διαθέσιμοι πόροι στα προγράμματα αλλαγής τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής αποστολής.
- την ανάδραση και τη μάθηση. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επίδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε παράμετρο ώστε να είναι δυνατή η αναθεώρησή τους σε όποια σημεία χρειαστεί μέσω δράσεων για βελτίωση. Δεν αποκλείεται δε και η περίπτωση αναθεώρησης των τεθέντων στόχων, ακόμα και του ίδιου του στρατηγικού οράματος (Κοσμίδη κ.ά., 2011 Σαλμών, 2016).

2.4. Πλεονεκτήματα του μοντέλου

Όπως υποστηρίζουν οι εμπνευστές του μοντέλου τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με άλλα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης είναι:

- i. το μοντέλο εξασφαλίζει την εξέταση του μέλλοντος της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις οι οποίες εξετάζουν το παρελθόν, εν μέρει το παρόν αλλά σίγουρα όχι το μέλλον.
- ii. η συνεξέταση των τεσσάρων πτυχών παρέχει την απαραίτητη ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης.
- iii. η μέθοδος αποτελεί ολοκληρωμένη προσέγγιση και καθολικό σύστημα αναφοράς, διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης και συντονίζει τις ενέργειες όλων για την υλοποίηση των κοινών στόχων

(Σαλμόν, 2016).

Η μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων μέσω της εξέτασης των τεσσάρων πτυχών, και καθώς αντιμετωπίζει την επιχείρηση ολιστικά ως σύστημα, είναι ακόλουθη με τη φιλοσοφία της Συστημικής Θεωρίας (Σαλμόν, 2016). *«Η διαλεκτική σχέση που διαμορφώνεται ανάμεσα στο που θέλουμε να πάμε και στο τι πρέπει να κάνουμε για να το πετύχουμε, οδηγεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή συστημικής σκέψης, που συμβάλλει στην ανακάλυψη των σχέσεων αιτιώδους συνάφειας»* (Κουέλης, 2014,σελ. 38).

2.5. Μειονεκτήματα του μοντέλου

Το μοντέλο δέχθηκε επικρίσεις καθώς:

- α. Δεν εξετάζονται τα ενδιαφέροντα των ανταγωνιστών της επιχείρησης.
- β. Η υποκειμενικότητα ως προς τους δείκτες βαρύτητας και την επιλογή των μέτρων απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία.
- γ. Στην περίπτωση εφαρμογής του σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και συχνά μη μετρήσιμοι.

2.6. Το Balanced Scorecard ως εργαλείο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί ένα εργαλείο για τους οργανισμούς συμπεριλαμβανομένων και των μη κερδοσκοπικών και αυτών του δημοσίου τομέα, προκειμένου να διαχειριστούν τα αιτήματα των άμεσα ενδιαφερόμενων (Τσώλας, 2007)

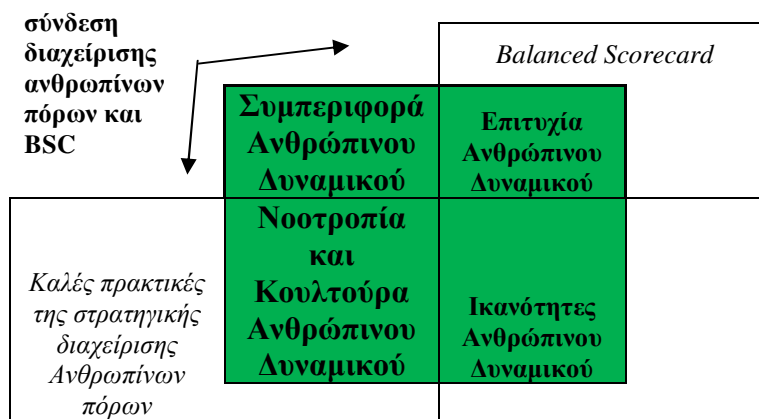
Τα τελευταία 40 χρόνια υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στη σημασία της μέτρησης των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει η Gabčanová (2012), οι Becker, Huselid & Ulrich (2001) θεωρούν πως σε περίπτωση που ο διευθυντής επιθυμεί να δημιουργήσει ένα σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να γνωρίζει από πριν πως μπορούν οι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης να βοηθήσουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Παρά τα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την προσπάθεια μέτρησης των ανθρωπίνων πόρων (έλλειψη εμπειρίας, ακρίβειας και δυσκολίες κατά τη μέτρηση), έχουν προταθεί από ερευνητές μέθοδοι και εργαλεία για την αξιολόγηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Μεταξύ αυτών των εργαλείων σημαντική θέση κατέχει το Balanced Scorecard, καθώς βοήθησε πολλές επιχειρήσεις στη διαχείριση (με την έννοια της αποτελεσματικής απασχόλησης) του ανθρώπινου κεφαλαίου (Gabčanová, 2012).

Οι Becker, Huselid και Ulrich (2001), δημιούργησαν το Human Resource Scorecard για τη μέτρηση και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, θεωρώντας ότι πετυχαίνει δύο σημαντικά πράγματα: α) διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους ως κεφάλαιο και β) καταδεικνύει τη συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Οι ερευνητές προχώρησαν το εργαλείο ένα βήμα πιο πέρα, δημιουργώντας μία εφαρμογή του Balanced Scorecard για τη μέτρηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, τον εντοπισμό και τη μέτρηση της συμπεριφοράς, της νοοτροπίας των δεξιοτήτων και των αποτελεσμάτων που απαιτούνται για τους ανθρώπινους πόρους ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012). Η επέκταση του πίνακα στοχοθεσίας για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως φαίνεται στο σχήμα 7 έχει τέσσερα βασικά στοιχεία-κλειδιά:

1. Τη νοοτροπία και την κουλτούρα του ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν, να υιοθετήσουν και να εκτελέσουν τη στρατηγική της επιχείρησης.
2. Τις ικανότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εφαρμογής.
3. Τη συμπεριφορά της ηγεσίας και των εργαζομένων, η οποία καθορίζει το βαθμό επίτευξης των στρατηγικών στόχων
4. Την επιτυχία των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Σχήμα 7: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και Balanced Scorecard

Πηγή: *Carpenter et al., 2012:710* (επεξεργασία της ίδιας)

Οι Kaplan & Norton προτείνουν τρία βασικά μέτρα τα οποία συνδέονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατά την εφαρμογή του μοντέλου:

- την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία συνδέεται άμεσα με την επιτυχία τους (και κατ' επέκταση με την επιτυχία της επιχείρησης).
- την παραγωγικότητα των εργαζομένων η οποία συνδέεται με την κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα με το κόστος εργασίας.
- τη διατήρηση των εργαζομένων, η οποία συνδέεται με την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Gabčanová, 2012).

Τα παραπάνω μέτρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελούν και αντικείμενο ενασχόλησης της ηγεσίας του οργανισμού στην προσπάθεια διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Η σημασία του Balanced Scorecard στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καθίσταται σαφής και μέσω του παρακάτω παραδείγματος: η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων η οποία αποτελεί επιδίωξη (στόχο) της Διοίκησης μιας επιχείρησης παρέχει αύξηση γνώσεων στους εργαζομένους (Πτυχή καινοτομίας-ανάπτυξης), βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών), ικανοποίηση των ωφελουμένων (Πτυχή Πελατών-Ωφελουμένων) και τελικά αύξηση των εσόδων της επιχείρησης (Χρηματοοικονομική Πτυχή). Μέσω των συνδέσμων του παραπάνω παραδείγματος αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα πως το μοντέλο βοηθά τον ηγέτη του οργανισμού να αντιληφθεί την άμεση σχέση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού με την επιτυχία του οργανισμού. Η διαχείριση και η κατεύθυνση αυτών των πόρων είναι καθοριστική για την επιβίωση και το μέλλον του οργανισμού.

Συνδέοντας το Balanced Scorecard με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων η επιχείρηση όχι μόνο δυναμώνει τη θέση της στην αγορά αλλά και βελτιώνει τη θέση των ίδιων των εργαζομένων της.

2.7. Σύνδεση της Ανάλυσης S.W.O.T. με το Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard αποτελεί ένα εργαλείο αποτελεσματικής μέτρησης επιχειρησιακών στρατηγικών και όχι εργαλείο επιλογής και διαμόρφωσης τέτοιων στρατηγικών. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο, πριν τη χρήση του μοντέλου, να προηγηθεί μία ανάλυση της επιχείρησης η οποία θα δώσει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία τα οποία αφορούν το παρόν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τον καθορισμό των στόχων και των δεικτών-κλειδιών του Balanced Scorecard. Μία τέτοια ανάλυση είναι η ανάλυση SWOT, με τη βοήθεια της οποίας μπορεί να γίνει ο καθορισμός των σημαντικότερων παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας οι οποίοι στη συνέχεια θα κατηγοριοποιηθούν στις τέσσερις πτυχές του Balanced Scorecard ώστε να προκύψουν οι κατάλληλοι δείκτες.

2.8. Η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Το Balanced Scorecard μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιχειρήσεις μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή σε κρατικούς οργανισμούς, αρκεί να ληφθεί υπόψιν ο ιδιαίτερος χαρακτήρας αυτών των οργανισμών. Ιδιαίτερα εμπόδια τα οποία συναντώνται κατά την εφαρμογή του Balanced Scorecard στους παραπάνω οργανισμούς είναι η, πολλές φορές, μη ξεκάθαρη διατύπωση του οράματος και της στρατηγικής τους και ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας τους (Χατζηγεωργίου, 2007).

2.9. Η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς³

Τα σχολικά συστήματα επικεντρώνονται στις επιτυχίες των μαθητών, αυτές είναι οι σημαντικές εκροές τους. Το μοντέλο χρησιμοποιείται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς προκειμένου να μετρήσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα των σπουδαστών τους και την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων που έχουν θέσει. Η επιτυχία των σπουδαστών όμως δεν προκύπτει από το κενό και δεν συντελείται σε αυτό. Προϋποθέτει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, την εναρμόνιση του προσωπικού με τους εκπαιδευτικούς στόχους της μονάδας. Η μέτρηση και η αξιολόγηση της επίδοσης της μονάδας σε όλες τις περιοχές

³ Τα στοιχεία περιέχονται στο report του Hanover Review (Δεκέμβριος 2013)

προκύπτει σαν λογική συνέπεια της επιδίωξής της για επιτυχία των σπουδαστών. Το μοντέλο Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της γενικότερης επίδοσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και να βοηθήσει στη βελτίωσή της.

Οι Demetrius και Patricia Karathanos (2005), συνδέουν τα κριτήρια Baldrige για την αριστεία στην εκπαίδευση με το Balanced Scorecard και αναφέρουν ότι η μέτρηση της επίδοσης της σχολικής μονάδας είναι επιτυχέστερη όταν λαμβάνονται υπόψιν:

1. Τα μαθησιακά αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να βασίζονται σε μία ποικιλία μεθόδων αξιολόγησης, ώστε να αξιολογούνται οι μαθητές ολιστικά. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα θα πρέπει να αντανακλούν το όραμα του οργανισμού και τους στόχους για βελτίωση που έχουν τεθεί.
2. Η μέτρηση της ικανοποίησης των μαθητών και των ενδιαφερομένων μερών, για χαρακτηριστικά συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υπηρεσιών, για επαφές και συναλλαγές με τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο βαθμός ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη και κατάκτηση της γνώσης από τους μαθητές και με τις μελλοντικές δράσεις μαθητών και ενδιαφερομένων μερών.
3. Ο προϋπολογισμός, τα οικονομικά και τα αποτελέσματα αγοράς τα οποία συνδέονται με τα έξοδα ανά μαθητή, τα δίδακτρα, τους πόρους για τη σχολική μονάδα από άλλες πηγές, την αύξηση των υποτροφιών κ.ά.
4. Τα αποτελέσματα του σχολείου και του προσωπικού δηλαδή τα ποσοστά καινοτομίας και προτάσεων, ολοκλήρωσης των μαθημάτων, ποσοστά μάθησης, βελτίωσης επιδόσεων, συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, κατανομής των βαρών και των γνώσεων σε όλα τα μέλη του οργανισμού, ποσοστά ευημερίας των εργαζομένων, ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.
5. Η οργανωτική αποτελεσματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της μέτρησης των επιδόσεων των βασικών εσωτερικών λειτουργιών: ικανότητα βελτίωσης των επιδόσεων και ανάπτυξης των μαθητών, εκπαίδευση, κλίμα, ανταπόκριση στις ανάγκες των μαθητών ή των ενδιαφερομένων μερών, ολοκλήρωση της οργανωτικής στρατηγικής και των σχεδίων δράσεων.
6. Τα αποτελέσματα της διακυβέρνησης και της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού, δηλαδή η δημοσιονομική λογοδοσία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού, οι δείκτες της ηθικής συμπεριφοράς και της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων στην διακυβέρνηση του οργανισμού, η νομική και κανονιστική συμμόρφωση.

Η εφαρμογή του μοντέλου απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και δέσμευση για συνεχή χρήση του από το προσωπικό. Αρχικά απαιτείται εξέταση των αναγκών των ομάδων ενδιαφερομένων (εκπαιδευτικών και άλλων εργαζομένων στη μονάδα, μαθητών, κηδεμόνων, τοπικής κοινότητας). Τα δεδομένα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά ώστε να διασφαλίζεται ότι το Balanced Scorecard ανταποκρίνεται στην τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού.

Η όλη διαδικασία εφαρμογής μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερα στάδια:

- ❖ Προσδιορισμός και ευθυγράμμιση του οράματος, των αξιών και της αποστολής της σχολικής μονάδας.
- ❖ Δημιουργία στρατηγικών για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής.
- ❖ Προσδιορισμός των μέτρων τα οποία παρακολουθούνται συνεχώς.
- ❖ Δημιουργία ενός πίνακα για την παρακολούθηση των μέτρων ώστε αυτά να είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική του οργανισμού.

Οι υπεύθυνοι εφαρμογής του μοντέλου σε σχολεία της Ατλάντα των Η.Π.Α. δίνουν επιπλέον πληροφορίες για τις στρατηγικές που χρειάζεται να ακολουθηθούν για την επιτυχή εφαρμογή του (Kaplan & Miyake, 2010a). Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι χρειάζεται: α) ηγεσία με σαφή στρατηγική, β) μετάφραση της στρατηγικής σε όρους αντιληπτούς από τους ενδιαφερόμενους, γ) εναρμόνιση όλων των εργαζομένων με τη στρατηγική δ) η στρατηγική να γίνει δουλειά όλων. Παρόλο που η στρατηγική διαμορφώνεται από τη διοίκηση, εκτελείται από το προσωπικό, ε) επικοινωνία όλων των μελών του οργανισμού και ευθυγράμμιση των κινήτρων και των προσωπικών στόχων με την εκτέλεση του μοντέλου και στ) η στρατηγική να καταστεί μία συνεχής διαδικασία και να επαναπροσδιορίζεται αν χρειαστεί.

2.9.1. Balanced Scorecard και εκπαίδευση: Γιατί και πως

Το βασικότερο όφελος από την εφαρμογή του Balanced Scorecard στην εκπαίδευση αφορά στο πώς χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες μετά την υλοποίηση της μεθόδου.

Αρχικά, η μέθοδος συνεισφέρει στη μετατροπή των σχεδίων βελτίωσης του σχολείου σε μετρήσιμους στόχους και στον καθορισμό της διαδικασίας που χρειάζεται για την υλοποίηση και τη μέτρηση της υλοποίησης αυτών των στόχων (Archer, 2007). Παράλληλα, τα σαφή πρότυπα απόδοσης, τα οποία καθίστανται γνωστά, οδηγούν τα εμπλεκόμενα μέλη σε μία ανάγκη άμεσης αλλαγής, ώστε να πλησιάσουν και αυτοί το βέλτιστο. Συνδέει τις διάφορες λειτουργικές μετρήσεις με την οικονομική κατάσταση του οργανισμού και επιτρέπει την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως η βελτίωση των

σχέσεων και η ενίσχυση της ποιότητας μέσω επενδύσεων στην έρευνα και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Cowart, πρώην επιθεωρητή σχολείων της Κομητείας Monroe στην Georgia των Η.Π.Α., η εφαρμογή της μεθόδου στα σχολεία της περιοχής του δημιούργησε διαφάνεια, ενέπνευσε εμπιστοσύνη στις νέες πρακτικές και εκτιμήθηκε η προσπάθεια της περιφέρειας για τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών (Cowart, 2010). Ο ίδιος συγγραφέας τονίζει ότι η διαδικασία βοήθησε την πολιτεία να συντονίσει τους πόρους για την υποστήριξη των σχολείων.

Αυτή η συστημική εξέταση της μονάδας, μειώνει το χρόνο, την ενέργεια και την προσπάθεια που απαιτείται να καταβάλει ο Διευθυντής του σχολείου για να επιτύχει τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Μέσω της εφαρμογής του Balanced Scorecard, οι ενδιαφερόμενοι (κηδεμόνες, τοπική κοινωνία κλπ) βλέπουν το απρόσκοπτο σύστημα που συνδέει όλες της πτυχές της λειτουργίας και επίδοσης του σχολείου: σχεδιασμό, μέτρηση, παρακολούθηση, διαχείριση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων.

Τα σχόλια και οι «οδηγίες» των Kaplan & Miyake (2010b) για διευκόλυνση κατά την εφαρμογή του μοντέλου δίνονται στη συνέχεια:

- i. Ακούστε τα ενδιαφερόμενα μέλη. Το μοντέλο είναι αποτελεσματικό μόνο αν αντανακλά την πραγματικότητα μέσα στα σχολεία. Αποτυπώστε τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών στον στρατηγικό χάρτη και στο Balanced Scorecard.
- ii. Επικοινωνήστε νωρίς και συχνά. Η διεύθυνση χρειάζεται να επικοινωνεί νωρίς και συχνά με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την στρατηγική, τον χάρτη και το Balanced Scorecard. Η επικοινωνία και η ανακοίνωση ελαττώνει το άγχος που προκαλείται από την αλλαγή, ιδιαίτερα την αλλαγή που σχετίζεται με μέτρηση.
- iii. Αναπτύξτε σταδιακά το μοντέλο σε φάσεις. Είναι σημαντικό να γίνει σαφής και βιώσιμη η στρατηγική πριν την εισαγωγή της στο σχολείο Έτσι, εξασφαλίζεται η αντιμετώπιση προβλημάτων πριν την εφαρμογή του μοντέλου και αποφεύγονται παρερμηνείες οι οποίες μπορεί να συνδέουν το μοντέλο με απολύσεις εργαζομένων και συλλογή προσωπικών τους στοιχείων.
- iv. Κρατήστε το προσωπικό στο τραίνο. Συγκροτήστε και εκπαιδεύστε μία ομάδα εργαζομένων για τον συντονισμό και την απλοποίηση της διαδικασίας εφαρμογής του μοντέλου.

- v. Χρησιμοποιήστε το ή ξεχάστε το. Το μοντέλο θα πετύχει μόνο αν καταστεί για τη διοίκηση το βασικό πληροφοριακό σύστημα, προσαρμοστεί στο περιβάλλον και στη στρατηγική του οργανισμού και στις νέες εκπαιδευτικές ευκαιρίες.

2.9.2. Παραδείγματα εφαρμογής του Balanced Scorecard σε σχολεία

Στη βιβλιογραφική μας αναζήτηση αναφέρονται περιπτώσεις εφαρμογής της μεθόδου από περιφέρειες στα σχολεία της δικαιοδοσίας τους, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα αυτά των πόλεων Atlanta (για δημόσια σχολεία), Chugach και Pearl River των Η.Π.Α. Η αναφορά της εφαρμογής του μοντέλου σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς παρουσιάζεται σε ανώτατα ιδρύματα (Berkley University of California, Pennsylvania State University, University of Virginia και επαγγελματικές σχολές (Muenster Γερμανία). Παρακάτω αναφέρουμε μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις εφαρμογής του μοντέλου σε σχολεία των Η.Π.Α.

Chugach School District (Η.Π.Α.)⁴

Η περιοχή Chugach βρίσκεται στην Αλάσκα των ΗΠΑ. Αντιμετωπίζει προβλήματα ανεργίας, εγκληματικότητας και παραβατικότητας των νέων. Το όραμα που τέθηκε ήταν μέσω της η βελτίωσης των επιδόσεων των μαθητών των σχολείων να επιτευχθεί η ανατροπή των αρνητικών συμπεριφορών σε αποδεκτά κοινωνικά πρότυπα. Οι τρεις στρατηγικοί στόχοι που τέθηκαν ήταν η αύξηση και παρακολούθηση των μαθητικών επιδόσεων σε τομείς όπως η ανάγνωση, η γραφή, τα μαθηματικά, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας, η κοινωνική και προσωπική υγιεινή, η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στη δημιουργία ατομικού φακέλου μάθησης των μαθητών και ατομικού φακέλου σχετικά με τις στάσεις και την κοινωνική συμπεριφορά των νέων και τέλος η απόκτηση δεξιοτήτων που συνάδουν με την τοπική αγορά.

Pearl River School District (Η.Π.Α.)⁵

Πρόκειται για περιοχή της Νέας Υόρκης οι κάτοικοι της οποίας χαρακτηρίζονται ως εύποροι. Το όραμα που τέθηκε ήταν ότι κάθε παιδί πρέπει να μάθει και θα μάθει ώστε να εξυπηρετηθούν οι προσδοκίες των οικογενειών. Στρατηγικοί στόχοι ήταν οι υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών, η δημόσια φήμη και συνεργασία με πανεπιστήμια και εργοδότες και τέλος η διατήρηση της δημοσιονομικής σταθερότητας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κόστους.

⁴ Τα στοιχεία προέρχονται από τη Διπλωματική εργασία της Μ. Οικονομίδου «Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση Ολικής Ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η χρήση της εξισορροπημένης Αξιολόγησης»

⁵ Ο.π.

Atlanta Public Schools (Η.Π.Α.)⁶

Πριν την εφαρμογή του μοντέλου, η εικόνα που επικρατούσε στα δημόσια σχολεία της Ατλάντα των Η.Π.Α. ήταν χαμηλές επιδόσεις μαθητών, απογοητευμένοι εκπαιδευτικοί, κτίρια υπό κατάρρευση, δυσαρεστημένοι κηδεμόνες οι οποίοι έπαιρναν τα παιδιά τους από τα συγκεκριμένα σχολεία. Στα γυμνάσια της περιοχής χάνονταν κατά μέσο όρο δύο εβδομάδες μαθήματος το χρόνο και υπήρχαν 700 κενές διδακτικές θέσεις. Το σύστημα έχανε τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη του.

Στις ΗΠΑ, μία φορά το χρόνο, όλες οι περιοχές καταρτίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό τους. Έχοντας υπόψιν ότι η αποτυχία επίτευξης των στόχων οφείλεται όχι σε κακή στρατηγική αλλά σε κακή εκτέλεση της στρατηγικής, η ηγεσία των σχολείων της Ατλάντα, υιοθέτησε το μοντέλο Balanced Scorecard. Ο τίτλος του στρατηγικού σχεδίου ήταν «Strong schools, strong students, strong Staff, Strong System» έχοντας σαν στόχο να εστιάσει στις δυνάμεις του και να δημιουργήσει κουλτούρα και συνθήκες συνεργασίας και ενθάρρυνσης εκπαιδευτικών και μαθητών. Το όραμα ήταν η ανάπτυξη ενός σχολικού συστήματος υψηλής απόδοσης που η τοπική κοινωνία εμπιστεύεται και στο οποίο οι μαθητές μαθαίνουν ευχάριστα, οι εκπαιδευτικοί εμπνέονται επαγγελματικά και οι οικογένειες συμμετέχουν ενεργά (Οικονομίδου, 2015).

Η ηγετική ομάδα που ανέλαβε να εφαρμόσει το μοντέλο στα δημόσια σχολεία της Ατλάντα, οικοδόμησε έναν πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας του οποίου οι τέσσερις διαστάσεις συνδέονταν σαφώς με τους στρατηγικούς στόχους των σχολείων της περιοχής. Οι συνδεδεμένοι στόχοι του πίνακα κατέγραψαν με σαφήνεια τη στρατηγική: η βελτίωση των μαθητών συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, την εμπλοκή της κοινότητας, τις υψηλής ποιότητας και ασφάλειας εγκαταστάσεις. Για να συμβεί αυτό απαιτείται επένδυση στο προσωπικό του σχολείου και στην ηγεσία, αύξηση της εμπλοκής, διατήρηση του αποτελεσματικού προσωπικού και οικοδόμηση κουλτούρας ευθυγράμμισης και λογοδοσίας. Αφού τέθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι, επιλέχθηκαν ένα ή περισσότερα μέτρα για την επίτευξη του κάθε στόχου έχοντας ως πρότυπο εθνικά, πολιτειακά ή τοπικά πρότυπα επιδόσεων και θέτοντας προτεραιότητες. Με τη βοήθεια του πίνακα, επιτεύχθηκε η μετάφραση της στρατηγικής και η μεταφορά της σε όλα τα επίπεδα

⁶ Τα στοιχεία περιέχονται στο report του Hanover Review (Δεκέμβριος 2013) και τη Διπλωματική εργασία της Μ. Οικονομίδου «Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση Ολικής Ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η χρήση της εξισορροπημένης Αξιολόγησης»

ώστε ο καθένας να μπορέσει να την κατανοήσει και να ενεργήσει. Παράλληλα, ο πίνακας επέτρεψε να αποκτήσουν όλοι μία κοινή γλώσσα και να μιλήσουν για ζητήματα που σχετίζονται με την επιτυχία των μαθητών και να γίνει η στρατηγική μία συνεχής διαδικασία και υπόθεση του καθενός

Σήμερα η απογοητευτική εικόνα που περιγράψαμε παραπάνω έχει αντιστραφεί και τα σχολεία της περιοχής αποτελούν πρότυπο για άλλα σχολεία. Το εντυπωσιακό είναι ότι η αλλαγή δεν οφείλεται σε «ένεση χρημάτων» προς τα σχολεία αλλά στην αλλαγή της στρατηγικής της εκπαιδευτικής ηγεσίας της περιοχής· επικεντρώνεται όχι μόνο στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων αλλά και στην εκτέλεση του μακροπρόθεσμου στρατηγικού της σχεδίου μέσω της συμμετοχής όλων σε αυτό.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις, το μοντέλο αναπτύχθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να ευθυγραμμίζεται με το όραμα και την αποστολή της κάθε περιφέρειας αλλά και τις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων (μαθητών, εκπαιδευτικών, κηδεμόνων, τοπικής κοινωνίας).

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Balanced Scorecard, εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, τα τελευταία χρόνια βρίσκει εφαρμογή στον στρατηγικό σχεδιασμό και στη διαχείριση των πόρων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, προκειμένου να εξυπηρετηθούν το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Το μοντέλο συμβάλει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού και ενισχύει την ποιότητά του επειδή παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της κατανόησης της στρατηγικής και της εμπλοκής όλων των ενδιαφερομένων στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Θέτει προτεραιότητες στις προοπτικές και εξισορροπεί τις επιδιώξεις ώστε να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού. Εμπλέκει σε όλες τις φάσεις υλοποίησής του τους ανθρώπινους πόρους του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αποτελεί εργαλείο ανατροφοδότησης το οποίο παρέχει συνεχώς πληροφορίες για την αλλαγή που συντελείται στην πορεία για τη βελτίωση της απόδοσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή του μοντέλου αποτελεί η ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό ώστε το στρατηγικό σχέδιο που θα προταθεί να διαθέτει τις απαιτούμενες υποστηρικτικές δομές. Κατάλληλο εργαλείο της ανάλυσης του οργανισμού θεωρείται η ανάλυση SWOT, η οποία θα οδηγήσει στη συνέχεια και στην επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης και δράσεων που θα πραγματοποιηθούν.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT ΚΑΙ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΓΥΜΝΑΣΙΟ

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση που επιχειρήσαμε, παραδείγματα εφαρμογής του μοντέλου στην ελληνική εκπαίδευση, συναντήσαμε στην περίπτωση εφαρμογής του σε ανώτατα ιδρύματα και συγκεκριμένα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (Καρρά, 2004 & Karra και Papadopoulos, 2004 στο Χατζηγεωργίου, 2007), στο ΤΕΙ Αθήνας (Τμήμα Πληροφορικής) και στο ΑΕΙ ΤΕΙ Πειραιά (Σαλμόν, 2016). Όσον αφορά την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση η μοναδική αναφορά που συναντήσαμε αναφέρεται σε πρόταση εφαρμογής του μοντέλου στις παραπάνω βαθμίδες χωρίς να συγκεκριμενοποιείται η εκπαιδευτική μονάδα (Οικονομίδου, 2015).

Η επιτυχής εφαρμογή του μοντέλου σε εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο εξωτερικό (σε κεντρικό επίπεδο) μας οδήγησε στο σκεπτικό του κατά πόσο θα μπορούσε το μοντέλο να υιοθετηθεί και από δημόσια εκπαιδευτική μονάδα της χώρας μας.

Παρακάτω επιχειρούμε την περιγραφή και ανάλυση του μοντέλου προκειμένου να το εφαρμόσουμε σε δημόσιο σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και συγκεκριμένα σε Γυμνάσιο.

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Το σχολείο στο οποίο αναφερόμαστε, είναι σχολείο μεσοαστικού προαστίου της Αθήνας. Το δυναμικό των μαθητών είναι 200 μαθητές οι οποίοι κατανέμονται σε 9 τμήματα. Στο σχολείο απασχολούνται 24 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι 17 με αποκλειστική απασχόληση ενώ οι υπόλοιποι έρχονται για κάποιες ώρες από άλλα σχολεία. Διαθέτει πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο πληροφορικής, αίθουσα Τεχνολογίας και εργαστήριο Φυσικών Επιστημών (με σοβαρές ελλείψεις). Διαθέτει επίσης τέσσερις διαδραστικούς πίνακες οι οποίοι χρησιμοποιούνται ελάχιστα λόγω ανεπαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στη χρήση τους.

Στο σχολείο, εκτός του εκπαιδευτικού προσωπικού απασχολούνται και δύο άτομα ως βοηθητικό προσωπικό (καθαρίστριες).

1.1. Το όραμα της σχολικής μονάδας

Οραμά της σχολικής μονάδας αποτελεί η οργάνωση μιας σχολικής μονάδας στην οποία μαθητές και εκπαιδευτικοί θα εργάζονται με άνεση, δημιουργικότητα και

πνεύμα συνεργασίας μέσα σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον, αξιοποιώντας τις ατομικές τους δυνατότητες, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της μάθησης και την καλλιέργεια.

1.2. Οι στρατηγικοί στόχοι της σχολικής μονάδας

Το σχολείο στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ιδιαίτερες ανάγκες, δυνατότητες και αδυναμίες της σχολικής μονάδας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, στοχεύουμε οι μαθητές να μάθουν πώς να μαθαίνουν, πώς να εφαρμόζουν αυτά που έμαθαν, πώς να συνεργάζονται και να συνυπάρχουν με τους άλλους ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες.

Αγωνιζόμαστε για ένα σχολείο το οποίο καλλιεργεί την ασφάλεια, την αποδοχή και την αναγνώριση και το κάθε παιδί απολαμβάνει τη χαρά της μάθησης και την επιτυχία.

Για τη σχολική χρονιά 2017-2018 και συγκεκριμένα για την 1/9/17 έχουμε θέσει τους παρακάτω στόχους:

1. Αποτελεσματική οργάνωση και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
2. Αύξηση της ικανοποίησης μαθητών και κηδεμόνων.
3. Βελτίωση ικανοποίησης εκπαιδευτικών.
4. Επιβίωση σε στενό οικονομικό περιβάλλον.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2.1. Δυνάμεις

Η σχολική μονάδα φροντίζει όχι μόνο να διατηρήσει τις δυνάμεις της αλλά και να προβεί σε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα επιτρέψουν την ενίσχυσή τους.

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΔΙΩΞΗ
Καλή φήμη	Εξασφάλιση διδασκαλίας υψηλού επιστημονικού και παιδαγωγικού επιπέδου. Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αύξηση προσόντων του διδακτικού προσωπικού.
Καλή υλικοτεχνική υποδομή	Συνεχής συντήρηση των υλικοτεχνικών υποδομών και βελτίωσή τους μέσω προσφορών (από οργανισμούς ή/και ιδιώτες) και προγραμμάτων της Ε.Ε.
Κουλτούρα συνεργασίας	Εργασιακό κλίμα που ευνοεί τη συνεργασία. Επιδίωξη συναναστροφής του προσωπικού και εκτός σχολείου
Σταθερό προσωπικό	Εργασιακό κλίμα το οποίο προδιαθέτει τους εκπαιδευτικούς να παραμείνουν στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

2.2. Αδυναμίες

Απώτερος σκοπός είναι η μετατροπή των αδυναμιών σε δυνάμεις

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΔΙΩΞΗ
Μη καταρτισμένο προσωπικό	Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις νέες τεχνολογίες και στις επιστημονικές και παιδαγωγικές αλλαγές
Επιφυλακτικότητα στην καινοτομία	Παρακολούθηση μαθημάτων τα οποία πραγματοποιούνται με τη χρήση νέων τεχνολογιών ώστε να πεισθούν όλοι για την χρησιμότητά τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Άρση της επιφυλακτικότητας στην καινοτομία

	Ενημέρωση και πληροφόρηση των εργαζομένων για τις καινοτομίες που θα ακολουθήσουν
Μη χρήση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού	Επίδειξη του τρόπου χρήσης του εξοπλισμού του σχολείου. Παρακολούθηση μαθημάτων τα οποία πραγματοποιούνται με τη χρήση νέων τεχνολογιών ώστε να πεισθούν όλοι για την χρησιμότητά τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.
Απώλειες διδακτικών ωρών λόγω απουσίας εκπαιδευτικών οι οποίοι συνοδεύουν τμήματα του σχολείου σε επισκέψεις ή εκδηλώσεις	Προγραμματισμός των επισκέψεων και εκδηλώσεων του σχολείου την ίδια ημέρα για όλες τις τάξεις και τα τμήματα του σχολείου ώστε να μην υπάρχει απώλεια διδακτικών ωρών

2.3. Ευκαιρίες

Η διερεύνηση των ευκαιριών και η μετατροπή τους σε δυνατά σημεία αποτελούν πρώτιστης σημασίας προτεραιότητα της Διοίκησης

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΔΙΩΞΗ
Προσφορά προγραμμάτων επιμόρφωσης από φορείς και ΑΕΙ	Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης. Προσφορά προγραμμάτων ενδοεπιμόρφωσης
Κηδεμόνες θετικοί στη συνεργασία	Ενθάρρυνση και ενδυνάμωση της συνεργασίας
Προγράμματα ΕΣΠΑ για βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής	Έρευνα για δυνατότητα αξιοποίησης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ
Εκπαιδευτικές επισκέψεις στο εξωτερικό	Συνεργασίες με σχολεία του εξωτερικού, ανταλλαγή μαθητών

2.4. Απειλές

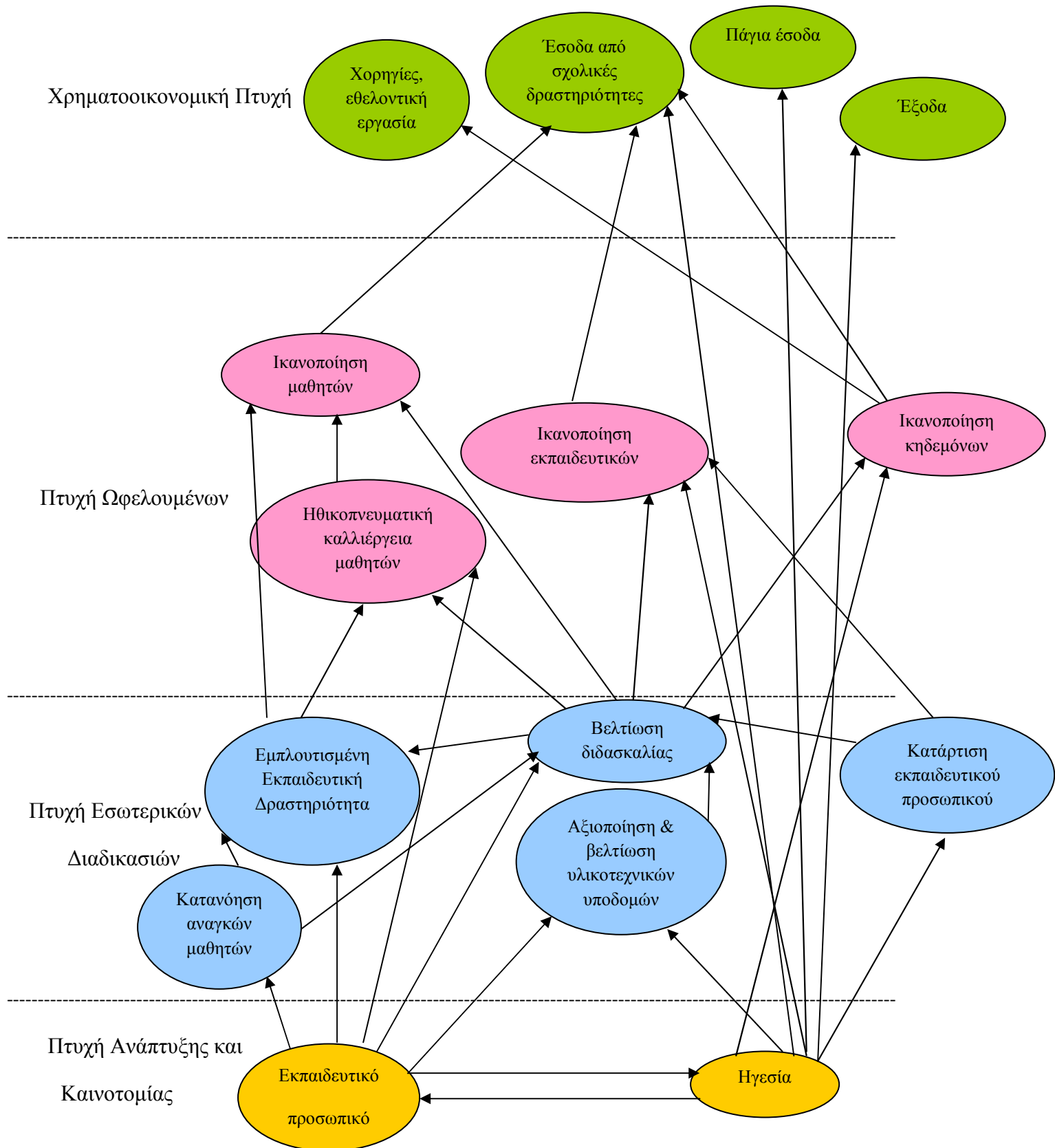
Η σχολική μονάδα πρέπει να φροντίσει ώστε οι απειλές να μετατραπούν σε δυνατά σημεία

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΔΙΩΞΗ
Υποχρηματοδότηση	Εύρεση χορηγών για κάλυψη αναγκών της σχολικής μονάδας. Προσφορά εθελοντικής εργασίας από τους κηδεμόνες
Αύξηση αριθμού μαθητών ανά τμήμα	Αύξηση αριθμού τμημάτων ώστε να επέλθει μείωση του αριθμού των μαθητών ανά τμήμα
Μείωση αριθμού μαθητών	Προσέλκυση μαθητών από ιδιωτικά σχολεία

3. BALANCED SCORECARD ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

3.1. Στρατηγικός χάρτης

Παρουσιάζονται οι τέσσερις πτυχές σύμφωνα με το μοντέλο, οι σημαίνουσες προοπτικές για τη σχολική μονάδα και οι μεταξύ τους συνδέσεις.



3.2. Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη

Παρακάτω δίνονται οι πίνακες των συνδέσεων του Στρατηγικού Χάρτη ανά πτυχή και ανά διάσταση. Για κάθε σύνδεση υπάρχουν τα σχόλια και οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που συνδέονται με αυτήν.

α) Πτυχή Ανάπτυξης και Καινοτομίας

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
	ΗΓΕΣΙΑ (Πτυχή Ανάπτυξης και Καινοτομίας)	Το εκπαιδευτικό προσωπικό συμβάλλει στην επιλογή της ηγεσίας της σχολικής μονάδας	Εργασιακή ικανοποίηση
	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΗ ΕΞΩΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Ο εμπλουτισμός της εκπαιδευτικής δραστηριότητας εξαρτάται από την δραστηριοποίηση των εκπαιδευτικών	Επιμόρφωση, εργασιακή ικανοποίηση
	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η αντίληψη των εκπαιδευτικών οδηγεί στην κατανόηση των αναγκών των μαθητών	Προσφορά στους μαθητές
	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Το εκπαιδευτικό προσωπικό καθορίζει το επίπεδο διδασκαλίας	Επιμόρφωση, εργασιακή ικανοποίηση
	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Το εκπαιδευτικό προσωπικό χρησιμοποιεί τις υποδομές του σχολείου και απαιτεί τη βελτίωσή τους	Επιμόρφωση, εργασιακή ικανοποίηση

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΗΓΕΣΙΑ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Οι ενέργειες της ηγεσίας οδηγούν σε αξιοποίηση και βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής	
	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η παρότρυνση της ηγεσίας και η διευκόλυνση για διαρκή βελτίωση, συμβάλλει στην κατάρτιση των εκπαιδευτικών	Επιμόρφωση, παρότρυνση εκπαιδευτικών
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κύριο παράγοντα ικανοποίησης και έμπνευσης των εκπαιδευτικών	Εργασιακή ικανοποίηση, επικοινωνία, εργασιακές σχέσεις
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η επαφή του Διευθυντή με τους κηδεμόνες έχει βαρύνουσα σημασία για την ικανοποίησή τους	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
	ΠΑΓΙΑ ΕΣΟΔΑ (Χρηματοοικονομική πτυχή)	Τα έσοδα του σχολείου είναι συγκεκριμένα	
	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Χρηματοοικονομική πτυχή)	Οι σχολικές δραστηριότητες στο χώρο του σχολείου με σκοπό τη συγκέντρωση χρημάτων πραγματοποιούνται μόνο με τη σύμφωνη γνώμη του διευθυντή	Ικανοποίηση εμπλεκομένων
	ΕΞΟΔΑ (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η χρηματική διαχείριση αποτελεί κύριο μέλημα του Διευθυντή	

β) Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών οδηγεί στην αποτελεσματική διδασκαλία	επιμόρφωση εκπαιδευτικών, εργασιακή ικανοποίηση
	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Οι μαθητές ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες εκτός του αυστηρού αναλυτικού προγράμματος	προσφορά σε μαθητές
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Οι εξωδιδασκτικές δραστηριότητες εμπλουτίζουν τη μαθησιακή διαδικασία με ευχάριστο για τους μαθητές τρόπο	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, προσφορά σε μαθητές
	ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η επαφή των μαθητών με φορείς πολιτισμού και μόρφωσης εκτός της σχολικής τάξης συμβάλλει στην πνευματική καλλιέργειά τους	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, προσφορά σε μαθητές

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η βελτίωση της διδασκαλίας ικανοποιεί τους μαθητές	επιμόρφωση
	ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η ολοκληρωμένη διδασκαλία δίνει ερεθίσματα στους μαθητές για περαιτέρω μελέτη	επαγγελματική ικανοποίηση
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Η βελτίωση της διδασκαλίας ικανοποιεί τον εκπαιδευτικό	επιμόρφωση, επαγγελματική ικανοποίηση
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ (Πτυχή Ωφελουμένων)	Οι κηδεμόνες ικανοποιούνται όταν το σχολείο προσφέρει άριστη διδασκαλία	εκπαίδευση προσωπικού

γ) Πτυχή Ωφελουμένων

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ			
	ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΑ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Οι μαθητές συμμετέχουν σε εκδηλώσεις και δράσεις του σχολείου οι οποίες έχουν σαν σκοπό συγκέντρωση χρημάτων για αγορά εξοπλισμού του σχολείου	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Χρηματοοικονομική πτυχή)	Ενισχύουν και συμμετέχουν σε εκδηλώσεις και δράσεις του σχολείου για συγκέντρωση χρημάτων με σκοπό την αγορά εξοπλισμού για το σχολείο	εργασιακή ικανοποίηση
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Συμμετέχουν σε εκδηλώσεις του σχολείου και συνεισφέρουν -άμεσα ή έμμεσα- οικονομικά	συμμετοχή γονέων
	ΧΟΡΗΓΙΕΣ, ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Προσφέρουν υλικοτεχνική υποδομή & εργασία για να καλυφθούν ανάγκες του σχολείου	συμμετοχή γονέων

3.3. Μέτρα, Στόχοι και Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό

Στους πίνακες που ακολουθούν δίνονται τα μέτρα, οι στόχοι και οι δράσεις βελτίωσης ανά αντικειμενικό σκοπό. Τα μέτρα εκφράζονται σε ποσοστό % ανά έτος και αφορούν το κλείσιμο της τρέχουσας σχολικής χρονιάς. Επιπλέον γίνεται συσχετισμός με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ανά αντικειμενικό σκοπό.

α) Προοπτική Ανάπτυξης και Καινοτομίας

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα	Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	% μεταπτυχιακών σπουδών ανά έτος	αύξηση μεταπτυχιακών σπουδών από τους εκπαιδευτικούς	ενημέρωση για νέα μεταπτυχιακά προγράμματα	Επιμόρφωση, επαγγελματική ικανοποίηση
	ΗΓΕΣΙΑ	% επίλυση ζητημάτων του σχολείου ανά έτος	αποτελεσματική ηγεσία	ενημέρωση και κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης προσωπικού	Επιμόρφωση, επαγγελματική ικανοποίηση

β) Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα	Στόχοι	Δράσεις	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ	Καταγεγραμμένες διαμαρτυρίες μαθητών ανά έτος	Βελτίωση κατανόησης μαθητών	Ερωτηματολόγιο	Ουσιαστική συμμετοχή του 15μελούς στα σχολικά συμβούλια	
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	% μαθημάτων (παραδόσεων) με εναλλακτικούς τρόπους διδασκαλίας ανά μάθημα και ανά έτος	Αύξηση των εναλλακτικών τρόπων διδασκαλίας	Παρουσίαση καλών πρακτικών διδασκαλίας από εκπαιδευτικούς του σχολείου	Πρόσκληση συμβούλων για ενημέρωση και κατάρτιση	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	% πραγματοποίηση μαθημάτων με τη χρήση της τεχνολογίας ανά έτος % ανανέωση υλικοτεχνικών υποδομών ανά έτος	Αύξηση χρήσης & βελτίωση υλικοτεχνικών υποδομών	Παρότρυνση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών στη χρήση των υποδομών του σχολείου	Υπαγωγή του σχολείου σε προγράμματα ΕΣΠΑ	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	% επιμορφωμένοι εκπαιδευτικοί ανά έτος	Αύξηση των προσόντων των εκπαιδευτικών	Συμμετοχή σε σεμινάρια	Ενδοεπιμόρφωση	Εκπαίδευση, επιμόρφωση εκπαιδευτικών
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	αποτελέσματα εξετάσεων ανά έτος	Καλύτερευση της διδασκαλίας	Συνδιδασκαλίες	Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο μάθημα	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών, επαγγελματική ικανοποίηση, προσφορά στους μαθητές

γ) Προοπτική Ωφελουμένων

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ	Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα	Στόχοι	Δράσεις	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ	% συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα % συμμετοχή σε μη υποχρεωτικές δραστηριότητες του σχολείου ανά έτος	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των μαθητών	Συζήτηση Ενημέρωση	Κοινές δράσεις με όμορα σχολεία	Προσφορά στους μαθητές, πρωτοβουλίες μαθητών
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	% συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα και μη υποχρεωτικές εκδηλώσεις του σχολείου ανά έτος. % αιτήσεις για βελτίωση ανά έτος % καταγεγραμμένες προστριβές στις συνεδριάσεις ανά έτος	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών	Συζητήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και συνυπολογισμός της άποψής τους	Διοργάνωση κοινών δραστηριοτήτων εντός και εκτός σχολείου	Επαγγελματική και εργασιακή ικανοποίηση εκπαιδευτικών
	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ	Συχνότητα επικοινωνίας σχολείου κηδεμόνων % αποδοχής πρόσκλησης σε εκδηλώσεις του σχολείου ανά έτος	Βελτίωση ικανοποίησης κηδεμόνων	Ενεργός συμμετοχή των γονέων Ποιοτική ενημέρωση για την πρόοδο των παιδιών	Βελτίωση ιστοσελίδας Συμμετοχή του Συλλόγου Γονέων στα σχολικά συμβούλια	Συμμετοχή κηδεμόνων
	ΗΘΙΚΟ-ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ	% συμμετοχή μαθητών σε πολιτιστικές δραστηριότητες ανά έτος % συμμετοχή μαθητών σε διαγωνισμούς ανά έτος	Βελτίωση ηθικοπνευματικής καλλιέργειας μαθητών	Προσφορά πολιτιστικών εκδηλώσεων στο χώρο του σχολείου Συμμετοχή μαθητών σε θεατρικές παραστάσεις, μουσικές εκδηλώσεις κλπ	Επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους	Προσφορά στους μαθητές

δ) Χρηματοοικονομική προοπτική

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα	Στόχοι	Δράσεις	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
	ΠΑΓΙΑ ΕΣΟΔΑ	% πάγια έσοδα ανά έτος	Κάλυψη αναγκών	Επικοινωνία με τον Δήμο για πιθανότητα αύξησης των πάγιων εσόδων		
	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	% έσοδα από εκδηλώσεις του σχολείου ανά έτος	Αύξηση εσόδων	Χριστουγεννιάτικο Bazaar	Χοροεσπερίδες Διαφημίσεις στο Λεύκωμα του σχολείου	Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών, συμμετοχή γονέων
	ΧΟΡΗΓΙΕΣ, ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	% χορηγίες και εθελοντική εργασία κηδεμόνων ανά έτος	Αύξηση χορηγιών και εθελοντικής εργασίας των κηδεμόνων	Ενημέρωση των επαγγελματιών κηδεμόνων για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν	Ενημέρωση των κηδεμόνων για προσφορές εξοπλισμού (π.χ. Η/Υ, εκτυπωτές) που δεν χρειάζονται	Συμμετοχή γονέων
	ΕΞΟΔΑ	Έσοδα/Έξοδα ανά έτος	Βέλτιστη χρηματική διαχείριση			

3.4. Παραδείγματα εφαρμογής του μοντέλου σε διάστημα δύο σχολικών ετών

Η εφαρμογή του μοντέλου και για δεύτερη σχολική χρονιά θα έδινε συγκριτικά αποτελέσματα για την επίτευξη της αλλαγής που συντελέστηκε στην εκπαιδευτική μονάδα. Θα μπορούσε δε να ειπωθεί υπό το πρίσμα της σύγκρισης στο στενό πλαίσιο της μονάδας (σχετική εφαρμογή στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας) ή ευρύτερα (συγκριτική εφαρμογή στο σύνολο της προσφερόμενης κατάρτισης από το σχολείο, την περιφέρεια, το υπουργείο). Το ποσοστό της μεταβολής θα έδινε το μέτρο για την επίτευξη των στόχων ή όχι. Επιπλέον, στην περίπτωση των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα παρείχε τη δυνατότητα για συμπεράσματα σχετικά με την ορθή χρήση τους και θα οδηγούσε σε αλλαγές όπου αυτές θα ήταν απαραίτητες.

ΣΧΕΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
	2015-2016 Επιμορφωμένοι /σύνολο εκπ.	2016-2017 Επιμορφωμένοι /σύνολο εκπ.	Μεταβολή			
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών)	12%	15%	+3%	Αύξηση των προσόντων των εκπαιδευτικών	Συμμετοχή σε σεμινάρια Ενδοεπιμόρφωση	Εκπαίδευση, επιμόρφωση εκπαιδευτικών

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

Αντικειμενικός Σκοπός	Μέτρα			Στόχοι	Δράσεις	Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
	2015-2016 Συμμετοχές σε επιμόρφωση/ σύνολο της προσφερόμενης κατάρτισης	2016-2017 Συμμετοχές σε επιμόρφωση/ σύνολο της προσφερόμενης κατάρτισης	Μεταβολή			
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30%	10%	-20%	Αύξηση των προσόντων των εκπαιδευτικών	ΑΛΛΑΓΗ ΔΡΑΣΕΩΝ	Εκπαίδευση, επιμόρφωση εκπαιδευτικών

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποσοστιαία έκφραση των δεικτών στους αντικειμενικούς δείκτες των τεσσάρων πτυχών της BSC συσχετιζόμενη τόσο με δράσεις όσο και με την διαχείριση ανθρώπινων πόρων μας επιτρέπει :

- Τη δυνατότητα αλγοριθμικής έκφρασης της ποσοτικοποίησης ποιοτικών παραμέτρων της σχολικής μονάδας
- Τον έλεγχο της σχετικής αλλαγής των μεταβλητών στο σύνολο της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας με θετικό ή αρνητικό πρόσημο, εφόσον η αναγωγή του ποσοστού γίνεται στην βάση της καταγραφής δεικτών προηγούμενων ετών.
- Τον συγκριτικό έλεγχο των δεικτών στο ευρύτερο σύνολο της εκπαιδευτικής περιφέρειας, εφόσον η αναγωγή των ποσοστών γίνεται στην βάση των προσφερομένων δυνατοτήτων ανά κατηγορία.
- Τη συσχέτιση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και σχολικών δράσεων ανά αντικειμενικό σκοπό.
- Τη συσχέτιση ανθρώπινων πόρων και επίτευξης των στόχων.
- Την εποπτεία της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας τόσο στο σύνολο όσο και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ανά πτυχή ή αντικειμενικό σκοπό.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παρούσα μελέτη προκύπτει ότι η σχολική μονάδα μπορεί να ερμηνευθεί ως ανοικτό σύστημα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η οργάνωση των πόρων και ο συντονισμός των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων αποτελούν στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας με σκοπό τη βελτιστοποίηση των εκροών του συστήματος. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων διαφοροποιείται ποιοτικά από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ενσωματώνει στοιχεία ποιοτικών παραμέτρων της λειτουργίας ενός συστήματος στη διοίκησή του. Η προσήκουσα διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εντάσσεται στη στρατηγική του εκπαιδευτικού οργανισμού και αποτελεί σημαντική επένδυση για την εκπαιδευτική διαδικασία καθώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι ήσσονος σημασίας για τη λειτουργία του.

Η μέτρηση και ο έλεγχος της επίδοσης της σχολικής μονάδας αποτελούν στοιχεία βελτίωσης της λειτουργίας και των εκροών της. Το Balanced Scorecard, μέθοδος μέτρησης της επίδοσης σε επιχειρήσεις, μετασχηματίζεται και εφαρμόζεται στο χώρο της εκπαίδευσης στο πλαίσιο των παραπάνω παρατηρήσεων. Η εφαρμογή της μεθόδου επιτρέπει τη σύνδεση ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων των εκπαιδευτικών μονάδων με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους. Η μέθοδος επικουρεί στην οργάνωση και στη χάραξη στρατηγικής στη μονάδα, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση της υλικής και άυλης περιουσίας των σχολείων. Αποτελεί δυναμικό εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αντιμετωπίζοντάς τους ως κεφάλαιο και καταδεικνύει τη συμβολή τους στην επιτυχία του οργανισμού.

Η εφαρμογή του μοντέλου από εκπαιδευτική μονάδα της χώρας μας είναι εφικτή και θα παρείχε στη Διοίκηση της μονάδας την εποπτεία των λειτουργιών της. Θα μπορούσε δε να αναδείξει τον σημαντικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία της μονάδας και να συνεισφέρει στην προσπάθεια της Διοίκησης για συντονισμό των επιμέρους συστημάτων με σκοπό την αξιοποίηση των πόρων, ικανοποίηση των εμπλεκομένων και την βελτιστοποίηση των εκπαιδευτικών εκροών.

2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να σταθεί αφορμή για προβληματισμό και περαιτέρω διερεύνηση ζητημάτων διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην εκπαίδευση. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε ακόμη η συστηματική έρευνα, εφαρμογή και παρακολούθηση ενός Balanced Scorecard σε σχολείο, ως πρωτοβουλία της διοίκησης του ίδιου του σχολείου. Ακόμη, η εφαρμογή της μεθόδου από συγκεκριμένη Περιφέρεια Εκπαίδευσης σε σχολεία της περιοχής της, θα αποτελούσε σημαντικό εργαλείο στρατηγικής Διοίκησης και Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων των σχολείων.

Η περαιτέρω επεξεργασία της μεθόδου θα αφορούσε στην κατασκευή αλγορίθμου εφαρμογής μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999) Ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Ι. Χατζηευστρατίου, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, Τόμος Γ, ΕΑΠ: Πάτρα. (σελ. 45-91).

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Anagnou, A. & Chountalas, P. (2015). Human Resource Management practices in the sector of public secondary education in Greece: weaknesses and possible remedies http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726622 (τελευταία πρόσβαση 18/8/16)

Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου*. Διδακτορική Διατριβή, Τομέας Παιδαγωγικής, Τμήμα Φιλοσοφίας-Παιδαγωγικής-Ψυχολογίας, Φιλοσοφική Σχολή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ανδρέου, Α & Παπακωνσταντίνου Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη.

Ανθοπούλου, Σ.-Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού . Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β, ΕΑΠ: Πάτρα. (σελ. 17-92).

Archer, J. (2007) “Districts Tracking Goals with ‘Balanced Scorecards.’” <http://www.edweek.org/ew/articles/2007/02/21/24scorecard.h26.html>

Becker, E. B., Huselid, M. A. & Ulrich, D. *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Βεντούρη, Α. Γ. (2005) *Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο*. Διπλωματική εργασία, Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών, ΕΜΠ

- Burke, W. (2002) *Organization and change: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Γεωργίου, Ν., Μάρκου-Αντωνίου, Μ., Χριστοδούλου, Σ. & Πασιαρδής, Π. (2011). Η θεωρία του χάους στην εκπαιδευτική διοίκηση. *Επιστήμες Αγωγής, τ.2.* , σελ. 81-98.
- Γκότοβος, Θ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1984). Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση του νεοδιόριστου εκπαιδευτικού: από το θρανίο στην έδρα. Στο Α. Γκότοβος, Γ. Μαυρογιώργος και Γ. Παπακωνσταντίνου (επιμ.) *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη*. Ιωάννινα: Σύγχρονη Εκπαίδευση.
- Carpenter, M. Bauer, T., Erdogan, B. (2012) *Management Principles v.1.1*.
<http://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.1.pdf>
(τελευταία πρόσβαση 15/11/16).
- Cowart, S. (2010) “Driving Improvement with Balanced Scorecard”
<http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=11684>(τελευταία πρόσβαση 28/10/16).
- Δημητρόπουλος, Ε. (2002). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Μτφρ. Δ. Κίκιζας. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Duke, D.L. (2004) *The challenges of education change*. NY: Pearson.
- Everard K. B. & Morris, G. (1999) *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ
- Ζαβλανός, Μ. (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην
- Gabčanová, I. (2012) *Balanced Scorecard as a tool for human resources management in financial organizations*. Διδακτορική Διατριβή, Tomas Bata University in Zlín.
- Ιορδανίδης, Γ. Δ. (2006) Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.) *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*.(σ. 90-97). Αθήνα: Μεταίχμιο
- Ιορδάνογλου Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Καπαχτσή, Β. & Κακανά, Δ.-Μ. (2013) Επιμορφωτικές δράσεις στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, Τόμος 1, Τεύχος 2, 2013 © εκπ@ιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576, σελ. 170-193.

www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2013/2/teyxos2.pdf (τελευταία πρόσβαση 21/9/16).

Kaplan, R. & Miyake, D.N. (2010a) “The Balanced Scorecard.” *The School Administrator*, 2:67.

<http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=11784&terms=>

(τελευταία πρόσβαση 1/11/16).

Kaplan, R. and Miyake, D. (2010b). Five Things We’ve Learned About Organizations. *The School Administrator*, 2:67

<http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=11672>

(τελευταία πρόσβαση 1/11/16).

Kaplan, R. & Miyake, D.N. (2012) The Balanced Scorecard. For a strategy-focused school district, a route for driving systemwide performance measurements, as Atlanta’s experience suggests.

<http://www.aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=11784>

(τελευταία πρόσβαση 10/11/16).

Καράλλης, Γ. (2007) Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονομίης της. *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου τ. 9*.

www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio09_apr_dec2007.pdf

(τελευταία πρόσβαση 24/9/16).

Καρβούνη, Δ. (2013) Ο εκπαιδευτικός οργανισμός ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα *Τα εκπαιδευτικά τ. 109-110*, σελ. 75-87.

Κεκές, Ι., (2008). *Κυβερνοσυστημικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση, Συστημική Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα:Κλειδάριθμος.

Κοντάκος, Α. (2011) Συστημική εκπαιδευτική ηγεσία. Στο Α. Κοντάκος, Φ. Καλαβάσης (επιμ.) *Θέματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού 4*. ΤΕΠΑΕΣ. Ρόδος: Διάδραση.

Κοσμίδη, Μ., Τούσσα Σ. & Τσόγκα, Ε. (2011). *Academic Balanced Scorecard και Επιχειρησιακή Στρατηγική*. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης.

Κουγιούλη, Θ. (2006). *Συστήματα Balanced Scorecards για την υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Κουέλης, Ε. (2014). Η υιοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων Οργανισμών.

www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1729.pdf (τελευταία πρόσβαση 11/11/16).

Κρεμιάδης, Θ. & Θωμοπούλου, Ι. (2012) *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Οικονομική Βιβλιοθήκη

Κωτσίκης, Β. (2001). *Εκπαιδευτικά Συστήματα. Οργάνωση και Διοίκηση. Συστημική Προσέγγιση*. Αθήνα: Έλλην.

Λεμονή, Ι. & Κολεζάκης, Α. (2013) Το πολυσύνθετο έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 1, Τεύχος 3, 2013* © εκπ@ιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576, σελ. 165-182.

<http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2013/3/teuxos3-a10.pdf> (τελευταία πρόσβαση 29/11/16).

Luthans F., Youssef C.M., (2004), Human Social and New Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 2, σελ.143-160.

Μιχόπουλος, Α.-Β. (1998), *Εκπαιδευτική Διοίκηση II: Διαδικασίες επιροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Μπιλίρη, Β. (2011) *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις* Πανεπιστήμιο Πατρών. *Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό*

Πρόγραμμα Σπουδών «Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Μανατζμεντ*. Αθήνα: Μπενού.

Μπουρέλου, Β. (2014) Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας – Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 2, Τεύχος 3, 2014* © εκπ@ιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576, σελ. 183-193.

<http://www.educircle.gr/periodiko/index.php/teleftaio-tefxos/57-teyxi-periodikon/tomos-2-teyχος-3/373-protasi-yiothetisis-tou-stratigikoy-sxediasmoy-sto-elliniko-ekpaideftiko-systima-se-epipedo-sxolikis-monadas-analysi-swot-tou-perivallontos-ton-ekpaideftikon-organismon> (τελευταία πρόσβαση 24/9/16).

Μπουρής, Ι.Δ. (2008) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στο Χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ. <http://repository.edulll.gr/1326> (τελευταία πρόσβαση 11/8/16).

Manolopoulos, D. (2008) Work motivation in the extended public sector an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), σελ. 1738-1762.

Νικολάου, Ε. (2013α) Ο ρόλος του Ηγέτη της σχολικής μονάδας στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών

http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2315%3A2013-04-02-13-54-02&catid=109%3A2010-06-04-16-08-16&Itemid=391&lang=el

(τελευταία πρόσβαση 15/7/16).

Νικολάου, Ε. (2013β) Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική ενδυνάμωση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών

http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2318%3A2013-04-04-13-10-52&catid=109%3A2010-06-04-16-08-16&Itemid=391&lang=el

(τελευταία πρόσβαση 15/7/16).

Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η Εκδ.). Θεσσαλονίκη: Αννίκουλας.

Οικονομίδου, Μ. (2015). *Μέτρηση, Αξιολόγηση και Βελτίωση Ολικής Ποιότητας του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος σε Ευρωπαϊκό Πλαίσιο: Η χρήση της εξισορροπημένης Αξιολόγησης*. Διπλωματική Εργασία, Τμήμα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Omebe, Ch.A. (2014) Human resource Management in Education
Issues and Challenges British Journal of Education, Vol.2, No.7,(σελ. 26-31)
<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-In-Education.pdf> (τελευταία πρόσβαση 8/7/16).

Παπαδόπουλος, Σ. (2013) *Οργάνωση και διοίκηση της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ. (2001), «*Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*». Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Πασιαρδή, Γ. (2001) Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση από τη σκοπιά των Κυπρίων Εκπαιδευτικών. *Νέα Παιδεία*, 97, σελ. 27-46.

Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2002, β έκδοση). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία ... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης Χ. Α. (2005) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

- Σαΐτης, Χ. (2008). Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση.
http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1093&bitstream=1093_02#page/1/mode/2up (τελευταία πρόσβαση: 13/7/16).
- Σαλμόν, Ι. (2016) *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.
- Σιδηρόπουλος, Γ. (2014). *Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Εθνικό και Διεθνές επίπεδο*. Ερευνητική εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.
- Σκιαδάς, Γ. (2013). Εκπαίδευση και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ο Ρόλος του Σχολικού Συμβούλου στο Σύγχρονο Management. *Πρακτικά 16^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου . Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Διαπολιτισμικότητα και τα ελληνικά ως ξένη Γλώσσα, τόμος II* (σελ. 159-171).
- Σοφού, Ε. (2014) Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας
http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/index.php/2014-09-06-09-18-43/2014-09-06-09-36-01/46-d2-sofou?showall=1 (τελευταία πρόσβαση 9-10-16)
- Ταρασιάδου, Α. & Πλατσίδου, Μ. (2009). Επαγγελματική ικανοποίηση των νηπιαγωγών: Ατομικές διαφορές και προβλεπτικοί παράγοντες. *Επιστήμες της Αγωγής*, 4, σελ. 141-154.
- Τσαούσης Δ. Γ. (1989). *Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας*. Αθήνα: Δαρδανός.
- Τσέτσος, Σ. (2015) Σχέσεις σχολείου και γονέων: συνεργασία και σύγκρουση *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 3, Τεύχος 2, 2015 © εκπ@ιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576*, σελ. 167-191.
http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2015/teuxos2/3_2-10.pdf (τελευταία πρόσβαση: 27/11/16).
- Τσώλας, Ι. (χ.χ.) Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης: Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και αιεφορία
http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SD_E_2005/Papers/Tsolas_Ioannis.pdf (τελευταία πρόσβαση 10/11/16).

Φυριππής, Ε. & Ίκκου, Χ. (2015) *Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Σημειώσεις, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.

Φωτόπουλος, Ν. (2013/24/2) Σχολική διαρροή και περιθωριοποίηση των νέων. *Ελευθεροτυπία*.

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=345913> (τελευταία πρόσβαση 9-10-16)

Χατζηγεωργίου, Α. (2007) Σχεδιασμός ενός πίνακα ακαδημαϊκής στοχοθεσίας για την αξιολόγηση ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος. *Επιθεώρηση Οικονομικών επιστημών*, τ. 11, σελ. 93-114.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Χυτήρης, Λ. (2006) *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.