

Υποέργο 3
«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

**της Πράξης «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» του Μέτρου
2.1 του ΕΠΕΑΕΚ II, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό
Ταμείο και Εθνικούς Πόρους.**

**Τελικός Δικαιούχος: Υπ.Ε.Π.Θ. / Ειδική Υπηρεσία
Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.**

**Φορέας Λειτουργίας: Υπ.Ε.Π.Θ. / Γενική Διεύθυνση
Διοικητικής και Οικονομικής
Υποστήριξης /
Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

«ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

Συντάκτης : Δρ. Ιωάννης Δ. Μπουρής

ΑΘΗΝΑ 2008

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Γενικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης	4
1.1.	Η Διαδικασία της Διοίκησης.	7
1.2.	Οργανωτική και Διοικητική : Εννοιολογικές προσεγγίσεις	9
2.	Προγραμματισμός και Σχεδιασμός της Εκπαίδευσης	45
2.1.	Διαμόρφωση Εκπαιδευτικής Πολιτικής.....	47
3.	Λήψη Αποφάσεων στην Εκπαίδευση.....	54
4.	Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	66
5.	Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Δράσης	69
6.	Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων και Οργανισμών.....	78
7.	Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων και Οργανισμών.....	81
8.	Διοικητική Εποπτεία και έλεγχος της Εκπαίδευσης	89
8.1.	Διοικητικά και ελεγκτικά όργανα και λειτουργίες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος	91
9.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'	99
10.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'	124

Αντί Προλόγου

Οι σημειώσεις αυτές αναφέρονται σε βασικά θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης του Εκπαιδευτικού Συστήματος (management in education: An introductory analysis) και έχουν ως σκοπό να υποστηρίξουν και να ενισχύσουν το γνωσιολογικό υλικό που παρουσιάζεται στην θεματική ενότητα ‘ **01 ORG:** Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης’

Η θεματική αυτή ενότητα εστιάζεται στις οργανωτικο- διοικητικές προσεγγίσεις, αναλύσεις αλλά και στην αναζήτηση ενός αποτελεσματικού προτύπου οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Μεθοδολογικά, ακολουθείται η τεχνική της παραγωγής (deduction) όπου στηριζόμενοι στα θεωρητικά οργανωτικο-διοικητικά πρότυπα και προσεγγίσεις καταλήγουμε στην περιγραφή του οργανωτικά διοικητικού ‘τύπου’, που έχει σήμερα το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα .

Οι παρούσες σημειώσεις συνοδεύονται από δημοσιευμένα αποτελέσματα της ερευνητικής δραστηριότητας του διδάσκοντα σε θέματα όπως : α) Στρατηγικός και χωροταξικός σχεδιασμός εκπαιδευτικών μονάδων β) διοικητικο-οργανωτικά χαρακτηριστικά του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος γ) μεθοδολογία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης σπουδαστών από τις παρεχόμενες σε αυτούς εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Εκτεταμένες αναφορές γίνονται στη σχετική νομοθεσία σε θέματα δομής και λειτουργίας της εκπαίδευσης (Ν.1566/1985)

Ιωάννης Δ. Μπουρής, mba, ph.d.



Αθήνα 2008

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. Γενικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης

Ακολουθώντας το αξίωμα των αρχαίων ελλήνων " άρχειν τε και άρχεσθαι " θα προσπαθήσουμε κατ' αρχήν να οριοθετήσουμε την έννοια του Management. Η λέξη management προέρχεται από την λατινική λέξη "manus" που σημαίνει χέρι και το λατινικό ρήμα "maneggiare" που σε ευρεία μετάφραση αποδίδεται ως ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω.

Κατά την αγγλοσαξονική ορολογία η λέξη management προέρχεται από το ρήμα manage που σημαίνει : α) διευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ β) ενεργώ ή δρω κατά ένα προκαθορισμένο τρόπο γ) χειρίζομαι μια υπόθεση δ) επιτυχάνω συγκεκριμένο αποτέλεσμα ε) "κουμαντάρω"-comandare - πηδαλιουχώ στ) διαφεντεύω ζ) νοικοκυρεύω

Κατά την γαλλική προσέγγιση η λέξη management προέρχεται από την λέξη Ménage που σημαίνει νοικοκυριό.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο όρος Management είναι από τους δάνειους όρους που δεν έχουν βρει την ακριβή τους μετάφραση στην ελληνική γλώσσα.

Management σημαίνει Διοίκηση, Διεύθυνση, Διαχείριση, επιμέλεια προσώπων, υποθέσεων, πράξεων.

Η Διοίκηση άλλοτε μεν ενεργείται από μεμονωμένα άτομα ή καθ' ομάδας για λογαριασμό τούτων οπότε γίνεται λόγος για διοίκηση ιδίων υποθέσεων, άλλοτε δε ενεργείται για λογαριασμό τρίτων, οπότε γίνεται λόγος για διοίκηση αλλότριων υποθέσεων. Αν το διοικητικό αυτό φαινόμενο απαντάται στο πλαίσιο της οικονομικής και κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων, τότε γίνεται λόγος για "Διοίκηση των Κοινών" δηλαδή για δημόσια διοίκηση.

Η ιστορία της Διοίκησης-management ξεκινά από τότε που υπάρχουν οργανωμένες κοινωνίες. Τότε τίθεται το πρόβλημα της Διοίκησης ως ξεχωριστής λειτουργίας που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών πολλών ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η μελέτη των προβλημάτων που παρουσιάζει η Διοίκηση του Κράτους, του στρατού ή της εκκλησίας, έχει αρχίσει από τους αρχαίους χρόνους και έχει απασχολήσει πολλούς από τους πιο φωτισμένους στοχαστές της ιστορίας. Αντίθετα η συστηματική αντιμετώπιση της Διοίκησης είναι πολύ πρόσφατη - μόλις από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα . Βέβαια, παραγωγή και σχέσεις παραγωγής υπήρχαν ανέκαθεν, ακόμη και παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα. Δεν έλλειπαν από την αρχαιότητα τα μεγάλα κατασκευαστικά έργα, τα ορυχεία, τα εργαστήρια που παρήγαν σε μεγάλες ποσότητες και απασχολούσαν πολλές εκατοντάδες εργαζόμενους . Το πρόβλημα όμως της Διοίκησης-management δεν φαίνεται να είχε τεθεί πριν από την βιομηχανική εποχή.

Η βιομηχανική παραγωγή είναι από τη φύση της διαφορετική από την προ-βιομηχανικού τύπου παραγωγή, έστω και αν η τελευταία γίνεται σε μεγάλη κλίμακα. Βιομηχανική παραγωγή εννοούμε εδώ όχι μόνον την παραγωγή που γίνεται μέσα στα εργοστάσια, αλλά κάθε

παραγωγή που γίνεται μέσα στα πλαίσια της βιομηχανικής κοινωνίας και υπόκειται στην κουλτούρα της. Η βιομηχανική κουλτούρα, στην οποία εισέρχονται σταδιακά όλες οι σύγχρονες κοινωνίες, είναι ριζικά διαφορετική από κάθε άλλη κουλτούρα.

Από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης- πριν 200 χρόνια-όταν τέθηκε το πρόβλημα της διοίκησης των εργοστασίων, το πρότυπο που βρέθηκε

έτοιμο για να ακολουθήσει κανείς ήταν εκείνο της στρατιωτικής οργάνωσης. Το πρότυπο αυτό προβλέπει τη διαίρεση σε αξιωματικούς και οπλίτες (δηλαδή επόπτες και εργάτες), την ιεράρχηση των θέσεων σε σχήμα πυραμίδας, το σαφή καθορισμό των καθηκόντων στην κάθε θέση, τη ροή των διαταγών από την κορυφή προς τη βάση, κτλ. Στο μεγαλύτερο μέρος της η σημερινή παραγωγή εξακολουθεί να είναι οργανωμένη πάνω στο σχήμα αυτό.

Έτσι, η διοίκηση της παραγωγής ήταν φυσικό να είναι στραμμένη από τα πρώτα της βήματα προς τους αξιωματικούς της παραγωγής- τους μάντζερς-με σκοπό να τους προσφέρει τις απαιτούμενες γνώσεις για να παίξουν καλύτερα το ρόλο τους. Με την διοίκηση ασχολήθηκαν διαδοχικά οι μηχανικοί, οι κοινωνιολόγοι, οι ψυχολόγοι, οι μαθηματικοί, οι οικονομολόγοι, προσφέροντας ανάλογα με την επιστημονική τους προέλευση μια διαφορετική οπτική γωνία και δημιουργώντας διάφορες σχολές. Αυτό ήταν άλλωστε φυσικό, μια και η διοικητική σκέψη βρισκόταν, όπως είπαμε, στα πρώτα της βήματα.

Σήμερα είναι παραδεκτό πως η κοινωνία μας μπαίνει στη φάση της ώριμης βιομηχανικής κοινωνίας (πολλοί την ονομάζουν μετα-βιομηχανική κοινωνία), οπότε και η διοικητική σκέψη αρχίζει να αποκτάει μια ανάλογη ωριμότητα. Εγκαταλείπεται έτσι η ιδέα ότι είναι δυνατόν να διοικήσει κανείς εφαρμόζοντας μόνον ορισμένες απλές "τεχνικές": μαθηματικές εξισώσεις, οικονομικά κίνητρα, ψυχολογικές συνταγές, κτλ. Πέρα από τέτοιες τεχνικές, είναι απαραίτητη μια ευρύτερη παιδεία για τον καθένα που ασκεί διοίκηση, καθώς και ευρύτερη διάδοση της διοικητικής παιδείας σε όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγή. Γίνεται κατανοητό (συχνά, με αρκετά επώδυνο τρόπο) πως ο καθένας μέσα στην παραγωγή είναι λίγο ή πολύ διευθυντής.

Είναι καιρός λοιπόν το μάντζμεντ να ξεφύγει από τα στενά πλαίσια της παιδικής του ηλικίας και να γίνει η παιδεία του " άρχειν τε και άρχεσθαι" των αρχαίων Ελλήνων.

Θα αναφέρουμε παρακάτω μερικούς από τους παράγοντες που ωθούν προς αυτήν την κατεύθυνση:

Α. Πρώτα ήρθε η μηχανή να αντικαταστήσει και να πολλαπλασιάσει τη μυϊκή δύναμη του ανθρώπου, μετά οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές πολλαπλασίασαν την ικανότητά του να επεξεργάζεται πληροφορίες. Απαλλαγμένος από τη σωματική και πνευματική δουλειά ρουτίνας ο εργαζόμενος αποδίδει στο βαθμό που θα επιστρατεύσει το ενδιαφέρον του και την προσωπική συνειδητή συμμετοχή του στον παραγωγικό σκοπό.

Β. Η μόρφωση είναι τώρα ευρύτερα διαδεδομένη μέσα στο προσωπικό της παραγωγής. Παλιότερα, οι εργάτες ήταν όλοι αγράμματοι και όποιος είχε στοιχειώδη μόρφωση γινόταν αυτομάτως υπάλληλος. Η διοικητική κλίμακα ήταν παράλληλη με τις κλίμακες μισθού, μορφωτικού επιπέδου, κοινωνικής προέλευσης, κτλ. Τώρα βλέπει κανείς πτυχιούχους πανεπιστημίου σε χειρωνακτικές δουλειές, τεχνίτες με μισθό πολύ υψηλότερο από τους μηχανικούς, διευθυντές επιχειρήσεων που προέρχονται από κάθε κοινωνική τάξη.

Γ. Η τεχνολογία και οι πληροφορίες διαδίδονται ταχύτατα μέσα στην αγορά. Η κάθε επιχείρηση μπορεί σήμερα πολύ ευκολότερα να προμηθευτεί τα τελειότερα μηχανήματα και μεθόδους παραγωγής. Οι χώρες του Τρίτου Κόσμου έχουν τα μέσα να αγοράσουν εργοστάσια της τελευταίας τεχνολογίας., τα ίδια που διαθέτουν οι πιο προηγμένες χώρες. Ο ανταγωνισμός γίνεται λιγότερο με

βάση τον εξοπλισμό, και περισσότερο με βάση την εκμετάλλευση του εξοπλισμού από το ανθρώπινο δυναμικό.

Δ. Οι σημερινοί εργαζόμενοι προβάλλουν απαιτήσεις από την εργασία τους πολύ πλατύτερες από τις καθιερωμένες οικονομικές διεκδικήσεις. Έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν ευκολότερα εργοδότη και τόπο διανομής, να μένουν μεγαλύτερο διάστημα χωρίς δουλειά, να διαλέγουν τη δουλειά που ταιριάζει καλύτερα με τον τρόπο ζωής που επιθυμούν. Η καθημερινή ζωή μέσα στο χώρο της παραγωγής είναι φυσικό να μένει ανεπηρέαστη από τις βαθιές αλλαγές στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο τις τελευταίες δεκαετίες.

Ε. Άλλη μια ένδειξη για τη στροφή της διοίκησης προς τον ανθρώπινο παράγοντα μας δίνουν οι ίδιοι οι διευθυντές. Στις συνεντεύξεις που δίνουν τονίζουν πάντα ότι, κατά κύριο λόγο, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν έχουν σχέση με τους άμεσους και έμμεσους συνεργάτες τους. Η νέα βιβλιογραφία του μάνατζμεντ έχει πολύ περισσότερα από ποτέ άλλοτε άρθρα και βιβλία με θέμα τον ανθρώπινο παράγοντα. Σε μια έρευνα που έγινε με θέμα την κατανομή του χρόνου εργασίας των διευθυντών, φάνηκε πως, κατά μέσο όρο, τα δύο τρίτα του χρόνου τους είναι αφιερωμένα σε συζητήσεις με άλλους ανθρώπους.

Θα μπορούσαν να αναφερθούν και άλλοι παράγοντες, ίσως πιο καθοριστικοί. Η γενική διαπίστωση είναι ότι οι παραγωγικοί οργανισμοί που έχει διαμορφώσει η κοινωνία μας κάθε άλλο παρά ικανοποιητικοί είναι. Ενώ είναι κοινή ομολογία ότι η βιομηχανική κοινωνία έχει βρει τρόπους να μειώσει τον ανθρώπινο μόχθο και να πολλαπλασιάσει την παραγωγή υλικών αγαθών, υστερεί πολύ στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών που είναι συνυφασμένες με την παραγωγική διαδικασία. Οι κοινωνικές σχέσεις μέσα στο χώρο της εργασίας μένουν ανικανοποίητες. Αυτή η έλλειψη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών μέσα στην παραγωγή αποδείχτηκε πως δεν μπορεί να υποκατασταθεί με μεγαλύτερη αμοιβή, γρηγορότερη εξέλιξη, ανετότερες συνθήκες εργασίας, λιγότερο φόρτο, κτλ. Ούτε μπορεί να αντικατασταθεί με ικανοποιήσεις αναγκών που ανήκουν στον εκτός της παραγωγής χώρο: κατανάλωση αγαθών, ελεύθερος χρόνος, οικογενειακή ζωή, κτλ.

Μένει λοιπόν στη διοίκηση να ασχοληθεί με το ανθρώπινο πρόβλημα της σύγχρονης παραγωγικής διαδικασίας. Πριν όμως φτάσει να δώσει στην πράξη λύσεις για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών της παραγωγής, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι αυτές οι ανάγκες. Τι ζητάει ο άνθρωπος από την εργασία του, εκτός από την ικανοποίηση των υλικών του αναγκών. Με άλλα λόγια: γιατί δουλεύουμε. Σίγουρα, όχι μόνο για να ζήσουμε. Υπάρχουν τόσα παραδείγματα ανθρώπων που δουλεύουν, συχνά σκληρότερα από τους άλλους, ενώ έχουν ήδη καλύψει τις βιοτικές του ανάγκες. Στο ερώτημα αυτό το μάνατζμεντ περιμένει απάντηση από την Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία, την Ιστορία, τη Φιλοσοφία. Η κάθε σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων προϋποθέτει μια ιδιαίτερη παραδοχή ως προς τη φύση της εργασίας σαν κοινωνικής λειτουργίας και ακόμα βαθύτερα, μια ιδιαίτερη φιλοσοφική θεώρηση ως προς τη φύση του ανθρώπου σαν ατόμου και σαν κοινωνικού όντος. Ο κάθε μάνατζερ έχει δώσει μια απάντηση στο ίδιο ερώτημα, συνειδητά ή όχι, και από αυτή απορρέει ο τρόπος διοίκησης που έχει διαλέξει να εφαρμόσει.

Η σπουδή των ανθρώπινων σχέσεων στην παραγωγική διαδικασία δεν είναι όμως μόνον ένα βοήθημα για τους διευθυντές. Όπως είπαμε παραπάνω, το μάνατζμεντ παύει να απευθύνεται μόνο στους θέσει managers. Γίνεται και πρέπει

να γίνει ένα σύνολο γνώσεων προορισμένο να βοηθήσει τον κάθε εργαζόμενο να διοικεί και να διοικείται όσο το δυνατόν καλύτερα.

Με το σχετικό αυτό στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η Εκπαιδευτική Μονάδα ως ένα δυναμικό 'ανοικτό' σύστημα εισροών-εκροών όπου πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνική υποδομή, προϋπολογισμοί κ.ά.) και αρχικές συμπεριφορές μετασχηματίζονται μέσω εκπαιδευτικής διαδικασίας (προσές) σε αγαθά και υπηρεσίες (γνώσεις, αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας) με άμεσα αποτελέσματα στην κοινωνία των πολιτών, στην έρευνα και την καινοτομία στην ικανοποίηση των πολιτών ως αποδεκτών της προστιθέμενης εκπαιδευτικής αξίας 'value'

Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως ανοικτό δυναμικό σύστημα εισροών-εκροών



1.1. Η Διαδικασία της Διοίκησης.

Management είναι η σειρά διαδικασιών προς επίτευξη κοινών στόχων με την βέλτιστη χρησιμοποίηση υπαρχόντων πόρων. Εστιάζεται στην λήψη αποφάσεων για το τι πρέπει να γίνει, κάτω από τις συνθήκες που επικρατούν, για την επίτευξη κοινών στόχων σύμφωνα με κοινά αποδεκτές αξίες (value), με δεδομένους πόρους (resource) σε καθορισμένα όρια εξουσίας.

Management σημαίνει υλοποίηση στόχων και πραγμάτωση αποτελεσμάτων (results) μέσω ανθρώπων με ταυτόχρονη δέσμευση

(commitment) ως προς τις ευθύνες, τα καθήκοντα τις υπευθυνότητες. Το management εστιάζεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω ανθρώπων (...achieving results through people.....). Βιβλιογραφικές επισκοπήσεις αναφέρουν ότι οι managers υλοποιούν στόχους και αποτελέσματα μέσω ανθρώπων, ασκώντας μία δέσμη δραστηριοτήτων με το ακρωνύμιο: **ΠΟΔΣΣΥΕΠ (PODSCORB)**. Η δέσμη αυτή περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες που αναλύονται ενδελεχώς στις επόμενες ενότητες:

Προγραμματισμός	(Planning),
Οργάνωση	(Organizing),
Διεύθυνση	(Directing),
Στελέχωση	(Staffing),
ΣΥντονισμός	(CO-ordinating),
Επικοινωνιακό Δίκτυο	
Πληροφοριών- Αναφορών	(Reporting),
Προϋπολογισμός	(Budgeting).

Οι παραπάνω δραστηριότητες συνθέτουν την Διοικητική δράση (management), βρίσκονται σε πλήρη αλληλεξάρτηση, αξιοποιούν δε αποδοτικά και αποτελεσματικά τους περιορισμένους εταιρικούς πόρους που είναι το χρηματικό διαθέσιμο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, τα υλικά, οι μέθοδοι/ διαδικασίες και οι πληροφοριακές ροές για την επίτευξη των εταιρικών στόχων .

Η Διοίκηση-management, σε κάθε απόφαση και πράξη της εξετάζει σε πρώτη φάση την οικονομική αποτελεσματικότητα. Η ύπαρξη της και η βιωσιμότητά της συναρτάται με τα οικονομικά αποτελέσματα που παράγει.

Η οικονομική θεωρία αναφέρει ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους - maximizing profits αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό κάθε εταιρικής δράσης. Σε πρόσφατες αναφορές η μεγιστοποίηση του κέρδους έχει λάβει ποιοτικές διαστάσεις.

Υπάρχουν όμως και τα μη οικονομικά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης η συμμετοχή στην κοινωνική ευημερία και την κοινωνική κουλτούρα κ.ά.

Παρόλα ταύτα η διοίκηση θεωρείται ότι έχει αποτύχει εάν αποτύχει να παράγει οικονομικά αποτελέσματα. Έχει αποτύχει εάν δεν εφοδιάζει την αγορά με αγαθά ή δεν προσφέρει υπηρεσίες που επιθυμεί ο τελικός αποδέκτης τους (π.χ. πολίτης, πολίτης) στην τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει και στην ποιότητα που τα θέλει. Στην σύγχρονη πρακτική της Διοίκησης-management ο όρος "μεγιστοποίηση του κέρδους " έχει μετεξελιχθεί σε "μεγιστοποίηση ευκαιριών-maximization of opportunities". Αυτό σημαίνει ότι δίνεται περισσότερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα -effectiveness (στο αποτέλεσμα) σε σχέση με την αποδοτικότητα -efficiency (την διαδικασία). Την Διοίκηση την απασχολεί περισσότερο το "...πώς να ανιχνεύσει τα σωστά πράγματα που πρέπει να κάνει ; " και σε αυτά να επικεντρώσει τους εταιρικούς πόρους και την κοινή προσπάθειά της . Έχοντας τα σωστά πράγματα ως πρώτη προτεραιότητα στην συνέχεια προβαίνει στο "...πώς τα σωστά πράγματα να γίνουν σωστά ;....)

1.2. Οργανωτική και Διοικητική : Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Ορισμός της Οργάνωσης

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής εκτός από τη θαυμαστή τεχνολογική εξέλιξη και ανάπτυξη της, μπορεί να θεωρηθεί ή, σε καταπληκτικό πράγματι βαθμό, οργάνωση της ανθρώπινης προσπάθειας σε όλους τους τομείς που αναπτύσσεται και εκδηλώνεται η προσπάθεια αυτή.

Θα ήταν πραγματικά πολύ δύσκολο να απομονώσει σήμερα κανένας οποιοδήποτε τομέα της ανθρώπινης εργασίας και δραστηριότητας που η κατάλληλη οργάνωση να μη διαδραματίζει πρωταρχικό από κάθε άποψη ρόλο.

Αλλά, τι είναι: Οργάνωση; Τι εννοούμε με τον όρο: Οργάνωση;

Με κάθε προσπάθειά του ο άνθρωπος επιδιώκει πάντοτε την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού. Για την επίτευξη του σκοπού που με κάθε προσπάθειά του επιδιώκει, είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση ορισμένων συντελεστών, συντελεστών που μπορεί να αναφέρονται τόσο σε υλικά μέσα όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό.

Για να φθάσει κανένας με τη χρησιμοποίηση των κατάλληλων συντελεστών, στην επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν δύο βασικά λύσεις.

Η μία είναι να αφήσει τους επί μέρους συντελεστές να δράσουν εντελώς τυχαία ο καθένας, χωρίς κανένα σχέδιο και προγραμματισμό. Στην περίπτωση αυτή μόνο ο νόμος των πιθανοτήτων θα μπορούσε να μας προσδιορίσει ύστερα από πόσα δισεκατομμύρια τυχόν εναλλακτικές λύσεις θα φθάναμε, και αυτό για μια μόνο φορά, στην ιδανική περίπτωση όλοι οι επί μέρους συντελεστές να δράσουν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος αντικειμενικός σκοπός. Και επειδή η λύση αυτή είναι, όπως είναι φυσικό, μέσα στα όρια του ανέφικτου, απομένει η δεύτερη λύση.

Σύμφωνα με την δεύτερη λύση ο άνθρωπος παίρνει τους επί μέρους συντελεστές, τους απαραίτητους και τους κατάλληλους για την επίτευξη του προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού, και προσπαθεί να τους διαρθρώσει κατά τέτοιο τρόπο και να τους συνδέσει, όπου αυτό είναι απαραίτητο, ώστε, όταν οι συντελεστές αυτοί ενεργοποιηθούν, να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή επίτευξη του επιδιωκόμενου αντικειμενικού σκοπού.

Αυτή η διάρθρωση και η σύνδεση διαφόρων συντελεστών κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού, αποτελεί ακριβώς το αντικείμενο της Οργάνωσης, το βασικό νόημα και την ουσία της Οργάνωσης.

Έτσι μπορούμε να διατυπώσουμε τον ακόλουθο συνοπτικό ορισμό της Οργάνωσης, ορισμό που να έχει εφαρμογή σε οποιοδήποτε μορφή οργάνωσης.

Ως Οργάνωση θεωρούμε, την κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επί μέρους συντελεστών και την κατάλληλη σύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

Προϋποθέτει, δηλαδή, η Οργάνωση τον καθορισμό ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού και των απαιτούμενων για την επίτευξή του κατάλληλων

συντελεστών. Με βάση τον καθορισμένο αντικειμενικό σκοπό καθορίζει τη θέση κάθε επί μέρους συντελεστή μέσα στο όλο οργανωτικό σχήμα, τη βασική και τυχόν δευτερεύουσες αποστολές του, τη σχέση του ή την σύνδεσή του με τους άλλους συντελεστές κατά τέτοιο τρόπο ώστε όταν το όλο οργανωτικό σχήμα ενεργοποιηθεί, να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση κάθε επί μέρους συντελεστή, ο καλύτερος δυνατός συντονισμός όλων των συντελεστών, με τελικό αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατή επίτευξη του προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

Αυτή η διάρθρωση και η σύνδεση διαφόρων συντελεστών κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού, αποτελεί ακριβώς το αντικείμενο της Οργάνωσης, το βασικό νόημα και την ουσία της Οργάνωσης.

Έτσι, μπορούμε να διατυπώσουμε τον ακόλουθο συνοπτικό ορισμό της Οργάνωσης, ορισμό που να έχει εφαρμογή σε οποιοδήποτε μορφή οργάνωσης.

Σαν Οργάνωση θεωρούμε, την κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επί μέρους συντελεστών και την κατάλληλη σύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

Προϋποθέτει, δηλαδή, η Οργάνωση τον καθορισμό ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού και των απαιτούμενων για την επίτευξή του κατάλληλων συντελεστών. Με βάση τον καθορισμένο αντικειμενικό σκοπό καθορίζει τη θέση κάθε επί μέρους συντελεστή μέσα στο όλο οργανωτικό σχήμα, τη βασική και τυχόν δευτερεύουσες αποστολές του, τη σχέση του ή τη σύνδεσή του με τους άλλους συντελεστές κατά τέτοιο τρόπο ώστε όταν το όλο οργανωτικό σχήμα ενεργοποιηθεί, να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση κάθε επί μέρους συντελεστή, ο καλύτερος δυνατός συντονισμός όλων των συντελεστών με τελικό αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατή επίτευξη του προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού.

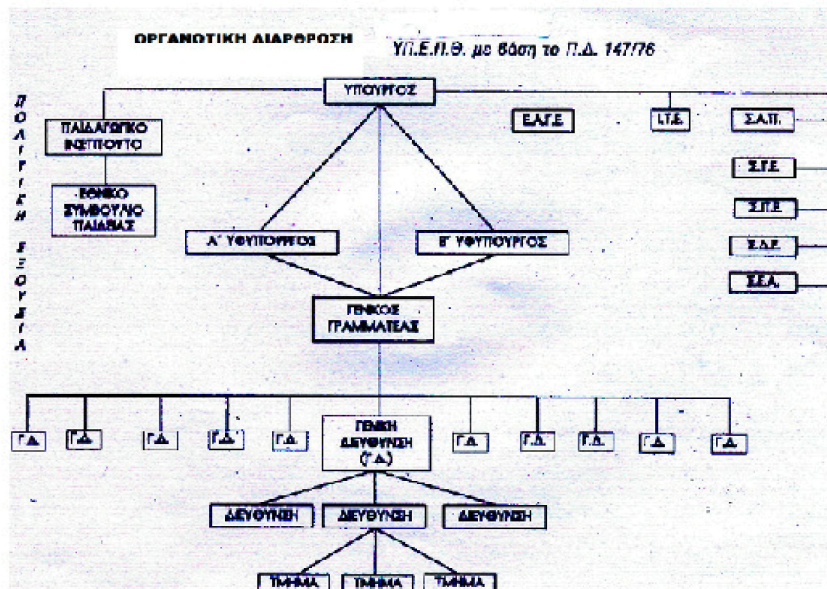
Ορισμός της Διοίκησης

Κάθε οργανωτικό σχήμα, όσο τέλεια και αν είναι διαρθρωμένο, μένει ένα νεκρό γράμμα, ένα νεκρό σχήμα λόγου, αν δεν επακολουθήσει ή ενεργοποιηθεί του. Η Οργάνωση προβλέπει πως θα ενεργοποιηθεί κάθε επί μέρους συντελεστής, ποια θα είναι η θέση του και η αποστολή του κατά την ενεργοποίηση του οργανωτικού σχήματος, αλλά δεν έχει σαν αντικείμενό της την ενεργοποίηση αυτή.

Η ενεργοποίηση ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος και η κατάλληλη δραστηριοποίηση του, η δραστηριοποίηση των επί μέρους συντελεστών του, αποτελεί, ακριβώς, το βασικό αντικείμενο και τη βασική αποστολή της Διοίκησης.

Παίρνει, δηλαδή, η Διοίκηση στα χέρια της ένα έτοιμο οργανωτικό σχήμα, μελετάει την θέση και την αποστολή κάθε συντελεστή και αρχίζει να δραστηριοποιεί και να ενεργοποιεί κάθε επί μέρους συντελεστή σύμφωνα με τη διάρθρωση του οργανωτικού σχήματος. Η ενεργοποίηση αυτή και η .

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠ.Ε.Π.Θ (Π.Δ. 147/76)



δραστηριοποίηση των επί μέρους συντελεστών γίνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγεί πάντοτε στην καλύτερη δυνατή επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει.

Με βάση τις σκέψεις αυτές, θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε τον ακόλουθο συνοπτικό ορισμό της Διοικήσεως:

" Ως Διοίκηση θεωρούμε την κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επί μέρους συντελεστών ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος, με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει".

Προϋποθέτει, δηλαδή, η Διοίκηση την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οργανωτικού σχήματος που αναλαμβάνει την ενεργοποίηση και υλοποίησή του.

ΚΟΙΝΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

Όπως συνάγεται από τους δύο ορισμούς, τα κοινά σημεία μεταξύ Οργάνωσης και Διοικήσεως είναι:

Ο καθορισμένος αντικειμενικός σκοπός.

Οι κατάλληλοι και απαραίτητοι συντελεστές για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στην Οργάνωση και τη Διοίκηση είναι ότι:

Η Οργάνωση διαρθρώνει με κατάλληλο τρόπο τους επί μέρους συντελεστές με βάση πάντα τον επιδιωκόμενο προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό.

Η Διοίκηση δραστηριοποιεί και ενεργοποιεί τους διαρθρωμένους από την Οργάνωση συντελεστές για την επίτευξη του σκοπού που η Οργάνωση έχει προκαθορίσει.

Η Οργάνωση στηρίζεται πάνω σε ένα προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό και με βάση το σκοπό αυτό καθορίζει και διαρθρώνει τους επί μέρους συντελεστές.

Η Διοίκηση τα παίρνει όλα έτοιμα από την Οργάνωση και ασχολείται με την υλοποίηση του έτοιμου οργανωτικού σχήματος.

Γεννιέται, βέβαια, στο σημείο αυτό το ερώτημα: Προηγείται πάντοτε η Οργάνωση της Διοίκησης ή ουσιαστικά προηγείται η Διοίκηση της Οργάνωσης;

Όσο και αν, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η Διοίκηση προϋποθέτει ένα δοσμένο οργανωτικό σχήμα, πράγμα που σημαίνει ότι η Διοίκηση έπεται της Οργάνωσης, στην πραγματικότητα θα μπορούσε να λεχθεί ότι ουσιαστικά, στη σειρά εμφανίσεώς τους στην ανθρώπινη ζωή, η Διοίκηση, κάποια μορφή Διοικήσεως, προηγήθηκε της Οργάνωσης.

Αυτή η κατάστρωση ενός οργανωτικού σχήματος, ο καθορισμός του σκοπού που το οργανωτικό σχήμα θα επιδιώκει, ο καθορισμός των απαιτούμενων συντελεστών και η όλη διόρθωση του οργανωτικού σχήματος, αποτελούν δραστηριότητες κάποιου διοικητικού φορέα.

Έτσι η Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να ασκεί οργάνωση.

Όταν π.χ η κεντρική διοίκηση του ΥΠ.Ε.Π.Θ. **αποφασίζει** να οργανώσει μία εκπαιδευτική μονάδα η ίδια δραστηριοποιεί τον 'εαυτόν' της και προχωρεί στην οργάνωση του οργανωτικού σχήματος.

Καθορίζει : α) τον σκοπό, β) καθορίζει τους απαιτούμενους συντελεστές, γ) διαρθρώνει το οργανωτικό σχήμα και κατά την διάρθρωσή καθορίζει και τον τρόπο της διοικήσεως.

Όλα αυτά αφού αποτελούν πράξεις διοικητικές ανάγονται όπως είναι επόμενο στο χώρο της διοικήσεως που στην περίπτωση αυτή προηγείται της οργάνωσης.

Παράλληλα κάθε οργανωτικό σχήμα είναι πιθανό να προβλέπει για ορισμένους συντελεστές οργανωτικές ευθύνες.

Στην περίπτωση αυτή όταν αυτοί οι συντελεστές ενεργοποιηθούν με την διοίκηση του οργανωτικού σχήματος, ασκώντας τις διοικητικές τους αρμοδιότητες, προχωρούν στην οργάνωση μικρότερων οργανωτικών σχημάτων που η οργάνωσή τους είναι απαραίτητη για την επίτευξη του σκοπού του αρχικού και βασικού οργανωτικού σχήματος.

Έτσι, ενώ θα μπορούσε να τοποθετήσει κάποιος πρώτη την σειρά εμφανίσεως στην ανθρώπινη ζωή την Διοίκηση, η Οργάνωση και η Διοίκηση είναι τόσο στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους ώστε η μία να προϋποθέτει την άλλη.

Η βασική διαφορά είναι ενώ ότι η Διοίκηση συχνά σχεδόν πάντοτε, ασκεί οργάνωση, η Οργάνωση δεν ασκεί Διοίκηση, αλλά απλώς καθορίζει τα πλαίσια ασκήσεως της διοικήσεως κάθε οργανωτικού σχήματος.

Η επιχείρηση στο πλαίσιο της διοικητικής θεωρίας και οργανωτικής πρακτικής: Το εσωτερικό και εξωτερικό εταιρικό περιβάλλον

Οι αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης έτσι όπως την σκιαγραφήσαμε παραπάνω επηρεάζεται από όλους εκείνους τους παράγοντες που δομούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του συστήματος. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταβάλλονται στο χώρο και στον χρόνο.

Περαιτέρω θα αναλύσουμε τους παράγοντες που δομούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του συστήματος.

Σύστημα (system) μπορεί να θεωρηθεί ως ένας οργανισμός που έχει μια δομή (structure) η οποία αντλεί πόρους από το περιβάλλον τους οποίους επεξεργάζεται για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο. Η δομή του συστήματος είναι ένα σύνολο στοιχείων (elements) που έχουν μια διάταξη και αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και συμβάλλουν στην επίτευξη των συλλογικών στόχων.

Για παράδειγμα, ο Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων (ΟΕΔΒ) είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Λειτουργεί υπό την εποπτεία του ΥΠΕΠΘ. Σκοπός του είναι η έκδοση και η διάθεση των διδακτικών βιβλίων όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης, καθώς και ορισμένων βιβλίων και εντύπων που αφορούν γενικότερα στην επιστημονική έρευνα, στη λαϊκή επιμόρφωση και στις ανάγκες άλλων Δημοσίων Υπηρεσιών. Στον 'ΟΕΔΒ' οι θέσεις εργασίας : τμήμα εκδόσεων, τμήμα στερεοτυπίας, τμήμα διαχείρισης εντύπων και χάρτου με όλους τους πόρους (χρήμα, εργαζόμενους, μηχανήματα, υλικά) που απορροφούν τα τμήματα αυτά συγκροτούν τα εσωτερικά στοιχεία της οργάνωσης.

Το κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά έχει την δική του οντότητα που μπορεί να αναγνωρισθεί ότι συμβάλλει στη συμπεριφορά της επιχείρησης που είναι ή εταιρική στοχοθεσία. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ή εταιρική συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη στην παραγωγή έκδοση και διανομή ποιοτικού βιβλίου που προάγει την πνευματική και πολιτισμική ανάπτυξη της κοινότητας.

Η εταιρική συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς μια ιδεατή κατάσταση και θέση που θέλει να έχει η οργάνωση στο μέλλον. Αντανακλά την εταιρική αποστολή και στηρίζεται σε ένα σύστημα κοινώς αποδεκτών αξιών (shared values). Το όραμα είναι ένα σλόγκαν μια έκφραση φιλοδοξίας και κατατάσσεται μαζί με το σύστημα αξιών (values) πρώτο στην κλίμακα των οργανωτικών επιδιώξεων. Με βάση το όραμα καθορίζεται η αποστολή (mission) της οργάνωσης. Για παράδειγμα στον ΟΕΔΒ ως αποστολή (mission) μπορεί να ορισθεί "... η προαγωγή της πνευματικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της κοινότητας...." ή "...ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στις εκδόσεις....." κ.ά.

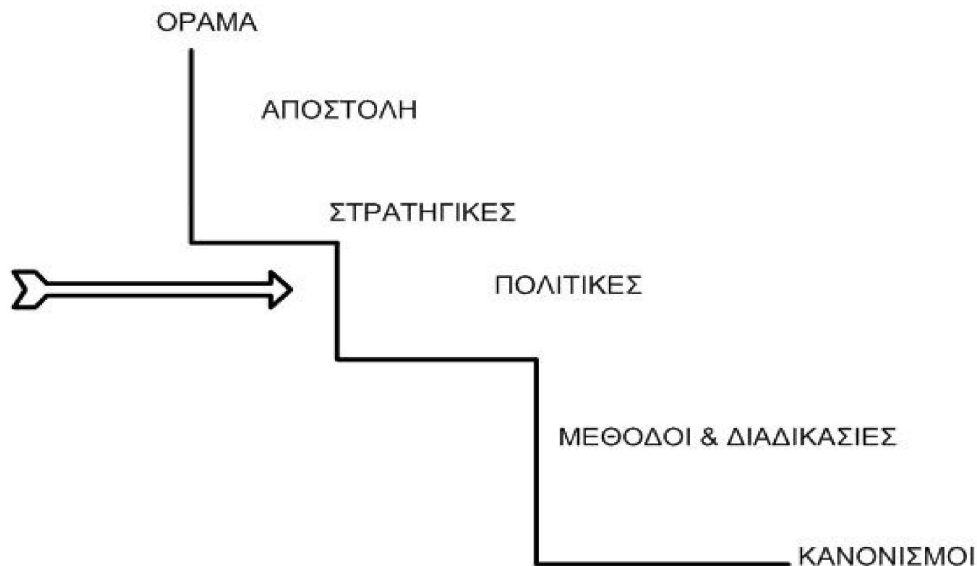
Στην συνέχεια καθορίζονται οι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι (Long-term goals) που είναι τα παράγωγα της εταιρικής αποστολής και διαμορφώνουν το Στρατηγικό Σχέδιο Δράσης (Strategic Plan).

Στην σχέση Αποστολής και Στόχων αναφέρεται ο H. Koontz και C.O'Donnell (1976) : *"..... ενός σαφούς προσδιορισμός του σκοπού ή της αποστολής είναι απαραίτητος για σαφείς και κατανοητούς στόχους "...a clear....missionfor clear and meaningful objectives...."*

Το Στρατηγικό Πρόγραμμα Δράσης αναλύεται σε επιμέρους Ετήσια Λειτουργικά Προγράμματα Δράσης. Στο πλαίσιο τυποποίησης των ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίηση των λειτουργικών προγραμμάτων δράσης καταρτίζονται Εγκύκλιες Διαταγές Μεθόδων και Διαδικασιών (Procedures &

methods) ή Εγχειρίδια Δράσης (Manuals) ή Κανονισμοί Εσωτερικής Λειτουργίας (Rules).

Τα δομικά στοιχεία της διοικητικής δράσης κατά τον James Stoner (1986) κατατάσσονται ιεραρχικά ως ακολούθως.



Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης που συνδέουν τα εσωτερικά στοιχεία της οργάνωσης συνθέτουν τις διασυνδέσεις (links-connections). Ο τύπος των διασυνδέσεων ποικίλει ανάλογα με τον τύπο της οργάνωσης. Αν η οργάνωση για παράδειγμα επεξεργάζεται ύλη-ενέργεια, οι διασυνδέσεις είναι φυσικές ή χημικές λειτουργίες των στοιχείων που αφορούν την μετατροπή της πρώτης ύλης σε έτοιμα προϊόντα (π.χ. από ύφασμα σε έτοιμο ένδυμα). Αν η οργάνωση επεξεργάζεται πληροφορία, οι διασυνδέσεις είναι δίαυλοι επικοινωνίας (COMMUNICATION) δηλαδή ροής της πληροφορίας στις διάφορες φάσεις της επεξεργασίας της από τα στοιχεία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα η υπηρεσίες φορολογίας εισοδήματος του Υπουργείου Οικονομικών παραλαμβάνουν τις φορολογικές δηλώσεις, τις ταξινομούν τις καταχωρούν στον Η/Υ, προσδιορίζουν το φόρο εισοδήματος και εκδίδουν τα εκκαθαριστικά φόρου.

Τα όρια (boundaries) της οργάνωσης είναι η νοητή γραμμή που περιβάλλει τα στοιχεία του συστήματος και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις. Συνεπώς, το σύνολο των στοιχείων και των διασυνδέσεων που είναι εντός των ορίων και συνεπώς τελούν υπό τον άμεσο έλεγχο της κεντρικής διοίκησης συνιστούν το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Το εξωτερικό περιβάλλον (environment) της οργάνωσης είναι οι παράγοντες εκείνοι που την επηρεάζουν ή επηρεάζονται από αυτήν, χωρίς όμως να τελούν υπό τον έλεγχό της. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το όριο μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι στην ουσία ένα όριο ελέγχων

που διατηρούν την οργάνωση ως διακριτή, αναγνωρίσιμη και ξεχωριστή οντότητα.

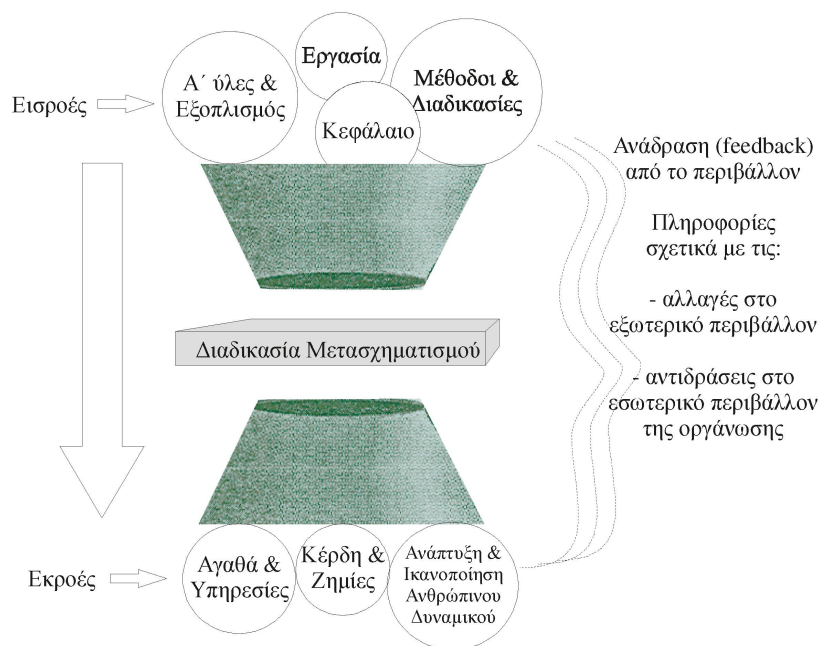
Στα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν : η κυβέρνηση (ρυθμιστικές αρχές, νόμοι, πολιτικές), οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές (νέα προϊόντα, νέες αγορές), οι καταναλωτές (προσδοκίες, συμπεριφορές), η τεχνολογία (τεχνογνωσία, πρότυπα ποιότητα), το οικονομικό σύστημα, οι δημογραφικές συνθήκες (σύνθεση του πληθυσμού κατά ηλικία, φύλο, επαγγελματική δραστηριότητα), η αγορά εργασίας, η θρησκεία, οι ιδέες και δοξασίες, ο τοπικός "περίγυρος", η κοινωνία των πολιτών κ.ά.

Το πλέγμα όλων αυτών των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων με τις μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις αποτελούν τις βασικές αιτίες προσδιορισμού της διοικητικής αποτελεσματικότητας . Θα πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω της συνεχούς μεταβολής στις τιμές χρονικά και χωρικά των εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που προαναφέραμε, ατονεί η αρχή της αιτιοκρατίας ή του αίτιου-αιτιατού και επικρατεί πολλές φορές ή αρχή του τυχαίου ή του ενδεχόμενου ή της έκρυθμης κατάστασης.

Υπό το πρίσμα αυτών των συνθηκών καλείται η Διοίκηση της οργάνωσης σε συνεχή εμπλοκή και δέσμευση (commitment) σε ότι αφορά στην λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Η πολυπλοκότητα και ο κίνδυνος που εγκυμονεί η διαδικασία λήψης των αποφάσεων δημιουργήσε ένα επαγγελματικό κοινωνικό στρώμα : τα διευθυντικά στελέχη (managers)

Η Επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Συντελεστές παραγωγής



Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΑΝΟΙΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ: Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον σε δυναμική αλληλεξάρτηση



Τα Διευθυντικά Στελέχη ή "managers" κορυφής

Σε κάθε σύστημα, όπου ο εντολέας (π.χ. η κεντρική διοίκηση του Υπουργείου) παραχωρεί αρμοδιότητες σε κάποιον άλλο φορέα, τον εντολοδόχο (π.χ. τον Δ/ντη, τον πρόεδρο της Εκπαιδευτικής μονάδας, τον manager νοσηλευτικού ιδρύματος κ.ά.), προκειμένου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις για τον εντολέα, τα συμφέροντα του εντολοδόχου (του manager) **θα πρέπει** να ταυτίζονται με τα συμφέροντα του εντολέα.

Τα διευθυντικά στελέχη (managers) λοιπόν, είναι τα στελέχη εκείνα που παίρνουν αποφάσεις για την αξιοποίηση των οργανωτικών πόρων και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας διασφαλίζοντας τα συμφέροντα των εντολέων τους (π.χ. του κοινωνικού συνόλου σε περίπτωση δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων.).

Διαχρονικά, η έννοια του επόπτη (supervisor) της δεκαετίας του 1910 που καταργήθηκε με την τεηλορική σχολή της "επιστημονικής διοίκησης-scientific management", μετεξελίχθηκε σε Διευθυντικό Στέλεχος (manager) και στη

συνέχεια σε ηγέτη (leader). Ο ηγέτης δεν είναι απλά ο μαέστρος της ορχήστρας. Εμπνέει την ομάδα δίνει το σωστό tempo ώστε μέσα από την ενιαία και ολοκληρωμένη προσπάθεια των εκτελεστών να παραχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα. Δεν εστιάζεται στο να γίνουν σωστά κάποια πράγματα αλλά να γίνουν σωστά τα σωστά πράγματα.

Ένα είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού manager η ηγεσία (leadership). Η έννοια του "Διευθυντικού στελέχους-manager" διαφοροποιείται από την έννοια του ηγέτη (leader). Ο ηγέτης επηρεάζει τους εργαζόμενους ώστε συνειδητά να εργασθούν για την υλοποίηση των εταιρικών στόχων. Μετατρέπει την απλή επιθυμία για εργασία σε ζήλο και εμπιστοσύνη. Ζήλος σημαίνει πάθος ζωηρά κλίση σε αυτό που πράττει. Εμπιστοσύνη σημαίνει εμπειρία, υψηλό βαθμό τεχνογνωσίας και τεχνικών ικανοτήτων που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν ή την προσφερόμενη εργασία. Ο ηγέτης είναι μπροστά από την ομάδα την εμπνέει και την καθοδηγεί. Ποτέ δεν στέκεται πίσω από την ομάδα και ποτέ δεν την "σπρώχνει".

Στον Πίνακα 1 αποτυπώνονται οι βασικές διαφορές των εννοιών: Επόπτης/Υπεύθυνος, Προϊστάμενος/Διευθυντής/ Στέλεχος (manager), Ηγέτης(Leader)

Πίνακας _1 :
Διαφορές μεταξύ Υπευθύνου, Προϊσταμένου/Διευθυντή, Ηγέτη (Leader) Εκπαιδευτικής Μονάδας

Υπευθύνου (supervisor)	Προϊσταμένου/Διευθυντή (MANAGER)	Ηγέτη (LEADER)
Πατερναλισμός	Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων	Συμμετοχική Διοίκηση
Μεγιστοποίηση αποτελέσματος	Στρατηγικές-πολιτικές-τακτικές	Όραμα-Σκοπός-Αποστολή
Απαιτεί σεβασμό	Επιβάλλει σεβασμό	Εμπνέει σεβασμό
Διατήρηση του status quo	Υλοποίηση στόχων-άρτια λειτουργία οργανισμού	Επιχειρηματικότητα-Ανάληψη Επιχειρηματικών πρωτοβουλιών
Εγώ	Εγώ & Εσείς	Εμείς
Εντολές-Μονόδρομη "προς τα κάτω" επικοινωνία	Πληροφόρηση από την βάση και εντολές από την κορυφή της οργάνωσης	Αμφίδρομη επικοινωνία
"Το ραβδί και το καρότο"	Σύστημα ατομικών κινήτρων με δείκτες απόδοσης	Ομαδικά κίνητρα
Συγκεντρωτισμός-εκτέλεση δραστηριοτήτων σειριακά	Εκχώρηση εξουσίας, ευθύνης, υπευθυνότητας	Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων-Δημιουργία στρατηγικών συμμετοχικών μονάδων (strategic Consensus unit-SCU)

Υπευθύνου (supervisor)	Προϊσταμένου/Διευθυντή (MANAGER)	Ηγέτη (LEADER)
Απόδοση ευθυνών- εντοπισμός του "αποδιοπομπαίου τράγου"	Απόδοση ευθυνών και εντοπισμός της παθογόνου κατάστασης	Έμφαση στην βελτίωση- διόρθωση του λάθους μέσω εταιρικού ανασχεδιασμού
...Ότι είναι καλό για μένα είναι καλό για το κοινωνικό σύνολο...	Ότι είναι καλό για την εταιρία είναι καλό για το κοινωνικό σύνολο..	Ότι είναι καλό για το κοινωνικό σύνολο είναι καλό για την εταιρία...
Οικονομική διαχείριση	Εταιρική διακυβέρνηση	Διοίκηση Ολικής ποιότητας
Επικέντρωση στον τεχνολογικό ορθολογισμό	Επικέντρωση στον τεχνολογικό ορθολογισμό και στον ανθρώπινο παράγοντα	Επικέντρωση στον ανθρώπινο παράγοντα

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ένας καλός manager δεν είναι απαραίτητα καλός ηγέτης. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι καλός manager. Οι manager αναφέρουν σχολιάζουν συζητούν μιλάνε οι ηγέτες ακούνε. Και οι δύο έχουν τις απαντήσεις. Κατά τον Δρ. Robert I. Taylor

τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες είναι : α) το όραμα, την ικανότητα να προβλέπει μελλοντικές καταστάσεις β) την επικοινωνία, να ακούει τους άλλους και παράλληλα να "εξηγεί" το όραμα έτσι, ώστε οι υφιστάμενοι να γίνονται μέρος του οράματος. γ) τα κίνητρα, να δημιουργεί σύστημα αμοιβών και κινήτρων έτσι ώστε ο κάθε υφιστάμενος να μπορεί να πραγματοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες ενώ παράλληλα θα εργάζεται με τον ηγέτη για τους εταιρικούς στόχους δ) την επιλογή του κατάλληλου χρόνου (timing), να καταλαβαίνει πότε κάποιος πρέπει "να οδηγήσει" και πότε πρέπει "να ακολουθεί" ε) την αφοσίωση (loyalty), ζήλο, πίστη και θετική στάση στην επίτευξη του οράματος. και στ) την εμπιστοσύνη (trusteeship management), να αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους του ως προς την εντιμότητα, κατανόηση, διαφάνεια διαδικασιών κ.ά.

Τα πρότυπα Διοίκησης

- Το κλασικό πρότυπο Διοίκησης : Οι λειτουργίες της διοικητικής δράσης.

Η ενεργοποίηση από την Διοίκηση οποιασδήποτε δομής (structure) μιας δηλαδή διάταξης αλληλοεξαρτώμενων στοιχείων ή πόρων απαιτεί την εκτέλεση ορισμένων λειτουργιών. Η λειτουργίες αυτές αποτελούν τις φάσεις της διοικητικής δράσης.

Σε βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών περί της Διοίκησης που έχουν αναπτυχθεί από το 1916 με την Φαγηολική προσέγγιση (Henri .Fayol : "Administration industrielle et générale" (Γενικές Αρχές Βιομηχανικής Διοίκησης) διαχρονικά μέχρι τους σύγχρονους "γκουρού" διοίκησης της χιλιετηρίδας του 2000 προκύπτουν οι λειτουργίες της Διοίκησης -management που αναφέρονται στον Πίνακα 2

Πίνακας 2 Οι Λειτουργίες της Διοίκησης-management

Στοχοθεσία	Goal setting
Πρόβλεψη	Forecasting
Ανάπτυξη και εφαρμογή προτύπων	Model Building and Model use
Προγραμματισμός	Planning
Λήψη Αποφάσεων	Decision Making
Οργάνωση	Organizing
Διεύθυνση	Commanding
Στελέχωση	Staffing
Ηγεσία	Leading
Συντονισμός	Co operating
Έλεγχος	Controlling
Ενεργοποίηση πόρων	Actuating
Επικοινωνία και Διαπραγματεύσεις	Communicating and negotiating
Παραγωγή ιδεών και καινοτομιών	Innovating
Δομή και Στελέχωση (Κατανομή πόρων σε θέσεις εργασίας)	Relating people to job structure
Ανάθεση αρμοδιοτήτων και εκχώρηση εξουσίας	Delegating of authority and responsibilities
Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης	Knowledge Management
Αξιολόγηση απόδοσης και προτάσεων	Evaluating performance and Proposals
Εταιρική Διακυβέρνηση και Αντιπροσώπευση	Corporate governing and representing
Παρακίνηση Υποκίνηση	Motivating)
Χειρισμός παραπόνων και συγκρούσεων	Conflict resolutions

Χρησιμοποιώντας την μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis) καταλήξαμε σε ένα επίπεδο συγκέντρωσης πέντε λειτουργιών (Πίνακας 3) που αποτελούν και τους πυλώνες της Διοίκησης -management.

Το κλασσικό πρότυπο λειτουργιών Διοίκησης-management

Προγραμματισμός	Planning
Οργάνωση	Organizing
Συντονισμός	Coordinating
Λήψη αποφάσεων	Deciding
Έλεγχος	Controlling

Οι πέντε αυτές λειτουργίες θα αναλυθούν ξεχωριστά, αλλά στη διοίκηση κάθε οργανισμού συνυπάρχουν ταυτόχρονα. Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ως το αδιαίρετο της Διοικητικής Δράσης . Παρακάτω επιχειρείται μια περιληπτική παρουσίαση αυτών των λειτουργιών.

Σχεδίαση και Προγραμματισμός

Η ενεργοποίηση από την Διοίκηση μιας συγκεκριμένης δομής (structure) εξελίσσεται σε δύο άξονες :

Άξονας #1: Σχεδίαση ενός γενικού πλαισίου ενεργειών για την επίτευξη του οράματος (vision), της αποστολής (mission), των εταιρικών επιδιώξεων και σκοπών. Αυτό προϋποθέτει προκαταρκτική έρευνα και ανάλυση έτσι ώστε με βάση τα δεδομένα του παρελθόντος, τα στοιχεία του παρόντος και τις προβλέψεις για μελλοντικές τάσεις και εξελίξεις να προσδιορισθούν τόσο οι ευκαιρίες ή απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εσωτερικής δομής του συστήματος. Συνεπώς, σε πρώτη φάση προσδιορίζεται το "δυνατόν γενέσθαι" πλαίσιο μέσα στο οποίο οριοθετούνται το όραμα, η αποστολή και οι εταιρικές επιδιώξεις.

Άξονας #2: Εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών (**τι πρέπει να γίνει**), σύνδεση (σειριακή ή παράλληλη) των ενεργειών (**πως πρέπει να γίνει**), ο προσδιορισμός των πόρων και την χρονική κατανομή τους σε δραστηριότητες (**ποιος πρέπει να κάνει τι, πότε και που**), οι επωφελούμενες ομάδες από την υλοποίηση των επιδιωκόμενων σκοπών (**για ποίον**) . Έτσι, στην δεύτερη φάση προσδιορίζεται το

- **ΤΙ ;**
- **ΠΩΣ;**
- **ΠΟΙΟΣ;**
- **ΠΟΤΕ;**
- **ΠΟΥ;**
- **(για) ΠΟΙΟΝ;**
- **ΓΙΑΤΙ;**

που αποτελούν και τις παραμέτρους του "θέον γενέσθαι" προτύπου.

Στην διοικητική πρακτική ο πρώτος άξονας το "δυνατόν γενέσθαι " αποτελεί την φάση της σχεδίασης . Προσδιορίζει το "δυνατόν, το εφικτό, το

πραγματοποιήσιμο" του οράματος, της αποστολής και των εταιρικών επιδιώξεων.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει περισσότερο γενικά και αφηρημένα στοιχεία όπως οράματα, σλόγκαν και συνθήματα. Για παράδειγμα "το μέλλον πηγάζει από την μονάδα μας ..." αποτελεί το όραμα για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ο προγραμματισμός προσδιορίζει με συγκεκριμένους τρόπους την υλοποίηση, διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων πρέπει να συνάδει (ταιριάζει, εξυπηρετεί -"δέον γενέσθαι") με την σχεδίαση.

Στην πράξη ο προγραμματισμός των επιχειρήσεων ή των Δημόσιων Οργανισμών είναι μία σύνθεση των ανωτέρων δύο ειδών, με την έννοια ότι οι στόχοι και οι σκοποί που τίθενται για επίτευξη από μία οικονομική μονάδα, (το "δέον γενέσθαι"), που υπάρχουν για τη συγκεκριμένη μονάδα και μάλιστα να βρίσκονται σε αναλογία και αρμονία με αυτά, γιατί διαφορετικά κρίνονται ως ανεδαφικοί και αυθαίρετοι.

Με την λειτουργία της Σχεδίασης και του Προγραμματισμού εξασφαλίζονται τα ακόλουθα:

- Καθορίζονται με σαφήνεια οι επιδιωκόμενοι σκοποί και στόχοι της οργάνωσης, τόσο συνολικά όσο και κατά τομείς (π.χ. ειδικότητες, εξειδικεύσεις, είδος και ποσότητα παρεχομένων υπηρεσιών, απασχόληση εργατικού δυναμικού κ.λ.π)
- Χαράζεται η στρατηγική και η πολιτική της οργάνωσης.
- Επιτυγχάνεται ενότητα στην κατεύθυνση της επιχειρησιακής δράσης, συντονισμός των ενεργειών καθώς και εναρμόνιση προσώπων και πράξεων.
- Προκαλείται μείωση του συνολικού και του κατά μονάδα κόστους, επειδή εξασφαλίζεται η πληρέστερη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνολογικών μέσων.
- Ενισχύεται η διοικητική αποκέντρωση μέσα στην οργάνωση, με συνέπεια τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση από τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες στις κατώτερες.
- Ελαχιστοποιούνται οι απώλειες χρόνου, οι σπατάλες δυνάμεων, υλικών και ενέργειας, αποφεύγονται οι συγχύσεις και συγκρούσεις αρμοδιοτήτων.
- Διευκολύνεται ο έλεγχος της επιχειρησιακής δράσης με τη σύγκριση μεταξύ σκοπών που προγραμματίζονται και αυτών που επιτυγχάνονται.

Οργάνωση και Στελέχωση

Η έννοια της οργάνωσης αναφέρεται στον καθορισμό της εταιρικής διάρθρωσης Αυτό σημαίνει:

- διαίρεση του οργανισμού σε διοικητικές μονάδες (Διευθύνσεις, τμήματα, Γραφεία και Τομείς Εργασίας). Η ενέργεια αυτή ονομάζεται Εσωτερική Διάρθρωση της Μονάδας
- κατανομή αρμοδιοτήτων ανά υπηρεσιακή μονάδα
- ανάθεση εργασιών, πράξεων κ.ά. στους υπάλληλους

□ εγκαθίδρυση εργασιακών σχέσεων μεταξύ των τμημάτων της μονάδας και των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των εργασιών.

□ καθορισμός των μεθόδων και διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν για την περαίωση μιας πράξης (π.χ. δανειοδότηση πολίτη, χορήγηση πιστώσεων, έλεγχος αποθεμάτων, τιμολογιακή πολιτική, προώθηση και διανομή προϊόντων κ.ά.) κατά τρόπο που να πραγματοποιείται το βέλτιστο αποτέλεσμα

Στην διοικητική πρακτική η οργάνωση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη.

Τυπική Οργάνωση είναι η επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα.

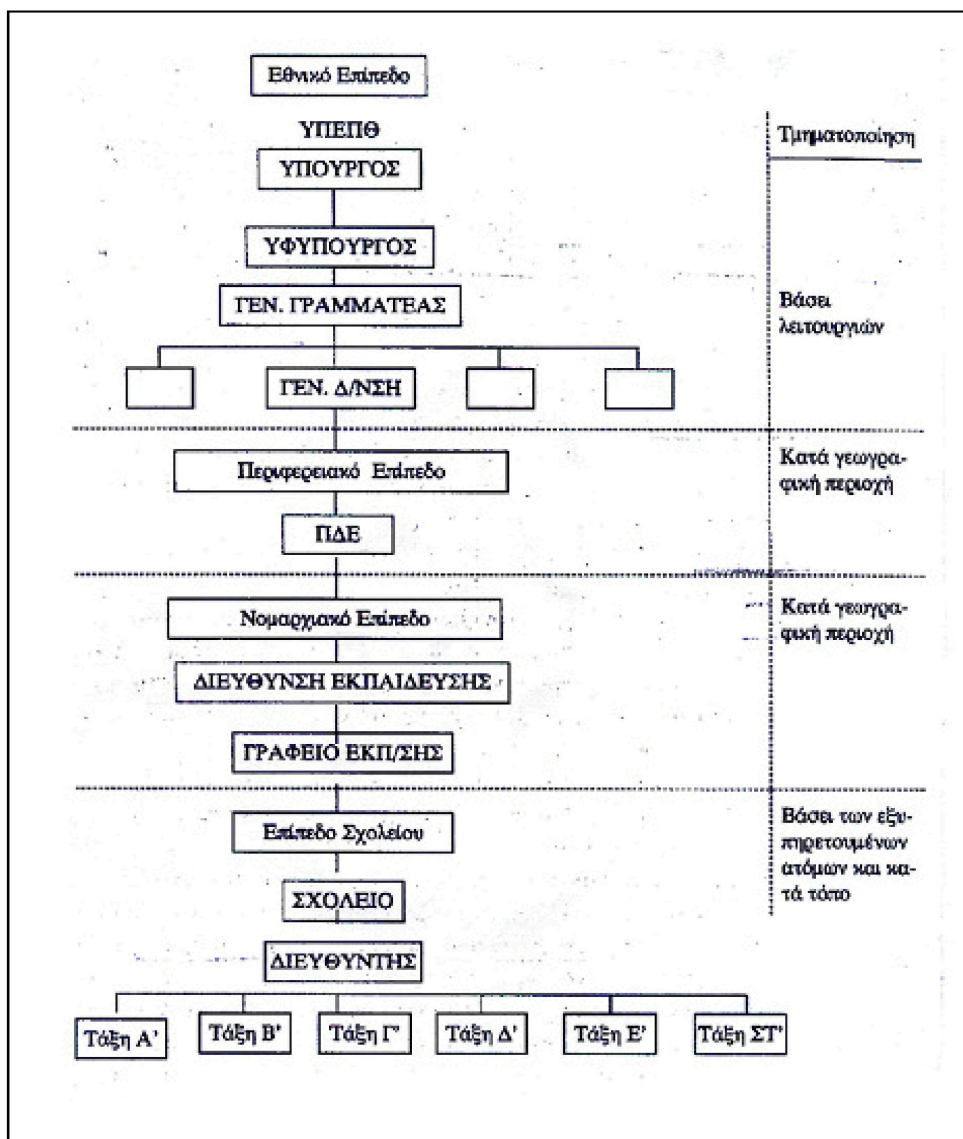
Με το όρο άτυπη Οργάνωση εννοούμε την κοινή δράση ατόμων ή την δυναμική της ομάδας και των ανθρωπίνων σχέσεων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, αν και αυτή μπορεί να συνεπάγεται κοινά αποτελέσματα (κάλυψη ανθρωπίνων ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών).

Μετά τον καθορισμό οργανογράμματος ακολουθεί η Στελέχωσή της που σημαίνει την κατανομή του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας στον κατάλληλο χρόνο με τα κατάλληλα μέσα .

Η λειτουργία της στελέχωσης αφορά τον εμπλουτισμό της οργάνωσης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που με τις γνώσεις (Knowledge) δεξιότητες (skills), την εμπειρίες του (experiences) θα δώσει ζωή στο οργανόγραμμα προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιδιώξεις και σκοποί (goals).

Μετά τη Στελέχωση ακολουθεί η πιο εμπνευσμένη και δύσκολη λειτουργία της Διοίκησης -Management που είναι ο Συντονισμός και η Διεύθυνση

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΕΠΘ ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Συντονισμός και Διεύθυνση

Η λειτουργία του Συντονισμού αναφέρεται στην προσπάθεια και σύνδεσης των υπηρεσιακών μονάδων σε ένα ενιαίο οργανικό σύνολο. Αναφέρεται στην εναρμόνιση των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να τηρείται η εταιρική κατεύθυνση και η γραμμή πορείας του οργανισμού, με τις λιγότερο δυνατόν προστριβές, συγκρούσεις και προστριβές

Η Διεύθυνση αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών της καθοδήγησης, παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η καθοδήγηση στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση των αρχών της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ανθρωπίνων σχέσεων. Αποτελεί εφαρμογή της αρχή που διατυπώθηκε από την Mary. Parker. Follet " υλοποίηση πραγμάτων μέσω ανθρώπων - getting things done through people"

Η διεύθυνση είναι η τέχνη της επιστασίας, καθοδήγησης και της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους. Διεύθυνση σημαίνει κατευθύνω, εμπνέω, υποκινώ την ομάδα. Σαφώς δεν "στέκομαι πίσω" της αλλά την οδηγώ και την κατευθύνω.

Από έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς προκύπτει ότι το 60% συνήθως προσφέρει ο εργαζόμενος από το δυναμικό του, λόγω της ανάγκης που έχει να εργαστεί, το δε υπόλοιπο 40% είναι δυνατό να το προσφέρει μόνο μετά από πετυχημένη καθοδήγησή του.

Ο έλεγχος

Η τελευταία λειτουργία της Διοίκησης-Management είναι ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της συλλογικής προσπάθειας. Αξιολογείται ή συλλογική προσπάθεια και απόδοση της στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στη φάση της σχεδίασης και του προγραμματισμού..

Ο έλεγχος έπεται του προγραμματισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με αυτόν και αποτελεί την "οιονεί" αξιολόγηση του. Διαπιστώνεται δηλαδή ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας της οργάνωσης σε σχέση με τους στόχους και τους σκοπούς έτσι όπως ετέθησαν από την λειτουργία ου προγραμματισμού. Ο έλεγχος δομείται σε τέσσερα στάδια :

- α. Καθιέρωση προτύπων απόδοσης (performance standards)
- β. Παρακολούθηση και μέτρηση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων
- γ. Συγκριτική ανάλυση της πραγματικής απόδοσης σε σχέση με τα πρότυπα
- δ. Διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση αποκλίσεων μεταξύ των προτύπων από τα πραγματικά αποτελέσματα.

Ο έλεγχος συνεπώς αξιολογεί την συλλογική προσπάθεια με βάση τα με βάση τα εξής κριτήρια :

Το αποτέλεσμα (προστιθέμενη αξία)	Λύθηκε το πρόβλημα;
Την αποτελεσματικότητα	Πραγματοποιήθηκε ο στόχος;
Την αποδοτικότητα	Τι θυσίες (αναλώσεις) έγιναν ;
Την δίκαιη κατανομή θυσιών-ωφελειών	Πως κατανέμονται οι θυσίες και τα οφέλη ;
Την ανταπόκριση	Ικανοποιήθηκαν τα αιτήματα;

Σε γενικές γραμμές η Διοίκηση-management αφορά τον σχεδιασμό, την οργάνωση τον έλεγχο υλικών, τον εξοπλισμό, την υποδομή και τους ανθρώπινους πόρους. Αφορά την διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης. Αφορά την σωστή διαχείριση του χρόνου. Η ποιοτική διάσταση του management αναφέρεται στην ηγεσία στην διαδικασία δηλαδή της επιρροής μεταξύ των ανθρώπων. Πρόκειται για αλληλοεπίδραση προσωπικοτήτων, η οποία οφείλεται περισσότερο στην πειθώ παρά στην διαχείριση.

• **Το συμπεριφοριακό ή μπηχεβιοριστικό πρότυπο Διοίκησης :
Οι ρόλοι του διευθυντικού στελέχους (managers)**

Μια άλλη πτυχή της διοίκησης, κοινή σε όλους τους οργανισμούς είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών (managers) μέσα στον οργανισμό. Με την έννοια ρόλος (managerial role), αναφερόμεθα σε αναμενόμενη συμπεριφορά (behavior) η οποία προκύπτει από την υλοποίηση παρεμφερών ή οργανωμένων πράξεων, ενεργειών λειτουργιών κ.ά. που εξυπηρετούν συγκεκριμένους εταιρικούς στόχους.

Σε βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωριών περί της Διοίκησης από τη σκοπιά της ανθρώπινης συμπεριφοράς που έχουν αναπτυχθεί από την Mary Parker Follet το 1924 στο σύγγραμμα "Δυναμική Διοίκηση-Dynamic Administration και διαχρονικά μέχρι τις σύγχρονες θεωρίες Διοίκησης περί εξαρτημένης προσαρμογής (contingency theory), παραθέτουμε απόψεις σε ότι αφορά τους ρόλους των διευθυντικών στελεχών (managers).

Ο Henry Mintzberg, στο βιβλίο του " The manager's job- Η δουλειά των διευθυντικών στελεχών) αναφέρεται στους ρόλους του manager με βάση τους χρόνους που διαθέτουν σε αυτούς. Συγκεκριμένα, παρακολουθούσε τα στελέχη και κατέγραψε τις ενέργειές τους, τις πράξεις τους τις συμπεριφορές τους, τις συναντήσεις τους, και τους σκοπούς για αυτές τις συμπεριφορές.

Μιλήσαμε ήδη για τις πέντε βασικές λειτουργίες διοικητικών δραστηριοτήτων: προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός, λήψη αποφάσεων και έλεγχος.

Ο Mintzberg περιγράφει ένα μπηχεβιοριστικό πρότυπο δέκα συγκεκριμένων ρόλων που τα διευθυντικά στελέχη (managers) καλούνται ανάλογα με την περίπτωση και το ενδεχόμενο να διαδραματίσουν και πρωτοστατήσουν.

Κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές ομάδες:

- α) τον διαπροσωπικό ρόλο (interpersonal role),
- β) τον ρόλο της διαχείρισης πληροφόρησης (informational role) και το
- γ) ρόλο λήψης αποφάσεων (decisional role).

Στον Πίνακα 4 αποτυπώνονται οι διοικητικοί ρόλοι των managers.

Πίνακας 4

Οι Διοικητικοί Ρόλοι των διευθυντικών Στελεχών

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ (INTERPERSONAL ROLES)

- ☐ Υπόδειγμα - Πρότυπο- Βιτρίνα-Σύμβολο (Figurehead)
- ☐ Ηγέτης (Leader)
- ☐ Άτυπες κοινωνικές σχέσεις, δίκτυο διασυνδέσεων (Liaison)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ (INFORMATIONAL ROLES)

- ☐ Κεντρικό Νευραλγικό Κέλυφος Πληροφόρησης (nerve center)
- ☐ Συνδετικός Κρίκος Εναλλαγής Πληροφοριών (disseminator)
- ☐ Εταιρικός Εκπρόσωπος (spokesman)

ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ (DECISIONAL ROLES)

- ☐ Επιχειρηματίας (συμμετοχή σε αποφάσεις με περισσότερη ευθύνη και μεγαλύτερο κίνδυνο) (entrepreneur)
- ☐ Διαχείριση συγκρούσεων (disturbance handler)
- ☐ Αξιοποίηση και κατανομή εταιρικών πόρων (resource allocator)
- ☐ Τεχνικές Διαπραγματεύσεων (negotiator)

Έχοντας αναλύσει τις λειτουργίες ης Διοίκησης και τους ρόλους των Διοικητικών Στελεχών θα προχωρήσουμε στις δεξιότητες (skills) δηλωτικές του "ιδανικού" στελέχους. Τα ερωτήματα που τίθεται είναι : α) "...Ποια πρέπει να είναι η τεχνογνωσία των προσώπων που αναλαμβάνουν την ευθύνη να διοικήσουν επιχειρήσεις ;..." β) "...Πρέπει τα πρόσωπα αυτά να έχουν γνώσεις που συσχετίζονται με το αντικείμενο που ασχολείται η επιχείρηση (π.χ. να είναι γιατροί για νοσηλευτικά ιδρύματα, μηχανικοί για κατασκευαστικές εταιρίες, ναυπηγοί για μεγάλα ναυπηγεία κ.λ.π.) ή σήμερα χρειάζονται γνώσεις και επιστημονική υποδομή έξω από το συγκεκριμένο και ειδικό αντικείμενο που παράγει η κάθε επιχείρηση ;..."

Στο σημείο αυτό ταιριάζει να αναφέρουμε ότι οι δύο πατέρες του επιστημονικού management, ο Αμερικάνος Frederick Taylor (1856-1915) και ο Γάλλος Henri Fayol (1841-1925) ήταν και οι δύο μηχανικοί. Ο γερμανός Max Weber που διατύπωσε το σύστημα της γραφειοκρατικής προσέγγισης (bureaucracy) στις δομές οργανισμών ήταν νομικός-κοινωνιολόγος. Αλλά αυτό είναι άλλο θέμα που σχετίζεται με την δημιουργία της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων και όχι με τα προσόντα και τις δεξιότητες του manager καθ'αυτά.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να περιγραφούν οι δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και αποδοτικό μάνατζμεντ. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα της φύσης της διοίκησης, δεν είναι δυνατό να περιγραφούν όλες οι απαραίτητες δεξιότητες. Αντίθετα, θα παρουσιαστεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα γενικών και κάποιων πιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες.

Κατά την κλασσική διάκριση των δεξιοτήτων (skills) του Robert Katz(1965) διακρίνουμε τρεις δέσμες δραστηριοτήτων :



τις τεχνικές ή γνωσιολογικές δεξιότητες ή σωματικές (technical skills).

Είναι οι πλέον απτές και συγκεκριμένες Προϋποθέτουν τεχνογνωσία σε συγκεκριμένα γνωστικά πεδία και χρήση μεθόδων και διαδικασιών στη λήψη δομημένων αποφάσεων. Πρόκειται περί γνωσιολογικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος μισθοδοσίας γνωρίζει τις διαδικασίες κατάρτισης μισθοδοτικών καταστάσεων, πίνακες αναγγελίας απασχόλησης στον ΟΑΕΔ, υπολογισμός του ΦΜΥ κ.ά.

τις συμπεριφοριακές ή μηχανεβιορικές ή δεξιότητες ανθρωπίνων σχέσεων (human skills) ή κοινωνικές.

Αναφέρονται στην ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και συμπεριφοράς με άλλους εργαζόμενους. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος μισθοδοσίας θα μπορεί να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους και να ασκεί επιστασία στους χειριστές μηχανογραφημένης λογιστικής.

τις συνθετικές ή εννοιολογικές ή πνευματικές δεξιότητες (conceptual skills).

Αφορούν την ικανότητα της δημιουργικής σύνθεσης των εσωτερικά διαφοροποιημένων διαδικασιών (π.χ, του εκπαιδευτικού προτοσές, του εφοδιασμού του προτοσές, της διανομής της προστιθέμενης αξίας 'value' κ.ά.) ώστε να μην απειλείται η συνοχή και η ολότητα της οργανωτικής δράσης και να διευκολύνεται η προσαρμογή στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι δεξιότητες αυτές εστιάζονται κυρίως στα Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη (Chief Executive Officers) όπου απαιτούνται συγκριτικές αξιολογήσεις (benchmarking) και λήψη

αποφάσεων στην αντιμετώπιση ad hoc προβλημάτων. Για παράδειγμα το διευθυντικό στέλεχος (manager) θα συγκρίνει το κόστος της προστιθέμενης αξίας του με το κόστος ομοειδών οργανώσεων προκειμένου να χαράξει την τιμολογιακή πολιτική ης εταιρίας του στο πλαίσιο ενός αγοραίου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Οι παραπάνω δραστηριότητες διαφοροποιούνται μεταξύ τους τόσο από πλευράς περιεχομένου όσο και ως προς τις διαβαθμίσεις των στελεχών στην διοικητική πυραμίδα. Ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής (first line management) έχει ανάγκη από περισσότερες τεχνικές γνώσεις μεθόδων και διαδικασιών σε σχέση με των διευθύνοντα σύμβουλο που ηγείται της οργανωτικής πυραμίδας και "ρυθμίζει τις σχέσεις και την επιβίωση της οργάνωσης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον .

Όπως δείχνει και ο Πίνακας 5 οι δεξιότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με την διασπορά των στελεχών στα επίπεδα της οργανωτικής κλιμάκωσης. Στα ανώτατα επίπεδα οι δραστηριότητες αρχίζουν από πιο αφηρημένες εργασίες (π.χ. όραμα, "αξίες", στοχοθεσία κ.ά.) και καταλήγουν σε πιο συγκεκριμένες διαδικασίες (π.χ. έκδοση και έλεγχος πιστοποιητικών προόδου απόδοσης).

Πίνακας 5
Οι τρεις διαβαθμίσεις των Διοικητικών Στελεχών και τα γνωστικά τους πεδία

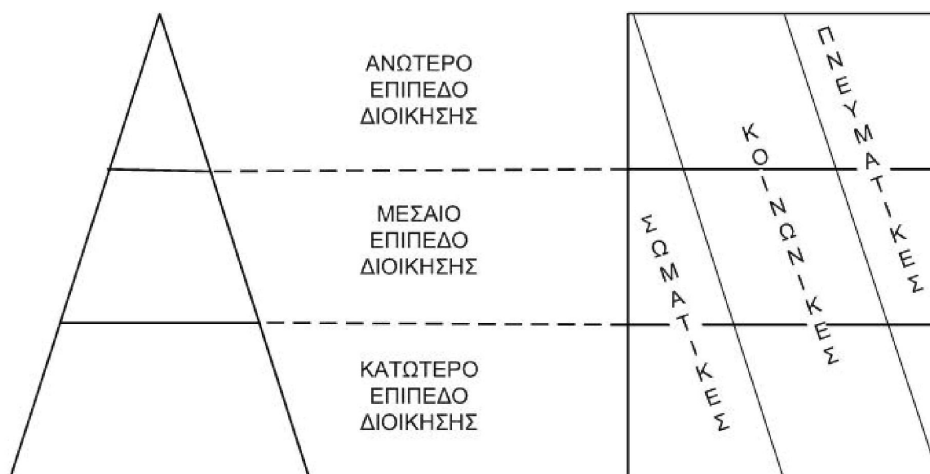
ΣΤΕΛΕΧΗ ανα ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	Απαιτούμενα Γνωστικά Αντικείμενα & Δεξιότητες
ΑΝΩΤΕΡΑ (top)	☐ Ορίζουν αποστολή ☐ Θέτουν σκοπούς ☐ Ανιχνεύουν "απειλές" & "ευκαιρίες" από το εξωτερικό περιβάλλον ☐ Καταρτίζουν το στρατηγικό πρόγραμμα δράσης	ΟΙ ΑΡΙΘΜΟΙ ☐ Λογιστικά ☐ Χρηματοοικονομικά ☐ Στατιστική ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ☐ Πληροφοριακά Συστήματα ☐ Διαδίκτυα Internetη Γνώσης ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ☐ Ποιότητα ☐ Ανασχεδιασμός ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ☐ Δημόσιες Σχέσεις ☐ Marketing ΔΙΟΙΚΗΣΗ ☐ Διοίκηση Προσωπικού ☐ Οργανωσιακή Συμπεριφορά
☐ ΜΕΣΑΙΑ (middle)	☐ Κατανέμουν πόρους σε δραστηριότητες ☐ Εποπτεύουν-επιστάσια ☐ Συμμετέχουν στην διαμόρφωση στόχων ☐ Υλοποιούν το επιχειρησιακό πρόγραμμα	☐ Ποιότητα ☐ Ανασχεδιασμός ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ☐ Δημόσιες Σχέσεις ☐ Marketing ΔΙΟΙΚΗΣΗ ☐ Διοίκηση Προσωπικού ☐ Οργανωσιακή Συμπεριφορά

ΣΤΕΛΕΧΗ ανα ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	Απαιτούμενα Γνωστικά Αντικείμενα & Δεξιότητες
ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ (First line)	☐ Καταρτίζουν προγράμματα φόρτου εργασίας ☐ Καταρτίζουν αναφορές προόδου ☐ Αξιολογούν αποδόσεις βάση προτύπων ☐ Ελέγχουν - καθοδηγούν -καταρτίζουν "επάνω στη δουλειά-on the job training" το προσωπικό	☐ Στρατηγικό Management

Τα τρία επίπεδα των διοικητικών στελεχών χρειάζονται απαραίτητα και των τριών ειδών τις δεξιότητες, για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες του "μάνατζμεντ". Για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οι κριτικές δεξιότητες είναι οι περισσότερο σημαντικές, διότι για αυτούς υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη να αντιλαμβάνονται συνολικά και συστημικά τα προβλήματα του οργανισμού σε σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Οι τεχνικές δεξιότητες θεωρούνται επίσης καθοριστικές, όταν η υψηλή τεχνολογία είναι χαρακτηριστική του είδους του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει ο οργανισμός του οποίου προΐστανται. Τα κατώτερα διοικητικά στελέχη χρειάζονται περισσότερο τις τεχνικές δεξιότητες για να εποπτεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους τεχνίτες, εργάτες, υπαλλήλους και όχι μάνατζερ. Τα μεσαία στελέχη όμως θα πρέπει να διαθέτουν στο ίδιο ικανοποιητικό επίπεδο και τα τρία είδη δεξιοτήτων.

Ωστόσο για τα τρία επίπεδα " μάνατζερ" είναι εξαιρετικά σημαντικό να διαθέτουν ανθρώπινες δεξιότητες, διότι όλοι ασχολούνται με το να επιτυγχάνουν στόχους, μέσω των ανθρώπων τους.

Ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες των στελεχών δίνεται τα τελευταία χρόνια τόσο από τους θεωρητικούς των Επιστημών Συμπεριφοράς όσο και από τους σύγχρονους επιχειρηματίες. Σωρός σχετικών άρθρων έχουν φιλοξενηθεί σε περιοδικά ασχολούμενα με θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς και βιομηχανικής ψυχολογίας, που δίνουν το προφίλ ενός νέου τύπου μάνατζερ, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μία περισσότερο "ανθρωπιστική" (humanistic) αντιμετώπιση της εργασίας του.



Σε σχετική έρευνα ο T. A. Mahoney, *et al* επί δείγματος 452 στελεχών για να διερευνήσουν το "προφίλ" και τα χαρακτηριστικά των εταιρικών στελεχών με βάση τους χρόνους απασχόλησης σε γνωστικούς τομείς και λειτουργίες (cognitive areas and functions) προέκυψε ο Πίνακας 6

Πίνακας 6

Ημερησία Ποσοστιαία Κατανομή Χρόνου Απασχόλησης των Διευθυντικών Στελεχών (managers) σε γνωστικούς τομείς και λειτουργίες

Γνωστικές Λειτουργίες

Προγραμματισμός	19,5 27%
Διαχείριση πληροφόρησης	12,6
Συντονισμός-Συνεργασίες	15,0 15%
Αξιολόγηση απόδοσης-προτάσεων	12,7
Επιστασία	Αγορές 10%
Στελέχωση	28,4 26%
Τεχνικές Διαπραγματεύσεων	4,1
Εταιρική Εκπροσώπηση	6,0 11%
	1,8

Γνωστικοί Τομείς

Ανθρώπινο	Δυναμικό
Χρήμα-Χρηματοδοτήσεις	9%
Υλικά και Προϊόντα	
& πωλήσεις	
Μέθοδοι & Διαδικασίες	
Πάγιος	Εξοπλισμός

Διαχρονικές εμπειρικές μη παρεμβατικές έρευνες δείχνουν ότι οι λειτουργίες του management : Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση (επιστασία), Στελέχωση, Έλεγχος διαφοροποιούνται στις τρεις διοικητικές βαθμίδες. Συγκεκριμένα, περισσότερος χρόνος αφιερώνεται από την Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού στον προγραμματισμό ενώ η Πρώτη Γραμμή Διοίκησης

ΑΝΩΤΑΤΗ	Π	Ο	Δ	Σ	Ε
ΜΕΣΑΙΑ	Π	Ο	Δ	Σ	Ε
1η Γραμμή	Π	Ο	Δ	Σ	Ε

εστιάζεται κυρίως στην Διεύθυνση (με την έννοια της επιστασίας) και στον Έλεγχο. (Σχήμα1)

Αυτό πρακτικά σημαίνει ένας προϊστάμενος 1^{ης} Γραμμής (π.χ. προϊστάμενος γραφείου, υπεύθυνος ομάδας μαθημάτων, κ.ά.) να είναι μεν πετυχημένος στο πρώτο διοικητικό επίπεδο αλλά να αποτύχει στην άσκηση των καθηκόντων του στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης (π.χ. ως προϊστάμενος τμήματος) λόγω διαφοροποίησης των διοικητικών λειτουργιών ανά οργανωτικό κλιμάκιο.

Σε πρόσφατες παρεμφερείς έρευνες προκύπτουν ότι τα εταιρικά στελέχη σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες ασχολούνται με πολλαπλές ad hoc δραστηριότητες με πιεστικά χρονικές δεσμεύσεις περάτωσης τους.

Περαιτέρω, τα στελέχη αυτά ασχολούνται με περισσότερες από 600 διαφορετικές πράξεις (με χρονική διάρκεια μικρότερης των 9 λεπτών) σε ημερήσια βάση χωρίς να διακόπτεται ο ρυθμός έντασης στην απασχόληση τους. Οι πράξεις αυτές είναι διακριτές και μικρής χρονικής διάρκειας.

Παρατηρείται συχνή εναλλαγή απασχόλησης από το ένα γνωστικό αντικείμενο σε άλλο χωρίς εμβάθυνση και συνθετική αντιμετώπιση των γεγονότων. Σε ότι αφορά την διαχείριση πληροφοριών στηρίζονται κυρίως σε διαδόσεις, φήμες και σε πρόσφατα στοιχεία σε βάρος των ιστορικών δεδομένων ενισχυμένα με τις δικές τους καθημερινές εμπειρίες.

Πολλές ώρες αφιερώνονται στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για διαπροσωπικές επαφές με πελάτες, προμηθευτές, δημόσιες υπηρεσίες κ.ά. καθώς και με αναζήτηση πληροφοριών μέσω ιστοσελίδων (Web site) σε ότι αφορά πληροφορίες του εξωτερικού εταιρικού περιβάλλοντος. (π.χ. ανταγωνισμός, διεθνείς οικονομικές τάσεις, δημογραφικές εξελίξεις κλπ). Συνεπώς, οι τεχνολογίες αυτοματισμού γραφείου άλλαξαν την κατανομή του χρόνου απασχόλησης των στελεχών στις γνωστικές δραστηριότητες τις δεκαετίες του 1970. Η προφορική επικοινωνία παραμένει η βασική τους δραστηριότητα σε σχέση με την γραπτή κυρίως διότι απαιτεί μικρότερη προσπάθεια πραγμάτωσης και προσδίδει μεγαλύτερη ευελιξία. Ένα σημαντικό συμπέρασμα που επίσης προκύπτει είναι ότι τα στελέχη αναπτύσσουν επικοινωνιακά δίκτυα με τους συνεργάτες και υφισταμένους τους για την ad hoc αντιμετώπιση έκρυθμων καταστάσεων ή κρίσεων και την προώθηση προσωπικών κυρίως επιδιώξεων.

Οι προώθηση της προσωπικής ατζέντας θεμάτων συγκρούεται με τον βασικό τους ρόλο : την εταιρική διακυβέρνηση και διαχείριση των εταιρικών πόρων ως "εντολοδόχοι" των μετόχων ή του κοινωνικού συνόλου. Το καινούργιο συμπεριφοριακό ή μπηχεριστικό πρότυπο αποτυπώνεται στον Πίνακα 6

Άλλωστε, η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εκτιμάται όχι μόνο από το αν πέτυχε τους στόχους η ομάδα τους, αλλά και από το όσο καλές ανθρώπινες σχέσεις επικρατούν στην ομάδα τους (Managerial grid Blake-Mouton).

Πίνακας 6

Το καινούργιο συμπεριφοριακό ή μπηχειριοριστικό πρότυπο ρόλων Διευθυντικών Στελεχών

- ☐ Υψηλός φόρτος εργασίας με ετερόκλητες πράξεις και ενέργειες
- ☐ Υψηλός ρυθμός εργασίας
- ☐ Διασπορά δράσης σε ποικιλία διακριτών πράξεων βραχείας διάρκειας
- ☐ Ενασχόληση με πρόσφατα θέματα, απτά, δομημένα, ad hoc χωρίς πρόγραμμα υλοποίησης
- ☐ Ηλεκτρονική επικοινωνία, επαφές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστοσελίδων web site
- ☐ Προτίμηση στην προφορική επικοινωνία
- ☐ Προώθηση της προσωπικής ατζέντας επιδιώξεων και στόχων

Προς ένα νέο πρότυπο Διευθυντικού Στελέχους -Manager

Για να προσδιορίσει κανείς τους παράγοντες που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα του manager, οφείλει να επικεντρωθεί στις δυνάμεις και "απειλές" που επιδρούν στην οργάνωση και την επηρεάζουν. Οι δυνάμεις αυτές και οι απειλές προσδιορίζουν το "προφίλ" που πρέπει να έχει ο manager ώστε να επιτύχει.

Ο Michael Porter (1998) προσδιορίζει πέντε παράγοντες στους οποίους αναλογούν "δυνάμεις" που ο manager πρέπει να διαθέτει :

1. την απειλή εισόδου (Threat of Entry) νέων οργανώσεων. Η κατανόηση της δυναμικής των 'αντιπάλων' εταιρειών (π.χ. ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων) μέσα σε έναν κλάδο καθώς και η απειλή εισόδου νέων μονάδων βοηθά στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που υφίστανται για μια οργάνωση. Το 'γνώθι σ' εαυτόν' σε συνδυασμό με την γνώση των "αντιπάλων" μονάδων και των εμποδίων εισόδου νέων μονάδων στον εκπαιδευτικό κλάδο αναδεικνύουν το προφίλ του αποτελεσματικού manager.

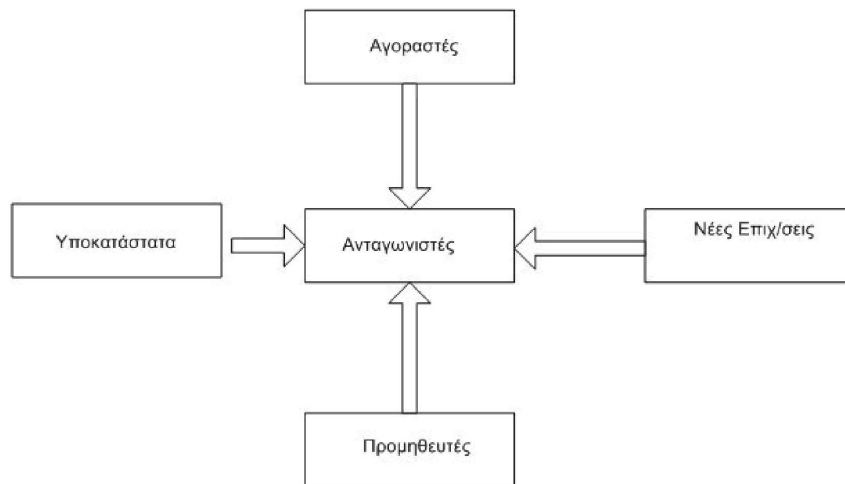
2. την ένταση του ανταγωνισμού (Intensity of Rivalry) στις υπάρχουσες οργανώσεις. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας οργάνωσης είναι αυτό που αποδεικνύει την "μοναδικότητα" της. Όσο πιο διαφοροποιημένη πρέπει να είναι μια οργάνωση σε σχέση με τις 'ανταγωνίστριες' που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες τόσο μεγαλύτερες "δυνάμεις" καινοτομίας και επιχειρηματικότητας πρέπει να διαθέτει ο manager.

3. την απειλή και "πίεση" από υποκατάστατα προϊόντα ή εκπαιδευτικά προγράμματα (Pressure from Substitute products). Όσο περισσότερα υποκατάστατα υπάρχουν στην αγορά τόσο περισσότερες εναλλακτικές υπάρχουν για τους καταναλωτές και τόσο μεγαλύτερες "δυνάμεις" καινοτομίας και επιχειρηματικότητας πρέπει να διαθέτει ο manager.

4. την διαπραγματευτική ικανότητα των πολιτών (εκφράζει τον βαθμό απαιτητικότητας τους στις προσφερόμενες υπηρεσίες) που ζητούν τις υπηρεσίες της οργάνωσης (Bargaining Power of Buyers). Όσο οι αγοραίες συνθήκες

προσεγγίζουν καταστάσεις μονοπωλίου (ένας αγοραστής (π.χ. εκπαιδευτικό κοινό) με πολλούς προμηθευτές (π.χ. εκπαιδευτικά ιδρύματα) χωρίς διαφοροποιημένα προϊόντα) τόσο μεγαλύτερες "δυνάμεις" καινοτομίας και επιχειρηματικότητας πρέπει να διαθέτει ο manager.

5. την διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών (π.χ. διδακτικό προσωπικό, χρηματοδότες, προμηθευτές υλικοτεχνικής υποδομής) της οργάνωσης (Bargaining Power of Suppliers). Όσο οι αγοραίες συνθήκες προσεγγίζουν καταστάσεις μονοπωλίου (ένας προμηθευτής και χωρίς ανταγωνιστικά υποκατάστατα) τόσο μεγαλύτερες "δυνάμεις" καινοτομίας και επιχειρηματικότητας πρέπει να διαθέτει ο manager.



Με τα σημερινά δεδομένα οι γνώσεις που πρέπει να διαθέτει ο "manager κορυφής" σε συνδυασμό με το πρότυπο του M. Porter που αναπτύξαμε, δομούνται σε τέσσερις άξονες:

1. Οργάνωση και Διοίκηση

1.1. Επιχειρησιακή Σχεδίαση (Business Policy and Strategy) που αφορά στην σύνταξη του προγράμματος δράσης για την επόμενη τριετία πενταετία και αποτελεί την σύνθεση όλων των παραπάνω γνωστικών αντικειμένων

1.2. Οργανωσιακή συμπεριφορά για την αξιοποίηση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση. Καλύπτονται γνωστικές περιοχές όπως : κουλτούρα, επικοινωνία, υποκίνηση, επιχειρηματική ηθική, διαχείριση συγκρούσεων και παραπόνων κ.ά.

1.3. Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων για στελέχωση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της οργάνωσης

1.4. Πρότυπα ηγεσίας για την ανάπτυξη περιγραφικών προτύπων ηγετικών οργανώσεων . Πρότυπα που να μην εστιάζονται απλώς στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών αλλά στην ανάπτυξη ηγετικών μονάδων.

2. Έρευνα Αγοράς και Προώθηση Αγαθών και υπηρεσιών

2.1. Marketing για διαμόρφωση στρατηγικών ανάπτυξης, υλοποίησης και προώθησης των προϊόντων (π.χ. εκπαιδευτικών προγραμμάτων) της οργάνωσης στην αγορά

2.2. Δημόσιες Σχέσεις

2.3. Δίκτυα διανομής εκπαιδευτικών προϊόντων

3. Αναφορές Προόδου και Πληροφόρησης

3.1. Ποσοτικές Μέθοδοι (Οικονομικά μαθηματικά, Στατιστική, επιχειρησιακή έρευνα) για την συλλογή, επεξεργασία ανάλυση, σύνθεση στοιχείων (data) που οδηγούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και λήψη αποφάσεων

3.2. Χρηματοοικονομικές τεχνικές για την κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων και λήψη επενδυτικών κεφαλαίων

4. Τεχνολογία

4.1 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης για την διαχείριση της πληροφορίας

4.2. Τεχνολογία της Πληροφορίας (Information Technology)

5. Ειδικά θέματα

5.1. Διαχείριση των Λειτουργιών της οργάνωσης για την χαρτογράφηση διαδικασιών εφοδιασμού-logistics-προτσές, ελέγχου ποιότητας .

5.2. Νομικά θέματα με έμφαση στο διοικητικό δίκαιο, εργατικό και πειθαρχικό

5.3. Οικονομική των Επιχειρήσεων με έμφαση στους παράγοντες που δομούν το μικρό/ μακρό οικονομικό περιβάλλον.

Η φύση της Διοίκησης : Επιστήμη ή Τέχνη ;

Σε παγκόσμιο συνέδριο του management ο L.Guilick (1965) προσδιόρισε το management ως το "πεδίο γνωστικών αντικειμένων- ...field of knowledge" όπου αναζητείται κατά ένα συστηματικό τρόπο να γίνει αντιληπτό: α) γιατί και πώς οι άνθρωποι εργάζονται από κοινού για την επίτευξη στόχων και β) να διαμορφώσει συνεργατικά συστήματα (π.χ. επιχειρήσεις, οργανώσεις) κατά τρόπο που να είναι χρήσιμα στην κοινωνία.

Κατά την άποψη του L.Guilick το management ως επιστήμη πολλών γνωστικών αντικειμένων, που προαναφέραμε, στηρίζεται σε ποσοτικές μεθόδους, μεθόδους επεξεργασίας πληροφοριών, κανόνες οργάνωσης, συστήματα στήριξης αποφάσεων, τεχνολογία της παραγωγής κ.λ.π. και γίνεται συστηματική προσπάθεια μέσω της αιτιοκρατικής προσέγγισης "αίτιο-αιτιατό" να διερευνήσει την οργανωτική προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων.

Κατά την άποψη του H. M. Boettinger (1975) το management θεωρείται ως τέχνη -art διότι προσπαθεί να επιβάλλει τάξη στο χάος....."an imposition of order on chaos..."

Όπως οι εικαστικές τέχνες έτσι και το management για να λειτουργήσει αποτελεσματικά προϋποθέτει τρία εικαστικά στοιχεία : το όραμα (vision), το "μεράκι", την επικοινωνία

Συνεπώς, το management ως τέχνη στηρίζεται στην ικανότητα αντίληψης καταστάσεων, στην ικανότητα ενεργοποίησης του προσωπικού, στην ικανότητα επικοινωνίας κλπ.

Στην επιχειρηματική πρακτική επικρατεί η εσφαλμένη αντίληψη ότι το ταλέντο, ο "κοινός νους" η διαίσθηση είναι αρκετά εφόδια για να υποκαταστήσουν την επιστημονική γνώση.

Η εμπειριοκρατία όμως είναι παραπλανητικός οδηγός της διοίκησης και στην πράξη εγκυμονεί κινδύνους.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι επειδή το management από μόνο του δεν είναι επιστήμη αλλά μια επισκόπηση πολλών διαφορετικών επιστημών και γνωστικών αντικειμένων, οι γνώσεις που πρέπει να έχει ο manager στην άσκηση των καθηκόντων του είναι συγκερασμός παιδείας ανάλογης προς τον επιχειρηματικό προορισμό. Τα γνωστικά αντικείμενα που προαναφέραμε αποτελούν κλάδους πλέον συγγενείς και συνεργαζόμενους για την ανάδειξη επιχειρηματικών στελεχών.

Συνεργαζόμενοι οι εξελιγμένοι αυτοί κλάδοι με επικεφαλείς χαρισματικούς και ταλαντούχους manager (η εικαστική πλευρά του management) προσφέρουν το ζητούμενο για την ικανοποίηση των εταιρικών προθέσεων.

Η συνάντηση των γνώσεων με την ανθρώπινη συνεργασία, το ταλέντο, το μεράκι και την επικοινωνία προσφέρουν πλέον το πολύ γνωστικό συλλογικό Management που συνθέτει τη νέα γενιά ηγεσίας με συντονιστή τον επικεφαλής ηγέτη.

Το "προφίλ" του "manager" κορυφής της δεκαετίας 2000

Σε βιβλιογραφική μας έρευνα για το "..... πώς ένα διευθυντικό στέλεχος μπορεί να κάνει μια εταιρία αποδοτική...." Ο P.F.Drucker αναφέρει τρεις καλόδοκιμασμένες προσεγγίσεις: α) το διευθυντικό στέλεχος-manager αρχίζει με το πρότυπο της "ιδανικής εταιρίας-ideal business" το οποίο θα παράγει το "μέγιστο αποτέλεσμα -maximum results" με τους περιορισμούς που επιβάλλει η αγορά και το διαθέσιμο επίπεδο τεχνογνωσίας.... β) το διευθυντικό στέλεχος να επικεντρωθεί στην μεγιστοποίηση των ευκαιριών αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους σε δραστηριότητες που παράγουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα γ) το διευθυντικό στέλεχος να μεγιστοποιήσει τους πόρους-maximizing resources (το ταλέντο, τις δεξιότητες κ.ά. προκειμένου για ανθρώπινους πόρους) ως προς την συμβολή τους στο αποτέλεσμα.....

Και οι τρεις προαναφερόμενες προσεγγίσεις έχουν ένα κοινό σημείο : οικοδομούν επί των δυνατών σημείων που η οργάνωση έχει να επιδείξει. Εστιάζονται στις ευκαιρίες και όχι στα προβλήματα. Εστιάζονται στο εφικτό και στο "δυνατόν γενέσθαι" αποτέλεσμα παρά στο επικίνδυνο που πρέπει να αποφευχθεί . Στην διοικητική πρακτική οι ευκαιρίες και τα προβλήματα, ο κίνδυνος και το αποτέλεσμα είναι έννοιες συμπληρωματικές. Όπου υπάρχουν "ανοικτά" συστήματα συνυπάρχουν. Συνεπώς, απαιτείται ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα δράσης που θα μετασχηματίζει το όραμα την αποστολή τον εταιρικό σκοπό σε πρόγραμμα αποτελεσματικής δράσης μακροχρόνιας πνοής.

Μία πρόσφατη μελέτη της European Foundation for Management Development κατέληξε στην πρόταση των εννέα επόμενων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ο "μάντζερ" του 2000 για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών .

Τέλος, στην έρευνα της ΕΑΣΕ (1996) τα προσόντα του Έλληνα σύγχρονου μάντζερ για το 2005 κατά σειρά σπουδαιότητας καταγράφηκαν όπως φαίνονται στον Πίνακα 7 και στο στικτό Διάγραμμα (scatter diagram) που ακολουθεί.

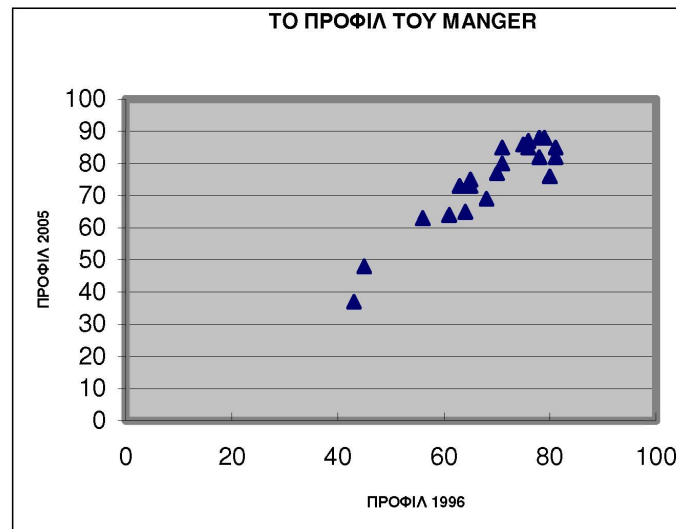
Πίνακας 7 : Τα προσόντα του Έλληνα μάνατζερ στον 21^ο αιώνα

Α/Α	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΠΡΟΦΙΛ " MANAGER ΚΟΡΥΦΗΣ	
		ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ '95	ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ 2005
1	ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ	63	73
2	ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΣ	80	76
3	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	78	88
4	ΕΞΥΠΝΟΣ	78	82
5	ΔΙΠΛΩΜΑΤΗΣ	65	73
6	ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΣ	76	87
7	ΑΝΘΡΩΠΟΣ με ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	70	77
8	ΑΝΘΡΩΠΟΣ με ΑΡΧΕΣ	81	82
9	ΥΠΟΜΟΝΕΤΙΚΟΣ	61	64
10	ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΣ	43	37
11	ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟΣ	71	85
12	ΕΥΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΟΣ	64	65
13	ΣΚΛΗΡΟΣ	45	48
14	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ	65	75
15	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ	79	88
16	ΡΙΨΟΚΙΝΔΥΝΟΣ / ΤΟΛΜΗΡΟΣ	56	63
17	ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΜΕ ΕΥΡΥΤΗΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ	76	85
18	ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΟΣ	71	80
19	ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΠΟΥ ΕΜΠΝΕΕΙ	75	86
20	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΣ	81	85
21	ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ	68	69

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Χρησιμοποιώντας τον συντελεστή συσχέτισης κατά Spearman, προκύπτει ότι η σειρά σπουδαιότητας των 21 χαρακτηριστικών δεν μεταβάλλεται διαχρονικά. Ο συντελεστής πιστότητας ή αξιοπιστίας κατά Spearman ανέρχεται σε $r = 82,59\%$

Επιπροσθέτως, ελέγχοντας την υπόθεση εάν υπάρχει συσχέτιση διαχρονικά μεταξύ του "προφίλ" για τον "manager κορυφής του 1996" και "manager κορυφής του 2005" προέκυψε ότι όντως υπάρχει έντονη θετική συσχέτιση ($Z=3,69 > Z_{0,05}=1,96$)



Τα χαρακτηριστικά επιτυχημένων οργανώσεων

Στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής μας έρευνας, γίνεται προσπάθεια να προσδιορισθούν οι παράγοντες και τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων οργανώσεων.

Οι Thomas J. Peters και Robert H. Waterman (1982) αναφέρονται σε έρευνα της εταιρίας συμβούλων οργανώσεων McKINSEY που έγινε στην δεκαετία του '80 με αντικείμενο την διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία μιας οργάνωσης.

Προσδιορίστηκαν επτά μεταβλητές ή χαρακτηριστικά επιτυχημένων οργανώσεων που συνθέτουν το 7-Σίγμα McKinsey πλαίσιο: α) Στρατηγική (Strategy). β) δομή (Structure) προσαρμοσμένη στην στρατηγική γ) μέθοδοι και διαδικασίες (Systems) που προσδιορίζουν τον τρόπο υλοποίησης εταιρικών λειτουργιών δ) Δεξιότητες (Skills) που προσδιορίζουν το επίπεδο της τεχνογνωσίας του προσωπικού ε) Ανθρώπινο Δυναμικό (Στελέχωση) (Staff) που αφορά την τοποθέτηση των εργαζομένων σε θέσεις εργασίας με τις ανάλογες προδιαγραφές στ). Στυλ Ηγεσίας (Style) που ενδυναμώνει την αμφίδρομη επικοινωνία στην ανάπτυξη και υλοποίηση της στρατηγικής ζ) κοινές αξίες (Shared Values) που εστιάζονται στο σύστημα "αξιών", στο εταιρικό κλίμα, την κουλτούρα τις δοξασίες, τις στάσεις των μελών απέναντι στον σκοπό, στην αποστολή και στην εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής.

Οι μεταβλητές αυτές δεν δρουν διακριτά και αυτόνομα αλλά δυναμικά μέσα από ένα πλέγμα αλληλεξαρτούμενων σχέσεων. Οι τρεις μεταβλητές : α) δομή (structure) β) συστήματα -μέθοδοι και διαδικασίες (systems) γ)στρατηγική (strategy) αποτελούν το υλικό (hard) ή τεχνοκρατικό ή δομημένο κομμάτι της έρευνας ενώ οι μεταβλητές α) στυλ διοίκησης (style) β) κοινές αξίες (Shared values) γ) δεξιότητες (skills) και δ) το ανθρώπινο δυναμικό (staff) συνιστούν το άυλο -μαλακό (soft) ή το λογικό κομμάτι της έρευνας. Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας είναι : α) η ικανότητα της ταυτόχρονης και ολοκληρωμένης αλλαγής σε όλες τις μεταβλητές ανάλογα με τα ενδεχόμενα ή γεγονότα ή συνθήκες που προκύπτουν β) η αλληλεπίδραση των επτά μεταβλητών και το δέσιμο μεταξύ τους και γ) η οριζόντια θεώρησή τους ως ίσης σημαντικότητας χωρίς ιεραρχική κατάταξη.

Η FORTUNE (1997) σε έρευνα της για την κατάρτιση καταλόγου (List) με τις πιο αξιοθαύμαστες οργανώσεις του κόσμου χρησιμοποίησε τα εξής εννέα κριτήρια για την αξιολογική ιεράρχηση των εταιρειών που "λατρεύει" ο κόσμος : 1) εφευρετικότητα 2) ποιότητα management 3)επενδυτική αξία με μακροπρόθεσμη προοπτική, 4) υπευθυνότητα για το περιβάλλον και την κοινωνία 5) ικανότητα προσέλκυσης και συγκράτησης ταλαντούχων στελεχών, 6) ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών 7) οικονομική διαχείριση 8) σοφή χρήση των διατιθέμενων κεφαλαίων 9) επίδοση στις διεθνείς δραστηριότητες (διεθνείς συνεργασίες, ανταλλαγές εκπαιδευτικών πληθυσμών, διοργάνωση συνεδρίων κ.ά.)

Οι οργανώσεις που ξεχώρισαν ήταν αυτές που τα στελέχη τους ρισκάρουν και δρουν ριψοκίνδυνα ακόμα και όταν προκαλούν την ανησυχία της Κεντρικής Διοίκησης. Η εταιρία "British Airways" δεύτερη στον κατάλογο αντικατέστησε τη σημαία του βρετανικού θρόνου με την φράση "world art" στην ουρά των αεροπλάνων της, δίνοντας έμφαση σε ποιοτικές υπηρεσίες που να υπερέχουν ξεκάθαρα από τους ανταγωνιστές της .

Η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα των "manager" κορυφής με τη λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με την προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών, η προσφορά προϊόντων άριστης ποιότητας, η αλλαγή νοοτροπίας και του τρόπου σκέψης των στελεχών δηλαδή " να σκέπτονται διεθνώς έστω και αν δραστηριοποιούνται τοπικά" αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά των εταιρειών που λατρεύει ο κόσμος σύμφωνα με την έρευνα της FORTUNE.

Ο ρόλος του management είναι να αναπτύσσει μια **συνέργεια (synergy)** μεταξύ των μεταβλητών αυτών δηλαδή ένα ενιαίο πλαίσιο δράσης που να υπερβαίνει τις δυνατότητες των επιμέρους στοιχείων του. Άλλωστε, η έννοια της συνέργειας είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την έννοια του management στη προσπάθεια της διοίκησης να καταστήσει την εταιρική ολότητα μεγαλύτερη από τα συστατικά της μέρη.

Στην βιβλιογραφική μας επισκόπηση προέκυψε ότι στην ιστορία των επιτυχημένων οργανώσεων σπάνια η επιτυχία τους και το αποτέλεσμα προέκυψε από την συνύπαρξη όλων των παραπάνω παραγόντων. Ο Vilfredo Pareto διατύπωσε τον νόμο "20-80" που θέλει το 80% του αποτελέσματος (αιτιατού) να προέρχεται από το 20% των παραμέτρων και αιτιών που όμως η δυναμική και η συνέργεια αυτών των παραμέτρων αντιπροσωπεύει την συνολική δυναμική όλων των δυνατών αιτιών που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα.

Στην άποψη αυτή συγκλίνει και ο Peter Drucker που στο βιβλίο του με τίτλο "Managing for results " αναφέρει ότι το 90% ων αποτελεσμάτων παράγονται από το 10% των γεγονότων και το 90% των αναλώσεων και θυσιών προκύπτει από το υπόλοιπο 90% των γεγονότων που δεν παράγουν αποτέλεσμα. Στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development) μικρός αριθμός ερευνητών παράγει τον κύριο όγκο καινοτόμων ιδεών. Συνεπώς, το έργο του management είναι να εστιάσει τις προσπάθειες του σε προϊόντα, υπηρεσίες, εργαζόμενους, τελικούς αποδέκτες κ.ά. που παράγουν το μεγαλύτερο αποτέλεσμα. Ο αντικειμενικός του σκοπός δεν είναι απλά η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας αλλά η ελαχιστοποίηση απωλειών και προσπαθειών για παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με οριακή συμβολή στο κοινωνικό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους τα διευθυντικά στελέχη (managers) ως διαχειριστές των κοινωνικών πόρων και όχι ως ιδιοκτήτες αυτών δεσμεύονται :

- να αξιοποιούν τους κοινωνικούς πόρους σε παραγωγικές υπηρεσίες και αγαθά και όχι να τους κατασπαταλούν (π.χ. σε πολυτελή γραφεία, υπερβολικά bonus κ.ά.)
- να επιδιώκουν την επίτευξη των συλλογικών στόχων ακόμα και σε βάρος των ιδίων συμφερόντων τους
- να αποκαλύπτουν τα ίδια συμφέροντά τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της οργάνωσης που εμπíπτουν στα καθήκοντά τους
- να επιδιώκουν την μακροχρόνια ανάπτυξη της οργάνωσης σε βάρος της βραχυχρόνιας κερδοφορίας που αποτελεί και το μεγαλύτερο μέρος του πλούτου τους.
- να αποδεχθούν την άποψη και να δεσμευθούν ότι φέρουν κοινωνική ευθύνη που υπερβαίνει την ευθύνη τους να δημιουργούν όσο το δυνατόν περισσότερα κέρδη για χάρη των εντολών τους. Δεν ισχύει η Μακιαβελική αρχή "..... ο σκοπός αγιάζει τα μέσα....."

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να εξετασθεί ποιος είναι ο βασικός στόχος του κοινωνικώς επιχειρεν.

Αν καταλήξουμε ότι ο στόχος είναι απλώς η δημιουργία 'προστιθέμενης αξίας', τότε τα σκάνδαλα, τα οικονομικά εγκλήματα και οι οικονομικές καταρρεύσεις θα επαναληφθούν, και η ήδη πληγείσα εμπιστοσύνη του κοινού σε ότι αφορά τον κοινωνικό ρόλο του επιχειρείν δεν θα επουλωθεί.

Συνεπώς, ο απώτερος εταιρικός στόχος δεν είναι απλώς η δημιουργία 'αξίας', αλλά η αξιοποίηση της προτιθέμενης αξίας για έναν ανώτερο σκοπό που είναι να κάνουν τη ζωή πιο μεστή ή να κάνουν προσιτές σε περισσότερους ανθρώπους τις άυλες ομορφιές της ζωής μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Η ποιοτική διάσταση της κοινωνικής ευθύνης του management αναφέρεται σε σχετική έρευνα των Peters και Waterman στο βιβλίο τους "In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies" όπου ανιχνεύονται τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων οργανώσεων . Αναφέρουν ότι οι κοινές αξίες βασίζονται σε οράματα, μύθους, θρύλους, παραδόσεις δοξασίες που συνθέτουν την ζώσα κουλτούρα . Η κουλτούρα συνιστά την ποιοτική

διάσταση του management Εστιάζεται στην ποιότητα και όχι στην τιμή της προστιθέμενη "αξίας". Εστιάζεται στην κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης, στην εταιρική της ακεραιότητα, στην δίκαιη αξιοποίηση των μελών της, στην εξ υπ' αρχής πραγμάτωση σωστών πραγμάτων και στο αδιαίρετο των συλλογικών (group) με τα προσωπικά (nominal) ενδιαφέροντα.

Η κουλτούρα πρέπει να συνάδει με την κατάλληλη δομή τις μεθόδους και τις συλλογικές διαδικασίες. Διαφορετικά θα παρατηρηθεί το παράδοξο ύπαρξης ισχυρής κουλτούρας με έντονα δυσλειτουργικά προβλήματα που απολήγει σε βάρος της αποτελεσματικότητας. Η επικέντρωση θα γίνεται σε εσωτερικές διαδικασίες παρά στον τελικό αποδέκτη. Η επικέντρωση θα γίνεται σε νούμερα, αριθμούς παρά στην ποιότητα των προϊόντων και στους ανθρώπους που τα παράγουν και τα προωθούν.

Οι επικρατούσες δοξασίες και πεποιθήσεις που δεσπόζουν στο εταιρικό περιβάλλον επιτυχημένων οργάνωσεων είναι οι εξής: α) η αίσθηση της υπεροχής-the 'best' β) η αίσθηση της τελειομανίας-a mania for perfection, προσοχή δηλαδή στην λεπτομέρεια σε όλες τα οργανωτικά κλιμάκια γ) εμπιστοσύνη, πίστη στους εργαζόμενους ως διακριτές οντότητες δ) η αίσθηση της υπεροχής ως προς την ποιότητα των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών ε) η αίσθηση ότι τα περισσότερα μέλη της οργάνωσης πρέπει να αναπτύσσουν καινοτόμες δραστηριότητες και να αποδέχονται το ενδεχόμενο της αποτυχίας. Στην ελληνική πραγματικότητα συμβαίνει ακριβώς τα αντίθετο: πολλοί διεκδικούν την πατρότητα της επιτυχίας αλλά ουδείς την αποτυχία. στ) η αίσθηση ως προς την υπεροχή της αμφίδρομης επικοινωνίας που ενδυναμώνει την ομαλή και ευέλικτη ροή πληροφοριών και εντολών ζ) η έμπρακτη πεποίθηση για οικονομική ανάπτυξη και κέρδη ως αντιστάθμισμα του επιχειρηματικού κινδύνου και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Οι πυλώνες πάνω στους οποίους πρέπει να στηρίζεται η εταιρική διοίκηση όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Drucker (1997: 38) είναι :

1) Ο προσδιορισμός της αποστολής (mission), του σκοπού (purpose) και της κοινωνικής ευθύνης της οργάνωσης. Έργο της Διοίκησης είναι να μετασχηματίζει το επιθυμητό (desirable) σε εφικτό και το εφικτό σε πραγματικό (actual).

2) Η οργάνωση εργασίας κατά τρόπο που να βελτιώνει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Δημιουργία κλίματος ομαδικής συνεργασίας που ενδυναμώνει την καινοτομία, την διάθεση, την έμπνευση, την επιχειρηματικότητα

Η διαχείριση των κοινωνικών επιπτώσεων και της κοινωνικής ευθύνης. Η οργάνωση προσομοιάζει με ένα ζωτικό όργανο (organ) του ανθρωπίνου σώματος που το ανθρώπινο σώμα είναι η ίδια η κοινωνία. Συνεπώς, δεν μπορεί να δρα αυτόνομα και ανεξάρτητα αλλά θα πρέπει να εκπληρώνει συγκεκριμένη κοινωνική αποστολή και σκοπό που αφορά την ικανοποίηση αναγκών σε κοινωνικό, ομαδικό ή ατομικό επίπεδο.

Στην ίδια έρευνα παρατίθενται στοιχεία και από μελέτη του Management center Europe (1993) από την οποία προκύπτει ότι πέντε είναι τα κορυφαία βασικά χαρακτηριστικά ενός ανώτατου διοικητικού στελέχους στην Ευρώπη: α) να δημιουργεί αποτελεσματικές ομάδες, β) να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη των άλλων, γ) να περιστοιχίζεται από ικανά άτομα, δ) να έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις μόνος του και ε) να ενθαρρύνει ανθρώπους με αρχές (ΕΑΣΕ

1996). Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε επίσης ότι οι Έλληνες ανώτεροι μάνατζερ είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με τις παραδοσιακές αξίες λιγότερο σκληροί σε σχέση με τους Δυτικοευρωπαίους (22% έναντι 44%) και ακόμη λιγότερο σε σχέση με τους Αμερικανούς (54%) και τους Ιάπωνες (79%). Ταυτόχρονα, σε σχέση με όλους του ξένους ομολόγους τους είναι λιγότερο αναλυτικοί, ενθουσιώδεις, ριψοκίνδυνοι και τολμηροί.

Καταλήγοντας, θα μπορούσε να τονιστεί η ανάγκη προσαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Ανώτατων κυρίως σχολών (χωρίς να παραγνωρίζεται και η σημασία των προηγούμενων βαθμίδων εκπαίδευσης) στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος, ώστε να εκπαιδευτούν αποτελεσματικά τα μελλοντικά διοικητικά στελέχη της Ελληνικής Οικονομίας. Άλλωστε αυτοί είναι κυρίως υπεύθυνοι για την επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο ρόλος τους, τα προσόντα τους, οι αξίες τους είναι πρωταρχικής σημασίας για τη σημερινή και τη μελλοντική θέση των οργανώσεων.

1. Ανοικτό μυαλό. Ευελιξία και έγκαιρη ανταπόκριση στη αλλαγή.
2. Ευαισθησία να συλλαμβάνει τις πολιτιστικές, ιδεολογικές, πολιτικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε ομάδες συμφερόντων και επηρεάζουν την λειτουργία της οργάνωσης
3. Αξιολόγηση και πρόβλεψη των συνεπειών των κοινωνικοπολιτικών γεγονότων και αλλαγών.
4. Ενσωμάτωση κοινωνικό-πολιτικών παραμέτρων στη λήψη αποφάσεων.
5. Αποτελεσματική επικοινωνία και συναλλαγή με εξωτερικές ομάδες πίεσης.
6. Αποτελεσματική συνεργασία με κυβερνήσεις και πολιτικά συστήματα.
7. Ικανότητες αποκέντρωσης της εξουσίας και χειρισμού συγκρούσεων.
8. Αποτελεσματικό μάνατζμεντ κάτω από συνθήκες μειωμένων θέσεων εργασίας, αυτοματισμού, αναπροσανατολισμού δραστηριοτήτων.
9. Σωστή ανταπόκριση - προσαρμογή σε διαφορετικές προσωπικές ανάγκες, φιλοδοξίες, κίνητρα των εργαζόμενων.

Διαφοροποίηση αρχών οργάνωσης και διοίκησης στην Εκπαίδευση

Βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση, τα οργανωτικά μοντέλα του εκπαιδευτικού συστήματος μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

α. **Το κλασικό πρότυπο Διοίκησης** (η 'κλασσική εκπαιδευτική μονάδα): Το Φαγηολικό Πρότυπο.

Ο άνθρωπος θεωρείται ένα αδρανές εργαλείο που πραγματοποιεί καλά καθορισμένες εργασίες των οποίων η αιτιολόγηση δεν είναι σημαντική.

β. **Το συμπεριφοριακό ή μπηχεβιοριστικό πρότυπο Διοίκησης** (το σχολείο των ανθρωπίνων σχέσεων) :**Οι ρόλοι εκπαιδευτών-εκπαιδευομένων, διευθύνουσα-διευθυνόμενη συμπεριφορά στελεχών εκπαίδευσης**

Ο άνθρωπος θεωρείται ένα κοινωνικό όν που ζει ομαδικά ή σε πολύπλοκες οργανώσεις, όπου οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και τα κίνητρα γίνονται σημαντικά.

γ. **Το συστημικό πρότυπο διοίκησης** : **Η εκπαιδευτική μονάδα σε σχέση με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον** (η ολιστική

προσέγγιση). Τα δομικά στοιχεία της εκπαιδευτικής μονάδας που συνθέτουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται στην συνολικότητά τους να καλύπτουν την οικονομική, κοινωνική, βιολογική, θεσμική, ψυχολογική διάσταση. Τα έξω και ένδο περιβαλλοντικά στοιχεία της εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να είναι σε σύγκρουση, σε συνέργεια, σε ανταγωνιστική κατάσταση αλλά και να συνυπάρχουν και να 'ζουν' σε ένα δυναμικό κοινωνικό περιβάλλον.

Από επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι :

-τα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος **χαρακτηρίζονται** από την ιεραρχική οργάνωση, το συγκεντρωτικό χαρακτήρα και σπάνια τον αποκεντρωτικό.

-το εκπαιδευτικό σύστημα **θεωρείται** ως ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο επηρεάζει αλλά και δέχεται πολλές επιρροές από το περιβάλλον του, που ενεργεί τόσο πάνω στις επιμέρους δομές του συστήματος, όσο και στο σύστημα ολόκληρο.

-η νομοθεσία **αποτελεί** την αποκλειστική πηγή προέλευσης των στοιχείων και η ανάλυσή της προσπαθεί να οδηγήσει στην περιγραφή του μοντέλου που πρακτικά εφαρμόζεται, απομονώνοντας την εκπαιδευτική μονάδα από το περιβάλλον της.

- η ενδελεχή ανάλυση του εκπαιδευτικού συστήματος σε ότι αφορά :

- το περιεχόμενο των σπουδών,
- τις μεθόδους διδασκαλίας,
- την όλη εκπαιδευτική διαδικασία

σε μια προσπάθεια ενδοσκοπικής μεθοδολογικής προσέγγισης της διάρθρωσης, του περιεχόμενου και της λειτουργίας των επιμέρους δομών του εκπαιδευτικού συστήματος, **αγνοεί** το συνολικό στόχο, και τους αντικειμενικούς σκοπούς του συστήματος.

-η ανάπτυξη ενός 'ιδανικού' προτύπου οργάνωσης στηριζόμενο σε συγκριτικές αξιολογήσεις εκπαιδευτικών μονάδων (benchmarking) μέσω :

□ προσδιορισμού των αποτυχιών ή δυσλειτουργιών των εκπαιδευτικών μονάδων

- ανάλυση του ρόλου του διευθυντή (πρότυπα ηγεσίας)
- προσδιορισμό και ανάλυση του περιβάλλοντος του σχολείου,
- ανάλυση της γραφειοκρατικής οργάνωσης του σχολείου και κυρίως
- την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων λειτουργίας του σχολείου.

αναδεικνύει και προσδιορίζει τις πραγματικές διαστάσεις ' του καλού σχολείου'

Στα προαναφερόμενα οργανωτικά μοντέλα, αναλύονται μεταξύ των άλλων οι εξής οργανωσιακές μεταβλητές :

χv1= τα κίνητρα για την ανάπτυξη του επαγγελματισμού στην εκπαίδευση

χv2=ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού σε σχέση με την συμπεριφορά της εξουσίας και σε σχέση με τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

χv3=ο βαθμός ελευθερίας και αυτονομίας των εκπαιδευτικών στο έργο τους ως επακόλουθο της ανάπτυξης και της αποκέντρωσης του συστήματος.

Τα πρότυπα οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος ουσιαστικά είναι γραφειοκρατικά και τούτο διότι ευνοείται η διαχείριση τους μέσα από αυτά λόγω των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζουν τα γραμμικά μοντέλα.

Ένα σημείο προβληματισμού που απασχολεί τους θεωρητικούς της οργάνωσης της εκπαίδευσης είναι το κατά πόσο θα πρέπει να είναι

συγκεντρωτικά στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας ή αποκεντρωμένα, ώστε ορισμένοι από την εξουσία να κατανέμεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά κλιμάκια ή ακόμα και στους διευθυντές των σχολείων.

Το τελευταίο διάστημα έχουν παρουσιαστεί διάφορα πρότυπα στα οποία γίνεται απόπειρα απόρριψης των παραπάνω βασικών προτύπων με την παρουσίαση νέων απόψεων όπως:

η διακίνηση των πληροφοριών, που βασίζεται στην ελεύθερη σχέση μεταξύ των διδασκόντων και των προϊσταμένων τους

η *laissez faire*¹ οργάνωση, όπου κάθε σχολική μονάδα καθορίζει από μόνη της τους στόχους, την οργάνωση και την λειτουργία της.

Είναι βέβαιο ότι καμία από τις θεωρίες και τα μοντέλα δεν μπορεί να εφαρμοσθεί ολοκληρωτικά και να δώσει θετικά αποτελέσματα σε ένα σύστημα το οποίο είναι δυναμικό και δέχεται πολλές επιρροές από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Στους Πίνακες 8 και 9 παρατίθενται οι γενικές αρχές της Φαγηολικής και της Βεμπεριανής προσέγγισης έτσι όπως ασκούνται σε εκπαιδευτικές οργανώσεις μηχανιστικής γραφειοκρατίας

¹ βλέπε αναλυτικά Kurt Lewin στο *Journal of Social Psychology*, 10 pp 271-299

Πίνακας _8
ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΦΑΓΗΟΛΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

1). Καταμερισμός Εργασίας (Division of Labor)	Η αρχή της εξειδίκευσης και κατανομή του φόρτου εργασίας
2). Εξουσία και Ευθύνη (Authority and Responsibility)	Η αρχή της εκχώρησης εξουσίας με ισόποση ανάληψη ευθύνης
3). Πειθαρχία (Discipline)	Συμμόρφωση στις διαδικασίες και στους κανονισμούς που διέπουν την οργάνωση
4). Ενότητα ελέγχου (Unity of Command)	Η αρχή του ενός προϊσταμένου
5). Ενότητα κατεύθυνσης (Unity of Direction)	Ενέργειες που έχουν τον ίδιο στόχο διευθύνονται από ένα προϊστάμενο με ενιαίο πρόγραμμα δράσης
6). Υποταγή του ατομικού ενδιαφέροντος στο γενικό καλό (Subordination of individual interest to the common good)	Εναρμόνιση του ατομικού συμφέροντος με τους κοινωνικούς στόχους
7). Ανταμοιβή Προσωπικού (Remuneration of Personnel)	Δίκαιο σύστημα αμοιβών και κινήτρων για τους εργαζόμενους και την εργοδοσία
8). Συγκέντρωση (εξουσίας) (Centralization)	Βαθμός συγκέντρωσης αποκέντρωσης εξουσίας.
9). Ιεραρχία (Hierarchy)	Η αρχή της ιεραρχικής διάρθρωσης των θέσεων
10). Τάξη (Order)	Υλικά και προσωπικό στην κατάλληλη θέση στον κατάλληλο χρόνο
11). Ισότητα (Equity)	Η αφοσίωση και πίστη του προσωπικού συναρτάται με το σύστημα της εταιρικής δικαιοσύνης
12). Σταθερότητα Απασχόλησης (Stability of Staff)	Ελαχιστοποίηση των "απωλειών" προσωπικού
13). Πρωτοβουλία (Initiative)	Ενθάρρυνση νέων ιδεών και προτάσεων
14). Πνεύμα Συνεργασίας (Esprit de Corps)	Ανάπτυξη αρμονίας και ενότητας στις σχέσεις εργαζομένων-εργοδοσίας

-

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΒΕΜΠΕΡΙΑΝΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

1. Καταμερισμός Εργασίας (Division of authority)	Οι θέσεις δομούνται σε δέσμες απλών αλγοριθμικών ενεργειών που εκτελούνται από μέλη της οργάνωσης κατά αποδοτικό και παραγωγικό τρόπο
2. Διοικητική Ιεραρχία (θέσεων εργασίας) (Managerial Hierarchy)	Οι θέσεις δομούνται κατά ιεραρχικά στρώματα έτσι ώστε τα χαμηλότερα να υπάγονται και διοικητικά να ελέγχονται από τις ανώτερες βαθμίδες.
3. Κανονισμοί, Εγκύκλιες Διαταγές (Rules and Regulation)	Τυποποίηση ενεργειών μέσα από κανονισμούς εγγράφως διατυπωμένους.
4. Κριτήρια επιλογής προσωπικού και προαγωγών (Selection and promotion criteria)	Περιορισμός του "φαβοριτισμού"(favoritism) μέσα από τυπικά και ουσιαστικά κριτήρια αξιολόγησης.
5. Απρόσωπες σχέσεις (impersonality)	Κανονισμοί και μηχανισμοί ελέγχου που αποκλείουν τις διαπροσωπικές παρεμβάσεις
6. Το Διοικητικό στέλεχος ως διακριτή οντότητα από τον Επιχειρηματία-Ιδιοκτήτη (separation ownership)	Τα διοικητικά στελέχη είναι επαγγελματίες παρά ιδιοκτήτες της οργάνωσης που διοικούν. Αμείβονται για τις υπηρεσίες τους και επιδιώκουν εξελικτική σταδιοδρομία στην οργάνωση

2. Προγραμματισμός και Σχεδιασμός της Εκπαίδευσης

Στόχοι του εκπαιδευτικού εκσυγχρονισμού

Η Εκπαίδευση σε σχέση με τον Εκσυγχρονισμό θεωρείται κυρίως από οικονομική σκοπιά, περισσότερο *επένδυση ανθρώπινου κεφαλαίου* και λιγότερο *καταναλωτικό αγαθό*, το «κλειδί», όπως έχει λεχθεί, που ανοίγει την πόρτα του εκσυγχρονισμού. Αυτό που επιδιώκεται είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των ανθρώπινων πόρων με απώτερο στόχο την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η παραπάνω φιλοσοφία για τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης εμπεριέχει και στοιχεία αξιοκρατίας, κοινωνικής δικαιοσύνης (σε σχέση με τα εκπαιδευτικά δεδομένα) και οικονομικής αποτελεσματικότητας.

Για να εκσυγχρονιστεί το εκπαιδευτικό σύστημα και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές, πρέπει να οργανώνεται λογικά σε βαθμίδες, σε τάξεις, με εξειδικευμένο προσωπικό, με ειδικά όργανα διοίκησης, και να βασίζεται στις

αρχές της κοινωνικής δικαιοσύνης και αποτελεσματικότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ικανότητες των σπουδαστών.

Κατά τον Α. Καζαμία, «.....Στόχος του εκπαιδευτικού εκσυγχρονισμού είναι να γίνει το σχολείο πιο αποτελεσματικό στις εσωτερικές λειτουργίες του (δηλαδή στην πρόσκτηση της απαιτούμενης γνώσης, στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων και στην καλλιέργεια ορισμένων στάσεων, αξιών και προσανατολισμών) και στις εξωτερικές (δηλαδή στο να βοηθήσει το άτομο να επιτύχει μια ομαλή μετάβαση στο χώρο εργασίας, να το εξοπλίσει, για να βρει την κατάλληλη απασχόληση, σύμφωνα με την αξία και την επίδοσή του, και να το εντάξει στην πολιτική κουλτούρα της χώρας, να τον κάνει καλό και χρηστό πολίτη)....»².

Η διαμόρφωση μιας κοινωνίας πολιτών (σε αντίθεση με την κοινωνία των πελατών) μέσω της εκπαίδευσης αποτελεί τη βάση και το θεμέλιο ενός 'αξιακού' συστήματος (value system) επί του οποίου διαρθρώνεται το οικοδόμημα της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Τα θέματα που αφορούν την διαμόρφωση των νέων πολιτών χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Σήμερα η εθνική αποστολή της πολιτισμικής ομογενοποίησης, που ήταν αναμφισβήτητο έργο του σχολείου, μεταλλάσσεται³. Αυτή η γενίκευση ισχύει, παρ' ότι σε ορισμένες χώρες παρατηρείται το φαινόμενο της απόπειρας ενίσχυσης της εθνικής ταυτότητας μέσω του σχολείου.

Σήμερα αναμένεται από τα σχολεία να αποδεχτούν περισσότερες κοινωνικές πρακτικές από παλαιότερα, να παράγουν 'υπηρεσίες', να δημιουργήσουν 'αξίες' και πρακτικές που δεν είναι μόνο εθνικές, να συμπεριλάβουν τοπικούς και παγκόσμιους πολιτισμούς.

Οι συζητήσεις που αφορούν τον Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό τα τελευταία χρόνια υπονοούν μια μεταστροφή του έργου του σχολείου από ένα σχετικά μονοπολικό προσανατολισμό προς μια σχέση έλξης / ώθησης μεταξύ του μικρού και του μεγάλου, του τοπικού και του παγκόσμιου.

Η αναδιοργάνωση του κράτους και των στρατηγικών εκπαιδευτικής παρέμβασης συνδέεται με νέες μορφές διακυβέρνησης. Οι πρακτικές που αφορούν την αποκέντρωση αποτελούν το καλύτερο παράδειγμα τέτοιων μορφών, με την έννοια της δημιουργίας ρυθμιστικών μηχανισμών κοινωνικού και επαγγελματικού περιεχομένου σε διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων.

Το φαινόμενο όμως της διεθνικότητας και της παγκοσμιοποίησης μας οδηγεί στο σκεπτικισμό για τα όρια της άσκησης μιας αυτόνομης και αυτοπροσδιορισμένης εθνικής κυριαρχίας.

Τέλος, πρέπει στο πλαίσιο διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής μας πολιτικής να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στις επιδράσεις της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης στο χώρο της εκπαίδευσης. Οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να κατανοούνται ως «εξουσιοδοτημένοι Λόγοι», (discourses), καθώς επίσης και ως «Λόγοι εξουσίας», που εισάγουν νέες μορφές κοινωνικού κανονισμού μέσα στο πλαίσιο της επανα-οργάνωσης του κράτους και επαναδιατύπωσης της δομής της εξουσίας σε διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων.

². Καζαμίας Α., ο.π. (1983), σ. 422, Μπουζάκης Σ., *Σύγχρονα Παιδαγωγικά και Εκπαιδευτικά Προβλήματα*, Gutenberg, Αθήνα, (1989), σ.65.

³. Hutchmaker: W., "L' école dans tous ses états", Genève, Service de la Recherche Sociologique, Genève, (1990).

Επιπλέον, το πρότυπο 'Διαμόρφωση-Εφαρμογή-Υλοποίηση' της εκπαιδευτικής στρατηγικής σημαίνει ότι δεν υπάρχει μία απόλυτη κατάσταση που να μπορεί να θεωρείται επιβεβλημένη για όλους, άρα η μονομερής «από πάνω» (top down) διεύθυνση των εκπαιδευτικών ζητημάτων δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε δυναμικά, πολύπλοκα, 'ανοικτά' συστήματα.

Αντί γι' αυτό, θεωρείται ότι η εκπαιδευτική πολιτική πρέπει να καθορίζεται αμφίδρομα : α) από τη βάση στην κορυφή (bottom up approach) και β) από τον κορυφή στη βάση.

Αυτό, απλά σημαίνει ότι οι διευθύνουσες και οι διευθυνόμενες θέσεις εργασίας (jobs and positions), ο δάσκαλος και ο μαθητής της εκπαιδευτικής δράσης, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος της διοικητικής υποστήριξης, αναδεικνύονται ως πρωταγωνιστές στην όλη εκπαιδευτικό-διοικητική διαδικασία. Ίσως, σημείο εκκίνησης όλων των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων σήμερα θα έπρεπε να είναι η συνειδητοποίηση αυτής της πραγματικότητας.

2.1. Διαμόρφωση Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Η εκπαιδευτική πολιτική διαρθρώνεται στους εξής άξονες :

Άξονας #1 : Καθορισμός πλαισίου προϋποθέσεων στρατηγικού σχεδιασμού (planning assumptions)

Προκειμένου να συνταχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της σχολικής μονάδας θα πρέπει να προταθεί προηγουμένως ο καθορισμός των βασικών προϋποθέσεων/παραδοχών (assumptions) στις οποίες θα στηριχθεί ο συνολικός σχεδιασμός για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πχ μέχρι το 2010.

Όταν δεν καθορίζονται *προϋποθέσεις στρατηγικού σχεδιασμού*, τα σχέδια των Εκπαιδευτικών Μονάδων (Ε.Μ.) μπορεί να είναι ασαφή.

Παραδείγματα παραδοχών

- Ο συνολικός αριθμός εισακτέων και ο αριθμός εισακτέων ανά εκπαιδευτική μονάδα θα αυξηθεί ή θα μειωθεί;
- Η κρατική επιχορήγηση (συνολική και ανά Ε.Μ.) θα αυξηθεί και σε ποιο ποσοστό;
- Η Ε.Μ. προτίθεται να ενισχύσει (και πόσο) τους τομείς εξειδίκευσης, μαθήματα των προγραμμάτων σπουδών σε ξένες γλώσσες, τις διεθνείς δραστηριότητες, τη βιβλιοθήκη, την έρευνα, τις αθλητικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις, κλπ.

Είναι προφανές ότι οι προϋποθέσεις σχεδιασμού αναθεωρούνται κάθε φορά που αλλάζουν οι συνθήκες, καθώς και όταν αναθεωρείται το στρατηγικό σχέδιο της Ε.Μ. Πολλές φορές είναι εκπληκτικό πόσο γρήγορα θα πρέπει να τροποποιηθούν ορισμένες παραδοχές εξαιτίας ευρύτερων ή ειδικών αλλαγών που συμβαίνουν.

Άξονας #2 : Διακήρυξη αξιών (Values) της εκπαίδευσης

Οι αξίες είναι κανόνες δεοντολογίας με αποδέκτες τόσο τον κρατικό φορέα (ΥΠΕΠΘ) που χαράσσει την εκπαιδευτική πολιτική, όσο και τις Ε.Μ.

Οι κανόνες δεοντολογίας δείχνουν ποιες αξίες θεωρούν τα μέλη της Ε.Μ. ότι είναι τα πολύτιμα χαρακτηριστικά της. Δείχνουν τι είναι «ορθό» ή τι είναι

«λανθασμένο», τι είναι «καλό», «σημαντικό», «πολύτιμο» ή τι είναι «κακό» ή «ασήμαντο».

Οι αξίες προσδιορίζουν το σωστό και το καλό που επιδιώκει να επιτύχει μια Ε.Μ. Καθορίζουν τις κατευθυντήριες αρχές για το τι κάνει και γιατί, και χρησιμοποιούνται ως μέτρο καθορισμού του τί θα όφειλε μια Ε.Μ. να κάνει.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει μια διακήρυξη των αξιών που θεωρούνται σημαντικές, θα δείχνουν την κατεύθυνση του στρατηγικού σχεδίου και το πιο σημαντικό από όλα γιατί θα πρέπει να ακολουθηθεί αυτή η κατεύθυνση.

Συνεπώς, είναι σημαντικό να διευκρινισθούν και να επιβεβαιωθούν οι αξίες στην αρχή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Ανεξάρτητα από τις μελλοντικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ορισμένες αξίες θα παραμείνουν ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο η Ε.Μ. αντιλαμβάνεται τη θέση του και λειτουργεί.

3. Άξονας #3 :Διατύπωση ενός καθοδηγητικού οράματος (Vision)

Το καθοδηγητικό όραμα είναι μια ιδεατή κατάσταση και αντανακλά τη θέση που θέλουμε να έχει η Ε.Μ. στο μέλλον.

Αντανακλά τους οργανωτικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η Ε.Μ. με βάση ένα σύνολο αποδεκτών αξιών. Είναι μια έκφραση φιλοδοξίας που μπορεί να καθοδηγήσει το στρατηγικό σχεδιασμό με βάση τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που υπάρχουν. Θα πρέπει να αναθεωρείται και πιθανόν να αλλάζει όταν μορφοποιούνται οι άξονες της στρατηγικής μας.

Το όραμα θα στηρίζεται.

α). σε αντίστοιχα οράματα που προτείνουν οι Τομείς, οι υπηρεσίες της Ε.Μ. και τα μέλη της Ε.Μ.

β). στο Ευρωπαϊκό κεκτημένο και

γ) στην υφιστάμενη κατάσταση και στις τάσεις της εκπαίδευσης διεθνώς.

Τα στρατηγικά σχέδια των Ε.Μ. αρχίζουν συνήθως με το όραμα. Είναι προφανές ότι το καθοδηγητικό όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Είναι μάλλον μια ιδέα για το πώς η Ε.Μ. **θα έπρεπε** να είναι ή να γίνει στο μέλλον.

Είναι μια έκφραση φιλοδοξίας που θα πρέπει να καθοδηγήσει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Για παράδειγμα, το όραμα ενός ΑΕΙ μπορεί να είναι:

Να επιτύχει τη θεσμική του ολοκλήρωση, ως ανώτατο ίδρυμα, και να αποκτήσει το δικαίωμα να χορηγεί όλους τους τίτλους που μπορεί να χορηγήσει ένα ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης με ένα χρονικό ορίζοντα 5, 10, 15 ετών ή

Να γίνει ένα από τα πρωτοποριακά ανώτατα τεχνολογικά ιδρύματα της Ευρώπης ή

Να θεωρούνται οι πτυχιούχοι του ως οι καταλληλότεροι για την άσκηση των επαγγελματιών τους ή

Να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και στην άνοδο του επιπέδου της ποιότητας ζωής στην ευρύτερη περιοχή του

Να είναι δεκτικό στις εκπαιδευτικές αλλαγές που υιοθέτησαν τα Ιδρύματα των εκπαιδευτικά προηγμένων χωρών ή

Να αναπτύξει μια κουλτούρα ποιότητας στην εκπαίδευση, στην έρευνα και στην παροχή υπηρεσιών, κλπ. κλπ

τότε, το στρατηγικό σχέδιο του Ιδρύματος θα πρέπει να διαρθρωθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι στρατηγικοί του στόχοι να αποβλέπουν στη επίτευξη του συγκεκριμένου οράματος.

Αξονας #4 :Η αποστολή (mission) της Ε.Μ.

Με την αποστολή καθορίζονται οι ρόλοι, τα καθήκοντα και οι ευθύνες κάθε Ε.Μ με βάση το καθοδηγητικό του όραμα και το χρονικό ορίζοντα του στρατηγικού του σχεδίου. Η αποστολή θα πρέπει να ενσωματώνει τις πιο σημαντικές αξίες της Ε.Μ., να είναι φιλόδοξη και εμπνευσμένη, να εκφράζεται όσο το δυνατόν πιο λακωνικά και περιεκτικά, αλλά να καλύπτει επίσης τους λόγους ύπαρξης κάθε Ιδρύματος.

Η αποστολή εφοδιάζει τη διοίκηση, τις υπηρεσίες, τις Σχολές, τα Τμήματα και τα μέλη του Ιδρύματος με μια αντίληψη και μια ερμηνεία τόσο του Ιδρύματος, όσο και των στόχων του.

Μερικοί προσπαθούν να φτιάξουν ένα slogan για την αποστολή. Εντούτοις, τα περισσότερα slogans παρέχουν πολύ λίγες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες που επιδιώκεται να εκφρασθούν με την αποστολή για την επίτευξη των στόχων του Ιδρύματος.

Η αποστολή θα στηρίζεται επίσης

α) Στην υφιστάμενη νομοθετημένη αποστολή, με ενδεχόμενη αναφορά και στη διακρίσιμότητα των ρόλων ⁴, των τύπων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης (γενικής, τεχνικής πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης)

β) Στα στρατηγικά σχέδια των Ιδρυμάτων

γ) Στα διεθνή δεδομένα και τις διεθνείς τάσεις

Η μορφοποίηση της αποστολής θα πρέπει να γίνεται με την έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του στρατηγικού σχεδίου κάθε Ιδρύματος. Η αποστολή χρησιμεύει ως οδηγός στη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού σχεδιασμού, πλην όμως μπορεί και να τροποποιηθεί όταν ολοκληρώνεται η ανάλυση SWOT ⁵ και η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου.

Μετά την ολοκλήρωση τους στρατηγικού σχεδιασμού η αποστολή ενός Ιδρύματος μπορεί να τροποποιηθεί και να εξελιχθεί προοδευτικά προκειμένου να διαδραματίσει το Ίδρυμα έναν μεγαλύτερο ή διαφορετικό ρόλο μέσα στα πλαίσια του οράματός του.

Με την αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αναθεωρηθεί και η αποστολή ενός Ιδρύματος

Αξονας #5 : Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης στα Ιδρύματα

Σύντομη, συνολική και συγχρόνως κριτική παρουσίαση (με βάση το όραμα, την αποστολή και τα διεθνή δεδομένα) βασικών δεδομένων στους ακόλουθους τομείς:

- Υλικοτεχνική υποδομή
- Ανθρώπινοι πόροι
- Εκπαίδευση
- Έρευνα

⁴ βλ σχετικά αρθρ. 24 Ν. 3549/2007 ‘ μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου για τη λειτουργία των ΑΕΙ’

⁵ SWOT= Strength (Δυνατά), Weak (Αδύνατα), Opportunities (Ευκαιρίες) Threats (Απειλές)

- Παροχή Υπηρεσιών
- Οργάνωση και Διοίκηση
- Σύνδεση με το περιβάλλον
- Ποιότητα
- Σχέσεις με Κράτος
- Ακαδημαϊκή συγκρότηση
- Οικονομικά

Άξονας #6 : Ανάλυση SWOT της εκπαίδευσης

Η ανάλυση SWOT θα αναφέρεται σε βασικούς τομείς, όπως αυτοί στους οποίους θα καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση, και θα στηριχθεί

α) σε αναλύσεις SWOT που αναφέρονται στα στρατηγικά σχέδια των Ιδρυμάτων. Θα γίνει αναφορά σε:

δυνατά (*strengths*) σημεία,

αδύνατα (*weaknesses*) σημεία,

ευκαιρίες (*opportunities*) και

απειλές (*threats*) /εμπόδια (*barriers*) που παρατηρούνται στην πλειονότητα των Ιδρυμάτων.

β) στην υφιστάμενη κατάσταση των Ιδρυμάτων

γ) στο όραμα και την αποστολή

δ) σε διεθνή συγκριτικά δεδομένα

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία σχετίζονται περισσότερο με το εσωτερικό περιβάλλον και αναφέρονται στις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στις υπηρεσίες του Ιδρύματος και τις οργανωτικές του μονάδες (Τομείς σπουδών, εξειδικεύσεις). Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία όπως η ηγεσία, η οικονομική υποστήριξη του Ιδρύματος προς τις υπηρεσίες του, η στελέχωση και η δέσμευση του Ιδρύματος θα πρέπει να αποτιμηθούν στη ενότητα αυτή ως κατηγορίες δυνατών και αδύνατων σημείων προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του Ιδρύματος.

Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται περισσότερο με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των Ιδρυμάτων. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται στοιχεία, όπως οι νομοθετικές ρυθμίσεις⁶, η Κρατική χρηματοδότηση ή άλλες εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, η επίδραση των νέων τεχνολογιών κλπ. Η αποτίμηση αυτών των στοιχείων βασίζεται πολλές φορές σε ορισμένες παραδοχές, καθώς και σε γενικά στοιχεία.

Η λεπτομερής κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την επίτευξη επιζητούμενων σημαντικών αλλαγών.

Η ανάλυση SWOT είναι πιο αποτελεσματική εφόσον διενεργείται από μια ή περισσότερες ομάδες που θα αντιπροσωπεύουν τα κύρια μέλη του Ιδρύματος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαδικασία σχεδιασμού μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελέσει το πρώτο στάδιο μιας πολύ σημαντικής

⁶ βλ. σχετικά α) τις διατάξεις των άρθρων 15 και 16 του Ν. 1404/83, όπως αντικαταστάθηκαν αντίστοιχα με τα άρθρα 2 και 3 του Ν.2916/2001 (ΦΕΚ 114 τ.Α' 11 Ιουνίου 2001), β)Τις διατάξεις του Ν.2431/1996 (ΦΕΚ 175 τ. Α') «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Δημόσια Διοίκηση» γ) Το Π.Δ. 134/1999 (ΦΕΚ 132 τ. Α') «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και λοιπά Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και Δημόσιες Υπηρεσίες του χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης αρμοδιότητας του ΥΠΕΠΘ»,

διαδικασίας με την ανάπτυξη ενός πλειοψηφικού ρεύματος ή ενός κοινού οράματος που θα καθοδηγήσει το στρατηγικό σχεδιασμό προς τις επιζητούμενες αλλαγές.

Άξονας #7 Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων (goals or major objectives).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ολοκληρώνεται με τις στρατηγικές (strategies) ή τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους (long term goals) που θα πρέπει να ακολουθηθούν ή και με τις διοικητικές προκλήσεις (management challenges) που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Η στοχοθέτηση είναι μια από τις πλέον σημαντικές δραστηριότητες της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Όπως στο όραμα και στην αποστολή, οι βασικοί στόχοι προσδιορίζουν το στρατηγικό σχέδιο. Ειδικότερα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενός Ιδρύματος θα πρέπει να καταλήγει σε έναν περιορισμένο αριθμό σημαντικών και καθορισμένων στόχων που θα επιδιωχθεί να υλοποιηθούν με κάποιον μετρήσιμο τρόπο κατά τη διάρκεια τους στρατηγικού σχεδίου. Η επιτυχία ή η αποτυχία στην επίτευξη των στόχων θα βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο.

Με βάση την ανάλυση SWOT θα προσδιορισθούν οι στρατηγικοί στόχοι σε βασικούς τομείς και θα καταταγούν σε επίπεδα προτεραιότητας και εφικτότητας με προτάσεις χρόνου υλοποίησης αφού ληφθούν υπόψη οι Ευρωπαϊκές και διεθνείς συνθήκες και προοπτικές.

Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να έχουν τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη από τα μέλη του Ιδρύματος και θα χρησιμοποιηθούν για να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις, προκειμένου να εκμεταλλευθούμε τις ευκαιρίες και να υπερνικήσουμε τις απειλές και τα εμπόδια.

Ειδικότερα, οι στρατηγικοί στόχοι θα χρησιμοποιηθούν για τα σχέδια βελτίωσης και ανάπτυξης (organizational improvement plans) του Ιδρύματος ή για τα σχέδια εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής (implementation plans).

Πιο συγκεκριμένα, για την μορφοποίηση αυτών των σχεδίων θα απαιτηθεί να αναφερθούν για κάθε στρατηγικό στόχο τα ακόλουθα.

Δραστηριότητες (activities) που θα αναληφθούν, πορεία (tactical steps) που θα ακολουθηθεί και μέσα (means) που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος και να εκμεταλλευθούμε τις ευκαιρίες.

Ειδικό ανασταλτικό ή απαγορευτικό ή περιοριστικό παράγοντες και τυχόν δεσμεύσεις που πρέπει να αντιμετωπισθούν κατά περίπτωση.

Τρόποι αντιμετώπισης των παραπάνω παραγόντων

Τρόποι μέτρησης της επίτευξης των στόχων ή των βελτιώσεων.

Άξονας #8: Αξιολόγηση

Ένα στρατηγικό σχέδιο θα έχει πολύ περιορισμένη επίδραση ή σημασία αν η επίτευξη των στόχων δεν μπορεί να μετρηθεί, να αποτιμηθεί και να αξιολογηθεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε μέτρηση θα πρέπει να είναι ποσοτική, αλλά ότι οι μετρήσεις και οι μηχανισμοί αναφοράς θα πρέπει να έχουν αξιοπιστία, δηλαδή να θεωρούνται χρήσιμοι και εύλογοι εντός και εκτός του Ιδρύματος.

Η διαδικασία αξιολόγησης ακολουθεί τις δικές της ειδικές τεχνικές και είναι τόσο σημαντική, όσο και το ίδιο το στρατηγικό σχέδιο. Αποτελέσματα που δεν

μπορούν να μετρηθούν θα πρέπει να εξειδικευθούν περισσότερο. Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ο στόχος να γίνουν όλοι οι φοιτητές του Ιδρύματος «καλύτεροι πολίτες» είναι άμορφος, ενώ ο στόχος « να εμπλακούν όλοι οι φοιτητές σε δραστηριότητες της κοινότητάς τους» μπορεί να μετρηθεί.

Συνεπώς για τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων θα λαμβάνονται υπόψη ως προαπαιτούμενο οι μηχανισμοί αξιολόγησης.

Άξονας #9: Αλλαγή, αναθεώρηση, επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδίου

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ενεργό και αναπτυσσόμενο ντοκουμέντο, που παρέχει μια σαφή γνώση για την κατεύθυνση του Ιδρύματος μέσα σε καθορισμένη χρονική περίοδο.

Εκτός από τις αξίες, που θεωρούνται μόνιμες, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ένα σύνολο από αμετάβλητες αρχές και μπορεί να εξυπηρετήσει το Ίδρυμα μόνον εάν αντανakλά ένα γενικό consensus, τη σύμφωνη γνώμη των μελών του Ιδρύματος, καθώς και τις πραγματικές συνθήκες και περιστάσεις ως προς το χρόνο και το χώρο.

Μια περιοδική αναθεώρηση και επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του παρέχει νόημα και ζωντάνια. Συνήθως, η αναθεώρηση γίνεται κυκλικά κάθε 3-5 χρόνια. Οι ετήσιες αναθεωρήσεις θα πρέπει να έχουν περιορισμένη εμβέλεια από το φόβο μήπως η διαδικασία της αναθεώρησης γίνει πολύ γραφειοκρατική και περιορισθεί σε βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα.

Οι αναθεωρήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε μια αξιολόγηση της απόδοσης του τρέχοντος στρατηγικού σχεδίου να ανταποκριθεί στους στόχους που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή είναι ένας κρίσιμος κύκλος μέσα στον κύκλο της αναθεώρησης (cycle within the cycle). Τα επιτεύγματα του παρελθόντος χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τις απαιτούμενες αλλαγές.

Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι η βασική διαδικασία που καθοδηγεί την τακτική αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδίου και διασφαλίζει την απαιτούμενη υπευθυνότητα.

Άξονας #10: Το εξωτερικό περιβάλλον

Τέλος, το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να βασίζεται στις πραγματικές συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος.

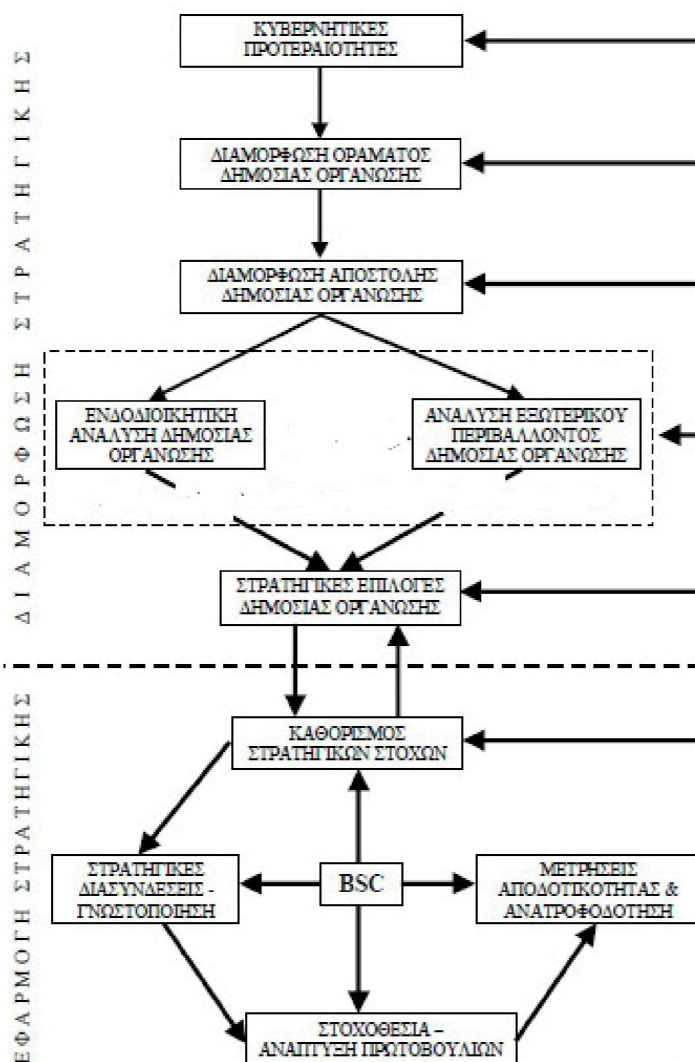
Στόχοι που έχουν καταστεί ανέφικτοι από εξωτερικά γεγονότα θα πρέπει να αλλάξουν. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένας οδηγός, αλλά δεν μπορεί να ελέγξει όλους τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το Ίδρυμα και τις προσδοκίες του. Έτσι, ενώ οι αξίες του Ιδρύματος μπορεί να μην αλλάζουν, οι προϋποθέσεις και παραδοχές (assumptions) του στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να επανεξετάζονται ανάλογα με τις περιστάσεις.

Άξονας #11: Ο ρόλος της ηγεσίας του Ιδρύματος στο στρατηγικό σχεδιασμό

Κλείνοντας την παρουσίαση αυτή θα πρέπει ν τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση ο καταλυτικός ρόλος της ηγεσίας του Ιδρύματος στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στόχων του στρατηγικού σχεδίου.

Συνοπτικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η ηγεσία θα πρέπει να προωθεί και να προασπίζεται τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού από την αρχική σύλληψη μέχρι την πλήρη υλοποίηση, την αξιολόγηση και την αναθεώρηση. Να κατανοεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Ιδρύματος. Να εξασφαλίζει υποστήριξη και επιδοκιμασία σε κάθε επίπεδο. Να καλλιεργεί το διάλογο και τις συμμετοχικές διαδικασίες. Να δημιουργεί συμμαχίες. Να αποφεύγει ή να καταστέλλει θέματα που αφορούν διαμάχες, συγκρούσεις, αμφισβητήσεις και ανταγωνισμούς. Να διαχειρίζεται κρίσεις και τέλος να επιβάλλει κανόνες και κανονισμούς περιλαμβανομένων και των κανόνων δεοντολογίας.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



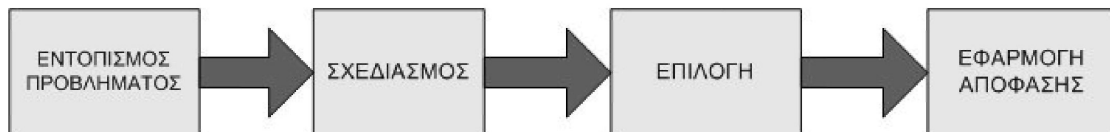
ΠΗΓΗ : Σύστημα στοχοθεσίας, ΥΠΔΔΑ, επεξεργασία Ι.Μπουρής
(www.gspa.gr),

3. Λήψη Αποφάσεων στην Εκπαίδευση

Εισαγωγή : Λήψη Αποφάσεων και Διοίκηση

Η διοικητική δράση εκδηλώνεται με **αποφάσεις**. Κάθε παρέμβαση της Διοίκησης είτε αφορά ρυθμίσεις, έργο, παροχές επίλυση προβλημάτων, άμβλυνση συγκρούσεων κ.ά. προϋποθέτει μία ή περισσότερες αποφάσεις που την σχεδιάζουν και την υλοποιούν. Ένα σύνθετο σύνολο από αποφάσεις, που έχουν ληφθεί για κάποιο εταιρικό πρόβλημα (π.χ. αξιολόγηση απόδοσης, τιμολογιακή πολιτική, σύνταξη προϋπολογισμού, κατανομή φόρτου εργασίας, διαχείριση αποθεμάτων, προγραμματισμός παραγωγής κ.ά.) αποτελεί την εταιρική τακτική ή πολιτική για το πρόβλημα αυτό. Η οργάνωση αποτελεί τη στατική όψη της Διοίκησης, ενώ η λήψη αποφάσεων και η εταιρική τακτική ή πολιτική συγκροτούν την δυναμική της πλευρά.

Η έννοια της λήψης αποφάσεων είναι συνυφασμένη με τη διοίκηση. Σε κάθε μια από τις επιμέρους λειτουργίες της διοίκησης, ο κάθε μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις. Το πρότυπο (model) της λήψης των αποφάσεων, κατά τον Simon, H.A. (1978) δομείται σε τέσσερα στάδια : α) την αναγνώριση ή εντοπισμό του προβληματικού χώρου (problematic area) β) τον σχεδιασμό (design) που περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών, παραγωγή ιδεών και γένεση εναλλακτικών λύσεων γ) την επιλογή (choice of the "best") της αποτελεσματικότερης λύσης και δ) την εφαρμογή (implementation) της με έμφαση στην συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρηση



Σχήμα : Τα τέσσερα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων κατά Simon H. A. (1978)

Η δυσκολία υλοποίησης του προτύπου (model) στην οργανωτική πρακτική

έγκειται στην :

α) πολυπλοκότητα των ενδογενών και εξωγενών εταιρικών μεταβλητών του συστήματος,

β) λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου (risk) και

γ) στον τρόπο εφαρμογής της απόφασης.

Δεχόμενοι την σχέση Διοίκηση και Λήψη αποφάσεων οδηγούμεθα σε μια παράγωγο δευτερογενή σχέση : Άσκηση Εξουσίας και Λήψη Απόφασης. Από την στιγμή δηλαδή που ο εργαζόμενος Y_i δέχεται και εκτελεί την απόφαση του X_i καθίσταται αυτονόητο ότι X_i έχει εξουσία επί του Y_i . Άρα, υπάρχει μια άρρηκτη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του λαμβάνοντος την απόφαση (ο "αποφασίζων") και του εντελλόμενου που προβαίνει στην εκτέλεση ή υλοποίηση της απόφασης. Σε πυραμοειδούς μορφές οργάνωσης (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί) η λήψη αποφάσεων παραπέμπεται στη Διοίκηση και η εκτέλεση εντολών στους υπαλλήλους τοποθετημένους σε τομείς εργασίας χωρίς θέση ευθύνης.

Για να αμβλυνθεί το φαινόμενο του "διοικητικού υδροκεφαλισμού", οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από τα θεσμοθετημένα όργανα Διοίκησης.

Ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι οι αποφάσεις σπάνια παίρνονται "κατ' ιδίαν", το δε διευθυντικό στέλεχος (manager) που "αποφασίζει" έχει την ψυχολογία μέλους ομάδας-esprit de corps

Με βάση το σκεπτικό αυτό, ισχύει το αδιαίρετο της διοικητικής δράσης ως προς την διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών (managers) που λαμβάνουν τις αποφάσεις και των εργαζομένων που εντέλλονται για την εκτέλεσή τους.

Πέραν των εμπλεκομένων (stakeholders) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης εξαρτάται από τις συνέπειες και τις επιπτώσεις που έχουν τα αποτελέσματα των αποφάσεων επί "της ζωής" της οργάνωσης, ιδίως στο μέλλον.

Το διευθυντικό στέλεχος που "αποφασίζει", βρίσκεται στο κέντρο των εξελίξεων. Δέχεται και ταυτόχρονα ασκεί επιδράσεις και πιέσεις από και προς όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τόσο την εσωτερική δομή της οργάνωσης όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον. Μπορούμε να απεικονίσουμε την όλη διαδικασία με τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα-στρώματα. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκεται το Διευθυντικό Στέλεχος (manager), στο δεύτερο τοποθετούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς και στο τρίτο επίπεδο τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα των εταιρικών αποφάσεων. Για τη διοίκηση, μεγαλύτερη σημασία έχει το αποτέλεσμα μιας πράξης και η διαδικασία πραγμάτωσής της από την απόδοση ευθυνών και την ανακάλυψη των "αποδιοπομπαίων τράγων"

Το τελευταίο διαχωρίζει την έννοια της Διοίκησης από την έννοια της Διαχείρισης.

Πληροφόρηση και Λήψη αποφάσεων

Σε ένα ιδανικό οργανωσιακό περιβάλλον τα στελέχη θα είχαν όση πληροφόρηση ήθελαν προκειμένου να λάβουν μια σωστή απόφαση με πλήρη βεβαιότητα. Οι περισσότερες όμως καταστάσεις χαρακτηρίζονται από ασαφή ή ελλιπή στοιχεία που δεν μπορούν να προδικάσουν με βεβαιότητα την έκβαση μιας απόφασης. Τρεις είναι οι βασικές καταστάσεις που ενδέχεται να υπάρξουν.

Καθεστώς πλήρους βεβαιότητας (Decision making under certainty)

Είναι η κατάσταση όπου υπάρχει πλήρης πληροφόρηση για ένα πρόβλημα, για την ύπαρξη και την έκβαση των εναλλακτικών του και τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθεμιάς. Σε τέτοιες συνθήκες, τα στελέχη μπορούν να προβλέψουν με μεγάλη ακρίβεια την πιθανή έκβαση κάθε εναλλακτικής

Συνθήκες κινδύνου (Decision making under risk)

Κίνδυνος: αυτή η κατάσταση υπάρχει όταν οι μάντζερ εξαρτώνται από όχι πλήρεις, ωστόσο αξιόπιστες πληροφορίες. Σε αυτή την κατάσταση το στέλεχος δεν μπορεί να προδικάσει το αποτέλεσμα καθεμιάς από τις εναλλακτικές. Τα αποτελέσματα μπορούν να αλλάξουν, αλλά οι μάντζερ μπορούν να υπολογίσουν τις πιθανότητες να συμβεί η κάθε εναλλακτική, οπότε μπορούν να επιλέξουν την εναλλακτική με τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η έννοια του κινδύνου βρίσκεται ανάμεσα σε δυο καταστάσεις: η μια είναι το πρόβλημα να είναι σαφές και γνωστό και η άλλη να είναι άγνωστο και ασαφές.

Συνθήκες αβεβαιότητας (Decision making under uncertainty)

Η κατάσταση όπου τα στελέχη έχουν πολύ λίγα ή καθόλου στοιχεία αναφορικά με ένα πρόβλημα, τις εναλλακτικές του και την πιθανότητα να συμβεί η καθεμία. Στην πραγματικότητα, το στέλεχος μπορεί να έχει στοιχεία, που είναι όμως τόσο λίγα ώστε να είναι ακατάλληλα να προσδιορίσει το πρόβλημα, πόσο μάλλον τις εναλλακτικές και τα πιθανά σενάρια. Όσο δύσκολη και αν ακούγεται αυτή η κατάσταση αυτή είναι η πιο κοινή στην οποία λαμβάνονται αποφάσεις. Οι μάνατζερ επιζητούν τις περισσότερες δυνατές πληροφορίες και χρησιμοποιούν τη λογική, την κρίση και την εμπειρία για να πάρουν την καλύτερη δυνατή απόφαση. Αυτή όμως η κατάσταση είναι αυτή που προκαλεί στους μάνατζερ μεγάλη αβεβαιότητα και τους κάνει επιρρεπείς στα λάθη.

Τις τρεις καταστάσεις περιγράφει το ακόλουθο σχήμα:



Οι τρεις συνθήκες στις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις Η λήψη αποφάσεων μπροστά σε άγνωστο μέλλον.

Όταν βρισκόμαστε μπροστά σε άγνωστο μέλλον, δηλαδή όταν δεν διαθέτουμε καμιά αντικειμενική πληροφορία για τις πιθανότητες εμφάνισης των συνεπειών της απόφασης που πρόκειται να λάβουμε, οι υποκειμενικοί παράγοντες μας καθοδηγούν στη λήψη της απόφασης. Οι υποκειμενικοί παράγοντες πηγάζουν από την ανθρώπινη φύση και έχουν ως εκδήλωση τις έννοιες της 'χρησιμότητας' και της 'υποκειμενικής πιθανότητας' που όμως παρουσιάζουν μεγάλες δυσκολίες για μια μεθοδευμένη χρησιμοποίηση.

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιασθούν διάφορα εύχρηστα κριτήρια που μπορούν να βοηθήσουν τον manager στη λήψη απόφασης όταν βρίσκεται μπροστά σε άγνωστο μέλλον.

Ένα βασικό κριτήριο για να εκτιμηθεί κατά πόσο μια συγκεκριμένη απόφαση (π.χ. για μια νέα επένδυση) είναι συμφέρουσα ή όχι, αποτελεί το 'ανηγμένο σε παρούσα αξία όφελος', που εκφράζεται με τη διαφορά του κεφαλαίου που θα διατεθεί και των ανηγμένων σε παρούσα αξία 'καθαρών εσόδων' που προβλέπονται να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια ζωής της επενδύσεως.

Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος παραθέτουμε το παρακάτω παράδειγμα:

Το όφελος που θα προκύψει για τον εν δυνάμει εργαζόμενο σε παρούσες αξίες αν συνεχίσει τις σπουδές του μετά το λύκειο σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ δίνεται από τον τύπο:

$$\sum_{t=1}^{43} \frac{[A_g - (A_h)]_t}{(1+r)^t}$$

Όπου : A_g = Μικτές Ετήσιες Αποδοχές Πτυχιούχου ΑΕΙ ή ΤΕΙ (τετραετούς φοιτήσεως)

A_h = Μικτές Ετήσιες Αποδοχές Αποφοίτου Λυκείου-ΔΕ

r = προεξοφλητικό επιτόκιο (ισοδύναμο με την απόδοση μακροπροθέσμου επιτοκίου 3%)

Θεωρούμε δηλαδή την εκπαίδευση ως επένδυση για τα επόμενα 43 χρόνια της ζωής του μέχρι να συνταξιοδοτηθεί. Εάν στα 18 τελειώνει το λύκειο και στα 22 το Πανεπιστήμιο μέχρι να συνταξιοδοτηθεί στα 65 του μεσολαβούν 43 χρόνια.

Εάν θεωρήσουμε ότι :

α). οι μικτές ετήσιες αποδοχές ενός απόφοιτου λυκείου ανέρχονται σε :

Μικτές Μηνιαίες Αποδοχές = Καθαρές Αποδοχές(1+εισφορές) x
(14/12) = 600 x (1,29) x 14/12 = 900€

β). οι μικτές ετήσιες αποδοχές ενός πτυχιούχου ΑΕΙ ανέρχονται σε :

Μικτές Μηνιαίες Αποδοχές = Καθαρές Αποδοχές(1+εισφορές) x
(14/12) = 800 x (1,29) x 14/12 = 1.200€

γ). η διαφορά $(A_g - A_h) = (1200 - 900) \times 12 = 3.600€$ ετήσιο μελλοντικό όφελος υπέρ του πτυχιούχου για τα επόμενα 43 χρόνια.

Η παρούσα αξία των μελλοντικών ωφελειών που θα προκύψουν για τα επόμενα 43 χρόνια, με βάση τον προαναφερόμενο τύπο ανέρχεται σε 86.335€.

Εάν στην παρούσα αξία των μελλοντικών ωφελειών που προκύπτουν από την εκπαίδευση αφαιρέσουμε το κόστος της τετραετούς εκπαίδευσης (θεωρούμενη ως επένδυση) που ανέρχεται σε 45.000€ (ήτοι: 43.200€ το διαφυγόν κέρδος του εκπαιδευόμενου για τα τέσσερα χρόνια εκτός απασχόλησης + 1.800 € το άμεσο κόστος εκπαίδευσης -βιβλία, γραφική ύλη κ.ά.), τότε η επένδυση σε εκπαίδευση ανέρχεται σε 8%.

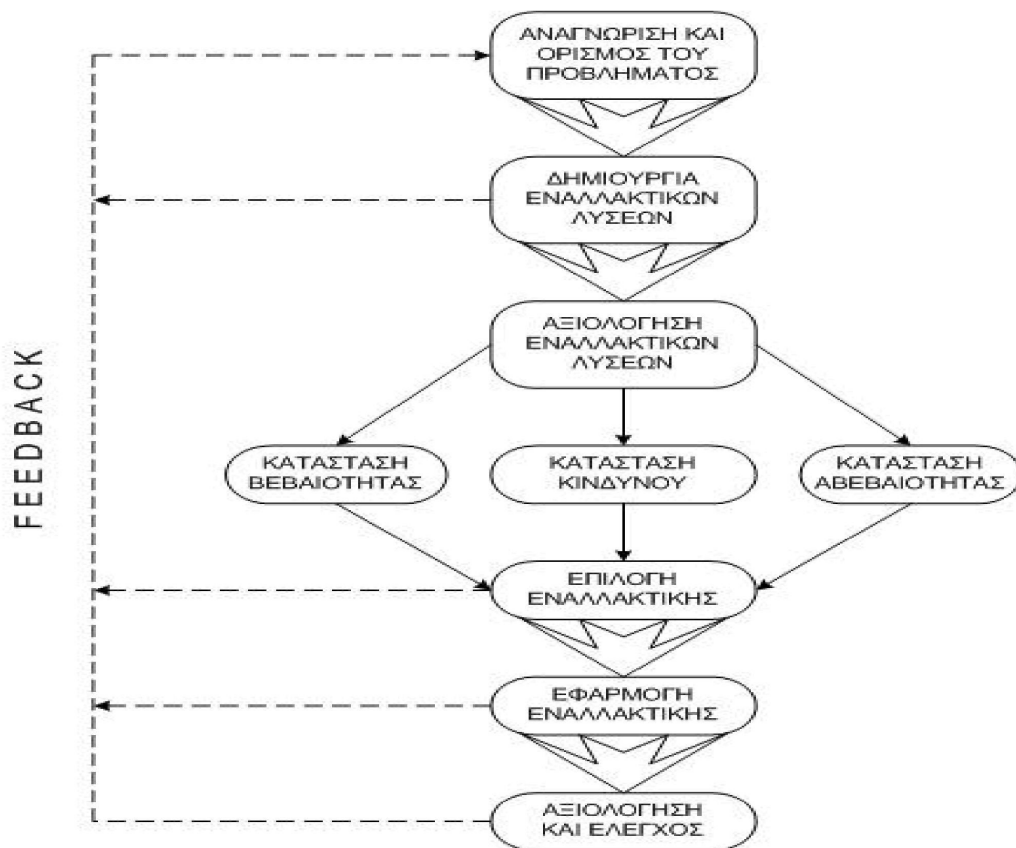
Ως κριτήριο χρησιμοποιήσαμε το εσωτερικό επιτόκιο απόδοσης που εξισώνει τα μελλοντικά οφέλη που θα προκύψουν με το κόστος επένδυσης της εκπαίδευσης σε παρούσες τιμές (εξισώνει δηλαδή τις "ανηγμένες" τιμές των μελλοντικών ωφελειών με κόστος της επένδυσης).

Το εσωτερικό επιτόκιο απόδοσης αποτελεί ορόσημο για τη λήψη απόφασης σε ότι αφορά εάν η επένδυση είναι συμφέρουσα ή όχι.

Όπως στις περισσότερες περιπτώσεις οι προβλέψεις μιας εξελίξεως δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν ' βέβαιες ', διακρίνουμε τις εξής τρεις καταστάσεις που μπορεί να βρεθεί ο manager για τη λήψη της απόφασης.

Η διαδικασία λήψης συλλογικών αποφάσεων

Ανεξάρτητα από την φύση του προβλήματος (προγραμματισμένο / μη-προγραμματισμένο) και τις συνθήκες που επικρατούν (βεβαιότητα – κίνδυνος – αβεβαιότητα) η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία με κάποια στάδια. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι το μέσο της επίλυσης του προβλήματος. Όχι το πρόβλημα λυμένο. Κάθε απόφαση λοιπόν είναι αποτέλεσμα μιας δυναμικής διαδικασίας που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Εκτός από αυτούς που αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω, επίσης σημαντικοί είναι το περιβάλλον του οργανισμού, οι γνώσεις του μάνατζερ, οι ικανότητες και τα κίνητρό του. Γι αυτό και η λήψη αποφάσεων δεν είναι μια διαδικασία με σαφώς ορισμένα στάδια. Απλά αυτά τα στάδια βοηθούν το στέλεχος να δομήσει τη σκέψη του και να κάνει την επίλυση του προβλήματος πιο αποτελεσματική. Τα έξι βασικά στάδια περιγράφονται από το ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 1: Στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

1 Φάση #1: Αναγνώριση του προβλήματος

Το πρώτο και πολύ σημαντικό βήμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η αναγνώριση του προβλήματος. Η σημαντικότητα του σταδίου αυτού είναι

προφανής, αφού όλη η διαδικασία κρίνεται στο πόσο σωστά έχει οριστεί ένα πρόβλημα. Αν το πρόβλημα δεν αναγνωριστεί έγκαιρα μπορεί να πλήξει σοβαρά την εταιρία. Αν διαγνωστεί εσφαλμένα μπορεί να μην αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά. Συχνό είναι το λάθος που γίνεται να συγχέονται τα συμπτώματα με τα προβλήματα. Το μεγάλο ποσοστό απουσίας από ένα τμήμα είναι σύμπτωμα – ένδειξη ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Απαιτείται πλέον η συλλογή στοιχείων και η ανάλυσή τους για να εντοπισθεί το πρόβλημα, ώστε να μπορέσει να επιλυθεί επιτυχώς.

2 Φάση #2: Εύρεση εναλλακτικών

Σε αυτό το στάδιο αναζητούνται αντικείμενα ή ενέργειες που θα καταφέρουν να φέρουν κοντά την παρούσα με την επιθυμητή κατάσταση. Η επιτυχία του σταδίου αυτού έγκειται στην ικανότητα του στελέχους να προτείνει αποτελεσματικές εναλλακτικές. Σημαντικό είναι επίσης να υπάρχει ανεκτικότητα, υπομονή και κριτική ικανότητα στις θέσεις των άλλων.

Ο παράγοντας χρόνος είναι εξίσου σπουδαίος. Πολλές φορές υπό καθεστώς πίεσης χρόνου τα στελέχη αναζητούν γρήγορες λύσεις, αρκούνται σε λίγες εναλλακτικές και το ενδεχόμενο σωστής απόφασης είναι μικρότερο. Αντίθετα οι μάνατζερ αναζητούν όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές με την ελπίδα ότι η ιδανική λύση βρίσκεται ανάμεσα σε αυτές.

3 Φάση #3: Αξιολόγηση εναλλακτικών

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι αξιολόγησης των εναλλακτικών σεναρίων. Ανεξάρτητα από το ποια μέθοδος θα επιλεγεί, πρέπει να διερευνηθούν τρία βασικά στοιχεία της: το κατά πόσο πραγματοποιήσιμη μπορεί να είναι, το πόσο αποτελεσματική μπορεί να είναι και ποια θα είναι η σχέση μεταξύ του κόστους που έχει και του αποτελέσματος που θα επιφέρει.

4 Φάση #4: Επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής

Μετά την αξιολόγηση των εναλλακτικών γίνεται η επιλογή της πιο κατάλληλης. Ανάλογα με τη μέθοδο αξιολόγησης των εναλλακτικών τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολύ κατατοπιστικά. Η φαινομενικά καλύτερη λύση είναι αυτή που έχει την καλύτερη αξιολόγηση. Βέβαια, μπορεί να υπάρξει το ενδεχόμενο, η λύση αυτή να μην είναι τόσο προφανής. Σε αυτό το σημείο τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποια εναλλακτική συνδυάζει αποτελεσματικότητα και απόδοση στη σχέση κόστος / ωφέλεια. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται και η λογική της πιθανότητας, δηλαδή επιλέγεται η εναλλακτική που έχει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

5 Φάση #5: Εφαρμογή της απόφασης

Σε αυτή τη φάση απαιτούνται καλές οργανωτικές και εκτελεστικές ικανότητες γιατί είναι το σημείο που η ιδέα γίνεται πράξη και πρέπει να εκτελεστεί έτσι ώστε να λυθεί το πρόβλημα. Είναι συχνό το φαινόμενο πολλές καλές ιδέες να αποτυγχάνουν από εκτελεστική αδυναμία των στελεχών. Πολλοί συχνά οι μάνατζερς δεν έχουν τους απαραίτητους πόρους, ενέργεια, ικανότητα, γνώση και προσόντα να κάνουν αυτό που πρέπει. Πολλές φορές επίσης δεν έχουν την θέληση να το πραγματοποιήσουν για προσωπικούς λόγους. Άρα, αυτό που πρέπει να τονιστεί, είναι ότι η διαδικασία δεν τελειώνει με την επιλογή της λύσης.

Η εφαρμογή της είναι εξίσου σημαντική για αυτό και τα στελέχη που συμμετείχαν στις παραπάνω φάσεις πρέπει να συμμετέχουν και στην εφαρμογή για να εξασφαλίσουν, όσο αυτό είναι δυνατό, την επιτυχία του αποτελέσματος.

6 Φάση #6 : Αξιολόγηση της απόφασης.

Σε αυτό το στάδιο τα στελέχη συγκεντρώνουν πληροφορίες για να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα της απόφασής τους. Λύθηκε το πρόβλημα; Εάν όχι, τουλάχιστον η οργάνωση πλησίασε στην επιθυμητή κατάσταση;

Εάν το πρόβλημα παραμένει, ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει την πιθανή αιτία για την αποτυχημένη απόφαση.

1. Μήπως επιλέχθηκε λάθος εναλλακτική; Εάν ναι, τότε ίσως η κατάλληλη εναλλακτική βρίσκεται ανάμεσα σε αυτές που απορρίφθηκαν.

2. Μήπως η εναλλακτική ήταν η σωστή, αλλά η εφαρμογή της λαθεμένη; Αν ναι, τότε πρέπει να γυρίσει στο προηγούμενο στάδιο για να εξασφαλίσει τη σωστή διαδικασία εφαρμογής.

3. Μήπως δεν ήταν τελικά αυτό το πρόβλημα; Τότε η διαδικασία πρέπει να ξεκινήσει από την αρχή και να εντοπισθεί και να προσδιοριστεί ξανά το πρόβλημα.

4. Μήπως δεν δόθηκε αρκετός χρόνος στην εφαρμογή ώστε να είναι επιτυχής; Αν είχε περάσει περισσότερος χρόνος μέχρι να αξιολογηθεί μήπως τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά; Άρα δε γίνεται καμία αλλαγή, απλά αφιερώνεται περισσότερος χρόνος στην εφαρμογή της και η αξιολόγησή της θα γίνει αργότερα.

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στην Εκπαίδευση

Συνοπτικά, και σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 1 του ν. 3230/2004⁷, τα βήματα που απαρτίζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση και στην Δημόσια Διοίκηση γενικότερα, είναι τα ακόλουθα:

- I. Διαμόρφωση Οράματος
- II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής
- III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική ανάλυση – ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος)
- IV Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

2. Εφαρμογή Στρατηγικής

- I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
- II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων²³
- III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών
- IV. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση

⁷ βλεπε σχετική εγκύκλιο ΥΕΔΔΑ για το Σύστημα Στοχοθεσίας στη Δημόσια Διοίκηση (σε μορφή αρχείου Acrobat Reader.pdf) που βρίσκεται στο διαδικτυακό τόπο www.gspa.gr, στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας.

Εννοιολογικές Διευκρινίσεις

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται κατάλογος των σχετικών ορισμών:

♦ **Όραμα:** το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο που η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα

♦ **Αποστολή:** ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραφή αποτύπωση του οράματός της.

♦ **Στόχοι:** οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.

♦ **Στρατηγικά Ζητήματα:** τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.

♦ **Στρατηγική: έκφραση:** του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.

♦ **Δείκτης Μέτρησης:** το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.

♦ **Τιμή-Στόχος:** επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.

♦ **Στρατηγικό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη .

♦ **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη

♦ **Πρόγραμμα Δράσης:** πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος.

♦ **Στρατηγική Διοίκηση:** το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας

Οργάνωσης.

Περιλαμβάνει:

- Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού),
- Διαμόρφωση Στρατηγικής,
- Εφαρμογή Στρατηγικής και
- Αξιολόγηση.

Διαμόρφωση Στρατηγικής Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεπτοιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει.

Για να χαρακτηριστεί το όραμα αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο Πίνακα:

Πίνακας Προϋποθέσεων Αποτελεσματικού Οράματος

Εύκολα κοινοποιήσιμο	
Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο	
Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους	
Επιθυμητό	
Μετρήσιμο και εφικτό	
Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο	

Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η Αποστολή προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξης της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέσστα, η Αποστολή αποτελεί τη γραφτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω:

/α	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ
	Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας οργάνωσης;	
	Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες /προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης;	
	Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;	
	Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;	

Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο Πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η Πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης -όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο-σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό -πρώτη φάση- των Στρατηγικών Προβληματισμών της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει -σε δεύτερη φάση-η ανάπτυξη, επί τη βάση των Στρατηγικών Προβληματισμών, της Στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες.

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ένδο διοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις Ευκαιρίες και στις Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης,

Εφαρμογή Στρατηγικής

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

Ενδεικτικοί δείκτες μέτρησης (με ποσοτικά στοιχεία-data αποτελούν τιμές στόχους) του βαθμού υλοποίησης⁸ της στρατηγικής στην γ' βάρθμια εκπαίδευση αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

α/α	ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ-ΤΙΜΕΣ ΣΤΟΧΟΙ
1	Αριθμός Σπουδαστών/Διδάσκοντα (μόνιμο) .
2	Αριθμός Σπουδαστών/Διδάσκοντα (μόνιμο ή έκτακτο) .
3	Αριθμός εκτάκτων (Επιστ ή Εργαστ. Συνεργατών)/συνολικός αριθμός Διδασκόντων .
4	Αριθμός «λιμναζόντων Σπουδαστών κατά το 200X»/ συνολικός αριθμός Σπουδαστών κατά το 200X.
5	Μέσος αριθμός απορροφουμένων σπουδαστών από αγορά εργασίας σε διάστημα ενός χρόνου τα τελ. 3 χρόνια/μέσος ετήσιος αριθμός πτυχιούχων τα τελευταία 3 χρόνια.
6	Αριθμός Τετρ. Μέτρων αίθουσας και εργαστ. και γραφείου/συνολικός αριθ. Σπουδαστών .
7	Αριθμός Τετρ. Μέτρων γραφείου Διδάσκοντος/συνολικός αριθμός Διδασκόντων .
8	Αριθμός Τετρ. Μέτρων γραφείου Διδάσκοντος/ αριθμός μονίμων Διδασκόντων .
9	Αριθμός Τετρ. Μέτρων γραφείου Διδάσκοντος/ αριθμός εκτάκτων Διδασκόντων .
10	Αριθμός κενών Οργανικών θέσεων μονίμου Εκπ. Προσωπ. Στο Τμήμα/Αριθμός Μονίμων διδασκόντων.
11	Αριθμ. Επιστ. Εργασιών και συμμετοχών σε Διεθνή Συνέδρια το 2002/Αριθμ. Μονίμων Διδασκόντων Τμήματος.
12	Αριθ. Η/Υ /Συνολικός Αριθμ. Σπουδαστών.
13	Το ετήσιο κόστος σπουδών του κάθε σπουδαστή στο τομέα (εξειδίκευση) φοίτησής του

⁸ βλπε εκτενέστερα **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΕΙ-Α**
Απόφαση 35/27-11-2002 του Συμβουλίου των ΤΕΙ-Α,

[illegible]

Σελίδα:65 /140

- ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΙΝΑΚΑ
- ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΗΓΕΣΙΑ				
ΟΡΑΜΑ/ΑΠΟΣΤΟΛΗ				
ΑΞΙΕΣ				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ				
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ				
ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ				
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΕΙΣ				
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ				
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ				
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ				
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ				
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ				
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ-ΑΝΑΓΚΕΣ "ΠΕΛΑΤΩΝ"				
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ				
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ-ΤΑΣΕΙΣ				
ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ				
ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΥΡΙΕΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ				

4. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η Αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα στο πλαίσιο της διοικητικής δράσης: **Εννοιολογικές διευκρινίσεις**

Η έννοια της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της αποδοτικότητας (efficiency) είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την έννοια της διοίκησης-management

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των εταιρικών πόρων εστιάζεται στην υλοποίηση των στόχων και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η αποδοτικότητα της διοικητικής δράσης αναφέρεται στο πως το αποτέλεσμα θα επιτευχθεί με τη μικρότερη θυσία ή ανάλωση πόρων.

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Συνεπώς, αποτελεσματική διοικητική δράση σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα με τις ελάχιστες θυσίες.

Στην διοικητική πρακτική, οι δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Για παράδειγμα, ο χρόνος ανταπόκρισης στο αίτημα του πολίτη ή το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων αποτελούν δείκτες μέτρησης του βαθμού υλοποίησης του στόχου που αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Συνεπώς, για κάθε στόχο (αποτέλεσμα) αντιστοιχούν δείκτες που αξιολογούν :

□ το ποσοστό συμμετοχής των θυσιών ή αναλώσεων στο πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα

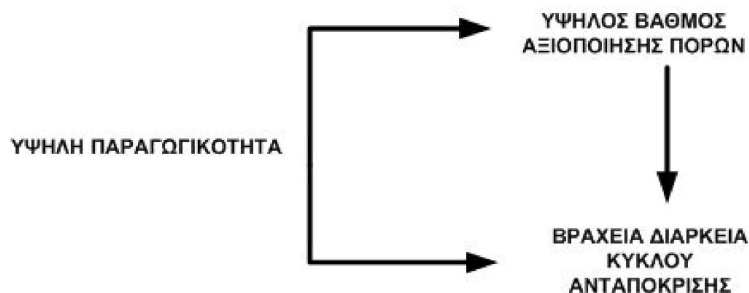
□ το βαθμό υλοποίησης του επιθυμητού αποτελέσματος

Πολλές φορές συγχέεται η έννοια "αύξηση της παραγωγικότητας" με "την αύξηση της παραγωγής".

Η αύξηση της παραγωγικότητας αναφέρεται στο πόσο εξυπνότερα εργάζεσαι και όχι στο πόσο σκληρότερα και εντατικότερα δουλεύεις.

Οι δείκτες παραγωγικότητας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στην διαχρονική μέτρηση και απεικόνιση της σχέσης μεταξύ του αποτελέσματος μιας προσπάθειας και μέσων που διατέθηκαν για το αποτέλεσμα αυτό.

Πρόσφατες μελέτες επί του θέματος της παραγωγικότητας, έχουν διατυπώσει την εξής σχέση μεταξύ Παραγωγικότητας (Π), Αξιοποίησης Πόρων (ΑΠ) και Χρονικής Διάρκειας Ανταπόκρισης(ΧΔΑ) της οργάνωσης στην "όχληση /αίτημα" του πολίτη για παροχή προϊόντων και υπηρεσιών .



Ο βαθμός αξιοποίησης πόρων αφορά τον παραγωγικό χρόνο απασχόλησης των πόρων που προσθέτει "αξία" στο αίτημα του πολίτη και είναι : α) ο χρόνος παραλαβής του αιτήματος, β) ο χρόνος παροχής συμβουλών γ) ο χρόνος διεκπεραίωσης και παραγωγής δ) ο χρόνος παράδοσης της παραγωγής ή της υπηρεσίας.

Αντίθετα, ως "νεκρός" χρόνος θεωρείται ο χρόνος που δεν προσθέτει "αξία" στο αίτημα του πολίτη και είναι : α) ο χρόνος προστριβών και συγκρούσεων β) ο χρόνος ανακατασκευής εσφαλμένων υπηρεσιών ή παροχής ανεπαρκούς πληροφόρησης που οδηγεί σε χρονοβόρες και άσκοπες ενέργειες γ) ο χρόνος αναμονής σε "ουρές" δ) χρόνος καθυστερήσεων από έλλειψη οργάνωσης

Ο κύκλος ανταπόκρισης αναφέρεται στο χρονικό διάστημα (Τ) που μεσολαβεί από τη στιγμή υποβολής του αιτήματος μέχρι την πλήρη ικανοποίησή του .

Για την κατανόηση της παραπάνω σχέσης παραθέτουμε τα στοιχεία (data) του παρακάτω Πίνακα

Λειτουργικά Στοιχεία (data) :1/1/2004-31/12/2004	ΠΛΗΘΟΣ	Μονάδες Μέτρησης
Αιτήματα για παροχή υπηρεσιών που έχουν διεκπεραιωθεί	1.500.000	Αιτήσεις
Παραγωγικός χρόνος (χρόνος με προστιθέμενη αξία για τον πολίτη)	195.000	ανθρωποώρες
"Νεκρός χρόνος (χρόνος χωρίς προστιθέμενη αξία για τον πολίτη)	180.000	Ανθρωποώρες
Συνολική Διάρκεια Χρόνου	375.000	Ανθρωποώρες
Μέση Διάρκεια Κύκλου Ανταπόκρισης στο αίτημα του πολίτη	15min	(1.500/375)
Δείκτης Αξιοποίησης Πόρων	52%	

Ο Διάρκεια του Κύκλου Ανταπόκρισης της οργάνωσης στο αίτημα του πολίτη επηρεάζει την εταιρική παραγωγικότητα. Δηλαδή, όσο βραχύτες είναι ο κύκλος ανταπόκρισης στο αίτημα του πολίτη τόσο υψηλότερη είναι η παραγωγικότητα (ceteris paribus).

Συνεπώς, επηρεάζοντας την διάρκεια του κύκλου ανταπόκρισης είτε μέσω αυτοματοποίησης των διαδικασιών είτε μέσω ανασχεδιασμού που οδηγεί στην απλούστευση διεκπεραίωσης των αιτημάτων του πολίτη δημιουργείται ένα momentum (επιτάχυνση) για την συλλογική παραγωγικότητα.

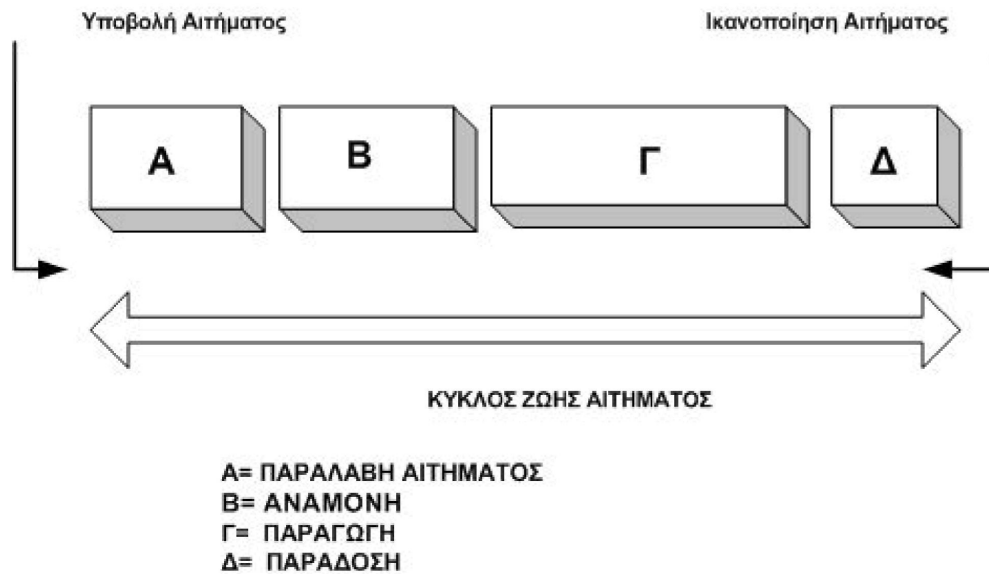
Από λεπτομερή ανάλυση των στοιχείων data της οργάνωσης, προκύπτει ο εξής Μέσος Κύκλος Ανταπόκρισης ανά αίτημα πολίτη

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΥΚΛΟΥ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ο Κύκλος Ανταπόκρισης της οργάνωσης στο αίτημα του πολίτη ΠΡΙΝ την αυτοματοποίηση και των ανασχεδιασμό ανέρχεται σε 18 Ανθρωποημέρες.

Με την αυτοματοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών η διάρκεια του κύκλου ανέρχεται σε 11 Ανθρωποημέρες.

Με τον ανασχεδιασμό και την απλούστευση διαδικασιών όπου σειριακές ενέργειες μετατρέπονται εν μέρει σε συντρέχουσες η διάρκεια του κύκλου περιορίζεται σε 7,5 Ανθρωποημέρες, τριπλασιάζοντας το πλήθος των αιτημάτων που μπορούν να διεκπεραιωθούν στην ίδια μονάδα χρόνου (π.χ. το έτος)



Συνεπώς, το θεμελιακό αξίωμα της οικονομικής θεωρίας που εστιάζεται στην μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας αποκτά ποιοτικές διαστάσεις. Αναφέρεται στην μακροχρόνια οργανωσιακή βιωσιμότητα όπου επιδιώκεται όχι η "μεγιστοποίηση" αλλά το "ικανοποιητικό και το εφικτό" που αντισταθμίζει τον κίνδυνο (risk) και ελαχιστοποιεί τις ενδεχόμενες ζημιές.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι το θεμέλιο της διοικητικής δράσης. Η αποδοτικότητα αποτελεί τον ελάχιστο παράγοντα για διατήρηση και επιβίωση της οργάνωσης εφόσον όμως έχει ήδη επιτύχει τους στόχους της. Η αποτελεσματικότητα ταυτίζεται με την επίτευξη των σωστών πραγμάτων. Η αποδοτικότητα ταυτίζεται με την σωστή υλοποίησή των πραγμάτων.

5. Αξιολόγηση της Εκπαιδευτικής Δράσης

Οι έννοιες «ποιότητα», «αποτελεσματικότητα», «αποδοτικότητα», «ποιοτικός έλεγχος», «διασφάλιση της ποιότητας», «κριτήρια και δείκτες αξιολόγησης», κατέχουν κεντρική θέση στην εκπαίδευση⁹. Οι έννοιες αυτές έχουν ως προέλευσή τους κυρίως το χώρο της οικονομίας, συνδέονται με το στόχο της αύξησης της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μονάδων και επεκτείνεται η επίδρασή τους στον εκπαιδευτικό χώρο στον οποίο διαμορφώνουν στρατηγικές και μεθοδολογίες ανάπτυξης των εκπαιδευτικών συστημάτων.

⁹ η ενότητα αυτή αντλεί στοιχεία data από εισήγηση του Δούκα Χρ., Παρέδρου του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου με θέμα 'Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση'

Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας δια της μεθόδου της συγκέντρωσης πληροφοριακών δεδομένων με σκοπό την κατανόηση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, εξειδικεύεται με την αποτίμηση ή αξιολόγηση του έργου :

- του εκπαιδευτικού,
- του μαθητικού δυναμικού,
- των εκπαιδευτικών μεθόδων και των οργανωτικών διαδικασιών.

Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και του εκπαιδευτικού έργου, είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία ενός σχολικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ότι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα με σκοπό τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση και προαγωγή, λήψη μέτρων και βελτίωση των παρεχομένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλα. Η αξιολόγηση ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι μια μορφή κοινωνικού ελέγχου και ο έλεγχος αυτός είναι απαραίτητος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

Μελέτη ορόσημο στη θεματική της εκπαιδευτικής αξιολόγησης είναι αυτή, του R. Edmonds (R. Edmonds, 1979).

Σε αυτήν παρουσιάσθηκαν πέντε παράγοντες (factors) οι οποίοι ως πυλώνες στηρίζουν το στέγαστρο με τίτλο «το αποτελεσματικό σχολείο» :

- α. Ισχυρή διοίκηση του σχολείου.
- β. Εκπαιδευτική κουλτούρα/ κλίμα το οποίο εγγυάται τη μορφωτική πρόοδο.
- γ. Υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις.
- δ. Σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων.
- ε. Έμφαση στην απόκτηση των βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων.

Άλλες έρευνες πρότειναν διαφορετικό αριθμό μεταβλητών της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα ο Austin (1981) πρότεινε 29, οι Brookover - Lawrence (1979) 10, ο Weber (1971) 8 κτλ. Ο κατάλογος αποτελεσματικότητας των Purkey - Smith (1983), παρουσίασε την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της σχετικής βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει 13 μεταβλητές αποτελεσματικότητας οι οποίοι διακρίνονται σε δυο άξονες :

Άξονας #1 : Δομή και Μέθοδοι & Διαδικασίες : Οργανωτική Διάρθρωση και Λειτουργία Εκπαιδευτικής Μονάδας και

Άξονας #2: Εκπαιδευτική κουλτούρα και κλίμα : Πλέγμα μεταβλητών που διαμορφώνουν το μορφωτικό και διαπροσωπικό εκπαιδευτικό περιβάλλον

Το πρόβλημα με τις «έρευνες καταλόγων», είναι η δυσκολία να προσδιορισθούν οι τρόποι με τους οποίους αλληλοσυνδέονται οι προτεινόμενες μεταβλητές ώστε να παράγουν τη βελτίωση της εκπαιδευτικής δράσης.

Η εκπαιδευτική μονάδα είναι μια πολύπλοκη οργανωτική οντότητα που λειτουργεί με ένα δυναμικό και όχι στατικό τρόπο. Το ερώτημα που προκύπτει είναι :

Πώς μέσα στο σύστημα αυτό οι ποικίλοι παράγοντες αλληλεπιδρούν δίδοντας άλλοτε ένα θετικό αποτέλεσμα και άλλοτε όχι;

Άλλα ερωτήματα σχετικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης περιλαμβάνουν: α) τη μεθοδολογία που αυτή ακολουθεί, β) τις γνωστικές περιοχές που λαμβάνει υπόψη της και γ) τα ίδια τα αποτελέσματα που έφερε η εφαρμογή της στη σχολική πρακτική.

Τις διαφορετικές απόψεις της ποιοτικής εκπαίδευσης μπορούμε να προσεγγίσουμε μέσω των πρακτικών μοντέλων εφαρμογής. Αυτά περιλαμβάνουν τεχνικές όπως:

- η «διασφάλιση της ποιότητας» (quality assurance),
- η «λογοδοτηση ή απόδοση λόγου» (accountability)
- οι «δείκτες απόδοσης» (performance indicators),
- τα «σταθμισμένα κριτήρια» (standards) και
- η «ποιοτική διαχείριση» (quality management).

Αναμφίβολα οι νέες αυτές εναντιολογήσεις σηματοδοτούν μια μετατόπιση των παραδοσιακών αντιλήψεων για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών μονάδων

Συγκεκριμένα η έννοια-κλειδί της «*διασφάλισης της ποιότητας*», σημαίνει την έμφαση στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός των σχολικών μονάδων και των σχέσεών τους με τις μεταβλητές των εισροών / εκροών, αντί των παραδοσιακών γραφειοκρατικών μορφών ελέγχου των αποτελεσμάτων σε σχέση με τα κεντρικά πρότυπα.

Στόχος είναι η πρόληψη των σχολικών προβλημάτων και όχι η εκ των υστέρων (a posteriori) διόρθωσή τους όπως συμβαίνει με τις παραδοσιακές επιθεωρήσεις. (Morgan-Everett, 1990, Oakland, 1989).

Κατά συνέπεια αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα η ενδυνάμωση της σχολικής μονάδας, η ανάπτυξη σχεδίων-στόχων και η εμπέδωση μιας κουλτούρας ποιότητας από την ίδια τη εκπαιδευτική κοινότητα.

Η απόδοση λόγου των σχολείων αποκτά επίσης κεντρική σημασία. Αναφέρεται στη λογοδοσία της σχολικής μονάδας απέναντι στους αποδέκτες του εκπαιδευτικού προϊόντος ως προς τα μορφωτικά επιτεύγματα των σχολικών μονάδων

. Τα συστήματα λογοδοσίας μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με το ποιος ορίζεται και «νομιμοποιείται» ως «υπεύθυνος» και ποιος ως αποδέκτης της εκπαιδευτικής προσφοράς. Ανάλογα με τους προσδιορισμούς αυτούς διακρίνονται σε δημόσια συστήματα λογοδότηση (ισχυρή κρατική επίβλεψη - έμφαση στην εξωτερική αξιολόγηση), σε μοντέλα επαγγελματικής λογοδότησης (έμφαση στον επαγγελματικό ρόλο των εκπαιδευτών-προτεραιότητα στην εσωτερική αξιολόγηση) και σε μοντέλα καταναλωτού-πολίτη (ενίσχυση του ρόλου των γονέων και έμφαση στην αντίληψη της εκπαιδευτικής αγοράς) (Lauglo, 1995). (Μια απεικόνιση των μοντέλων δίνεται στον κατωτέρω πίνακα)

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΛΟΓΟΥ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ		
Φορείς	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Κρατικός έλεγχος	- Δημοκρατική νομιμότητα - Σαφήνεια στους στόχους / αρμοδιότητες	- Μικρή συμμετοχή εκπαιδευτικών - Δυσκολία ανταπόκρισης στις τοπικές συνθήκες
Επαγγελματική λογοδότηση	- Δυναμική ποιοτικής ανάπτυξης λόγω της άμεσης συμμετοχής	- Τα επαγγελματικά standards (των εκπαιδευτικών), μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις εξωτερικές ανάγκες. - Οι εσωτερικοί επαγγελματικού κανόνες μπορεί να μην επιτρέπουν εναλλακτικές επιλογές.
Καταναλωτικό μοντέλο	- Αποδοχή της συμμετοχής από τους δέκτες και χρήστες. - Τα μοντέλα της οικονομίας δίνουν πρακτικές λύσεις εφαρμογής.	- Προβληματική η χρήση του “πολίτη” ή “καταναλωτού” στην εκπαίδευση. - Νέες μορφές ανισοτήτων δημιουργούνται

Η οργάνωση της «διασφάλισης της ποιότητας» και της «απόδοσης λόγου», προϋποθέτει την εφαρμογή «δεικτών απόδοσης» και σπάντα επιδόσεων τα οποία διαμορφώνονται σε εθνικό επίπεδο ή επίπεδο σχολείου και ελέγχεται η εφαρμογή τους μέσω της ποιοτικής αξιολόγησης. Οι δείκτες απόδοσης ορίζονται ως απλά ή σύνθετα στοιχεία πληροφόρησης τα οποία συλλέγονται με συνεχή και αξιόπιστο τρόπο και τα οποία περιγράφουν την κατάσταση και την πρόοδο του σχολείου (Fitz - Gibbon, 1990, Stoll, 1996).

Η πληροφόρηση αυτή υπακούει σε ερωτήματα και κριτήρια διάγνωσης με βάση τα οποία αυτή αντλείται από ευρύτερες θεματικές περιοχές όπως οι εισροές (αναλυτικό πρόγραμμα, βιβλία, χρηματοδότηση κτλ), οι διαδικασίες (σχολικές σχέσεις, διδασκαλία, μάθηση κτλ) ή τα αποτελέσματα (επιδόσεις μαθητών στις εξετάσεις κτλ) (OECD, 1992, 1995, E.U. 1997). Για παράδειγμα, το Ευρωπαϊκό πιλοτικό πρόγραμμα (E.U. 1997), περιλαμβάνει 4 θεματικές περιοχές οι οποίες χωρίζονται σε 12 τομείς. Από αυτούς διαμορφώνονται 32 δείκτες αξιολόγησης της ποιότητας (βλέπε πίνακα 10

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
Θεματικές Περιοχές	Τομείς	Διαμόρφωση Δεικτών
1. Αποτελέσματα	1.1 Εκπαιδευτικά επιτεύγματα 1.2 Προσωπική-κοινωνική ανάπτυξη 1.3 Κατευθύνσεις σπουδαστών	1.1.1 Ατομικός φάκελος μαθητών 1.1.2 Πρόβλεψη επιτυχίας 1.1.3 Αξιολόγηση εκπαιδευτικών 1.2.1 Εκτίμηση Κοινωνικής Παιδείας 1.2.2 Επικέντρωση σε ομάδες μαθητών 1.2.3 Ανάλυση υλικού 1.3.1 Έρευνα των κατευθύνσεων 1.3.2 Συνέντευξη με πρώην μαθητές 1.3.3 Σχέσεις σχολείου – εργασίας
2. Διαδικασίες σε επίπεδο τάξης	2.1 Ο χρόνος ως συνιστώσα μάθησης 2.2 Ποιότητα διδασκαλίας 2.3 Μαθησιακές δυσκολίες	2.1.1 Παρατηρήσεις στο πλαίσιο του μαθήματος 2.1.2 Ημερολόγιο κατ' οίκον εργασίας 2.1.3 Ανάλυση απώλειας χρόνου 2.2.1 Φύλλο γνώμης μαθητών 2.2.2 Επισκέψεις εκπαιδευτικών 2.2.3 Αφηγήσεις μαθητών 2.3.1 Ερωτηματολόγιο μάθησης 2.3.2 Καταγραφή αναγκών 2.3.3 Ημερολόγιο οικογένειας-σχολείου
3. Διαδικασίες σχολείου	3.1 Το σχολείο ως χώρος μάθησης 3.2 Το σχολείο ως κοινωνικός χώρος 3.3 Το σχολείο ως επαγγελματικός χώρος	3.1.1 Δυναμική του πεδίου 3.1.2 Κλίμα μάθησης 3.2.1 Ερωτηματολόγιο 3.2.2 Φωτογραφική αξιολόγηση 3.2.3 Προσωπικό ημερολόγιο 3.3.1 Έρευνα ανάπτυξης προσωπικού 3.3.2 Καθήκοντα διαχείρισης

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
Θεματικές Περιοχές	Τομείς	Διαμόρφωση Δεικτών
4. Περιβάλλον	4.1 Σχολείο-οικογένεια 4.2 Σχολείο-τοπική κοινωνία 4.3 Σχολείο-εργασία	4.1.1 Έρευνα σχέσεων σχολείου-οικογένειας 4.1.2 Ανάλυση συνεδριάσεων σχολικού Συμβουλίου 4.2.1 Ανάλυση περιεχομένου ενημέρωσης 4.2.2 Ανάλυση μέσων ενημέρωσης 4.2.3 Ανάλυση κοινής γνώμης 4.3.1 Εξακρίβωση αναγκών εργασίας 4.3.2 Ομάδες εστίασης

Το Μάιο του 2000, κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση και Εκπαίδευση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή ενός προτύπου διοίκησης ποιότητας με τίτλο **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης** γνωστό ως **ΚΠΑ**.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της *ποιότητας* ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Το ΚΠΑ συνιστά ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτο-αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.
2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τις *συγκριτικές επιδόσεις* μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των *οργανώσεων δημοσίων υπηρεσιών**. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μία αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί σε ένα μόνο τμήμα της οργάνωσης π.χ. σε μια επιλεγμένη υπηρεσία.

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Η δομή του Κ.Π.Α. απεικονίζεται παρακάτω¹⁰:



Τα στοιχεία-κλειδιά του προτύπου της ποιοτικής διοίκησης είναι:

Η επικέντρωση στη διαρκή βελτίωση των σχολικών μονάδων.

- Η δημιουργία από κάθε σχολική μονάδα σχεδίων στόχων υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησής τους.
- Η καθιέρωση συστημάτων standards (νορμών) και δεικτών απόδοσης εντός του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Η εφαρμογή μηχανισμού εκθέσεων και αναφορών σχετικά με τη λειτουργία της ποιοτικής διασφάλισης.
- Η επιμόρφωση των εμπλεκομένων (stakeholders) στην εκπαιδευτική δράση σχετικά με την ανάπτυξη του συστήματος.

Από τα προηγούμενα συνάγεται ότι η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα στην εκπαίδευση. Η αξιολόγηση της ποιότητας είναι μια κεντρική έννοια στο λόγο της αξιολόγησης στην εκπαίδευση.

Ποιότητα και Αξιολόγηση της εκπαίδευσης: Αυτό αξιολόγηση

Η σύνδεση της ποιότητας με την αξιολόγηση αποτελεί μια κεντρική τάση στο διεθνή χώρο. Αρχικά ο ΟΟΣΑ άνοιξε τη συζήτηση και επεξεργάστηκε σχέδια ποιοτικής αξιολόγησης (OECD, 1989, 1994, 1995). Στη δεκαετία του '90 η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) εισήγαγε την πολιτική αυτή ως αυτόνομη εκπαιδευτική δράση πρώτα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Ε.Ε., 1994) και αργότερα στη σχολική εκπαίδευση (Ε.Υ., 1996) με την εφαρμογή των πιλοτικών σχεδίων αξιολόγησης της σχολικής εκπαίδευσης από το 1997. Η ανάπτυξη των δράσεων αυτών στηρίζεται στο άρθρο 126 της Συνθήκης της Ε.Ε. (1993), σχετικά με την

¹⁰ Το ΚΠΑ βασίζεται και είναι επηρεασμένο από το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Ποιότητας, EFQM.

επιδίωξη της ποιότητας της εκπαίδευσης η οποία στον ευρωπαϊκό λόγο είναι συνδεδεμένη με την αξιολόγηση (Χ. Δούκας, 1997).

Βασικά χαρακτηριστικά της αντίληψης της αξιολόγησης της ποιότητας, όπως προωθείται μέσω των διεθνών οργανισμών είναι:

- Ο διαχωρισμός από τις παραδοσιακές μεθόδους της αξιολόγησης μέσω των επιθεωρητών / επιθεωρήσεων.
- Η σύνδεση τους με αναπτυξιακά σχέδια στόχων αντί του γραφειοκρατικού ελέγχου της εφαρμογής των κεντρικών οδηγιών.
- Η έμφαση στην αυτο-αξιολόγηση των σχολικών μονάδων.
- Η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης της σχολικής προόδου.

Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου ποιοτικής διασφάλισης που προτείνεται, είναι η αυτοαξιολόγηση / εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας και η σύνδεσή της με την ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης των σχολείων. Η μορφή αυτή αξιολόγησης πραγματοποιείται από την ίδια τη σχολική μονάδα μέσω της ανάπτυξης δεικτών απόδοσης τα οποία επιλέγονται από την ίδια τη σχολική μονάδα μετά από συμφωνία και συναίνεση των συμμετεχόντων.

Η προτεραιότητα στην αυτο-αξιολόγηση στηρίζεται στο ότι ο αναπτυξιακός χαρακτήρας των αξιολογικών διαδικασιών περιορίζεται, όταν εξυπηρετούνται συγχρόνως και στόχοι απόδοσης λόγου των σχολείων προς τους εξωτερικούς αποδέκτες (Cuttance, 1994, McGreal, 1983, κ.ά.). Σε άλλες μελέτες όμως επισημαίνεται ότι η εσωτερική αξιολόγηση συναντά πολλές δυσκολίες στο να παρουσιάσει επαρκή και αξιόπιστα στοιχεία για τη λειτουργία του σχολείου, για τη διαδικασία διδασκαλίας / μάθησης και για την περαιτέρω βελτίωση του σχολείου (Clift, 1987, Hopkins, 1989, Hargreaves, 1988). Τις επιφυλάξεις αυτές για τα όρια της αυτο-αξιολόγησης συμμερίζεται και η Ευρωπαϊκή Συνδικαλιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης (ETUCE), συμμετοχος στις σχετικές συζητήσεις στην Ε.Ε., με το επιχείρημα ότι οι «αυτο-αξιολογήσεις δεν έχουν τη δυναμική αλλαγής της εκπαίδευσης, αν δεν περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο αξιολόγησης του συνόλου του εκπαιδευτικού συστήματος» (Mouchoux - ETUCE, 1997).

Από τις προηγούμενες αναφορές μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι ανάγκες της ανάπτυξης και της απόδοσης λόγου, ευνοούν τη συνύπαρξη εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης. Η εσωτερική αξιολόγηση αποβλέπει στη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου και στη διάγνωση του τι και πώς μαθαίνουν οι μαθητές. Η εξωτερική αξιολόγηση αποτελεί μια ανεξάρτητη διαδικασία η οποία εγγυάται τη συνολική λειτουργία του συστήματος και αντλεί πληροφορίες για την αξιολόγηση του συνόλου του εκπαιδευτικού συστήματος. Η αντίληψη της ποιοτικής διασφάλισης επιχειρεί να φέρει κοντά τα δύο συστήματα ώστε να εξυπηρετηθούν και οι δύο επιδιώξεις.

Οι σχέσεις εσωτερικής - εξωτερικής αξιολόγησης κατέχουν κεντρική θέση στη σχετική βιβλιογραφία και αποτελούν κρίσιμο θέμα στην υλοποίηση των αξιολογικών πολιτικών. Και τούτο διότι οι ρυθμίσεις των σχέσεων αυτών δεν είναι μόνο τεχνικές άντλησης γνώσης / πληροφόρησης, αλλά και μορφές ρύθμισης των σχέσεων εξουσίας εντός του εκπαιδευτικού συστήματος και μεταξύ σχολείων και κεντρικής εξουσίας. Από πολλούς μελετητές υποστηρίζεται ότι η αξιολόγηση αποτελεί ένα «όχημα μεταρρύθμισης των σχολείων», αν αυτή χρησιμοποιηθεί ως μέσο «αναδόμησης» (restructuring) των σχολικών σχέσεων και ενίσχυσης της αυτονομίας τους στη μορφωτική λειτουργία (school empowerment), αν συνδεθεί με τις ανάγκες τις διδασκαλίας - μάθησης, με τη βελτίωση των σχολικών

προγραμμάτων και την εφαρμογή οργανωτικών / λειτουργικών αλλαγών που ευνοούν τη σχολική ανάπτυξη και επιτυχία (Darling-Hammond, 1994).

Η άποψη αυτή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η κεντρική κρατική εξουσία και τα σχολεία αποτελούν ένα «χαλαρό δίδυμο» και ότι η αλλαγή δε μπορεί να προκύψει μόνο από την κορυφή (top-down process), αλλά κυρίως με διαδικασίες που βασίζονται στα σχολεία και υποστηρίζονται από την κεντρική εξουσία (bottom-up process) (March-Olsen, 1976, Miles, 1981).

Στο μοντέλο αυτό η αυτο-αξιολόγηση είναι το κέντρο βάρους της αξιολογικής λειτουργίας, ενώ η εξωτερική λειτουργεί ως «μετα-αξιολόγηση» ή «επικεντρωμένη» (focused) με τους εξής στόχους:

- Την επίβλεψη και υποστήριξη του συστήματος της εσωτερικής αξιολόγησης.
- Την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εσωτερικής αξιολόγησης η οποία μπορεί να αναληφθεί από φορείς όπως ερευνητικά ιδρύματα, συμβούλους, ειδικούς εμπειρογνώμονες (peer review groups) κτλ.
- Την αξιολόγηση τομέων του εκπαιδευτικού συστήματος κατά τακτά χρονικά διαστήματα σε περιοχές όπως οι γνωστικές δεξιότητες σε διδακτικά αντικείμενα, η διάγνωση των μορφωτικών ανισοτήτων κτλ. (βλ. Πίνακα 11)

Πίνακας 11 :Σύστημα Αυτο-αξιολόγησης		
Μορφές	Περιεχόμενο	Φορείς
Θεσμοθέτηση συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης	Κάθε σχολείο διαμορφώνει σχέδιο εσωτερικής αξιολόγησης ανάπτυξης-	Η ίδια η σχολική μονάδα
Μετα-αξιολόγηση	Παρακολούθηση του συστήματος της εσωτερικής αξιολόγησης	Σχολικές αρχές, ειδικοί εμπειρογνώμονες ή ειδικό κέντρο αξιολόγησης
Σύστημα παρέμβασης για την αντιμετώπιση προβλημάτων	Αντιμετώπιση αδυναμιών της σχολικής λειτουργίας (διενέξεις, αντιδεοντολογική συμπεριφορά, υποστήριξη εκπαιδευτικών από αβάσιμες κατηγορίες κτλ)	Ανεξάρτητη εκπαιδευτική αρχή
Περιοδική αξιολόγηση επιλεγμένων τομέων ανάπτυξης του εκπαιδευτικού συστήματος	Επικεντρωμένες αξιολογήσεις (π.χ. αποτελέσματα επίδοσης σε μαθήματα, δεξιότητες, προσόντα, μορφωτικές ανισότητες κτλ)	Κεντρικές εκπαιδευτικές αρχές ή ερευνητικά ιδρύματα σε συνεργασία με τα σχολεία

Άλλες αναλύσεις επισημαίνουν ιδιαίτερα ότι η βελτίωση του σχολικού συστήματος δεν είναι μόνο το «άθροισμα της βελτίωσης των σχολείων», αλλά του συνόλου του συστήματος, θεώρηση η οποία δίδει ιδιαίτερη

έμφαση στις σχέσεις μικρο και μακρο-αξιολόγησης του εκπαιδευτικού συστήματος (Hopkins, 1989, Altrichter-Werner, 1997).

6. Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων και Οργανισμών

Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τυπική Εκπαίδευση

Από στοιχεία προκύπτει ότι το διδακτικό έτος 1990/1991 οι διδασκόμενοι (μαθητές και φοιτητές όλων των κατηγοριών και τύπων), στα 16.997 εκατομμύρια (για την ακρίβεια ήταν 1.997.612 άτομα), ενώ οι διδάσκοντες (νηπιαγωγοί, δάσκαλοι, καθηγητές μέσης εκπαίδευσης, καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) ήταν 117.612 άτομα. Δέκα έτη νωρίτερα (1981/1982 τα αντίστοιχα μεγέθη ήταν: 17.283 οι διδακτικές μονάδες, 89.435 οι διδάσκοντες και 1.931.441 οι διδασκόμενοι. Ενώ το 1993/1994 τα ίδια μεγέθη είναι: 16.692 οι διδακτικές μονάδες, 124.537 οι διδάσκοντες και 1.942.670 οι διδασκόμενοι.

Τα παραπάνω μεγέθη διαμορφώνουν το έτος 1990/1991 (όπως άλλωστε και το έτος 1993/1994) μια πολύ ικανοποιητική μέση εθνική αναλογία διδασκομένων ανά διδάσκοντα, με ευνοϊκότερη, μεταξύ περιφερειών, εκεί της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και υψηλότερη, χωρίς όμως να θεωρείται δυσμενής, της Αττικής.

Μια περισσότερο αναλυτική εικόνα της παραπάνω γενικής εικόνας έχει ως εξής:

Προσχολική Αγωγή

Το έτος 1990/1991 σε ολόκληρη τη χώρα λειτουργούσαν 5.583 νηπιαγωγεία, με 8.218 νηπιαγωγούς και 132.645 νήπια από τα οποία 97,5% φοιτούσαν σε δημόσια νηπιαγωγεία. Με βάση αυτά τα μεγέθη, η μέση εθνική αναλογία νηπίων ανά νηπιαγωγό ήταν 16,1 με ευνοϊκότερες μεταξύ των περιφερειών, τις αναλογίες της Ηπείρου (11,1), της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (12,7) και της Θεσσαλίας (12,9) και δυσμενέστερες τις αναλογίες της Αττικής (19,7) και του Νότιου Αιγαίου (18,8).

Δημοτική Εκπαίδευση

Το έτος 1990/1991 βρίσκονται σε λειτουργία σε ολόκληρη τη χώρα 7.911 δημοτικά σχολεία με 39.878 δασκάλους και 819.142 μαθητές από τους οποίους το 93,1% ήταν μαθητές δημοτικών σχολείων του Δημοσίου. Η μέση εθνική αναλογία μαθητών ανά δάσκαλο ήταν 20,5.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι 11 από τις 13 περιφέρειες της χώρας είχαν χαμηλότερες αναλογίες από τη μέση εθνική, με ευνοϊκότερες εκείνες τη Ηπείρου (16,9), της ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (18,0), της Στερεάς Ελλάδας (18,2) και του Βορείου Αιγαίου (18,2).

Οι δύο περιφέρειες με αναλογίες μεγαλύτερες από τη μέση εθνική ήταν η Κεντρική Μακεδονία, έδρα της οποίας είναι, ως γνωστόν, το μεγάλο αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης (21,3) και η Αττική (23,3), έδρα της οποίας είναι το ακόμα μεγαλύτερο αστικό κέντρο της Αθήνας.

Γυμνάσια

Το έτος 1990/1991 ήταν σε λειτουργία 1.810 γυμνάσια με 27.320 καθηγητές, με 437.757 μαθητές (από τους οποίους 96,1% ήσαν μαθητές

γυμνασίων του Δημοσίου) και η μέση αναλογία μαθητών ανά καθηγητή ίση με 16,0.

Την ευνοϊκότερη αναλογία την συναντάμε στην Περιφέρεια της Ηπείρου (13,4). Ακολουθούν με ευνοϊκές αναλογίες οι περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου (13,7), Ιόνιων Νησιών (13,9), Βορείου Αιγαίου (14,3), Θεσσαλίας (14,6), Στερεάς Ελλάδας (14,7) και Δυτικής Μακεδονίας (14,9).

Αναλογίες μεγαλύτερες από τη μέση εθνική παρατηρήθηκαν στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (16,1), στην Κεντρική Μακεδονία (16,2), στην Κρήτη (16,3) και στην Αττική που είχε τη μεγαλύτερη σχετικά αναλογία (17,40). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Αττική είχε, από την άλλη μεριά, και το μικρότερο ποσοστό μαθητών σε γυμνάσια του Δημοσίου (91,7%).

Λύκεια και Επαγγελματικές Σχολές

Το έτος 1990/1991 στο δεύτερο κύκλο της μέσης εκπαίδευσης βρίσκονταν σε λειτουργία 1.644 σχολικές μονάδες (λύκεια όλων των τύπων και τεχνικές επαγγελματικές σχολές όλων επίσης των τύπων) με 28.964 καθηγητές και 406.510 μαθητές. Έτσι, η μέση εθνική αναλογία μαθητών ανά καθηγητή ήταν 14,0.

Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση

Το έτος 1990/1991 λειτουργούσαν σε όλη τη χώρα 12 Τ.Ε.Ι. με 5.216 καθηγητές και 80.095 σπουδαστές. Έτσι η μέση εθνική αναλογία σπουδαστών ανά καθηγητή ήταν ίση με 15,4.

Στην Περιφέρεια Αττικής λειτουργούσαν τρία από τα 12 Τ.Ε.Ι. [Αθηνών, Πειραιώς και η Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών της Σχολής Επιμόρφωσης Λειτουργών Επαγγελματικής Τεχνικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΕΤΕ)]. Στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, δύο ΤΕΙ (Θεσσαλονίκης και Σερρών). Στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας δύο επίσης ΤΕΙ (Πατρών και Μεσολογγίου). Και ανά ένα ΤΕΙ λειτουργούσε στις Περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (ΤΕΙ Καβάλας), Δυτικής Μακεδονίας (ΤΕΙ Κοζάνης), Θεσσαλίας (ΤΕΙ Λάρισας), Στερεάς Ελλάδας (ΤΕΙ Χαλκίδας), Πελοποννήσου (ΤΕΙ Καλαμάτας) και Κρήτης (ΤΕΙ Ηρακλείου).

Αξίζει να σημειωθεί ότι έξι από τα παραπάνω ΤΕΙ λειτουργούσαν και με παραρτήματα στην ίδια περιφέρεια ή και σε διαφορετική περιφέρεια. Τα ιδρύματα αυτά ήταν τα εξής: Το ΤΕΙ Θεσσαλονίκης με παράρτημα στη Φλώρινα που είναι δήμος της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Το ΤΕΙ Καβάλας με παράρτημα στη Δράμα, δήμο της ίδιας περιφέρειας. Το ΤΕΙ Λάρισας με παράρτημα στα Τρίκαλα, δήμο της ίδιας περιφέρειας, και στη Λαμία, δήμο διαφορετικής περιφέρειας (Στερεάς Ελλάδας). Το ΤΕΙ Μεσολογγίου με παραρτήματα στα Ιωάννινα, δήμο της περιφέρειας Ηπείρου, και στο Καρπενήσι, δήμο της περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας. Και το ΤΕΙ Ηρακλείου με παράρτημα στα Χανιά, δήμο της ίδιας περιφέρειας (Κρήτης).

Τριτοβάθμια Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

Το έτος 1990/1991 ήταν σε λειτουργία 17 ΑΕΙ με 8.018 διδάσκοντες όλων των βαθμίδων και με 121.485 φοιτητές. Τα μεγέθη αυτά έδιναν μέση εθνική αναλογία φοιτητών ανά διδάσκοντα ίση με 15,2.

Επτά από τα 17 ΑΕΙ λειτουργούσαν στην Περιφέρεια Αττικής (τα Πανεπιστήμια Αθηνών, Οικονομικό, Γεωργικό, Πάντειο, Πειραιώς, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και η Υγειονομική Σχολή Αθηνών) με 58.773 φοιτητές ή με

48,38% του συνόλου των φοιτητών της χώρας (σε αντιστοιχία με 34,35% του πληθυσμού).

Δύο λειτουργούσαν στην Κεντρική Μακεδονία (το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας με έδρα και τα δύο τη Θεσσαλονίκη) με 37.080 φοιτητές ή με 30,52% του συνόλου των φοιτητών (σε αντιστοιχία με το 16,85% του πληθυσμού).

Δύο στην Κρήτη (το Πανεπιστήμιο Κρήτης με έδρα το Ρέθυμνο και παράρτημα στο Ηράκλειο και το Πολυτεχνείο Κρήτης με έδρα στα Χανιά), με 4.594 σπουδαστές ή με 3,78% του συνόλου των φοιτητών (σε αντιστοιχία με 5,24 του πληθυσμού).

Και ανά ένα ΑΕΙ λειτουργούσε στις Περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (το Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης με έδρα στη Κομοτηνή και παραρτήματα στην Ξάνθη και Αλεξανδρούπολη), Ηπείρου (το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων), Θεσσαλίας (το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με έδρα το Βόλο και παράρτημα στη Λάρισα), Ιονίων Νήσων (το Ιόνιο Πανεπιστήμιο με έδρα την Κέρκυρα), Δυτικής Ελλάδος (το Πανεπιστήμιο Πατρών με παράρτημα στο Αγρίνιο) και Βορείου Αιγαίου (το Πανεπιστήμιο Αιγαίου με έδρα τη Μυτιλήνη και παραρτήματα στη Σάμο, τη Χίο και Ρόδο).

Άτυπη Εκπαίδευση

Τα φροντιστήρια ξένων γλωσσών, τα φροντιστήρια υποψηφίων, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα κέντρα ελεύθερων σπουδών, οι Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΔΕ) και οι αντίστοιχες Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (ΣΕΛΜΕ), η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, οι σχολές οδηγών, οι ταχύρυθμες σχολές του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛΚΕΠΑ), τα Κέντρα Γεωργικών Εφαρμογών του Υπουργείου Γεωργίας (ΚΕΓΕ), είναι μερικές από τις μονάδες της άτυπης εκπαίδευσης, οι πιο γνωστές στο ευρύτερο κοινό. Δεν είναι όμως οι μόνες.

Η άτυπη εκπαίδευση στην Ελλάδα -για την οποία το κρατικό ενδιαφέρον έχει γίνει όλο και περισσότερο έντονο την τελευταία 15ετία (και τούτο γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις είναι πολύ πιο ουσιαστική από κάποιες άλλες μορφές τυπικής εκπαίδευσης, για μερικές τουλάχιστον κατηγορίες ατόμων)- παρέχεται σε ένα αρκετά πλατύ δίκτυο δημοσίων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων, με περισσότερο γνωστές αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Δύο είναι κατά βάση οι λόγοι που έχουν σταθεί εμπόδιο σε μια παράλληλη προς την τυπική εκπαίδευση συνολική ετήσια ποσοτική παρουσίαση και της άτυπης εκπαίδευσης. Πρώτον, η ανομοιογένεια των εκπαιδευτικών μονάδων της άτυπης εκπαίδευσης και η δυσκολία την οποία συνεπάγεται αυτή η ανομοιογένεια για την εξεύρεση ενός κοινού τρόπου (μέτρου) προσδιορισμού. Και δεύτερον, η απουσία ενός κεντρικού φορέα στη χώρα μας με αποστολή τον συντονισμό της όλης εκπαιδευτικής δραστηριότητας (τυπικής και άτυπης ή έστω άτυπης μόνον) και την αναζήτηση κατ' ακολουθία του επιθυμητού κοινού τρόπου (μέτρου) προσδιορισμού.

Με γνώμονα τα ανωτέρω, από όσα είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε, η πληρέστερη εικόνα -σε εθνικό όμως επίπεδο μόνον, όχι και σε περιφερειακό- έχει δοθεί το 1985 για το 1984. Το έτος αυτό (1984) ο κοινός παρανομαστής «δραχμές» όλων των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων της χώρας μας έδειξε ότι η συνολική δαπάνη της οικονομίας για τυπική και άτυπη τεχνική- επαγγελματική

εκπαίδευση ήταν 17.165 εκατ. Δραχμές (από τις οποίες 78,1% ήταν του δημοσίου τομέα, 6,0% του ιδιωτικού και 15,9% μικτές δαπάνες των δύο τομέων, δημόσιου και ιδιωτικού).

Στην παραπάνω συνολική δαπάνη, το Υπουργείο Παιδείας συμμετείχε με 10.727 εκατ. δρχ. ή με ποσοστό 62,49%. Αξίζει δε να σημειωθεί, σχετικά με την τεχνική –επαγγελματική εκπαίδευση, ότι το Υπουργείο Παιδείας, ως δημόσιος φορέας, μέχρι πολύ πρόσφατα, διοχέτευε όλη σχεδόν τη δραστηριότητά του στην τυπική τεχνική - επαγγελματική εκπαίδευση.

Τελευταία όμως, με την ψήφιση του Νόμου 2009/1992, άρχισε να επιδεικνύει ανάλογο ενδιαφέρον για την άτυπη επαγγελματική εκπαίδευση. Ήδη σε υλοποίηση αυτού του νόμου, ιδρύθηκε ο Οργανισμός Επαγγελματικής και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ) -ο οποίος ελπίζεται να εξελιχθεί και ουσιαστικά στο κεντρικό συντονιστικό όργανο, για την άτυπη εκπαίδευση, που σημειώσαμε παραπάνω ότι έλειπε.

Υπό την εποπτεία του Οργανισμού ιδρύθηκαν σε πρώτη φάση και άρχισαν να λειτουργούν 15 δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), ανά ένα στις έδρες των 13 περιφερειών της χώρας συν δύο επιπλέον ΙΕΚ στις πόλεις του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης.

Τα παραπάνω 15 δημόσια ΙΕΚ ιδρύθηκαν ως προπομποί (πιλότοι) 30 ακόμα δημόσιων ΙΕΚ που άρχισαν και αυτά να λειτουργούν σταδιακά σε έδρες νομών της χώρας, σε τρόπο ώστε το Σεπτέμβριο 1994 να λειτουργούν συνολικά 45 δημόσια ΙΕΚ με προγράμματα για 64 ειδικότητες και με εγγεγραμμένους σπουδαστές 12.912.

7. Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων και Οργανισμών

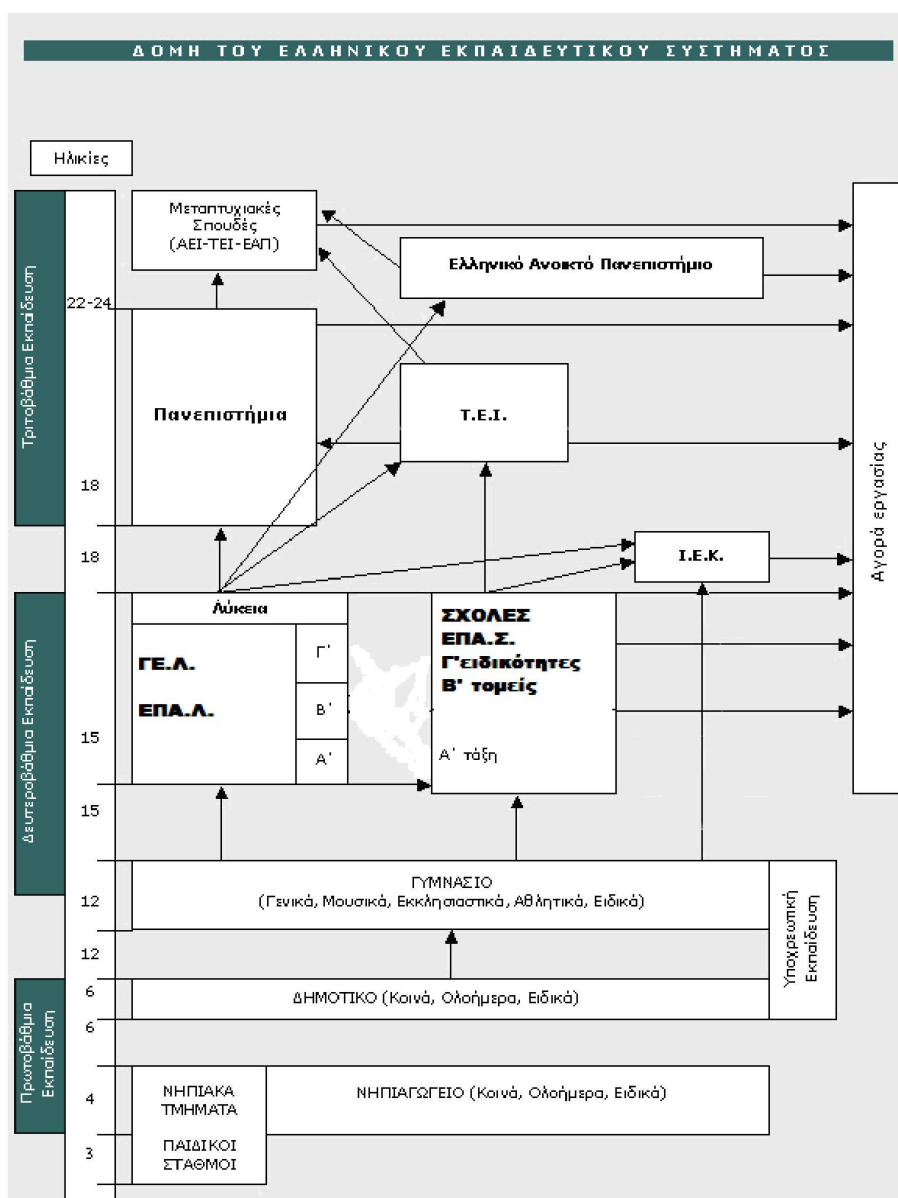
Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκο λόγω μεγέθους και πλήθους δομών και ανταποκρίνεται στα μηχανιστικά γραφειοκρατικά μοντέλα με σχετικές ιδιομορφίες. Το σύστημα είναι ανοιχτό και παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση εξαιτίας της επίδρασης του περιβάλλοντος και της προσαρμογής του σε μεταβαλλόμενες συνθήκες λειτουργίας που οφείλονται στον τρόπο οργάνωσής του.

Το σύστημα είναι ιεραρχικά δομημένο (γραμμική οργάνωση) και σχηματικά παρουσιάζεται ως μία πυραμίδα, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται ο Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων, που προΐσταται του Υπουργείου Παιδείας, δηλαδή, της κεντρικής διοίκησης του όλου Εκπαιδευτικού Συστήματος. Στην βάση της πυραμίδας βρίσκεται το σύνολο των δημοτικών σχολείων και των νηπιαγωγείων της χώρας.

Επειδή η βάση της ιεραρχικής πυραμίδας παρουσιάζει τεράστιο εύρος, αφού αποτελείται από τα δημοτικά σχολεία όλης της χώρας, θεωρείται ότι είναι το μεγαλύτερο και το πιο εκτεταμένο σύστημα διοίκησης της χώρας με εκπρόσωπο και στο πιο απομακρυσμένο χωριό, γεγονός που το καθιστά το πιο αξιόλογο και στρατηγικής σημασίας για την δημόσια διοίκηση. Οι διοικητικές αρμοδιότητες στην δομή της πυραμίδας ως προς την ποσότητα βαραίνουν κυρίως την κορυφή της πυραμίδας και μειώνονται όσο κατεβαίνουμε προς την βάση, η οποία έχει αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες και μηδαμινή εξουσία στο επίπεδο μόνο του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο βαθμός δηλαδή της διοικητικής

υπευθυνότητας εάν θέλαμε να τον παραστήσουμε σχηματικά, θα αποτελούσε μια αντεστραμμένη πυραμίδα με την κορυφή ως βάση, η αστάθεια της οποίας είναι δεδομένη. Ιεραρχική πυραμίδα συγκεντρώνει όλη την ευθύνη της διοίκησης στην κορυφή γι' αυτό χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στην κορυφή της κεντρικής διοίκησης. Εάν εξαιρέσουμε την κεντρική διοίκηση, την πυραμίδα θα μπορούσε κανείς να την διαιρέσει σε τρία μεγάλα τμήματα τα οποία αντιστοιχούν στις βαθμίδες της εκπαίδευσης που προέρχεται από το δημόσιο και την ιδιωτική εκπαίδευση. Έτσι λοιπόν ξεκινώντας από την βάση της διοικητικής πυραμίδας έχουμε την πρωτοβάθμια εκπαίδευση η οποία αποτελείται από την προσχολική αγωγή και έξη χρόνια σπουδών δημοτικό, την δευτεροβάθμια εκπαίδευση με έξη χρόνια σπουδών, όπως και η πρωτοβάθμια, με την διαφορά ότι αυτή χωρίζεται σε δύο κύκλους.

Στο γυμνάσιο το οποίο είναι τριετές και αποτελεί το δεύτερο τμήμα της εννιάχρονης υποχρεωτικής εκπαίδευσης (έξη χρόνια δημοτικό και τρία χρόνια γυμνάσιο) και στο λύκειο που αποτελεί το δεύτερο κύκλο με γενικές σπουδές και επαγγελματικές. Στην κορυφή της πυραμίδας και κάτω από την κεντρική διοίκηση (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων) βρίσκεται η τριτοβάθμια εκπαίδευση η οποία περιλαμβάνει την ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Αντίστοιχα με την πυραμίδα των δομών και των βαθμίδων της εκπαίδευσης αναπτύσσεται και η πυραμίδα της διοίκησης του συστήματος. Την διοικητική πυραμίδα αποτελούν οι Υπηρεσίες και τα όργανα της διοίκησης που αναφέρονται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η τριτοβάθμια εκπαίδευση αυτοδιοικείται με κυρίαρχο διοικητικό πρόσωπο και εξουσία τον πρότανη του κάθε Ιδρύματος.



Συγκεκριμένα την διοικητική οργάνωση των δύο πρώτων βαθμίδων αποτελούν.

1. Οι διοικητικές, ιεραρχικά δομημένες κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας.
2. Τα υπηρεσιακά συμβούλια του υπουργείου Παιδείας.
3. Τα γνωμοδοτικά συμβούλια του υπουργείου Παιδείας.
4. Τα συμβουλευτικά συμβούλια του Υπουργείου Παιδείας.
5. Οι σύμβουλοι του Υπουργού και Υπουργείου Παιδείας.
6. Οι βοηθητικοί οργανισμοί του εκπαιδευτικού συστήματος.
7. Τα νομαρχιακά συμβούλια

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

8. Οι νομαρχιακές διευθύνσεις και τα γραφεία α'βάθμιας και β'βάθμιας εκπαίδευσης.
9. Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων, οι αντίστοιχοι υποδιευθυντές, η σχολική επιτροπή και ο σύλλογος διδασκόντων.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω διάθρωση των διοικητικών δομών του εκπαιδευτικού συστήματος, αυτές μπορούν να χωριστούν, ανάλογα με το περιεχόμενο και το χώρο άσκησης των διοικητικών αρμοδιοτήτων του σε

1. Κεντρικές υπηρεσίες που ασκούν διοίκηση σε εθνικό επίπεδο
2. Σε περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν διοίκηση στην περιφέρεια (περιφερειακό και νομαρχιακό επίπεδο).
3. Σε τοπικό επίπεδο, που περιορίζεται στις διοικητικές αρμοδιότητες στα πλαίσια των σχολικών μονάδων
4. Στα συμβούλια τα οποία αποτελούν μέρος της διοικητικής οργάνωσης και ασκούν διοικητικό έργο σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Αναλυτικότερα η οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος μπορεί να χωριστεί σε δύο μέρη.

1. Στην οργάνωση της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας.
2. Στην οργάνωση όλου του συστήματος σε εθνικό επίπεδο.

Η οργάνωση του υπουργείου παιδείας είναι γραμμική, ιεραρχική, με χρήση συμβουλίων-επιτελείων, τα οποία αναφέρονται στην πολιτική ηγεσία του Υπουργείου.

Τα συμβούλια είναι επιτελικά όργανα και λειτουργούν, εξαρτώνται και αναφέρονται στην πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, και ορισμένα από αυτά (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο), μόνο στον Υπουργό Παιδείας. Οι αρμοδιότητες αυτών των οργάνων είναι κυρίως συμβουλευτικές και λιγότερο διοικητικές, τουλάχιστον άμεσα.

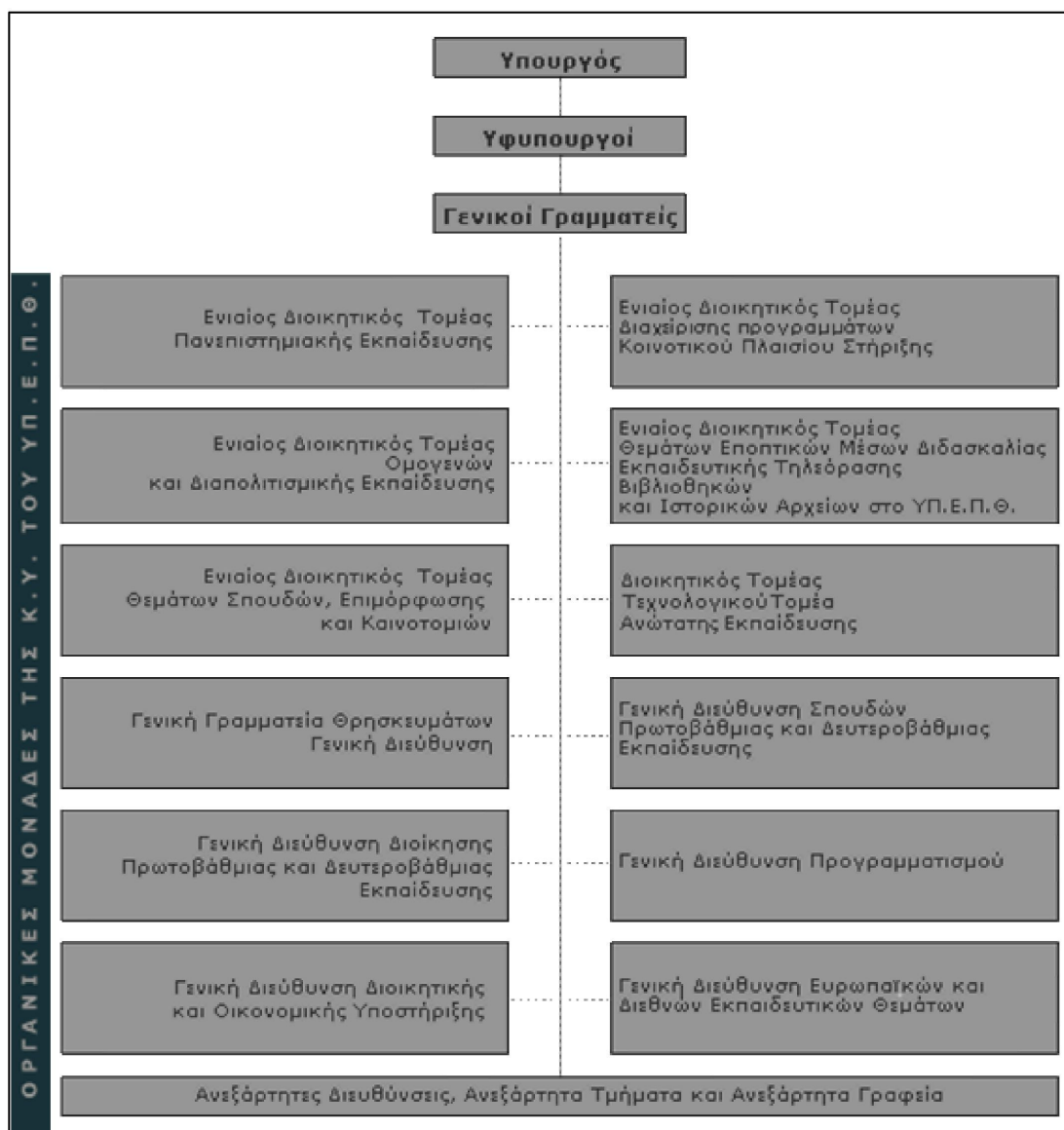
Άλλα συμβούλια εξαρτώμενα από την πολιτική ηγεσία του ΥΠ.Ε.Π.Θ είναι το συμβούλιο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με το Π.Δ 147/76 οι γενικές διευθύνσεις, χωρίζονται σε διευθύνσεις γενικής εκπαίδευσης που χωρίζονται σε δύο υπηρεσίες, από τις οποίες η μία είναι η υπηρεσία εκπαίδευσης και η άλλη είναι η υπηρεσία διοίκησης με καθαρά διοικητικό έργο. Και οι δύο υπηρεσίες χωρίζονται σε διευθύνσεις.

Τέλος, ολοκληρώνοντας την ιεραρχική πυραμίδα του ΥΠ.Ε.Π.Θ η κάθε διεύθυνση χωρίζεται σε τμήματα και γραφεία τα οποία αποτελούν την βάση της πυραμίδας.

Κεντρική και αποκεντρωμένες υπηρεσίες Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

Η διοίκηση της εκπαίδευσης στη χώρα μας ασκείται συγκεντρωτικά. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, από την οποία διοχετεύονται για υλοποίηση σε περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο μέσω των οργάνων της διοίκησης. Η πυραμιδοειδής αυτή διάταξη αποτυπώνεται στο Σχήμα 2



Πηγή : ιστότοπος ΥΠ.Ε.Π.Θ. :http://www.yperep.gr/el_ec_page969.htm

Σχήμα 2 : Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Σε περιφερειακό επίπεδο δεν υπάρχει επίσημα καμία αρμοδιότητα, παρά το γεγονός ότι η περιφερειακή οργάνωση της χώρας, είναι σε ισχύ σχεδόν δύο δεκαετίες. Τα όργανα που συγκεντρώνουν και ασκούν διοικητικές αρμοδιότητες μετά το ΥΠ.Ε.Π.Θ σε νομαρχιακό επίπεδο είναι.

1. Οι 108 διευθυντές των αντιστοίχων διευθύνσεων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των 54 νομών της χώρας και νομαρχιακών διαμερισμάτων οι οποίοι εξαρτώνται άμεσα από ΥΠ.Ε.Π.Θ

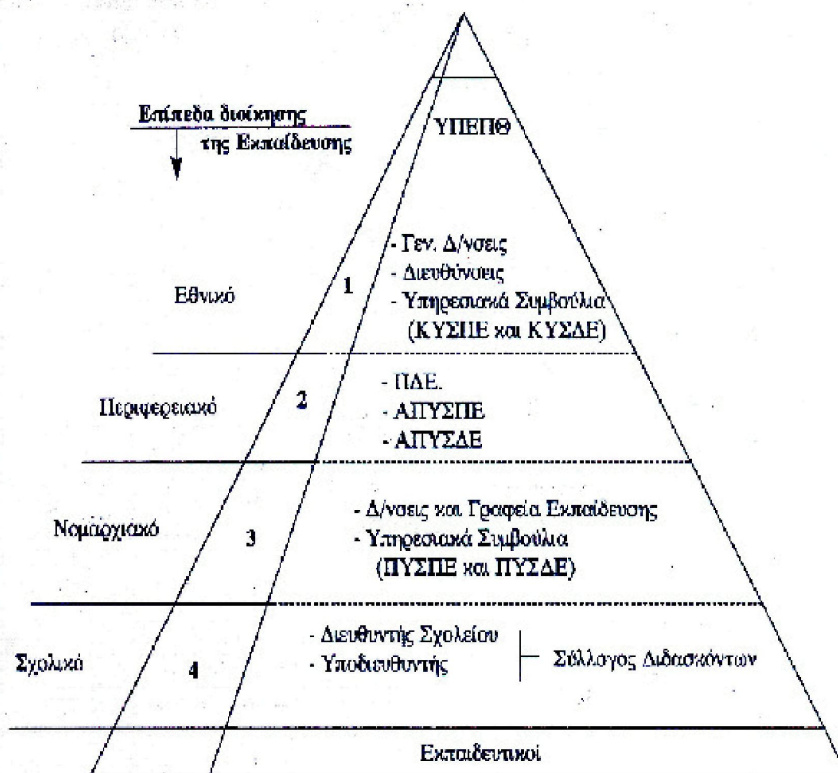
2. Οι προϊστάμενοι των γραφείων α'βάθμιας και β'βάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι εξαρτώνται άμεσα από τους προϊστάμενους των διευθύνσεων της νομαρχίας.

3. Οι διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολίων, οι οποίοι εξαρτώνται από τα γραφεία εκπαίδευσης την νομαρχίας.

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

4. Οι εκπαιδευτικές οργανώσεις, το σχολικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή.

**ΣΧΗΜΑ 2: ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ :
Κεντρική Διοίκηση και Περιφερειακά Επίπεδα Διοίκησης**



Σε περιφερειακό επίπεδο τα μόνα όργανα που λειτουργούν είναι τα περιφερειακά επιμορφωτικά κέντρα για την συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, αλλά χωρίς καμία διοικητική και εκτελεστική αρμοδιότητα.

Παράλληλα με τα περιφερειακά όργανα τα οποία έχουν διοικητικές αρμοδιότητες, λειτουργούν και άλλα όργανα τα οποία έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και ασχολούνται κυρίως με τα οικονομικά των σχολικών μονάδων και είναι

1. Η νομαρχιακή επιτροπή παιδείας.
2. Η δημοτική ή κοινοτική επιτροπή παιδείας

Σε περιφερειακό επίπεδο υπάρχει και ένας άλλος θεσμός, είναι οι σχολικοί σύμβουλοι, οι οποίοι αντικατέστησαν τους επιθεωρητές της στοιχειώδους και μέσης εκπαίδευσης.

Συνοψίζοντας το οργανόγραμμα του εκπαιδευτικού συστήματος, η διοίκησή του πραγματοποιείται μέσω τριών επιπέδων

1. Του εθνικού (ΥΠ.Ε.Π.Θ)
2. Του νομαρχιακού
3. Του τοπικού ή της σχολικής μονάδας

Α. ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΥΠ.Ε.Π.Θ. – ΥΠΟΥΡΓΟΣ		
ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΣ		
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ		ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
Ενιαίοι Διοικητικοί Τομείς (Ειδικοί Γραμματείς)	Γενικές Διευθύνσεις (Γενικοί Διευθυντές)	Γενική Διεύθυνση
I. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	I. Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης 1. Δ/ση Διοικητικού Κ.Υ. (Κ.Υ.Σ.ΔΙ.Π.) 2. Δ/ση Οικονομικών Υποθέσεων	
Π. Τεχνολογικής Ανώτατης Εκπ/σης	Π. Διοίκησης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης 1. Δ/ση Προσωπικού Α/θμιας Εκπ/σης (Κ.Υ.Σ.Π.Ε.) 2. Δ/ση Προσωπικού Β/θμιας Εκπ/σης (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.) 3. Δ/ση διοικητικών υποθέσεων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης	
III. Θεμάτων Σπουδών-Επιμόρφωσης και Καινοτομιών 1. Δ/ση Σπουδών Α/θμιας Εκπ/σης 2. Δ/ση Σπουδών Β/θμιας Εκπ/σης 3. Δ/ση Σ.Ε.Π.Ε.Δ.	III. Σπουδών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης 1. Δ/ση Φυσικής IV. Δ/ση Ειδικής Αγωγής	
IV. Θεμάτων Ευρωπαϊκής Ένωσης & ΚΠ.Σ. 1. Ειδική υπηρεσία διαχείρισης ΕΠΕΑΕΚ 2. Διεύθυνση Ευρωπαϊκής Ένωσης	V. Προγραμματισμού	
V. Θεμάτων Εκπ/κού Σχεδιασμού Εκπ/σης Ελληνοπαίδων Εξωτερικού Διαπ/σμικής Εκπ/σης και Αποκέντρωσης του ΥΠ.Ε.Π.Θ.	VI. Διεθνών Εκπαιδευτικών Σχέσεων	
VI. Θεμάτων Εποπτικών Μέσων Διδασκαλίας Εκπαιδευτικής Ραδιοτηλεόρασης, Βιβλιοθηκών και Ιστορικών Αρχείων 1. Δ/ση Βιβλιοθηκών & Γενικών Αρχείων 2. Δ/ση Εκπαιδευτικής Ραδιοτηλεόρασης		

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Β. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε. - Α.Π.Υ.Σ.Δ.Ε. -Π.Υ.Σ.ΔΙ.Π

1. Τμήμα Διοίκησης	Προϊστάμενος/η Διοικητικός Διευθυντής/τρια.
2. Τμήμα Επιστημονικής- Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Προϊστάμενος/η Σχολικός/η Σύμβουλος
3. Τμήμα Επιστημονική ς- Παιδαγωγική ς Καθοδήγησης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Προϊστάμενος/η Σχολικός/η Σύμβουλος
4. Τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ)	
5. Τα Κέντρα Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Κ.Δ.Α.Υ.)	
6. Τα Περιφερειακά Κέντρα Στήριξης και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.ΚΕ.Σ.Ε.Σ)	
7. Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.)	
8. Συμβουλευτικοί Σταθμοί Νέων (Σ.Σ.Ν.)	
9. Σχολικοί Σύμβουλοι Προσχολικής Αγωγής, Δημοτικής Εκπαίδευσης, Ειδικής Αγωγής, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Προϊστάμενος/η Σχολικός/η Σύμβουλος	

Γ. ΕΠΙΠΕΔΟ ΝΟΜΟΥ

(Εκτός των Νομών Αττικής, Πειραιά και Θεσσαλονίκης όπου υπάρχουν περισσότερες από μία Διευθύνσεις)

Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.)	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.)
Γραφεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Γραφεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
	Γραφεία Φυσικής Αγωγής
	Γραφεία Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης

Δ. ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ-ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Οι σχολικές μονάδες
Κ.Ε.Σ.Υ.Π., Σ.Ε.Π., Ε.ΚΦ.Ε, ΠΛΗ.ΝΕ.Τ στην οικεία Διεύθυνση ή Γραφείο.
Πολυδύναμες Σχολικές μονάδες Γραμματέας Διοικητικός Υπάλληλος

Διευθυντή ς/τρια Υποδιευθυντή ς/τρια	Σύλλογος Διδασκόντων
--------------------------------------	----------------------

Πηγή: Το Διοικητικό Πλαίσιο στην α' βάρθμια και β' βάρθμια εκ/ση,
Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων 2007

8. Διοικητική Εποπτεία και έλεγχος της Εκπαίδευσης

Εποπτεία και έλεγχος : Εννοιολογικές διευκρινίσεις

Η λειτουργική αυτή δραστηριότητα αποτελεί ίσως τη βασικότερη για την ορθολογική λειτουργία και συντονισμό των δράσεων στο σύστημα.

Στη δραστηριότητα του ελέγχου αναφερθήκαμε παραπάνω τόσο στην ανάλυση των λειτουργιών του συστήματος, όσο και στην ανάλυση των δραστηριοτήτων της διοίκησης.

Η σύντομη ανάλυση που ακολουθεί περιορίζεται στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, αφού οι προηγούμενες αναλύσεις καλύπτουν τη θεωρητική προσέγγιση της δραστηριότητας του ελέγχου.

Ο έλεγχος στο εκπαιδευτικό μας σύστημα ασκείται από τις διευθύνσεις τόσο της κεντρικής υπηρεσίας, όσο και των νομαρχιακών υπηρεσιών και έγκειται στην επίβλεψη της εφαρμογής των κανονισμών και των προγραμμάτων από την ιεραρχία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος. Επίσης, ο έλεγχος διαπιστώνει τυχόν αποκλίσεις από τους ενδιάμεσους και τελικούς στόχους και ενεργεί προληπτικά και κατασταλτικά αφενός για να μην υπάρξουν αποκλίσεις και αφετέρου για να διορθώσει αποκλίσεις και να εξασφαλίσει την επιτυχία των προγραμμάτων και των στόχων.

Ο έλεγχος ίσως είναι η μόνη δραστηριότητα η οποία δεν ασκείται άμεσα από την κεντρική εξουσία, αλλά κατανέμεται στα αντίστοιχα όργανα σε όλο το μήκος της ιεραρχικής κλίμακας. Όμως, στο σημείο αυτό διαπιστώνεται μία αντίφαση. Ενώ δεν ελέγχει άμεσα η κεντρική εξουσία την εφαρμογή της πολιτικής της και των προγραμμάτων της, από την ανασφάλεια απώλειας του ελέγχου του συστήματος έχει δημιουργήσει τόσο πολύπλοκες και πολυσύνθετες όσο και τυπικές ή σημαντικά φορμαλιστικές διαδικασίες, που συνθέτουν ένα δύσκαμπτο γραφειοκρατικό σύστημα ελέγχου, το οποίο προκαλεί την αντίδραση των μελών της οργάνωσης.

Έτσι, οι τυχόν διαπιστωθείσες ατέλειες στην εφαρμογή των κανονισμών ή οι αποκλίσεις στην εφαρμογή των προγραμμάτων, θα πρέπει να γνωστοποιούνται μέσα από πολύπλοκους μηχανισμούς του συστήματος στην κεντρική εξουσία, η οποία είναι η μόνη αρμόδια, όπως ήδη αναφέρθηκε στον προγραμματισμό λειτουργίας του συστήματος, να διορθώσει τις αποκλίσεις ή να επαναπροσδιορίσει τους συγκεκριμένους στόχους .

Σε εκπαιδευτικά ιδρύματα της γ' βάρθμιας εκπαίδευσης, η ομάδα διδασκόντων είναι η βασική μονάδα ελέγχου και εποπτείας του ιδρύματος.

Οι ομάδες είναι αυτόνομες, αυτοδιευθυνόμενες μονάδες της εκπαιδευτικής μονάδας σε συγκεκριμένους σκοπούς και καθήκοντα.

Έτσι μια Σχολή που εντάσσεται σε ένα ΑΕΙ ή ΤΕΙ αποτελείται από μικρές ομάδες-μονάδες εκπαιδευτικού σχεδιασμού δηλαδή αποτελείται από την:

α' βαθμια 'ομάδα' ή τομέα εκπαιδευτικού σχεδιασμού

β' βαθμια 'ομάδα' ή τμήμα εκπαιδευτικού σχεδιασμού

γ' βαθμια 'ομάδα' ή Σχολή εκπαιδευτικού σχεδιασμού

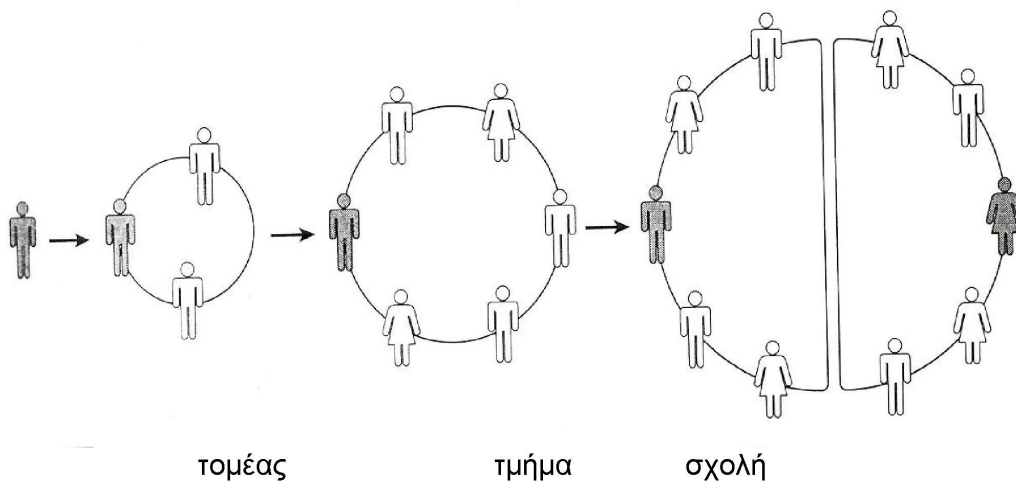
Η υπερκείμενη ομάδα (γ' βαθμια) αποτελείται από εκπροσώπους τις αμέσως υποκείμενης ομάδας (β' βαθμιας) . Συνεπώς, οι επικεφαλείς (υπ. τομέα, προϊστ. τμήματος, Δ/ντες Σχολής), ανήκουν δε δύο ομάδες: διευθύνουν, συντονίζουν εσωτερικά την δική τους ομάδα και αντιπροσωπεύουν αυτές προς τα έξω.

Ο κύκλος των ομάδων στις εικόνες που ακολουθούν, συμβολίζει το στρογγυλό τραπέζι με ισάξιους, ισόβαθμους συνομιλητές. Οι κύκλοι που αλληλοτέμνονται δηλώνουν την συνεργασία, την αλληλεπίδραση των 'ομάδων'.

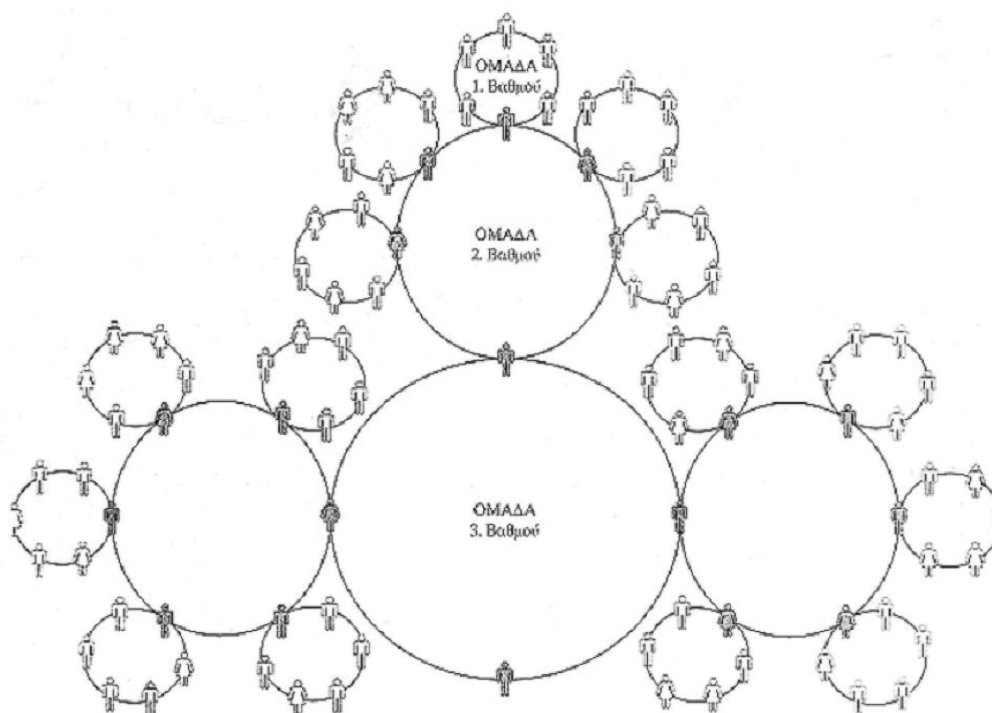
Όλα ξεκινούν από την 'ομάδα': οι ανώτερες βαθμίδες αποτελούνται από τις κατώτερες και όχι το αντίστροφο. Αυτό σημαίνει ότι όλα, ότι κάνει, ότι επεξεργάζεται η ομάδα α' βαθμού, δεν επιτρέπεται να το κάνει η ομάδα β' βαθμού κ.τ.λ.

Η γενική εικόνα αυτών των κύκλων δείχνει την δημοκρατική τάξη που πρέπει να επικρατεί σε μια εκπαιδευτική μονάδα και ότι η επικοινωνία, η συνεργασία είναι καλή, ομαλή, αρμονική.

Η 'γνώση' που παράγεται, ενεργοποιείται, εμπλουτίζεται και εξελίσσεται μέσω της συνεργασίας και ενός μηχανισμού ανάδρασης (feedback) στα πλαίσια της ομάδας και αποτελεί κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 3: από την ατομική στην ομαδική εργασία



Σχήμα 4: η εκπαιδευτική μονάδα αποτελείται από 'ομάδες' ή 'μονάδες' εκπαιδευτικού σχεδιασμού πρωτοβάθμιου, δευτεροβάθμιου τριτοβάθμιου επιπέδου

8.1. Διοικητικά και ελεγκτικά όργανα και λειτουργίες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος¹¹

Η εποπτεία και ο έλεγχος ως λειτουργία της διοίκησης συνιστά νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό και σύστημα, διότι παρέχει τον απαιτούμενο μηχανισμό για να κινηθεί και να επιτελέσει ο οργανισμός τον προορισμό του.

Ανάλογα με τη δομή του και τα περιθώρια που παρέχονται για λήψη αποφάσεων και άσκηση εξουσίας, το διοικητικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό, δυναμικό ή γραφειοκρατικό.

¹¹ βλ.επεκτενέστερα και άρθρο « Το Διοικητικό Πλαίσιο ...» των Αλεξάνδρα Χ. Κουλουμπαρίση, Αναστασία Αναστασάκη, Ειρήνη Αργυρούδη, Νικόλαος Καλογεράκος, Χρύσα Παπαστεργιοπούλου, Πιπίνα Τριανταφυλλοπούλου, Γιάννης Τσιρίκος στο **ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΕΥΧΟΣ 13, 2007**

Μέχρι το 1982 τον έλεγχο στο εκπαιδευτικό σύστημα ασκούσαν οι Επιθεωρητές και οι Γενικοί Επιθεωρητές με αυξημένες αρμοδιότητες.

Με τον Νόμο 1566/82¹² εφαρμόζεται ο **θεσμός του Σχολικού Συμβούλου**, ο οποίος έχει αρμοδιότητες ελέγχου αλλά μόνο σε θέματα εκπαιδευτικού και κυρίως σε θέματα διδακτικής.

Επίσης μία άλλη δραστηριότητα που εμπίπτει στην αρμοδιότητα του Σχολικού συμβούλου και στα πλαίσια του ελέγχου είναι αυτή της αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών και έχει άμεση σχέση με την εφαρμογή των προγραμμάτων και των μεθόδων διδακτικής.

Εποπτεία και έλεγχος σε Νομαρχιακό Επίπεδο

Όπως φαίνεται και στο αντίστοιχο διάγραμμα, το διοικητικό σύστημα της εκπαίδευσης είναι ογκώδες και δαιδαλώδες.

Σε νομαρχιακό επίπεδο, διοίκηση ασκούν οι Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και οι αντίστοιχοι Προϊστάμενοι Γραφείων, ενώ την παιδαγωγική και επιστημονική υποστήριξη και καθοδήγηση του έργου των εκπαιδευτικών έχουν αναλάβει οι Σχολικοί Σύμβουλοι.

Τόσο οι διοικητικοί προϊστάμενοι όσο και οι Σχολικοί Σύμβουλοι συνεργάζονται μεταξύ τους, καθώς και με τους Διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων με στόχο τη βέλτιστη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και τη διασφάλιση εκπαίδευσης με υψηλή ποιότητα.

Στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας οι Προϊστάμενοι Γραφείων αποδίδουν λόγο στον Διευθυντή Εκπαίδευσης, ενώ οι Σχολικοί Σύμβουλοι στον Προϊστάμενο του Τμήματος Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης. Στην πράξη φαίνεται ότι οι καλές σχέσεις και η αγαστή συνεργασία μεταξύ των στελεχών -του Προϊσταμένου Γραφείου, του Διευθυντή Εκπαίδευσης και του Σχολικού Συμβούλου- και όχι τόσο η αυστηρή προσήλωση στην τήρηση ενός πρωτοκόλλου ιεραρχικής άσκησης της εξουσίας είναι αυτές που επηρεάζουν θετικά την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

Των Σχολικών Συμβούλων προϊστάται ο υπεύθυνος του Τμήματος Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης. Είναι και ο ίδιος Σχολικός Σύμβουλος. Αυτός παρακολουθεί το έργο τους, τους ενημερώνει και φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες που δημιουργούνται από τον ρόλο και τα καθήκοντα τους. Μια τέτοια ανάγκη είναι η επιμόρφωση και η κατάρτιση τους σε θέματα άσκησης των καθηκόντων τους και σε νέες επιστημονικές τάσεις.

Όπως είδαμε, ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου είναι εξαιρετικά νευραλγικός στην υποστήριξη του εκπαιδευτικού κατά την άσκηση του έργου του και κατά την εφαρμογή σύγχρονων παιδαγωγικών τάσεων στη σχολική τάξη, όπως αυτές αποτυπώνονται στα Προγράμματα Σπουδών.

Εποπτεία και έλεγχος σε Τοπικό Επίπεδο

Η διοίκηση σε τοπικό επίπεδο ασκείται από τους Διευθυντές και τους Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων και τον Σύλλογο διδασκόντων.

¹² βλέπε Ν.1566/1985 ‘Δομή και Λειτουργία’

Ο ρόλος τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με την Υ.Α 105657/2002, δημοσιευμένη στο ΦΕΚ1340/β'/2002, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός - παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο αυτό.

Από τα προαναφερθέντα διαπιστώνουμε ότι η πολιτεία μέσω της τελευταίας υπουργικής απόφασης (ΦΕΚ 1340/2002, τ. Β') αναγνωρίζει τον καταλυτικό ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως αντίστοιχα συμβαίνει και σε άλλες χώρες (π.χ. Μ. Βρετανία, Η.Π.Α.), και τον αναβαθμίζει με τις αρμοδιότητες που του εκχωρεί. Στη διεθνή βιβλιογραφία εξέχοντες θεωρητικοί στον τομέα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης κρίνουν ότι ο διευθυντής-ηγέτης αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει περισσότερο από κάθε άλλον στην αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας.

Ο ρόλος του Υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας

Ο Υποδιευθυντής αναπληρώνει τον Διευθυντή στο έργο του. Αναλαμβάνει ένα μέρος των αρμοδιοτήτων του και κυρίως τη διεκπεραίωση εργασιών γραφειοκρατικής φύσης. Ο Υποδιευθυντής έχει μειωμένο διδακτικό ωράριο και δεν κάνει εφημερίες.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων

Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, με όποια σχέση εργασίας και αν υπηρετούν, αποτελούν τον Σύλλογο Διδασκόντων. Κύριο έργο του Συλλόγου είναι η διδασκαλία, η εκπαίδευση και η διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Επιτελούν έργο υψηλής κοινωνικής ευθύνης στους εξής τρεις κυρίως τομείς:

- Ψυχοπαιδαγωγικό: Φροντίζουν για την καλλιέργεια και ανάπτυξη των γνωστικών ικανοτήτων και των κοινωνικο-συναισθηματικών δεξιοτήτων των μαθητών.

- Αξιακό: Φροντίζουν για την καλλιέργεια στάσεων και αξιών, ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν θετικές στάσεις για τη ζωή και την κοινωνία.

- Ψυχοκινητικό: Αναπτύσσουν τις ψυχοκινητικές δεξιότητες των μαθητών, ώστε να μπορούν να ενταχθούν ομαλά στην κοινωνία.

Επίσης λαμβάνουν αποφάσεις για:

- προγράμματα αντισταθμιστικής αγωγής που μπορεί να χρειαστούν κάποιοι μαθητές (ενισχυτική διδασκαλία) ή προγράμματα εκμάθησης της ελληνικής ως δεύτερης γλώσσας (Φροντιστηριακά Τμήματα και Τάξεις Υποδοχής),

- τις επιμορφωτικές ανάγκες των ίδιων των εκπαιδευτικών.

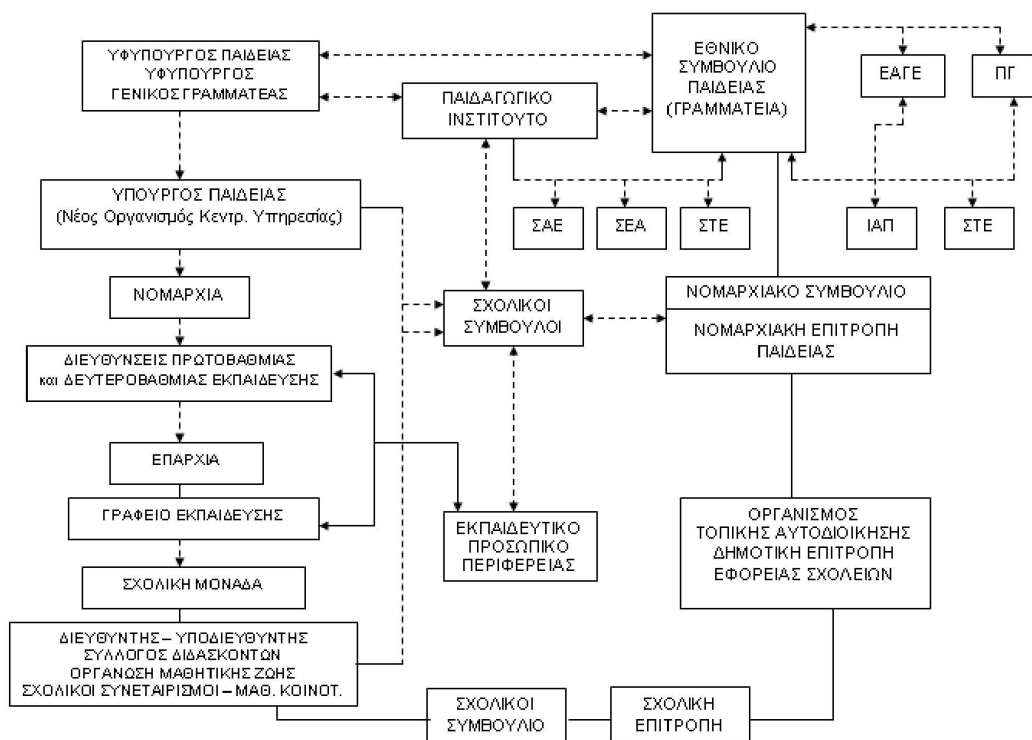
Για να ασκήσουν αποτελεσματικά το έργο τους, οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται με τον Διευθυντή, τον Σχολικό Σύμβουλο, τους γονείς και πρωτίστως τους μαθητές. Προγραμματίζουν τη διδασκαλία τους με βάση τις κατευθύνσεις του ΥΠ.Ε.Π.Θ., του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και του Σχολικού Συμβούλου, ενώ συμμετέχουν υποχρεωτικά σε συνεδριάσεις που πραγματοποιούνται στη σχολική μονάδα, προκειμένου να θέσουν θέματα και να αποφασίσουν συλλογικά για την πορεία της. Όπως ορίζει ρητά η Υ.Α. 105657/16-10-2002 (ΦΕΚ 1340/2002, τ. Β'), οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων δεν μπορούν σε καμιά περίπτωση να αντιβαίνουν τους σκοπούς της εκπαίδευσης, τους νόμους και τις κείμενες διατάξεις.

Συνοψίζοντας, στο σύγχρονο σχολείο θεωρούμε ότι ο ρόλος του Διευθυντή και του Συλλόγου Διδασκόντων είναι καθοριστικός. Όσον αφορά στον Διευθυντή, όπως προκύπτει και από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, ο ρόλος του γραφειοκράτη-διεκπεραιωτή έχει χρεοκοπήσει και τη θέση του έρχεται να υποκαταστήσει ο ρόλος του ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι επιβάλλεται να αποδοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση των Διευθυντών όσο και στα κριτήρια επιλογής τους. Τα κριτήρια επιλογής των Διευθυντών επιστημονικά και ποιοτικά- πρέπει να εξειδικευθούν ώστε να προσιδιάζουν στον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη.

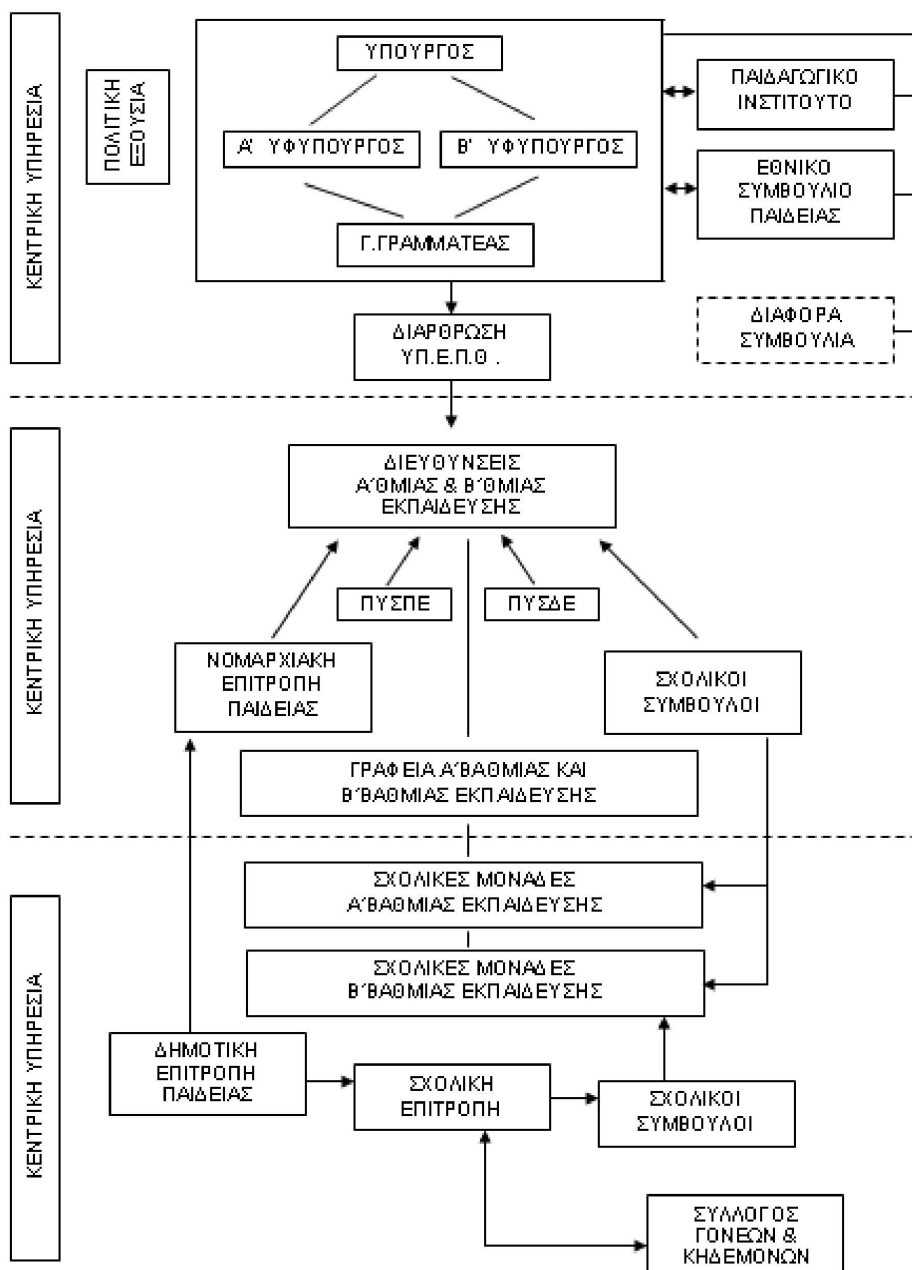
Συμπερασματικά, και σε σχέση με την παραπάνω ανάλυση, η λειτουργική δραστηριότητα του ελέγχου για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει :

1. Να εντοπίζει και καθορίζει τις παραμέτρους επιτυχίας και επιθυμητής απόδοσης των δραστηριοτήτων της εκπαίδευσης
2. Να εκτιμά τις επιμέρους αποδόσεις των παραμέτρων σε συγκεκριμένες περιόδους ή σε διαρκή βάση
3. Να διαπιστώνει τις αποκλίσεις μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιημένων αποδόσεων των παραμέτρων λειτουργίας του συστήματος
4. Να αξιολογεί τόσο τις αποκλίσεις όσο και τους λόγους που τις προκάλεσα και
5. Τέλος, να προβαίνει σε λήψη αποφάσεων που θα διορθώνουν τις αποκλίσεις ή σε έσχατη περίπτωση θα μεταβάλλουν ή θα τροποποιούν το στόχο ή τους στόχους της εκπαιδευτικής δραστηριότητας που αποκλίνει.

ΕΠΟΠΤΙΚΗ & ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Διοικητικά και ελεγκτικά όργανα και λειτουργίες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος



Βιβλιογραφία

ALTRICHTER H., SPECHT W., *Quality Assurance and Quality Development in Education*, European Workshop, «Trends in the Evaluation of Education Systems, School (Self-) Evaluation and Decentralization», Athens, 9-11/12/1997, (1997).

AUSTIN G., *Exemplary Schools and their Identification*, unpublished manuscript, Center for Research and Development, University of Maryland, (1981).

BROADFOOT P., *Education, Assessment and Society*, Open University Press, (1996).

BROOKOVER W., LAWRENCE L., *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement*, Occasional Paper No 17 (Michigan, The Institute for Research on Teaching, Michigan), (1979).

CLIFT P., *School-based Review: A response from the UK perspective*, in D. Hopkins (ed), *Improving the Quality of Schooling: Lessons from the OECD International School Improvement Project*, Pallmer Press, (1987).

COLEMAN J., et al., *Equality of Educational Opportunity*, US Government Printing Office, (1966).

COHEN M., *Effective Schools: Accumulating Research Findings*, American Education, 18, (1982).

CUTTANCE P., *Quality Assurance in Education Systems*, Studies in Educational Evaluation, Vol. 20, p. 99-112, (1994).

DARLING-HAMMOND L., *Performance - Based Assessment and Educational Equity*, Harvard Educational Review, Vol. 64 (1), (1994).

ΔΟΥΚΑΣ Χ., *Εκπαιδευτική Πολιτική και Εξουσία, 1982-1994*, Γρηγόρης, (1997).

EDMONDS R., *Effective Schools for the Urban Poor*, Educational Leadership, 37, 15-24, (1979).

Ε.Υ., *Προτάσεις για την κατάρτιση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την αξιολόγηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση*, Εγκρίθηκε από την Επιτροπή Παιδείας της Ε.Ε. (26-27/6/1994), μετά από εξουσιοδότηση από το Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας της Ε.Ε., (1994).

Ε.Υ., *Αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης*, Σχέδιο ανάπτυξης ευρωπαϊκών σχεδίων σε σχολεία της Ε.Ε. Εγκρίθηκε από το Συμβούλιο Υπουργών της Ε.Ε. στη συνεδρίαση της 9-11-1997, (1996).

Ε.Υ., *Αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης*, Οδηγός των σχεδίων αξιολόγησης της ποιότητας τα οποία εφαρμόζονται σε 97 σχολεία της Ευρώπης και συντάχθηκε από τους: J. Macbeath, D. Meuret, M. Schratz, (1997).

FITZ-GIBBON C., *Performance Indicators*, Bera Dialogues No 2, Multilingual Matters LTD, Clevedon, Philadelphia, (1990).

HARGREAVES D., *Assessment and Performance Indicators: The English Experience*, in A. Ruby-T. Wyatt (eds), *Indicators in Education*, Sydney, Australian Conference of Directors-General of Education, (1988).

HOOVER M., *Characteristics of Black Schools at Grade Level: A Description*, Reading Teacher, 31: 757-762, (1978).

HOPKINS D., *Improving the Quality of Schooling*, Lewes: Falmer, (1987).

HOPKINS D., *Evaluation for School Development*, Buckingham, Open University Press, (1989).

HOPKINS D., et al., *School Improvement in an Era of Change*, London, Cassell, (1994).

JENCKS C., et al., *Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America*, Basic Books, (1972).

- JANSEN J.**, *Effective Schools?*, Comparative Education Vol. 31 No 2, (1995).
- LAUGLO J.**, *Forms of Decentralization and their Implication for Education*, Comparative Education 31), (1995).
- MCREAL T.**, *Successful Teacher Evaluation*, Alexandria, Virginia, Association for Supervision and Curriculum Development, (1983).
- MADAUS G., et al.**, *School Effectiveness: A Reassessment of the Evidence*, New York, McGraw-Hill, (1980).
- MARCH J., OLSEN J.**, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, (1978).
- MILES M.**, *Mapping the Common Properties of Schools*, in R. Lehming-M. Kane (eds), *Improving schools: using what we know*, (1981).
- MORGAN J., EVERETT T.**, *Introducing Quality Management in the NHS*, International Journal of Health Care Quality Assurance (UK), 3(5), 23-35, (1990).
- MOUCOUX A.**, Γεν. Γραμματέας της ETUCE, Ομιλία στο σεμινάριο της Ε.Ε. σχετικά με την εφαρμογή των πιλοτικών σχεδίων αξιολόγησης της ποιότητας της σχολικής εκπαίδευσης, Λουξεμβούργο, 15-16/11/1997, (1997).
- MURNANE R.**, *Interpreting the Evidence on School Effectiveness*, Working Paper No 830, Yale University, (1981).
- NEAVE G.**, *On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: An Overview of Recent Trends in Higher Education in Western Europe, 198688*, European Journal of Education (23:7-24), (1989).
- OAKLAND J.**, *Total Quality Management*, London, Heinemann, (1989).
- OECD**, *Measuring the Quality of Schools*, (1989).
- OECD**, *The OECD International Education Indicators: A Framework for Analysis*, (1992).
- OECD**, *Quality in Teaching*, (1994).
- PURKEY S-SMITH M.**, *Effective Schools: A Review*, The Elementary School Journal, 83: 427-452, (1983).
- ROSENHOLTZ S.**, *Effective Schools: Interpreting the Evidence*, American Journal of Education, 93:352-388, (1985).
- RUTTER M., et al.**, *Fifteen Thousand Hours*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press, (1979).
- STEDMAN L.**, *A new Look at the Effective Schools Literature*, Urban Education, 20, (1985).
- STOLE L., FINK D.**, *Changing our Schools*, Buckingham, Open University Press, (1996).
- SUMMERS A-WOLFE B.**, *Do Schools Make a Difference?*, American Economic Review 67: 639-652, (1977).
- WEBER G.**, *Inner City Children Can be Taught to Read: Four Successful Schools*, Occasional Paper No 18, (Washington, DC, Council for Public Education), (1971).
- ΣΑΪΤΗΣ ΧΡ. Α.**, *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα 2005

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Ιχνηλατώντας τον βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: Η περίπτωση του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Αθήνας

- 1). Δρ. Ιωάννης Δ. Μπουρής, Αναπλ. Καθηγητής ΤΕΙ Αθήνας και συνεργαζόμενος καθηγητής στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ)
- 2). Δρ. Γεώργιος Δήμας, Επίκ. Καθηγητής ΤΕΙ Αθήνας και συνεργαζόμενος καθηγητής στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΑΘΗΝΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΑΓ.ΣΠΥΡΙΔΩΝΑ-12210 ΑΙΓΑΛΕΩ
email: jbouris@teiath.gr, vapotou@central.ntua.gr

Περίληψη

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική η ανάγκη για τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) να υιοθετήσουν μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης των φοιτητών από το παρεχόμενο σε αυτούς εκπαιδευτικό έργο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η μεθοδολογία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας, προωθεί την εσωτερική αναδιοργάνωση, και ενδυναμώνει την κοινωνική αναγνωσιμότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η παρούσα μελέτη είναι μία μη παρεμβατική ex post εμπειρική έρευνα που στοχεύει στην μέτρηση της ικανοποίησης του φοιτητή από τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Αθήνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας εστιάζονται στον καθορισμό των δυνατών/αδύναμων σημείων του ακαδημαϊκού τμήματος, και στην αξιολόγηση της απόδοσης του. Η έρευνα καταλήγει σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού Προσωπικού, την υποδομή, την διοικητική υποστήριξη, την κοινωνική αναγνωσιμότητα του τμήματος και προτείνει συγκεκριμένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε ότι αφορά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των Τ.Ε.Ι.

Λέξεις κλειδιά Αξιολόγηση Απόδοσης, Πολυκριτηριακή Ανάλυση, Δείκτες Ικανοποίησης Πελάτη, μέθοδος MUSA

Abstract

There is no doubt that it is becoming increasingly important the design and the implementation of a methodology to measure the student satisfaction from the product and services provided by the Technological Educational Institutions (T.E.I). The student satisfaction methodology will contribute to educational services quality improvement, It will promotes educational institutions internal re-organization and it will strengthen their image and social acceptability. The present study is an experimental ex-post survey attempts to measure student satisfaction from TEI Athens (department of business administration) . The survey issues are focused on the determination of weak and strong points of the academic department and its performance evaluation. It is also focuses on conclusions related to educational programs and activities, quality of academic faculty, infrastructure, administrative support, social acceptability and propose specific methodological approaches towards the academic institutions performance evaluation.

JEL Classification : C24, I21

Keywords:, Performance Evaluation, Multicriteria analysis, Customer Satisfaction Indexes, MUSA methodology.

1. Εισαγωγή

Οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για μια αποδεδειγμένη ποιότητα εκπαιδευτικών υπηρεσιών έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποστολή και ο ρόλος των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Τ.Ε.Ι) έρχονται ως αποτέλεσμα τεσσάρων κυρίως τάσεων:

- α. Της απαίτησης των φοιτητών, της ακαδημαϊκής κοινότητας, της αγοράς εργασίας και της ευρύτερης κοινωνίας, για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη Εκπαίδευση
- β. Των διαρκώς αυξανόμενων πόρων-resources που διατίθενται για την εκπαίδευση
- γ. Των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας στη διδακτική διαδικασία σε ότι αφορά την επαφή διδάσκοντος-διδασκόμενου
- δ. Την δημοσιοποίηση στο κοινωνικό σύνολο με κάθε διαφάνεια όλων των δραστηριοτήτων τους.

Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» στην τεχνολογική εκπαίδευση θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης σε ότι αφορά : α) το Πρόγραμμα Σπουδών β) το Εκπαιδευτικό Προσωπικό γ) την Υποδομή δ) την Διοικητική Υποστήριξη και ε) την Φήμη – Εικόνα του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι. θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίηση των φοιτητών του αφού θεωρούνται οι σημαντικότεροι πελάτες.. Οι φοιτητές όμως δεν είναι οι μοναδικοί πελάτες ενός Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Οι ακαδημαϊκή κοινότητα, η οικογένεια, η κοινωνία, η αγορά εργασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να θεωρηθούν πελάτες αφού και εκείνοι με τις προσδοκίες και τις παρεμβάσεις τους επηρεάζουν την λειτουργία του Τ.Ε.Ι.. Επομένως κάθε τεχνολογικό ίδρυμα καλείται να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των φοιτητών αλλά και των άλλων ενδιαφερόμενων ομάδων σταθμίζοντας τις δυνατότητες του και την σημαντικότητα των ομάδων αυτών.

Στο πλαίσιο των βιβλιογραφικών μας αναφορών (J. Bouris J. (2005)) προκύπτει ότι η ποιότητα έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε όλο το spectrum της κοινωνικο-οικονομικής δράσης του τεχνολογικού ιδρύματος

Εστιαζόμενοι στην ποιότητα ως έννοια υπερκείμενη της ικανοποίησης του φοιτητή, φρονούμε ότι η ποιότητα στην εκπαίδευση σχετίζεται με την αντικειμενική αξιολόγηση από μέρους του φοιτητή των εκρμών και των εμπειριών που συνδέονται με το τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα στο οποίο φοιτά. Συνεπώς η ικανοποίηση του επηρεάζεται όχι μόνο από την ποιότητα της παρεχόμενης διδασκαλίας και μάθησης αλλά και από μία σειρά άλλων παροχών που λαμβάνει από το εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Έρευνες έδειξαν [Babin and Griffin(1998), Elliott and Shin (2002)] ότι η Ικανοποίηση του φοιτητή έχει θετική επίδραση στην υποκίνηση του, στην ελαχιστοποίηση του δείκτη αποχωρήσεων ή εγκατάλειψης σπουδών (student turn-over ratio) στην κοινωνική αναγνωσιμότητα του ιδρύματος και στην

συνεργασία του ιδρύματος με άλλους επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς όπως Παν/μια, Επιμελητήρια, Ερευνητικά Κέντρα κ.ά. .

2. Ο σχεδιασμός της έρευνας

2.1. Καθορισμός Στόχων

Διαμέσου εμπειρικής μη παρεμβατικής ex-post έρευνας επιχειρείται η μέτρηση της ικανοποίησης των φοιτητών του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων (ΤΔΕ) του ΤΕΙ Αθήνας.

Με τη χρήση της μεθόδου MUSA (**M**ulticriteria **S**atisfaction **A**nalysis)¹³ υπολογίζουμε την ικανοποίηση των φοιτητών με συγκεκριμένα κριτήρια καθώς και τη βαρύτητα του κάθε κριτηρίου στη διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης. Με βάση τα πρωτογενή στοιχεία (data) της έρευνας που συλλέξαμε μέσω ερωτηματολογίων, προέκυψαν και πληθώρα άλλων παραγώγων διαγραμμάτων, δεικτών, εκτιμητών τάσεων, διασποράς ασυμμετρίας και κύρτωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά:

- α) τη διεύρυνση της γνώσης για το επιτελούμενο ακαδημαϊκό έργο του ΤΔΕ,
- β) τη διατύπωση προτάσεων για βελτίωση ή τροποποίηση των εκπαιδευτικών πρακτικών που υιοθετούνται.
- γ) την ενίσχυση της ικανότητας του τμήματος για αυτοέλεγχο και την προώθηση διαδικασιών ανάπτυξής του.

2.2 Στάδια σχεδιασμού και διεξαγωγής της έρευνας

Η διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας ικανοποίησης φοιτητών δομείται σε τρία βασικά ερευνητικά στάδια:

Στάδιο I : Προπαρασκευαστικό

Στο πρώτο στάδιο, «Προκαταρκτική έρευνα», με βάση συζητήσεις με φοιτητές, διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Αθήνας αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία καθορίστηκαν οι διαστάσεις ποιότητας καθώς και οι κλίμακες ικανοποίησης [Ι. Μπουρής (2003), Γ. Δήμας(2003)].

Στάδιο II: Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων-στοιχείων (data)

Στο δεύτερο στάδιο, «Έρευνα ικανοποίησης φοιτητών/τριών», καθορίστηκε ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας και συλλογής των πρωτογενών στοιχείων (data).

Έγινε η κωδικοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών σε ερωτήσεις. Ακολούθησε η διεξαγωγή της έρευνας. Στη συνέχεια, στο στάδιο «Αναλύσεις», πραγματοποιήθηκε η επεξεργασία των δεδομένων με την χρήση του λογισμικού «MUSA for windows»¹⁴.

Στάδιο III : Σύνθεση, στοιχείων (data), διαπιστώσεις, διατύπωση προτάσεων

Στο τελευταίο στάδιο της μελέτης έγινε αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη συλλογή και επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

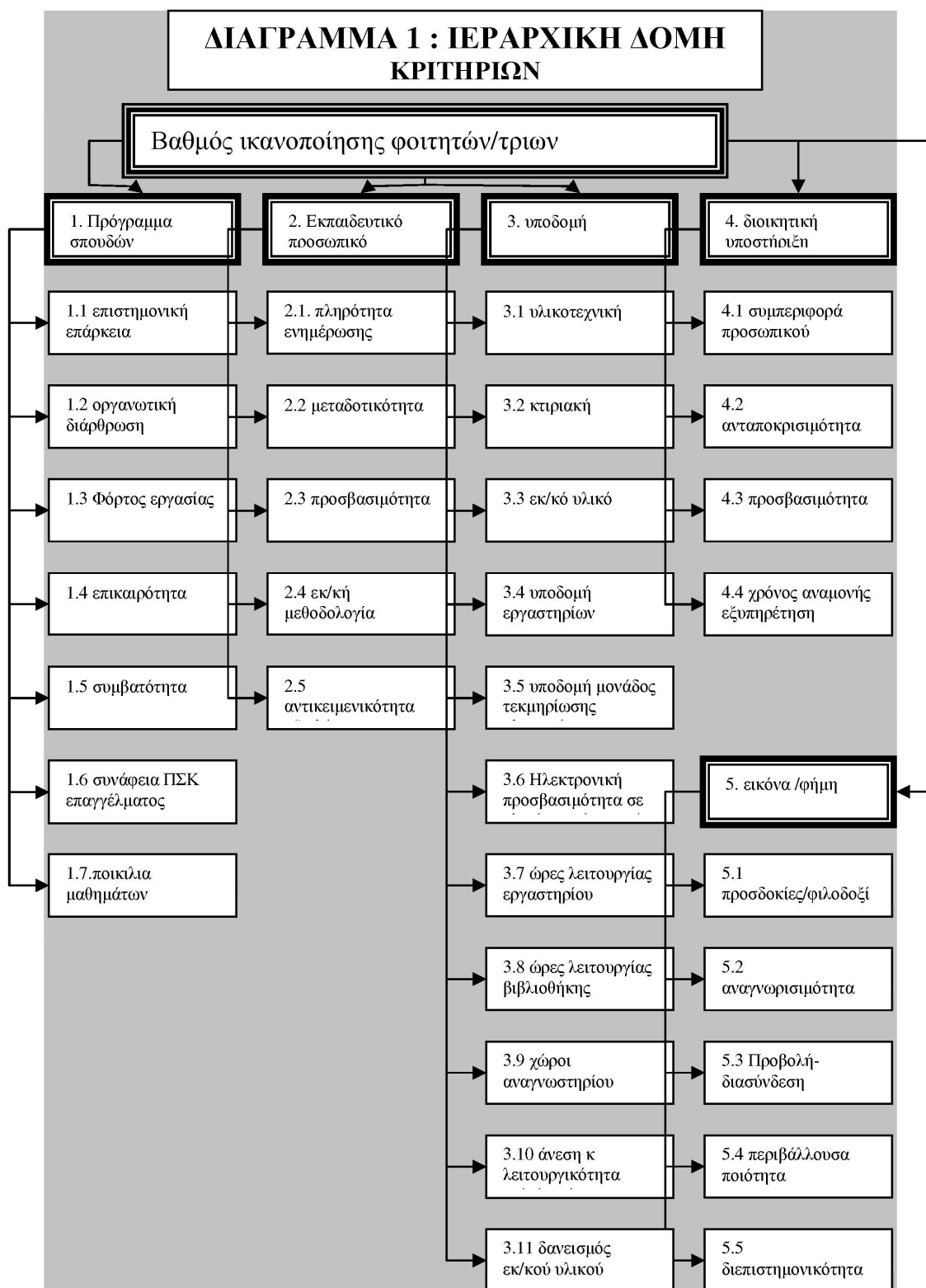
¹³ για μια εκτεταμένη περιγραφή της μεθόδου MUSA βλ. Γρηγορούδης. Ε. και Σίσκος, Γ. (2000), *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

¹⁴ οι συγγραφείς του άρθρου ευχαριστούν τον επιστημονικό συνεργάτη του Παν/μιου . Πειραιά κ. Ν. Τσότσολα για την συνεργασία του στην επεξεργασία των στοιχείων (data) της έρευνας με τη χρήση του λογισμικού 'MUSA for windows'

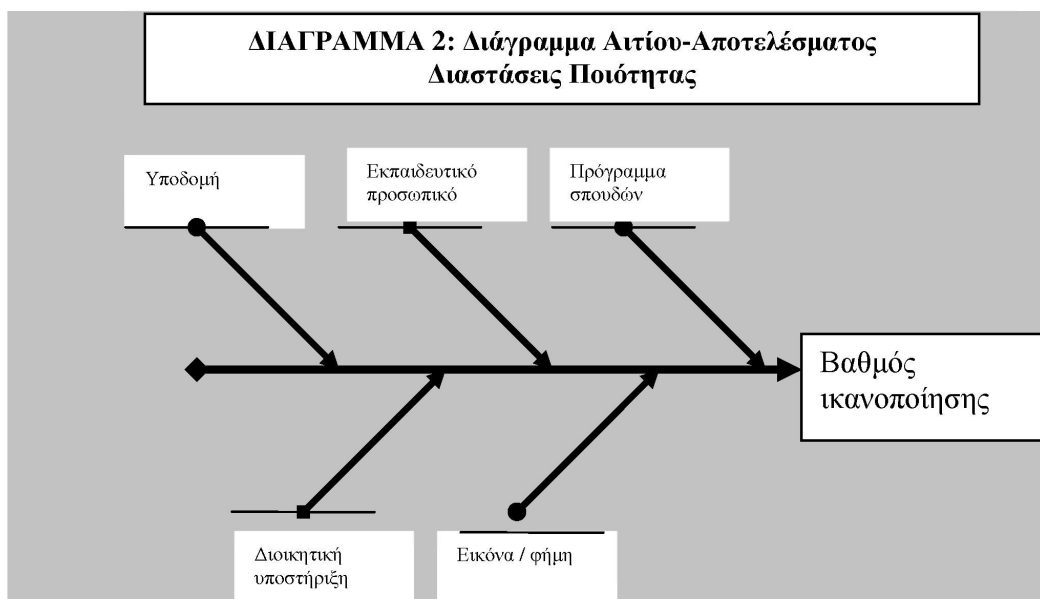
2.3. Καθορισμός διαστάσεων ή κριτηρίων ικανοποίησης

Οι διαστάσεις ικανοποίησης ή κριτήρια ποιότητας καθορίστηκαν έτσι ώστε να αποτελούν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων (π.χ. μονοτονία, πληρότητα, μη πλεονασμός) σύμφωνα με τις αρχές που διατυπώνονται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων. Ακολουθώντας την συνθετική-bottom-up προσέγγιση ξεκινήσαμε από τα επιμέρους πιθανά αίτια ικανοποίησης και σχηματίσαμε την ιεραρχική δομή των κριτηρίων. Η ιεραρχική δομή των κριτηρίων αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1. Ακολουθεί σύντομη περιγραφή των πέντε διαστάσεων ποιότητας.

- **Πρόγραμμα Σπουδών** (π.χ. ποικιλία μαθημάτων, αλληλουχία μαθημάτων, αριθμός μαθημάτων ανά εξάμηνο, συνάφεια των μαθημάτων με το επάγγελμα, ανταπόκριση της ύλης στις σύγχρονες ανάγκες) .
- **Εκπαιδευτικό Προσωπικό** (αναφέρεται: α) στην πληρότητα ενημέρωσης β) στην μετάδοση της γνώσης, γ) στις μεθόδους διδασκαλίας δ) στην αντικειμενικότητα μετάδοσης ε) στην προσβασιμότητα και στ) στην συνεργασιμότητα σπουδαστών-καθηγητή.)
- **Υποδομή** (αναφέρεται στις εγκαταστάσεις, αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, βιβλιοθήκη κ.ά. στην επάρκεια του ωραρίου λειτουργίας τους, στο έντυπο υλικό-σημειώσεις, μελέτες περιπτώσεων που διανέμονται, καθώς και στον εξοπλισμό που διαθέτεται και βρίσκεται σε λειτουργία στους χώρους του ΤΔΕ όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, μέσα παρουσιάσεων, φωτοτυπικά μηχανήματα κ.ά)
- **Διοικητική Υποστήριξη** (εστιάζεται στη γνώση και στην ικανότητα του προσωπικού των υποστηρικτικών υπηρεσιών να παρέχει με ευγένεια, ταχύτητα και προθυμία την αναμενόμενη από τον φοιτητή/τρια υπηρεσία. Ως προσωπικό νοούνται όλοι οι εργαζόμενοι του τεχνολογικού ιδρύματος που έρχονται σε επαφή με τον φοιτητή/τρια και του παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες. Υποστηρικτικές υπηρεσίες παρέχονται στους φοιτητές/τριες στη βιβλιοθήκη, στα εργαστήρια Η/Υ, στις γραμματείες των Τμημάτων, στην φοιτητική εστία, στο συμβουλευτικό κέντρο, στο γραφείο φοιτητικής μέριμνας, διεθνών σχέσεων και διανομής συγγραμμάτων. Βασικό ρόλο διαδραματίζουν οι υπηρεσίες διαδικτύου στην εκπαιδευτική διαδικασία είτε αφορά υπηρεσίες ηλεκτρονικής γραμματείας-εγγραφές, δήλωση μαθημάτων κ.ά. είτε αφορά ηλεκτρονική ενημέρωση φοιτητών μέσω e-mail, ιστολόγια-blogs, εκπαιδευτικά αρχεία με άρθρα, σημειώσεις, ηλεκτρονικές ανακοινώσεις- newsletter κ.ά.)
- **Φήμη – Εικόνα Σχολής:** (αναφέρεται στην αξιοπιστία, το κύρος και την κοινωνική αναγνωρισιμότητα του ΤΔΕ καθώς και στις διαδικασίες προβολής και διασύνδεσής του με την αγορά εργασίας, τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά κέντρα κ.ά.



Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'



2.4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Με βάση τις ανωτέρω διαστάσεις ποιότητας σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας, αποτελούμενο από τριάντα δύο ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο δομείται στα εξής μέρη:

α). Εισαγωγή: Στο τμήμα αυτό αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και ακολουθούν γενικές οδηγίες συμπλήρωσής του.

β). Δημογραφικά στοιχεία: Στο μέρος αυτό περιλαμβάνονται ερωτήσεις τμηματοποίησης του δείγματος (π.χ. σε εξάμηνα φοίτησης).

γ). Ερωτήσεις ικανοποίησης: Το βασικό αυτό τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη ικανοποίηση των φοιτητών/τριών από τα επιμέρους κριτήρια και υποκριτήρια. Πιο συγκεκριμένα, ο ερωτώμενος καλείται να διατυπώσει τον βαθμό ικανοποίησης του για κάθε ένα από τα πέντε κριτήρια (πρόγραμμα σπουδών, εκπαιδευτικό προσωπικό, υλικό-τεχνική υποδομή, διοικητική υποστήριξη, εικόνα-φήμη της σχολής) καθώς και για τα υποκριτήρια αυτών. Τέλος ο φοιτητής/τρια δηλώνει την συνολική ικανοποίηση του από την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρέχει το ΤΔΕ. Για τις ερωτήσεις που αποσκοπούσαν στην αξιολόγηση της ικανοποίησης του δείγματος από τα 32 υποκριτήρια χρησιμοποιήθηκε μια 5βαθμια κλίμακα Likert (από συμφωνών απολύτως έως διαφωνών απολύτως).

δ). Γενικές παρατηρήσεις: Στο τέλος του ερωτηματολογίου διατυπώνεται μια ερώτηση 'ανοικτού' τύπου όπου οι φοιτητές/τριες είχαν την δυνατότητα να διατυπώσουν οποιαδήποτε παρατήρηση, υπόδειξη, σχόλιο ή παράπονο που θα μπορούσε να βοηθήσει στην βελτίωση του ΤΔΕ.

2.5 Δειγματοληψία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2006-07 κατά την περίοδο ανανέωσης εγγραφής φοιτητών του ΤΕΙ Αθήνας (τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων).

Είχε προηγηθεί ενημέρωση των φοιτητών σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας και είχε διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο σε πλήθος N= 944 φοιτητών.¹⁵ Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμαινόταν από 10 έως 12 λεπτά της ώρας.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τους φοιτητές του ΤΔΕ στην ίδια αίθουσα που έγινε και η εγγραφή τους. Παραλήφθηκαν 944 ερωτηματολόγια. Τα αποδεκτά ερωτηματολόγια για επεξεργασία ανήλθαν σε 661 (βλ. Πίνακα 1: Ανάλυση Δείγματος)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
Ανάλυση Δείγματος

Ακαδημαϊκό Τμήμα:	Πλήθος Ενεργών φοιτητών (N)	Αρ. Συμμετασχόντων (n)	Αποδεκτά ερωτηματολόγια
Διοίκησης Επ/σεων ΤΕΙ-Α	2.180X66%=1.439	944	661
ΑΞΟΝΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (ΟΜΑΔΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ).....			
1=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	Υπο κριτήρια.....	7	
2=ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Υπο κριτήρια.....	5	
3=ΥΠΟΔΟΜΕΣ	Υπο κριτήρια.....	11	
4=ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Υπο κριτήρια.....	4	
5=ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	Υπο κριτήρια.....	5	
ΠΛΗΘΟΣ ΥΠΟ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.....			
			32

Μια πρώτη εικόνα του πληθυσμού των φοιτητών έχει ως εξής: Οι άνδρες είναι το 75% και οι γυναίκες το 25%. Το 73% των φοιτητών γράφτηκε στα κανονικά εξάμηνο 2^ο μέχρι 8^ο (υπενθυμίζεται ότι δεν συμπεριλαμβάνονται οι 'λιμνάζοντες' φοιτητές που γράφτηκαν στο 11^ο εξάμηνο σπουδών-επί πτυχίω Δ',Ε' ΣΤ' κ.ο.κ.). Το 41% του πληθυσμού δήλωσε ότι εργάζεται με πλήρη ή μερική απασχόληση, ενώ το 56% των φοιτητών έχει φιλοδοξία για μεταπτυχιακές σπουδές.

3. Διεξαγωγή της έρευνας με την Μεθοδολογία MUSA(Multicriteria Satisfaction Analysis)

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν απευθείας στο λογισμικό «MUSA for windows». Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) υιοθετεί τις βασικές αρχές της αναλυτικής -

¹⁵ οι συγγραφείς του άρθρου ευχαριστούν τους φοιτητές του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων α) Ξηρόκωστα Ε. β) Μπεκατώρο Χ. και γ) Νταή Δ. για την συνεργασία τους στην συλλογή των στοιχείων (data) της έρευνας διαμέσου ερωτηματολογίων

συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας [Siskos and Yannakopoulos(1985), Grigoroudis and Siskos(2002), Gnanadesikan (1977)].

Γενικά, το σύστημα MUSA βασίζεται στην λογική ότι η συνολική ικανοποίηση ενός μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από το σύνολο μεταβλητών (κριτήρια), οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας [Siskos κ.α.(1998), Mihelis κ.α..(2001)]. Η εκτίμηση μιας ενιαίας συνάρτησης αξιών ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως πρόβλημα πολυκριτήριας ανάλυσης (Multicriteria Analysis) υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός φοιτητή αποτελεί τη συνισταμένη μιας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$.



Η ανωτέρω μέθοδος έχει επιτυχώς εφαρμοστεί σε αρκετές έρευνες μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη [Bouranta, κ.α.(2002), Siskos and Grigoroudis(2002)]. Επίσης πρόσφατα χρησιμοποιήθηκε σε έρευνα μέτρησης της ικανοποίησης φοιτητών/τριών στο Πολυτεχνείου Κρήτης [Siskos κ.α.(2001)]. Τούτο επέτρεψε να υπολογιστούν τα βαρόμετρα ικανοποίησης τόσο σε επίπεδο Ιδρύματος όσο και Τμημάτων και να προσδιοριστούν τα ισχυρά σημεία της παρεχόμενης εκπαίδευσης και των υπηρεσιών που προσφέρει το Τ.Ε.Ι..

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον τόσο από πλευράς μεθοδολογικής επεξεργασίας, δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε επιτυχώς μια σύγχρονη μέθοδος επεξεργασίας ποιοτικών ερωτηματολογίων, όσο και πρακτικής αφού συνάγονται κάποια αξιολογικά συμπεράσματα αξιολόγησης των υπηρεσιών του Ιδρύματος.

4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

4.1. Ολική Συνάρτηση Ικανοποίησης

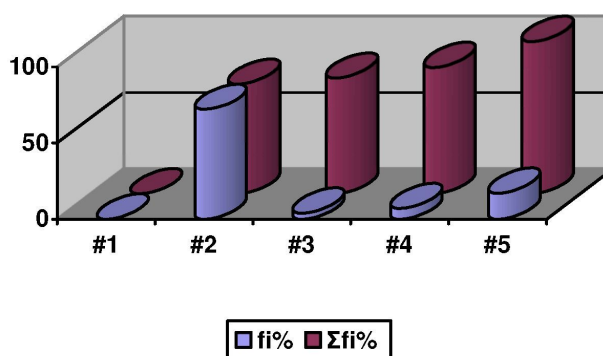
Η ολική συνάρτηση ικανοποίησης των φοιτητών από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (Πίνακας 2, Διάγραμμα 3). Το 24% των φοιτούντων

είναι κάπως έως απόλυτα ικανοποιημένοι. Το 72% δηλώνει δυσαρεστημένο, ενώ το 4% των φοιτούντων τηρεί ουδέτερη στάση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΟΛΙΚΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	fi%	Σ fi %
1= Με δυσαρεστεί απόλυτα	0,0	0,0
2=Μάλλον με δυσαρεστεί	72,0	72,0
3=Ούτε με ικανοποιεί ούτε με δυσαρεστεί	4,0	76,0
4=Μάλλον με ικανοποιεί	7,0	83,0
5=Με ικανοποιεί	17,0	100,0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΦΟΙΤΗΤΩΝ



4.2. Μέσοι Δείκτες Ικανοποίησης, Απαιτητικότητας, Επίδρασης

4.2.1 Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης

Τα βάρη των κριτηρίων (wi) ικανοποίησης εκφράζουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των φοιτητών στις 'αξίες-values' των διαστάσεων ικανοποίησης.

Στην ουσία τα βάρη είναι βαθμοί εκχώρησης (trade-offs) και σημαντικότητας μεταξύ των αξιών που προσδίδεται στις διαστάσεις ποιότητας από το δειγματοληπτικό πλαίσιο των φοιτητών λογιζομένων ως πελάτες και συνεπώς αποδέκτες του προσφερόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος από το ΤΔΕ

Στον Πίνακα 3 στήλη 'Βάρος', βλέπουμε ότι το κριτήριο του προγράμματος σπουδών είναι εξαιρετικά σημαντικότερο από οποιοδήποτε άλλο. Είναι υπερτριπλάσιας σπουδαιότητας σε σχέση με την σημαντικότητα των υπολοίπων διαστάσεων ποιότητας.

4.2.2. Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης (Si) αποτυπώνουν στο διάστημα 0-100% το επίπεδο ικανοποίησης των φοιτητών του ΤΔΕ από το προσφερόμενο σε αυτούς έργο του και συνεπώς αποτελούν τους βασικούς δείκτες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης έτσι όπως υπολογίζεται από την μέθοδο MUSA ανέρχεται στο 78,4%.

Στον Πίνακα 3 στήλη 'Ικανοποίηση', βλέπουμε ότι το κριτήριο του προγράμματος σπουδών παρουσιάζει και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τους δείκτες των άλλων κριτηρίων.

4.2.3. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας (Di) εκφράζουν τον βαθμό ικανοποίησης ή εκπλήρωσης των προσδοκιών των φοιτητών από το προσφερόμενο επίπεδο υπηρεσιών του ΤΔΕ.

Ανάλογα με τις τιμές των δεικτών, οι φοιτητές χαρακτηρίζονται σε : α) μη απαιτητικοί ($D_i = -1$) που σημαίνει ότι εκπληρώνονται οι προσδοκίες τους έστω και σε χαμηλά επίπεδα προφερόμενων υπηρεσιών β) ουδέτεροι ($D_i = 0$) και γ) απαιτητικοί ($D_i = 1$)

Από τον Πίνακα 3, στήλη 'απαιτητικότητα' προκύπτει ότι έχουμε μη απαιτητικούς φοιτητές δεδομένου ότι στις τέσσερις διαστάσεις ποιότητας παρατηρούνται υψηλές αρνητικές τιμές. Επιπροσθέτως, ο σχετικά υψηλός μέσος δείκτης ικανοποίησης (78,436%) αποτελεί αντιστάθμισμα της χαμηλής απαιτητικότητας (-53,8) των φοιτούντων στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων. (βλ. Διάγραμμα 5)

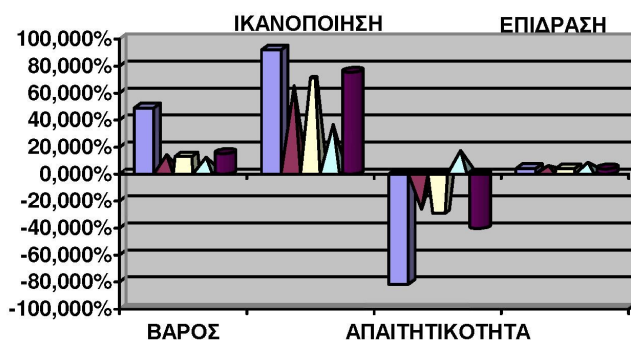
4.2.4. Μέσοι δείκτες επίδρασης (Ii)

Οι δείκτες επίδρασης εκφράζουν την ευαισθησία της ολικής συνάρτησης ικανοποίησης από μεγιστοποίηση στην ικανοποίηση κάποιου κριτηρίου ποιότητας. Δείχνουν δηλαδή το πόσο θα μεταβληθεί ο δείκτης ολικής ικανοποίησης αν η ικανοποίηση κάποιου κριτηρίου μεγιστοποιηθεί. Από τον Πίνακα 3, στήλη 'επίδραση' προκύπτει ότι το κριτήριο Διοικητική υποστήριξη ασκεί υπερδιπλάσια επίδραση στην ολική συνάρτηση ικανοποίησης. Συνεπώς, πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στην βελτίωση αυτού του κριτηρίου προκειμένου να έχουμε σημαντική βελτίωση στην ολική συνάρτηση ικανοποίησης

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΑΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΟ

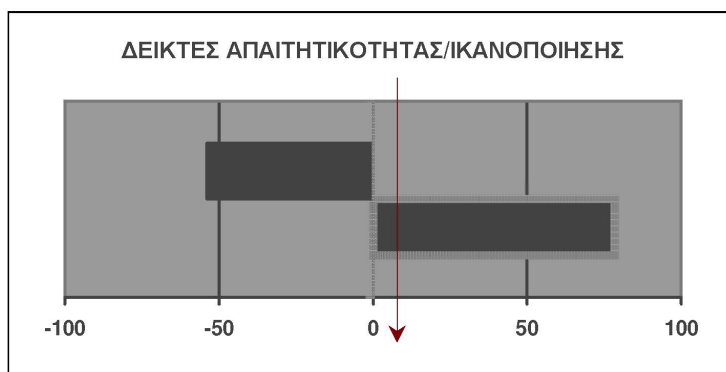
ΑΞΟΝΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ
1=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	48,951%	91,89%	-81,61%	3,97%
2=ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	12,490%	63,50%	-27,94%	4,56%
3=ΥΠΟΔΟΜΕΣ	12,795%	70,05%	-29,66%	3,83%
4=ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	10,660%	34,78%	15,58%	6,95%
5=ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	15,104%	75,39%	-40,41%	3,72%
ΜΕΣΟΣ ΟΛΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ		78,436	-53,80%	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ



■ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
 ■ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
 ■ ΥΠΟΔΟΜΕΣ
 ■ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
 ■ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Ολικοί Δείκτες Απαιτητικότητας/Ικανοποιήσεις (-53,8/+78,4)



Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

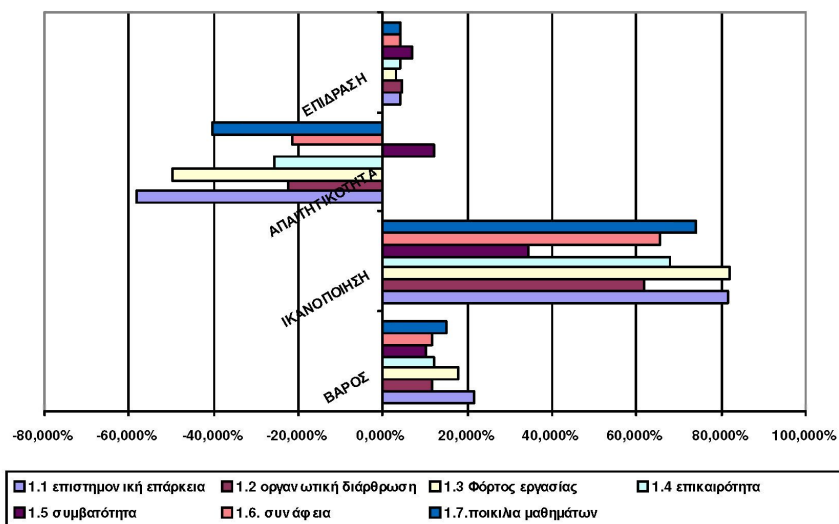
4.3 Συμπεράσματα ανά κριτήριο και υποκριτήρια ποιότητας

4.3.1. Ως προς το κριτήριο #1 : **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**
(Πίνακας 4, Διάγραμμα 6)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4:ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Σ.)

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ #1	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ ΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤ ΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣ Η
1.1 επιστημονική επάρκεια	21,525 %	81,6%	-58,2%	4,0%
1.2 οργανωτική διάρθρωση	11,620 %	61,6%	-22,5%	4,5%
1.3 Φόρτος εργασίας	17,917 %	81,9%	-49,8%	3,2%
1.4 επικαιρότητα	12,115 %	67,9%	-25,7%	3,9%
1.5 συμβατότητα	10,261 %	34,2%	12,3%	6,8%
1.6 συνάφεια Π.Σ. και Επαγγέλματος	11,457 %	65,7%	-21,4%	3,9%
1.7.ποικιλία μαθημάτων	15,106 %	73,9%	-40,4%	3,9%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ



Την υψηλότερη σημαντικότητα παρουσιάζουν τα υποκριτήρια:

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

#1.1= Το Πρόγραμμα Σπουδών (μαθήματα) του ΤΔΕ σε σχέση με τις ακαδημαϊκές απαιτήσεις, την σοβαρότητα και την επιστημονική επάρκεια ενός ιδρύματος ανώτατης εκπαίδευσης

#1.3= Ο Φόρτος Εργασίας (Φ.Ε.) σπουδαστή (αριθμός υποχρεωτικών και προαιρετικών μαθημάτων) και οι ώρες διδασκαλίας 6/μήνου είναι ικανοποιητικές και πραγματοποιήσιμες

#1.7=Η ποικιλία υποχρεωτικών και προαιρετικών μαθημάτων, στο Πρόγραμμα Σπουδών

Τα παραπάνω υποκριτήρια ποιότητας παρουσιάζουν την υψηλότερη ικανοποίηση που αντισταθμίζεται όμως από λίαν χαμηλή απαιτητικότητα των φοιτούντων στο ΤΔΕ.

Το κριτήριο '#1.5=Συμβατότητα ωρολογίου προγράμματος μεταξύ θεωρητικών και εργαστηριακών μαθημάτων' εμφανίζει μικρή σχετικά ικανοποίηση αλλά τον μέγιστο δείκτη επίδρασης στην ολική ικανοποίησης.

Συνεπώς, προσπάθειες πρέπει να γίνουν για την ελαχιστοποίηση των χρονικών καθυστερήσεων ('κενών') ή επικαλύψεων μεταξύ θεωρητικών και εργαστηριακών μαθημάτων στο πλαίσιο των χρονικών περιορισμών που επιβάλλει το Πρόγραμμα Σπουδών του τμήματος.

4.3.2. Ως προς το κριτήριο #2 : **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (Ε.Π)**
(Πίνακας 5, Διάγραμμα 7)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ (Ε.Π.)

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ #2	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟ ΙΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣ Η
2.1. πληρότητα ενημέρωσης	23,686%	79,5%	-62,0%	4,9%
2.2 μεταδοτικότητα	22,700%	24,5%	56,7%	17,1%
2.3 προσβασιμότητα	18,994%	31,7%	39,6%	13,0%
2.4 εκ/κή μεθοδολογία	16,991%	53,8%	-12,9%	7,8%
2.5αντικειμενικότητα αξιολόγησης	17,629%	27,1%	48,9%	12,8%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Σύμφωνα με τις γνώμες των φοιτούντων στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων τα πιο σημαντικά υποκριτήρια ποιότητας είναι:

#2.1= πληρότητα ενημέρωσής του στο γνωστικό αντικείμενο (24%)

#2.2= μεταδοτικότητα (23%)

Παράλληλα, το #2.1 υποκριτήριο εμφανίζει υψηλή ικανοποίηση (79,5%) και ταυτόχρονα τις χαμηλές(αρνητικές) τιμές απαιτητικότητας (-62%) και επίδρασης στην συνολική ικανοποίηση (4,9%).

Τα παρακάτω υποκριτήρια:

#2.2= μεταδοτικότητα (23%)

#2.3= προσβασιμότητα (32%) όπως ώρες ακρόασης, διαδικτυακή ενημέρωση κ.ά.

#2.5= δίκαιες και αντικειμενικές διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης (εξετάσεις, εργασίες, κ.ά.)

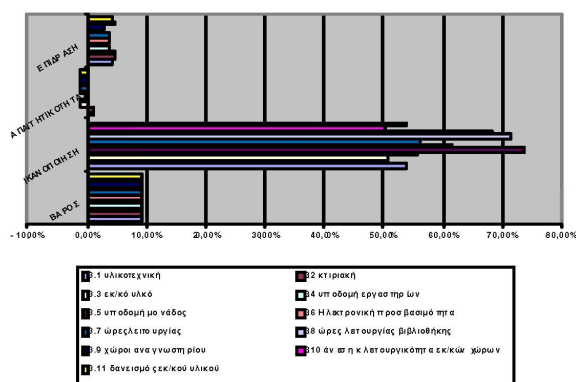
έχουν τον μεγαλύτερο δείκτη επίδρασης στην ολική ικανοποίηση και συνεπώς θα πρέπει να αποτελέσουν άμεση προτεραιότητα βελτίωσης

4.3.3. Ως προς το κριτήριο #3 : **ΥΠΟΔΟΜΕΣ του ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ (ΤΔΕ)** (Πίνακας 6, Διάγραμμα 8)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #3 ΥΠΟΔΟΜΕΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ #3	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ
3.1 υλικοτεχνική	9,1%	53,7%	1,0%	4,2%
3.2 κτιριακή	9,1%	49,4%	1,0%	4,6%
3.3 εκ/κό υλικό	9,1%	50,7%	-1,0%	4,5%
3.4 υποδομή εργαστηρίων	9,1%	55,8%	-1,0%	4,0%
3.5 υποδομή μονάδος	9,1%	73,6%	-0,3%	2,4%
3.6 Ηλεκτρονική προσβασιμότητα	9,1%	61,3%	-1,0%	3,5%
3.7 ώρες λειτουργίας	9,1%	56,2%	-1,0%	4,0%
3.8 ώρες λειτουργίας βιβλιοθήκης	9,1%	71,3%	-1,0%	2,6%
3.9 χώροι αναγνωστηρίου	9,1%	68,2%	-1,0%	2,9%
3.10 άνεση κ λειτουργικότητα εκ/κών χώρων	9,1%	50,2%	-1,0%	4,5%
3.11 δανεισμός εκ/κού υλικού	9,1%	53,6%	-1,0%	4,2%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Β ΥΠΟΔΟΜΗ



Στην διάσταση ποιότητας 'Υλικο-τεχνική Υποδομή', και τα έντεκα κριτήριά της έχουν τα ίδια βάρη (σημαντικότητα) στην ολική ικανοποίηση .

Τα υποκριτήρια:

#3.2=Η κτιριακή υποδομή του ΤΔΕ (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας, γραμματεία, εργαστήρια κ.ά.)

#3.3= Εκπαιδευτικό υλικό (σε έντυπο ή ηλεκτρονική μορφή)

#3.7= Ώρες λειτουργίας των εργαστηρίων

#3.10= Λειτουργικότητα στους εκπαιδευτικούς χώρους έχουν τον μεγαλύτερο δείκτη επίδρασης στην ολική ικανοποίηση με την χαμηλότερη απαιτητικότητα.

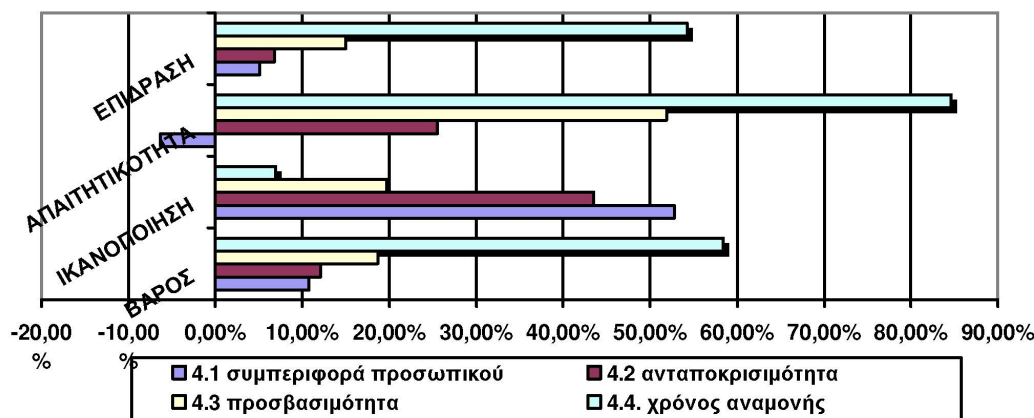
Συνεπώς με την ελάχιστη προσπάθεια καλύτερης τους θα συμβάλλουν σημαντικά στην βελτιστοποίηση της ολικής ικανοποίησης .

4.3.4. Ως προς το κριτήριο #4 **Διοικητική Υποστήριξη** (Πίνακας 7, Διάγραμμα 9)

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #4 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ #4	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ
4.1 συμπεριφορά προσωπικού	10,8%	52,8%	-6,3%	5,1%
4.2 ανταποκρισιμότητα	12,1%	43,5%	25,5%	6,8%
4.3 προσβασιμότητα	18,7%	19,7%	51,9%	15,0%
4.4 χρόνος αναμονής εξυπηρέτηση	58,4%	7,0%	84,6%	54,3%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Αναλύοντας τον Πίνακα 7 και το Διάγραμμα 9 προκύπτουν τα εξής:

α) Την υψηλότερη σημαντικότητα παρουσιάζει το υπο κριτήριο:

#4.4= Ο χρόνος αναμονής/εξυπηρέτησης σχετικά με τις υπηρεσίες της γραμματείας

ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει την μέγιστη ικανοποίηση με την ελάχιστη απαιτητικότητα από την πλευρά των φοιτούντων.

β) Την μέγιστη επίδραση στην ολική ικανοποίηση ασκείται από τα υπο κριτήρια:

#4.4= χρόνος αναμονής/εξυπηρέτησης σχετικά με τις υπηρεσίες της γραμματείας

#4.3=προσβασιμότητα στις Διοικητικές Υπηρεσίες του ΤΔΕ .(όπως το ωράριο λειτουργίας της γραμματείας σε συνδυασμό με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των φοιτούντων στο ΤΔΕ) ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν την υψηλότερη απαιτητικότητα και την υψηλότερη βαρύτητα.

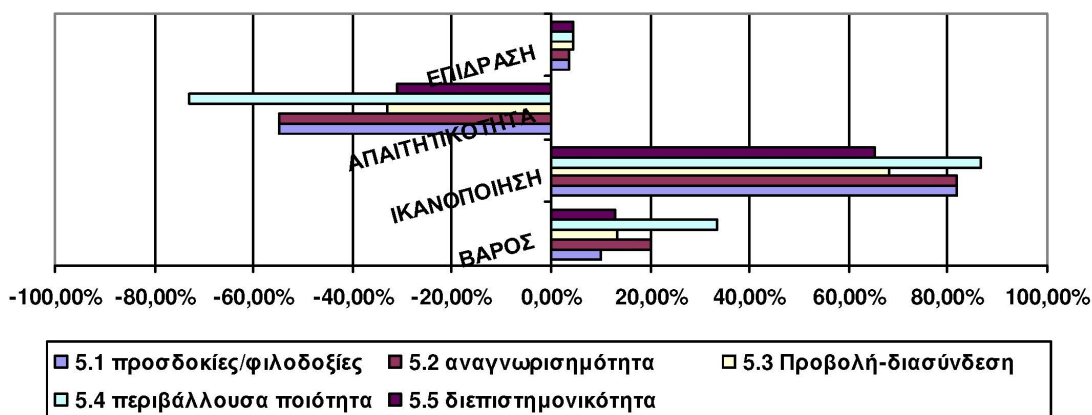
4.3.5. Ως προς το κριτήριο #5 Εικόνα-Φήμη (ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ)

(Πίνακας 8, Διάγραμμα 10)

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ #5 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΑ ΟΜΑΔΑΣ #5	ΒΑΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ
5.1 προσδοκίες/φιλοδοξίες	9.9%	81.9%	-55.0%	3.6%
5.2 αναγνωρισιμότητα	20.0%	81.9%	-55.0%	3.6%
5.3 Προβολή-διασύνδεση	13.5%	68.1%	-33.2%	4.3%
5.4 περιβάλλουσα ποιότητα	33.5%	86.5%	-73.1%	4.5%
5.5 διεπιστημονικότητα	13.1%	65.4%	-31.2%	4.5%

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ



Αναλύοντας τον Πίνακα 8 και το Διάγραμμα 10 προκύπτουν τα εξής:

α) Τα πιο σημαντικά υποκριτήρια στην ομάδα αυτή είναι :

#5.1= συναλληλία προσφερόμενων υπηρεσιών του τμήματος και προσδοκιών των φοιτούντων

#5.2= φήμη του τμήματος στην αγορά εργασίας και στον κοινωνικό περίγυρο

β) Τα υποκριτήρια αυτά παρουσιάζουν υψηλό δείκτη ικανοποίησης που αντισταθμίζεται από χαμηλή απαιτητικότητα.

5. Στρατηγικός Σχεδιασμός Εκπαιδευτικής Δράσης του ΤΔΕ : α) Διάγραμμα Δράσης και β) Διάγραμμα Βελτίωσης

Η ιεράρχηση των εκπαιδευτικών στόχων και η εκπόνηση του προγράμματος δράσης του ΤΔΕ συναρτάται με τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων (Strength and Weakness Points) ικανοποίησης των φοιτητών/τριών του τμήματος όπως αυτά αποτυπώνονται στο Διαγράμματος Δράσης (Διάγραμμα 11) . Η σημαντικότητα (βάρη- weights) των κριτηρίων σε συνδυασμό με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης δημιουργούν το διάγραμμα δράσης (Action Diagram), με βάση το οποίο μπορεί: α) να προσδιοριστεί ποια είναι τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της ικανοποίησης των φοιτούντων στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων από τις προσφερόμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και β) να καθοριστεί το πλαίσιο των προσπαθειών βελτίωσης.

Το Διάγραμμα Δράσης χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων.

Έμφαση δίδεται στα κριτήρια ποιότητας που το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων πρέπει να καταβάλει προσπάθεια για να τα βελτιώσει (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1995, Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός των απαιτούμενων ενεργειών από το ΤΔΕ για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των φοιτητών/τριών του, καθώς και η ιεράρχηση των προσπαθειών βελτίωσης του.

Παραθέτουμε ανάλυση ανά τεταρτημόριο

Τεταρτημόριο Ι : Περιοχή Ισχύουσας Κατάστασης (σημαντικότητα χαμηλή, απόδοση χαμηλή) Στο τεταρτημόριο αυτό εντοπίστηκαν τα κριτήρια α) Εκπαιδευτικό Προσωπικό β) Διοικητική Υποστήριξη τα οποία λόγω της χαμηλής προσφερόμενης ποιότητας από το τμήμα χρήζουν βελτίωσης με έμφαση στο κριτήριο της Διοικητικής Υποστήριξης λόγω της σχετικής υψηλής σημαντικότητας στην ολική ικανοποίηση

Τεταρτημόριο ΙΙ : Περιοχή Δράσης (σημαντικότητα υψηλή, απόδοση χαμηλή)

Στο τεταρτημόριο αυτό δεν εντοπίστηκαν κριτήρια, που σημαίνει ότι δεν απαιτούνται επείγουσες ενέργειες δράσης δεδομένου ότι στο τεταρτημόριο αυτό δεν υπάρχουν κριτήρια χαμηλής απόδοσης με σημαντική βαρύτητα στην διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης

Τεταρτημόριο ΙΙΙ : Περιοχή Ισχύος (σημαντικότητα υψηλή, απόδοση υψηλή).

Στο τεταρτημόριο αυτό εντοπίστηκε το κριτήριο Πρόγραμμα Σπουδών που αποτελεί και το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τμήματος λόγω της υψηλής ποιότητας (απόδοσης) και της υψηλής σημαντικότητάς του στην διαμόρφωση της ολικής ικανοποίησης

Τεταρτημόριο ΙV: Περιοχή Μεταφοράς Πόρων (σημαντικότητα υψηλή, απόδοση υψηλή) Στο τεταρτημόριο αυτό εντοπίστηκαν τα κριτήρια α) Υποδομές τμήματος β) Εικόνα-Φήμη του τμήματος

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι δεν εντοπίστηκε κριτήριο στην περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση / υψηλή σημαντικότητα) και συνεπώς η προτεραιότητα του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων εστιάζεται στη διάσταση Πρόγραμμα Σπουδών που οριοθετείται στην περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση / υψηλή σημαντικότητα). Αυτή η διάσταση ικανοποίησης αποτελεί και το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τμήματος

Στην εκπόνηση του στρατηγικού πλαισίου βελτίωσης του ΤΔΕ απαραίτητο μεθοδολογικό εργαλείο είναι και το Διάγραμμα Βελτίωσης (Διάγραμμα 12)

Το Διάγραμμα Βελτίωσης ανιχνεύει ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν και υποδεικνύει το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί καθώς και το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης.

Από το Διάγραμμα Βελτίωσης προκύπτει ότι η διοικητική υποστήριξη του ΤΔΕ θα πρέπει άμεσα να βελτιωθεί. Η διοικητική υποστήριξη ως κριτήριο ποιότητας παρουσιάζει υψηλή επίδραση στην ολική συνάρτηση ικανοποίησης και σχετικά υψηλό δείκτη απαιτητικότητας. Συνεπώς, καταβάλλοντας προσπάθειες καλυτέρευσής της κατά ένα βαθμό βελτιώνεται σε σημαντικότερο βαθμό η ολική συνάρτηση ικανοποίησης.

Με βάση τον βαθμό επίδρασης στην ολική ικανοποίηση και την απαιτούμενη προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί το στρατηγικό πλαίσιο βελτίωσης του τμήματος θα πρέπει να εστιαστεί στα εξής κριτήρια: α) Πρόγραμμα Σπουδών β) Εκπαιδευτικό Προσωπικό γ) Εικόνα-Φήμη του τμήματος και δ) Υποδομές

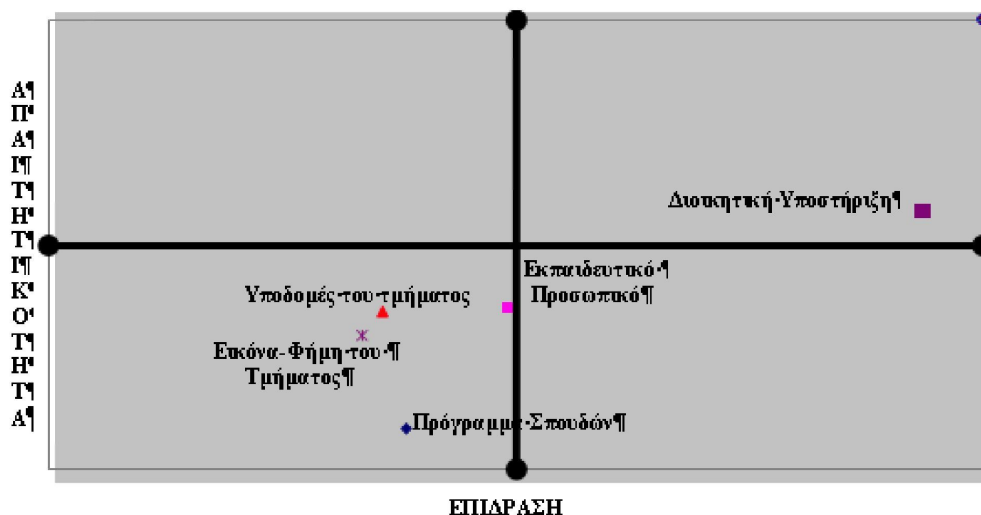
Η ελάχιστη καλυτέρευση των παραπάνω κριτηρίων μέσω δέσμης προτάσεων, θα συμβάλλει σημαντικά στην ολική συνάρτηση ικανοποίησης. Αυτό

διότι η απαιτητικότητα για τα συγκεκριμένα κριτήρια από τους φοιτούντες στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι σχετικά χαμηλή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Σχετικό Διάγραμμα Δράσης



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Σχετικό Διάγραμμα Βελτίωσης



Οριοθετώντας τις διαστάσεις ποιότητας στο Διάγραμμα Βελτίωσης (Διάγραμμα 12), προσπάθειες βελτίωσης πρέπει να εστιαστούν προς την κατεύθυνση βελτιστοποίησης του κύκλου διοικητικής εξυπηρέτησης των φοιτούντων στο ΤΔΕ. Αυτό πρακτικά σημαίνει ικανοποίηση του αιτήματος (π.χ. έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, φοιτητική ταυτότητα κ.ά.) σε πραγματικούς χρόνους –real time και συρρίκνωση των ουρών αναμονής. Δέσμες προτάσεων προς την κατεύθυνση αυτή προτείνονται :

α). η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων αυτοματισμού γραφείου (office automation), β). η αύξηση του ωραρίου λειτουργίας, γ). το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.) με υποσυστήματα όπως : 1) ηλεκτρονικές αιτήσεις εγγραφής, 2) ηλεκτρονικές σημειώσεις, διδασκόντων, 3) ηλεκτρονική δημοσιότητα ωρολογίου προγράμματος σπουδών 4) ηλεκτρονική αξιολόγηση απόδοσης φοιτητών κ.ά.

Επιπροσθέτως, προσπάθειες βελτίωσης πρέπει να γίνουν και προς την κατεύθυνση αναβάθμισης του συστήματος διασύνδεσης και συνεργασιών του

ΤΔΕ με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα και κυρίως με την αγορά εργασίας.

6. Συμπεράσματα – προτάσεις

Η εργασία αυτή αποτελεί μια μεθοδολογική προσέγγιση μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των φοιτητών του ΤΔΕ. Αναδείχθηκε η χρησιμότητα της αφού μέσω αυτής αποκτώνται στοιχεία για την συμπεριφορά των φοιτητών/τριών και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί αντιλαμβάνονται την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη σχολή τους.

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να συνοψισθούν στα εξής σημεία:

Ο μέσος δείκτης ικανοποίησης έτσι όπως υπολογίζεται από την μέθοδο MUSA ανέρχεται στο 78,4%. Ο σχετικά αυτός υψηλός δείκτης αντισταθμίζεται από την χαμηλή απαιτητικότητα (-53,8) των φοιτούντων στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.

Το φαινόμενο αυτό ερμηνεύεται από μια σειρά κοινωνικο-οικονομικών παραγόντων που ομαδοποιούνται σε τρεις άξονες. Ο πρώτος αναφέρεται στον τρόπο πρόσβασης της νεολαίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ο δεύτερος αφορά στον προσανατολισμό των σπουδών των Τ.Ε.Ι. και ο τρίτος στον τρόπο χρηματοδότησής τους.¹⁶

Ο βαθμός ικανοποίησης των φοιτητών/τριών (Si) στα πέντε κριτήρια συνολικής ικανοποίησης είναι μεγαλύτερος του 50% και κυμαίνεται μεταξύ 63%-90% με εξαίρεση αυτό της «Διοικητικής Υποστήριξης» που παραμένει σε χαμηλό επίπεδο (35%). Σε συνδυασμό με την καθολική απαίτηση του δείγματος για ενίσχυση των υποδομών του τμήματος βελτιώσεις θα πρέπει να γίνουν σε ότι αφορά στην : α) δημιουργία ψηφιακής βιβλιοθήκης, β) εισαγωγή ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος ηλεκτρονικής γραμματείας, και γ) την δημιουργία κέντρου τηλεματικής για εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τηλεδιασκέψεις-teleconference

Ως προς την σημαντικότητα των κριτηρίων ποιότητας παρατηρούμε ότι το 'Πρόγραμμα Σπουδών' (49%) θεωρείται αρκετά σημαντικό από τους φοιτητές/τριες διότι εμφανίζει το υψηλότερο βάρος, ενώ τα υπόλοιπα κριτήρια : α) Εκπαιδευτικό Προσωπικό, β) Υποδομές, γ) Διοικητική Υποστήριξη, δ) Αναγνωσιμότητα τμήματος θεωρούνται για τους φοιτητές/τριες δευτερεύουσας σημασίας. με σημαντικότητα που να κυμαίνεται μεταξύ 10% - 15%.

Το κριτήριο «Πρόγραμμα Σπουδών» ενώ θεωρείται από τους φοιτούντες στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων το πιο σημαντικό (βάρος=48,9%) ταυτόχρονα παρουσιάζει αρκετό υψηλό βαθμό ικανοποίησης (S>90%) . Θα μπορούσε να λεχθεί ότι αποτελεί το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τμήματος εάν δεν αντισταθμίζετο από έναν λίαν χαμηλό δείκτη απαιτητικότητας (D>80%) . Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο φοιτητής / τρια δηλώνει ικανοποιημένος ακόμα και όταν ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών του εκπληρώνεται .

¹⁶ σχετικά με την προβληματική των κοινωνικο-οικονομικών χαρακτηριστικών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μέσω εμπειρικής ex-post έρευνας βλ. J. Bouris (2005), The socio-economic aspects of the Hellenic Education System: Research Approaches to Monitoring Student Population Socio-economic status, in Management and Economics Bionnual Scientific Journal No 2, Autumn

Σε ότι αφορά την ποιοτική αναβάθμιση του Προγράμματος Σπουδών απαιτείται ο σχεδιασμός του να βασίζεται σε μαθήματα σπονδυλωτής εξέλιξης και όχι σε απaráδεκτα υψηλό αριθμό μαθημάτων. Έτσι, ελαχιστοποιείται η αποσπασματικότητα της γνώσης μέσω ασύνδετων θεματικών ενοτήτων.

Σε ότι αφορά την καλύτερευση του υποκριτηρίου ποιότητας 'πληρότητα ενημέρωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού στο γνωστικό αντικείμενο που διδάσκει' απαιτείται να δοθούν κίνητρα για επιμόρφωση και δραστηριοποίηση στον τομέα της έρευνας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία κέντρου επιχειρηματικότητας και καινοτομίας με βασική ενασχόληση : α) την διεξαγωγή ερευνών σε θέματα επιχειρηματικότητας, στρατηγικών αλλαγών, καινοτομίας/τεχνολογίας β) την εκπόνηση μελετών και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς επι θεμάτων κατάρτισης επιχειρηματικών σχεδίων, μελέτες σκοπιμότητας σύνταξη τεχνικών δελτίων έργου κ.ά. και γ) τη ανάπτυξη διδακτικού υλικού, και υποστήριξη σχετικών μαθημάτων του τμήματος.

Σε ότι αφορά την κοινωνική αναγνωσιμότητα του τμήματος, το ΤΔΕ και γενικότερα τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) θα πρέπει να γίνουν περισσότερο 'ανοικτά' στον κοινωνικό περίγυρο. Απαιτείται εξωστρέφεια και συμμετοχή στα κοινωνικώς δρώμενα. Καθίσταται επιτακτική η ανάγκη διασύνδεσης των Τ.Ε.Ι με ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Επίσης απαιτείται ενεργοποίηση και αξιοποίηση των προγραμμάτων κινητικότητας καθηγητών και φοιτητών (π.χ. πρόγραμμα Σωκράτης / Erasmus, Leonardo Da Vinci κ.ά.).Θα πρέπει να γίνει πλήρης αξιοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και συστημάτων επιστημονικών ανταλλαγών

Στο πλαίσιο της αρχής της κοινωνικής λογοδοσίας που διασφαλίζει τον κοινωνικό ρόλο των τεχνολογικών ιδρυμάτων, σε συνδυασμό με την συνεχή προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας της τεχνολογικής εκπαίδευσης απαιτείται η καθιέρωση ενός αξιόπιστου και αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης και πιστοποίησης

Με βάση τις αρχές της εξωστρέφειας, της αξιοκρατίας, της κοινωνικής λογοδοσίας και του πλουραλισμού το κάθε τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα θα πρέπει να υιοθετήσει σε μόνιμη βάση ένα σύστημα αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του προκειμένου να ενημερώνεται για τον βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών του.

Φρονούμε ότι το σύστημα αυτό μπορεί να συνεισφέρει ώστε να μην επιβεβαιωθεί η ανησυχία για πτώση της ποιότητας του ακαδημαϊκού έργου από την ίδρυση μη κρατικών τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Babin, B. J. & Griffin, M. (1998). The nature of satisfaction: an updated examination and analysis, *Journal o Business Research* vol. 41,127–136.
- Borden, V. M. (1995). Segmenting student markets with a student satisfaction and priorities survey, *Research in Higher Education* vol. 36(1),73–88.
- Bouranta, A., Kouremenos, A., and Siskos, Y. (2002). Comparative satisfaction measurement of ATMs vs tellers. in C. Zopounidis (Ed), *New trends in Banking Management*, Physica-Verlag Heidelberg, N.Y.,37-52.
- Bouris, J (2004), Applied Consensus Model in Decision making Process, in *Management and Economics* vol 1, Autum 2004 (pp. 199-218)
- Bouris, J. (2005), The socio-economic aspects of the Hellenic Education System: Research Approaches to Monitoring Student Population Socio-economic status, in *Management and Economics Bionnual Scientific Journal* No 2, Autumn
- Browne, B. A., Kaldenberg, D. O., Browne, W. B., & Brown, D. (1998). Students as customers: factors affecting satisfaction and assessments of institutional quality, *Journal of Marketing for Higher Education* vol. 8(3),1–14.
- Cohen, P.A. (1981). Student rating of instruction and student Achievement. *Review of Educational Research* vol. 51(3), 281-309.
- Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of Marketing Quality Certain*, New American Library, New York.
- Dutka, A. (1995). *AMA Handbook of Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning and Implementation*. NTC Business Books, Illinois.
- Dimas, G (2005) "Drivers of Performance in Insurance" *Operational Research, An International Journal* vol5, no3.
- Elliott, K. & Shin, D. (2002). Student Satisfaction: an alternative approach to assessing this important concept. *Journal of Higher Education Policy and Management* vol. 24 (2),198-209.
- Feldman, K.A. (1989). The association between student rating of specific instructional dimensions and student achievement refining and extending the synthesis of data from multisection validity studies. *Researching higher education* vol. 30(6),583-645.
- Garvin, D. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review* (September-October), 65-73.

Gnanadesikan, R. (1977). Methods for statistical data of multivariate observations. Wiley, New York.

Grigoroudis, E. and Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*

Harvey, L. (1995). Student satisfaction. *The New Review of Academic Librarianship* vol. 1,161-73.

Hayes, B.E. (1992). Measurement customer satisfaction: Development and use of questionnaire. ASQC Quality Press, Milwaukee.

Kotler, P. and Fox, K.F. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Marsh, H.W. (1987). Students' evaluations of university teaching: research findings methodological issues, and directions for future research. *International Journal of Educational Psychology* vol. 83,285-296.

Mihelis G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y. and Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research* vol. 130(2),347-360.

Sasser, W., Olsen, R. and Wyekoff, D. (1978). *Management of service operations*. Allyn and Bacon, Boston, MA.

Sevier, R. A. (1996). Those important things: what every college president needs to know about marketing and student recruiting, *College & University* (Spring),9–16.

Siskos Y., Grigoroudis, E. (2002). Measurement Customer satisfaction for various services using multicriteria analysis. Aiding decisions with multiple criteria, Kluwer Academic Publishers, 457-482.

Siskos, J., Politis Y. and Kazantzi, G. (2001). Multicriteria methodology for the evaluation of higher education systems: the case of an engineering department. *Operational Research. An International Journal* vol.1(1),17-41.

Siskos Y., Grigoroudis, E., Zopounidis, C. and Saurais, O. (1998). Measuring customer satisfaction using a collective preference disaggregation model. *Journal of Global Optimization* vol. 12,175-195.

Siskos, J. and Yannakopoulos, D. (1985). UTASTAR: An ordinal regression method for building additive value functions. *Investigaçao Operacional* vol. 5(1),39-53.

Spreng, R.A. and Mckoy, R.D (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing* vol.72(2),201-214.

Stafford, T.F. (1994). Consumption values and the choice of marketing electives: Treating students like customers. Journal of Marketing Education vol. 16 (summer),26-33.

Vavra, T.G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs. ASQC Quality Press, Milwaukee.

Γρηγορούδης. Ε. και Σίσκος, Γ. (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Δήμας, Γ.(2003), "Πολυκριτήρια προσέγγιση στην εκτίμηση της αποδοτικότητας" πρακτικά 16ου εθνικού συνεδρίου ΕΕΕΕ,Λάρισα.

Κοίλιας, Χ., Τσότσολας Ν., Μαυροματάκης Φ. Αποτίμηση Εκπαιδευτικού Έργου & Παρεχομένων Υπηρεσιών του Τμ. Πληροφορικής του ΤΕΙ Αθήνας προς τους φοιτητές/τριες του Αιγάλεω, Ιούνιος 2004

Μπουρής Ιωάννης (2003), Ποσοτική Προσέγγιση στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ανάπτυξη Προτύπου Πολυκριτηριακής Αξιολόγησης, στο Ι.Τ.Ε. Ειδικά Θέματα Τριμηνιαία Επιστημονική Εκδοση, τόμος 4 (27-45)

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Των : Δρ. Ιωάννη Δ. Μπουρή, Επ.Καθηγητή Τ.Ε.Ι. Αθήνας
Δρ. Γεωργίου Π. Μαλινδρέτου, Επιστ. Συνεργάτη Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Περίληψη

Στο άρθρο αυτό παρουσιάζονται τα κύρια αποτελέσματα μιας δειγματοληπτικής έρευνας, με σκοπό την εκτίμηση του βαθμού σύνδεσης των σπουδών στην ελληνική τριτοβάθμια εκπαίδευση με την αγορά εργασίας. Στην έρευνα αυτή διερευνάται μέσα από είκοσι δύο μεταβλητές η κοινωνικο-οικονομική προέλευση μιας κοινωνικής "κοορτής" (cohort), που εστιάζεται στους πρωτοετείς φοιτητές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά το ακαδημαϊκό έτος 2002-2003.

Μέσα από την κοινωνικο-οικονομική καταγωγή της υπό εξέταση "κοορτής", προσδιορίζονται οι ιδιαιτερότητες της επιλεκτικής λειτουργίας του εκπαιδευτικού μηχανισμού που ομαδοποιούνται σε τρεις άξονες. Ο πρώτος αναφέρεται στον τρόπο πρόσβασης της νεολαίας στην ανώτατη παιδεία, ο δεύτερος αφορά στον προσανατολισμό των πανεπιστημιακών σπουδών και ο τρίτος επικεντρώνεται στον τρόπο χρηματοδότησής τους.

Στην έρευνα, πιο συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο να επισημανθούν και να τεκμηριωθούν οι παράγοντες που προκαλούν στρεβλώσεις στη σύζευξη της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής πυραμίδας. Προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος αναγωγής ενός πολυδιάστατου θέματος σε επίπεδη ανάγνωση ορισμένων διακριτών σχέσεων, προτείνονται μέτρα και τίθενται ερωτήματα-νύξεις για να διερευνηθούν συστηματικά και διεπιστημονικά, ορισμένα οργανικά παθογόνα θέματα της εκπαιδευτικής και κοινωνικής δυναμικής.

1. Εισαγωγή

Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρουσιάζει από τις απαρχές του - και σε κάποιο βαθμό εξαιτίας τους- μερικά σταθερά δομικά χαρακτηριστικά:

1. Ασφυκτικό συγκεντρωτισμό.
2. Δομή και κατευθύνσεις με έμφαση στην γενική ακαδημαϊκή εκπαίδευση (Τσουκαλάς Κ., 1975, 18 επ.).
3. Έλλειψη μηχανισμού σύνδεσης με την αγορά εργασίας (Σ.Ε.Β, 6/2001, 4 επ.).
4. Ενδημική έλλειψη εκπαιδευτικών μέσων (υποδομής, υλικών, ανθρώπινου δυναμικού, μεθόδων και διαδικασιών), που αντανακλάται στην ποιότητα της εκπαίδευσης και διαμορφώνει δεσμευτικές συνθήκες για εκπαιδευτικό στρατηγικό προγραμματισμό (Ι.Ν.Ε./Γ.Σ.Ε.Ε., 8/2002, 15 επ.).
5. Συχνές και αυτοαναιρούμενες «εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις» εκσυγχρονισμού όπου οι μεταγενέστερες ανακαλούν κατά κανόνα τις προγενέστερες. Οι «μεταρρυθμίσεις» αυτές έχουν εκληφθεί ότι απετέλεσαν και αποτελούν το σύγχρονο "σισύφειο σύνδρομο" του εκπαιδευτικού μας συστήματος (Καζαμίας Μ.Α., 1995, 40 επ.). Ο ευκαιριακός, περιστασιακός και διορθωτικός χαρακτήρας του "ρεφορμιστικού" εκπαιδευτικού εκσυγχρονισμού εξακολουθεί να υλοποιείται σε βάρος μιας εγκάρσιας, ολοκληρωμένης "δομικής" εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης.

Τα παραπάνω δομικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν την ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα αποτελούν ενδογενείς και εξωγενείς ερμηνευτικές μεταβλητές της ελληνικής εκπαιδευτικής ταυτότητας, που διαμορφώνεται από τη μεγέθυνση τριών μορφωμάτων:

1. Τη συσσώρευση
2. Την έκταση και ένταση
3. Τη μεγάλη χρονική διάρκεια των αδυναμιών και προβλημάτων του εκπαιδευτικού συστήματος.

Καταλήγοντας, η αυτοσκοπική "εκπαιδευσιολατρεία", φαινόμενο της μεταπολεμικής περιόδου, προσεγγίζεται στο πλαίσιο τεσσάρων διαστάσεων: στο ρόλο του ελληνικού κράτους (πολιτική διάσταση), στη φύση του ελληνικού κοινωνικού-οικονομικού σχηματισμού (κοινωνική διαστρωμάτωση και οικονομικές τάξεις), στην εκπαιδευτική "κουλτούρα" και τέλος, στο "σισύφειο" σύνδρομο των "ρεφορμιστικών" εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

2. Μεθοδολογία και σχεδιασμός της έρευνας

1. Σκοπός: Καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση της κοινωνικο-οικονομικής προέλευσης των νεοεισερχομένων φοιτητών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση κατά το ακαδημαϊκό έτος 2001-2002.

2. Δείγμα: Το υπό έρευνα δείγμα αναφέρεται στους επιτυχόντες υποψηφίους φοιτητές στις σχολές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αττικής. Κατά το διάστημα της εγγραφής στη σχολή εισαγωγής διανεμήθηκαν 400 ερωτηματολόγια που τελικά έγιναν αποδεκτά ως στατιστικώς επεξεργάσιμα για περαιτέρω ανάλυση τα 278. Ο βαθμός ανταπόκρισης ανήλθε σε 70%.

3. Ερωτηματολόγιο: Εξετάσθηκαν 22 μεταβλητές σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο που παραθέτεται στο Παράρτημα.

4. Περίοδος έρευνας: Χειμερινό εξάμηνο 2002, κατά τη διάρκεια εγγραφών των πρωτοετών φοιτητών σε πανεπιστημιακές σχολές του νομού Αττικής.

5. Παρατηρήσεις: Προσεγγίστηκαν οι γενικότερες τάσεις που επικρατούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ιχνηλατώντας την κοινωνικο-οικονομική "προέλευση" (καταγωγή) μιας "κοορτής" (cohort): Νεοεισαχθέντες φοιτητές σε ΑΕΙ-ΤΕΙ το ακαδημαϊκό έτος 2001-2002 σε πανεπιστημιακές σχολές του νομού Αττικής.

3. Γενικό "προφίλ" του Εκπαιδευτικού Συστήματος:

Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα ως μοχλός ανάπτυξης νέων τρόπων σκέψης και συμπεριφοράς, παρουσιάζει μια σειρά από ιδιαιτερότητες που προσδίδουν στην Ελληνική εκπαίδευση ιδιότυπα χαρακτηριστικά.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές αφορούν στην εξέλιξη των ποσοστών συμμετοχής της νεολαίας στην ανώτατη παιδεία, στον προσανατολισμό των πανεπιστημιακών σπουδών σε πέντε επιστημονικά πεδία και στην κοινωνική προέλευση του φοιτητικού σώματος.

Μέσα από στατιστικά στοιχεία σε αντιπαράθεση με τα στοιχεία (data) του ερωτηματολογίου μας, εστιάσαμε την έρευνα σε τρεις βασικούς άξονες:

3.1. Μετάβαση στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Ο πρώτος άξονας εστιάζεται στην πρόσβαση της νεολαίας στην ανώτατη παιδεία.

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 1, ο αριθμός των φοιτητών εμφανίζεται ιδιαίτερα υψηλός σε σχέση με το σύνολο των Ελλήνων που βρίσκονται σε ηλικία φοίτησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΕΞΕΛΙΞΗ ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ 1955-2000

ΕΤΟΣ	ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ
1955/56	19.864
1965/66	58.000
1975/76	117.246
1985/86	178.545
1999/00	195.351

ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΑΣΗΣ: ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ. ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΙΟΔΩΝ: 5

$$\text{ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ} = -27654.5 + 47151.9 * (\text{ΕΤΟΣ}) + u$$

ΕΞΙΣΩΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ:

ΜΕΣΟ ΕΤΗΣΙΟ ΦΟΙΤΗΤΙΚΟ ΣΩΜΑ ΑΠΟ 1955-2000	113.801
ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ	111.790
ΜΕΣΗ ΑΠΟΛΥΤΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	8.561
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΦΟΙΤΗΤΙΚΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΤΟ 2003	302.409
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ	97,55%
ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ	13.649
ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ	4.316

ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε., ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αν συνυπολογισθούν οι "λιμνάζοντες" ή λεγόμενοι "επαγγελματίες" φοιτητές που για το 1999-2002 ανέρχονται σε 130.999 (Πίνακας 2) και οι Έλληνες φοιτητές του

εξωτερικού που αποτελούν κατά μέσο όρο ένα επιπλέον 25% (Μ.Ο. =20% ±5%) του εγγεγραμμένου ελληνικού φοιτητικού σώματος, οι τάσεις γίνονται εντονότερες.

Ως "λιμνάζοντες" θεωρούνται οι "στάσιμοι" φοιτητές που έχουν εξαντλήσει τα κανονικά έτη σπουδών και δεν έχουν λάβει πτυχίο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

"ΛΙΜΝΑΖΟΝΤΕΣ" ή "ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ" ΤΟ 1999/2000

ΑΕΙ	94.895 (82% του συνόλου των φοιτητών ΑΕΙ)
ΤΕΙ	36.104 (47% του συνόλου των φοιτητών ΤΕΙ)

ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε., ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι βρισκόμαστε μπροστά σε ένα φαινόμενο ιδιαίτερα υψηλής πρόσβασης στην ανώτατη παιδεία, γεγονός το οποίο, αν ληφθεί υπόψη το σχετικά χαμηλό επίπεδο της ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία (Δουκάκης Ντάντης-Λάζαρος, 1988, 172 επ.).

Αναλύοντας περαιτέρω το εκπαιδευτικό σύστημα (Πίνακας 3) διακρίνουμε δύο τύπους δόμησης:

- 1) Κάθετος: δόμηση σε πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- 2) Οριζόντιος: δόμηση σε τομείς, κατευθύνσεις και εξειδικεύσεις ομαδοποιημένες σε επιστημονικά πεδία.

Η κάθετη ιεραρχημένη δομή εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την διαστρωμάτωση των θέσεων εργασίας σε ανώτερες ή κατώτερες με τυπικό κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης, δημιούργησε στη μεταπολεμική Ελλάδα επιλεκτικές λειτουργίες του εκπαιδευτικού μηχανισμού, έτσι ώστε οι γόνοι κατώτερης κοινωνικής προέλευσης να μην έχουν προσπέλαση σε όλη την κλίμακα των εκπαιδευτικών βαθμίδων (Τσουκαλάς Κ., 1985, 379 επ.).

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα 1, η εξέλιξη (αύξηση) του φοιτητικού σώματος ανέρχεται σε μέση ετήσια βάση τους 47.152 φοιτητές προερχόμενοι από όλα τα κοινωνικά στρώματα, ώστε να αμβλύνεται η κοινωνική επιλεκτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η οριζόντια όμως διαίρεση σε σχολές γενικού ακαδημαϊκού προσανατολισμού (ανθρωπιστικές, νομικές, κοινωνικές επιστήμες) και σε σχολές εφαρμοσμένης τεχνολογίας (μηχανικοί, ειδικότητες σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής) δημιούργησε διαταραχές στο κοινωνικό ισοζύγιο ειδικοτήτων, με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί μια κατάσταση ανισορροπίας, με πλεόνασμα ειδικοτήτων σε ορισμένους τομείς και σημαντική έλλειψη σε ειδικότητες αιχμής.

Το χάσμα μεταξύ προσφοράς και ζήτησης ειδικοτήτων μεγεθύνεται από:

Πρώτον, την έλλειψη προγράμματος προσανατολισμού και καθοδήγησης των νέων σε ηλικία φοίτησης .

Δεύτερον, την έλλειψη οριζόντιας εκπαιδευτικής κινητικότητας και διατμηματικών προγραμμάτων σπουδών ακαδημαϊκής και τεχνολογικής κατεύθυνσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΚΑΘΕΤΗ & ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ: 1. ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΕΣ- ΝΟΜΙΚΕΣ- ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ 2. ΘΕΤΙΚΕΣ 3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ 4. ΥΓΕΙΑΣ 5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	Α. Ενιαίο Λύκειο (κατευθύνσεις): ➤ Θεωρητική ➤ Θετική ➤ Τεχνολογική	Β. Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση (τομείς): ➤ Μηχανολ. - Ηλεκτρον. Ηλεκτρολόγοι ➤ Κλωστοϋφαντουργίας ➤ Αργυροχρυσοχοΐας ➤ Κατασκευών ➤ Οικονομίας- Διοίκησης ➤ Ναυτιλιακός ➤ Πληροφορικής ➤ Υγείας & Πρόνοιας ➤ Γεωπονίας-Τροφίμων	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ: ➤ Ι.Ε.Κ. ➤ Σ.Ε.Κ. ➤ Κ.Ε.Κ .
ΓΥΜΝΑΣΙΟ			
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			
ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟ- ΔΗΜΟΤΙΚΟ			

ΠΗΓΗ: ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός, 2001

Αναλύοντας την μεταβλητή V16: Λόγοι Επιλογής της Σχολής Φοίτησης, του ερωτηματολογίου, ανιχνεύονται τα κίνητρα (λόγοι) επιλογής της σχολής φοίτησης από το φοιτητικό σώμα.

Από τον Πίνακα 4 (απεικόνιση γραφική στο σχήμα 1) τεκμαίρεται ότι το 75% θεωρεί την εκπαίδευση ως μέσο για ένα καλύτερο επάγγελμα και μόνο το 25% την θεωρεί ως χρήσιμη για απόκτηση μόρφωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΑΞΟΝΑΣ #1 : Εξωγενείς μεταβλητές → 75% (εστιάζονται στην αγορά εργασίας) ➤ Περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης ➤ οικογενειακή παράδοση ➤ σταδιοδρομία ➤ σύστημα εισαγωγικών εξετάσεων ➤ κοινωνικό-επαγγελματικό κύρος ΑΞΟΝΑΣ #2 : Ενδογενείς μεταβλητές → 25% (επικεντρώνονται στις "κλίσεις" του φοιτητή) ➤ επιθυμία ανάπτυξη της προσωπικότητας, "στάση", ενδιαφέροντα	ΣΧΗΜΑ 1
---	-----------------------

#1: λόγοι προσανατολισμένοι στην αγορά εργασίας

#2: λόγοι προσανατολισμένοι στις "κλίσεις", "ενδιαφέροντα" του φοιτητή

Πηγή: Λόγοι Επιλογής της Σχολής Φοίτησης, Μεταβλητή V16, Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα

3.2. "Κατευθυντήριες" τάσεις των Πανεπιστημιακών σπουδών

Ο δεύτερος άξονας επικεντρώνεται στον προσανατολισμό των Πανεπιστημιακών σπουδών. Με βάση τον Πίνακα 5, βρισκόμαστε μπροστά σε μία κατάσταση εντελώς ιδιότυπη. Στην δεκαετία 1955-1965 υπήρξε μια υπερ-αντιπροσώπηση των νομικών επιστημών και μειωμένος σχετικά προσανατολισμός των ελλήνων φοιτητών προς τις τεχνολογικές και εφαρμοσμένες επιστήμες. Στην δεκαετία 1985-1995, η τάση αυτή αμβλύνθηκε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΣΕ ΣΧΟΛΕΣ
ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σχέση: ΕΤΗ	1955/1965	1985/1995
(Αριθμός Εισακτέων σε Σχολές στο Επιστημονικό Πεδίο Ι : Ανθρωπιστικές, Νομικές, Κοινωνικές Επιστήμες) Προς (Αριθμός Εισακτέων σε Σχολές στο Επιστημονικό Πεδίο IV: Τεχνολογικές Επιστήμες)	M.O.= 5 προς 1 ± S.D.=1,2	M.O.= 2,5 προς 1 ± S.D.=0,5

Σχέση: ΕΤΗ	1955/1965	1985/1995
(Αριθμός Προτιμήσεων Σχολών στο Επιστημονικό Πεδίο Ι : Ανθρωπιστικές, Νομικές, Κοινωνικές Επιστήμες) Προς (Αριθμός Προτιμήσεων σε Σχολές στο Επιστημονικό Πεδίο ΙV: Τεχνολογικές Επιστήμες)	M.O.= 4 προς 1 ± S.D.=1,0	M.O.= 2,5 προς 1 ± S.D.=0,25

(όπου M.O.= μέσος όρος ως παράμετρος τάσης, και S.D.=τυπική απόκλιση)

ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε., ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Από τα στοιχεία του Πίνακα 5, σε συνδυασμό με πρόσθετες πληροφορίες, προκύπτουν τα εξής βασικά συμπεράσματα:

Πρώτον, υπάρχει μια τάση βαθμιαίας στροφής του ενδιαφέροντος των φοιτητών στις τεχνολογικές επιστήμες. Σύμφωνα μάλιστα με νεότερα στοιχεία του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, το 2001 ανατράπηκαν πλήρως οι προτεραιότητες, με πρώτο το πεδίο V (37,5%) και δεύτερο το πεδίο ΙV (24,3%).

Δεύτερον, παρόμοιες τάσεις υπάρχουν και όσον αφορά στην απορρόφηση από την αγορά εργασίας, σύμφωνα με συνολικά στοιχεία και έρευνα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις οικονομικές επιστήμες (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2000).

Τρίτον, η ιδιότυπη διαστρωμάτωση στη σύνθεση του φοιτητικού σώματος παρέμεινε επί μακρόν αμετάβλητη στη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου (Πεσμαζόγλου Στ.,1987, 240 επ.) και παρουσίασε ύφεση με τάσεις εξισορρόπησης τη δεκαετία του 1980 και ανατροπής στα τέλη της δεκαετίας του 1990.

Τέταρτον, η παραμένουσα εμμονή σε παραδοσιακές (συντηρητικές) ειδικότητες, λόγω έλλειψης καθοδήγησης (guidance) και πληροφόρησης επαγγελματικού προσανατολισμού και ιστορικές καταβολές και κοινωνικές αντιλήψεις, οδηγεί σε σοβαρότερα προβλήματα ανεργίας στις ειδικότητες αυτές, όπως προκύπτει από ενδελεχή εξέταση του Πίνακα 6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ			ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
	ΘΕΣΕΙΣ	ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ	Β.Π (*)	ΖΗΤΗΣΗ	ΠΡΟΣΦΟΡΑ
ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ	1.167	35.784	31	50	585 (12 ΠΡΟΣ 1)
ΙΣΤΟΡΙΑΣ,ΑΡΧΑΙΟΛ.	1.204	48.615	39	40	568 (14 ΠΡΟΣ 1)
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ	759	65.436	86	51	795 (17 ΠΡΟΣ 1)
ΦΙΛ/ΦΙΑΣ,ΨΥΧ/ΓΙΑΣ	595	23.582	40	37	458(12,5 ΠΡΟΣ 1)

όπου : Β.Π. = ο βαθμός προσέλευσης της σχολής που προκύπτει από τον αριθμό υποψηφίων που δήλωσαν την Σχολή σε συνδυασμό με τον αριθμό εισακτέων (θέσεις) για την ίδια Σχολή.

Πηγή : Τα στοιχεία της αγοράς εργασίας, προέρχονται από τον απολογισμό του προγράμματος απόκτησης εργασιακής εμπειρίας STAGE 2000-01, που πραγματοποιήσε ο ΟΑΕΔ και το Υπουργείο Εργασίας.

Από περαιτέρω εξέταση του Πίνακα 6 προκύπτει ότι η δυσκαμψία των προτιμήσεων σε παραδοσιακές ειδικότητες είναι αντιφατική σε σχέση με τις εξελίξεις και τάσεις στην αγορά εργασίας: όπου διαμορφώνονται αφενός νέες κατηγορίες ειδικευμένων εργαζομένων με υψηλή ειδίκευση και ευνοϊκές συνθήκες αμοιβής και εργασίας, συγχρόνως όμως μεγάλες κατηγορίες εργαζομένων με συνθήκες ανασφάλειας και χαμηλών αποδοχών.

Το χάσμα μεταξύ ζήτησης της αγοράς εργασίας και προσφοράς είναι ιδιαίτερα αισθητό στους τομείς των νέων τεχνολογιών και της διοίκησης.

Στο σημείο αυτό χρήσιμη είναι η ανίχνευση της κοινωνικής καταγωγής του φοιτητικού σώματος. Ως κοινωνική καταγωγή ορίζουμε την κύρια απασχόληση και τις γραμματικές γνώσεις των γονέων του φοιτητικού σώματος.

Οι Πίνακες 7 και 8 αποτυπώνουν το βαθμό επιλεκτικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος των διαφόρων κοινωνικών στρωμάτων με κριτήριο την απασχόληση των γονέων του φοιτητικού σώματος (Πίνακας 7) και τις γραμματικές γνώσεις των γονέων του φοιτητικού σώματος (Πίνακας 8).

Εξετάζοντας τον Πίνακα 7, προκύπτει ότι το ποσοστό πρόσβασης των φοιτητών σε ΑΕΙ, ΤΕΙ διαχέεται σε όλες τις κοινωνικές τάξεις «προνομιούχες» και μη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΓΟΝΕΩΝ

ΑΕΙ (%)		ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	ΤΕΙ (%)	
ΠΑΤΕΡΑ	ΜΗΤΕΡΑ		ΠΑΤΕΡΑ	ΜΗΤΕΡΑ
1,5	0,4	ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΚ. & ΔΘ. ΣΤΕΛΕΧΗ	0,9	0,0
21,0	18,0	ΕΛΕΥΘΕΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	9,5	7,5
29,0	25,0	ΥΠΑΛΛ.ΓΡΑΦ.& ΣΥΝΑΦΗ	25,5	23,0
17,5	4,7	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	15,5	7,0
4,0	0,7	ΓΕΩΡΓΙΑ,ΑΛΙΕΙΑ, ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑ	6,5	4,0
16,0	3,0	ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ	32,5	4,5
0,2	0,0	ΑΝΕΙΔ.ΕΡΓΑΤΕΣ & ΜΙΚΡΟΕΠΑΓΓ.	3,0	4,0
2,6	0,0	ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	1,5	0,0
4,5	2,2	ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΙ	2,2	2,1
3,7	46,0	ΟΙΚΙΑΚ.ΑΠΑΣΧΟΛ-ΜΗ ΜΙΣΘΩΤΟΙ	2,9	47,9

Πηγή: Επαγγελματική Απασχόληση Γονέων, Μεταβλητές V17 & V18,

Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα

Από την κοινωνική άποψη (social view) της απασχόλησης των γονέων φαίνεται ότι το φοιτητικό σώμα προέρχεται (κατάγεται) στη μεγάλη του πλειοψηφία από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Τα επαγγέλματα γονέων που κυριαρχούν για τους φοιτητές των ΑΕΙ είναι:

- ο Υπάλληλοι γραφείου και συναφή επαγγέλματα 29%
- ο Ελεύθεροι επαγγελματίες 21%

Αντίθετα τα επαγγέλματα γονέων που κυριαρχούν για τους φοιτητές των ΤΕΙ είναι:

- ο Τεχνικά επαγγέλματα 32,5%
- ο Υπάλληλοι γραφείου και συναφή επαγγέλματα 25,5%

Η διαφοροποίηση εστιάζεται σε γονείς που ασκούν ελεύθερα επαγγέλματα (γιατροί, δικηγόροι, δημοσιογράφοι) ή και διευθυντική δραστηριότητα σε επιχειρήσεις Δημόσιου ή Ιδιωτικού τομέα.

Η διαφοροποίηση αυτή εκφράζεται με την αναλογία "προνομιούχων" κοινωνικών τάξεων γονέων του φοιτητικού σώματος ΑΕΙ προς ΤΕΙ (Μ.Ο.=2 προς 1) που τις προηγούμενες όμως δεκαετίες ήταν: (ΑΕΙ/ΤΕΙ: Μ.Ο.=5 προς 1).

Είναι προφανές ότι η κοινωνική διάκριση του εκπαιδευτικού συστήματος σε βάρος των «μη προνομιούχων» κοινωνικών τάξεων αμβλύνεται διαχρονικά και ο βαθμός εκδημοκρατικοποίησης της ανώτατης παιδείας εμφανίζεται διαχρονικά ως εξαιρετικά προωθημένος.

Η σχέση μεταξύ των φοιτητικών σωμάτων (ΑΕΙ, ΤΕΙ) και επαγγελματικής απασχόλησης των γονέων βρέθηκε στατιστικά σημαντική ($\chi^2=111,39$, $p<0,00001$).

Όσον αφορά τις γραμματικές γνώσεις των γονέων του φοιτητικού σώματος, κυριαρχεί η κατηγορία των αποφοίτων λυκείου ή ισότιμης τεχνικής επαγγελματικής σχολής με ποσοστό μεταξύ 27% - 35%.

Η σχέση μεταξύ των φοιτητικών σωμάτων (ΑΕΙ, ΤΕΙ) και γραμματικών γνώσεων των γονέων βρέθηκε στατιστικά σημαντική ($\chi^2=86,02$, $p<0,00001$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΟΝΕΩΝ

ΑΕΙ(%)		ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΟΝΙΩΝ	ΤΕΙ(%)	
ΠΑΤΕΡΑ	ΜΗΤΕΡΑ		ΠΑΤΕΡΑ	ΜΗΤΕΡΑ
6,9	3,0	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2,0	1,0
23,0	20,0	ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ	13,0	8,0
10,0	8,0	ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ-ΚΑΤΕΕ-ΚΑΤΕ	6,0	6,0
27,0	38,0	ΛΥΚΕΙΟ-6/ΤΑΞΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	30,0	35,0
13,0	10,0	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	16,0	13,5
18,0	18,0	ΔΕΝ ΤΕΛΕΙΩΣΕ ΓΥΜΝΑΣΙΟ	31,0	32,0
2,1	3,0	ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	2,0	4,5

Πηγή: Μεταβλητή V20: Γραμματικές Γνώσεις Γονιών, Ερωτηματολόγιο, Παράρτημα

Πράγματι οι γραμματικές γνώσεις των γονέων των φοιτητών σε σχολές ΑΕΙ που έχουν πτυχίο ΑΕΙ και άνω, ξεπερνάει το 25% κατά μέσο όρο, ενώ το

αντίστοιχο ποσοστό των φοιτητών σε σχολές ΤΕΙ είναι περίπου 12% κατά μέσο όρο.

3.3. Δημόσιες δαπάνες που διατίθενται για την παιδεία ως ποσοστό του Α.Ε.Π.

Ο τρίτος άξονας εστιάζεται στην χρηματοδότηση της ανώτατης παιδείας. Η ποσοτική "έκρηξη" του φοιτητικού σώματος που προαναφέρθηκε (Πίνακας 1) δεν συμβαδίζει με την δημοσιονομική πολιτική. Πράγματι, όπως αποτυπώνεται στο (Πίνακα 9), οι δημόσιες δαπάνες για την παιδεία ως ποσοστό του ΑΕΠ γενικά υπήρξαν, σε όλη τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου οι χαμηλότερες της Ευρώπης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΩΣ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΑΕΠ
ΣΕ ΚΡΑΤΗ-ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΟΟΣΑ

ΚΩΔ. ΧΩΡΑΣ	ΚΡΑΤΗ-ΜΕΛΗ	(ΔΑΠΑΝ.ΕΚ/ΣΗΣ / ΑΕΠ) Χ
1		3.5
2	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4.5
3	ΚΟΡΕΑ	4.4
4	ΜΕΞΙΚΟ	4.5
5	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	4.3
6	ΕΛΒΕΤΙΑ	5.4
7	ΙΣΠΑΝΙΑ	4.7
8	ΤΣΕΧΙΑ	4.5
9	Η.Π.Α	5.2
10	ΚΑΝΑΔΑΣ	5.4
11	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	4.5
12	ΙΑΠΩΝΙΑ	3.6
13	ΓΑΛΛΙΑ	5.8
14	ΒΕΛΓΙΟ	4.8
15	ΙΣΛΑΝΔΙΑ	5.1
16	ΑΥΣΤΡΙΑ	6.8
17	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	4.5
18	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	4.3
19	ΔΑΝΙΑ	6.5
20	ΣΟΥΗΔΙΑ	6.8
21	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	6.3
22	ΙΤΑΛΙΑ	4.6
23	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	4.2
24	Ν.ΖΗΛΑΝΔΙΑ	6.1
25	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	6.6
26	ΠΟΛΩΝΙΑ	5.8
27	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	5.8
28	ΒΡΕΤΑΝΙΑ	4.6

Πηγή : ΟΟΣΑ ,ΟΟΣΑ EDUCATION DATATABASE 2000, p.18

Έργο: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Εκπαιδευτική Ενότητα: Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

Με δεδομένη την ευρύτατη συμμετοχή λαϊκής προέλευσης φοιτητών στα ΑΕΙ και κυρίως στα ΤΕΙ, το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης βαρύνει τους οικογενειακούς προϋπολογισμούς οικογενειών που είναι μη προνομιούχες.

Το γεγονός ότι πολλά τμήματα ΑΕΙ και ΤΕΙ "υποβαθμίζονται" λόγω δύσκολης πρόσβασης των αποφοίτων τους στην αγορά εργασίας, οι σχολές ΑΕΙ και ΤΕΙ διασπρωματώνονται σε κατώτερες "προλεταριακές" σχολές "χαμηλής" ζήτησης και ανώτερες "ευγενείς" σχολές υψηλής ζήτησης.

Έτσι, δημιουργείται μια ταξική παιδεία όπου η πρόσβαση σε αυτές σαφώς εξαρτάται από:

1. το εισόδημα της οικογένειας
2. το κόστος προπαρασκευής σε φροντιστήρια, ινστιτούτα, ΚΕΚ, κ.α.
3. την κοινωνική καταγωγή των φοιτητών (απασχόληση και επίπεδο εκπαίδευσης των γονέων τους)
4. τις οικογενειακές ή εξωοικογενειακές επιδράσεις στην εκλογή της επιστήμης που ακολουθούν τα επαγγελματικά και επιστημονικά τους σχέδια

Εξετάζοντας τον Πίνακα 10, επισημαίνεται ότι στις σχολές υψηλής προτίμησης ο ανταγωνισμός και οι περιορισμένες θέσεις υπήρχαν και θα υπάρχουν πάντοτε, παρά τη σημαντική αύξηση του αριθμού των εισακτέων που έγινε τα τελευταία χρόνια.

Ο μεγαλύτερος αριθμός των προσφερομένων αυτών θέσεων, καλύπτει την ανάγκη μιας αόριστης ζήτησης των υποψηφίων και δεν αντιμετωπίζει τις πραγματικές επιθυμίες τους, ούτε και την προοπτική ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Άλλωστε, είναι γεγονός ότι οι υποψήφιοι στρέφονται κυρίως σε ορισμένα τμήματα που πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν στην καλύτερη επαγγελματική αποκατάσταση.

Το συμπέρασμα λοιπόν είναι ότι και στην περίπτωση που ο αριθμός των προσφερομένων θέσεων εξισωθεί με τον αριθμό των υποψηφίων θα εξακολουθεί να υπάρχει η ανάγκη μιας αντικειμενικής και αδιάβλητης αξιολόγησης που να δίνει μια ομαλή και ολοκληρωμένη διαβάθμιση των υποψηφίων και των επιδόσεών τους, ώστε να επιλέγονται οι πραγματικά καλύτεροι με κάποιο βαθμό βεβαιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
ΣΧΟΛΕΣ "ΥΨΗΛΗΣ" ΖΗΤΗΣΗΣ και ΣΧΟΛΕΣ "ΧΑΜΗΛΗΣ" ΖΗΤΗΣΗΣ

ΣΧΟΛΗ	ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΡΙΑ	(2)/(3)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ΑΕΙ-ΣΧΟΛΕΣ "ΥΨΗΛΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ"				
ΑΡΧΙΤΕΚΤ.- ΕΜΠ	945	135	20.607	7Χ
ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΘ.	611	201	18.835	3Χ

ΣΧΟΛΗ	ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ	ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΡΙΑ	(2)/(3)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ΤΕΙ-ΣΧΟΛΕΣ "ΥΨΗΛΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ"				
ΠΛΗΡΟΦΟΡ.-ΑΘ.	1091	165	15.656	6,6X
ΕΜΠΟΡ.& ΔΙΑΦ. ΑΘ.	550	165	15.046	3,3X
ΑΕΙ-ΣΧΟΛΕΣ "ΧΑΜΗΛΗΣ" ΖΗΤΗΣΗΣ				
ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΣ ΤΕΧ. & ΕΠΙΚ.-ΑΙΓΑΙΟΥ	54	139	11.748	0,39X
ΔΑΣΟΛΟΓΙΑΣ, ΦΥΣΙΚ.ΠΟΡΩΝ-ΘΡΑΚΗΣ	45	90	11.494	0,5X
ΠΑΙΔ.ΝΗΠΙΑΓΓ. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	78	166	12.167	0,47X
ΤΕΙ-ΣΧΟΛΕΣ "ΧΑΜΗΛΗΣ" ΖΗΤΗΣΗΣ				
ΣΥΝ/ΚΩΝ ΟΡΓΑΝ. ΜΕΣΟΛ.	15	240	8.997	0,06X
ΒΙΟΛΟΓ.ΓΕΩΡ. ΗΠΕΙΡ.	18	180	7.721	0,1X
ΕΦΑΡ.ΞΕΝ.ΓΛΩΣ. ΗΠΕΙΡ.	25	142	7.182	0,17X

ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε., ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΕΤΟΣ 2000

4. Συμπεράσματα-Προτάσεις

- 4.1. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε όρους "εισροών" στο εκπαιδευτικό σύστημα, δείχνουν **μεταστροφή** των προτιμήσεων σε ειδικότητες και επαγγέλματα που ανταποκρίνονται στις τάσεις και προοπτικές της αγοράς εργασίας, παρά το έλλειμμα ενημέρωσης και επαγγελματικού προσανατολισμού των νέων υποψηφίων και των οικογενειών τους.
- 4.2. Υπάρχει μια **διπλή τάση** μεταστροφής των προτιμήσεων και της ζήτησης υπηρεσιών εκπαίδευσης: σε διοικητικές και τεχνολογικές ειδικότητες και μεταξύ ΑΕΙ και ΤΕΙ που παρουσιάζουν ευελιξία προσαρμογής στις τάσεις και

- προοπτικές της αγοράς εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει “εκλογίκευση συμπεριφοράς” σε διαφορετικούς βαθμούς στους τομείς της ζήτησης και της προσφοράς υπηρεσιών εκπαίδευσης στην περίπτωση της Χώρας μας.
- 4.3. Η κοινωνική διάκριση του εκπαιδευτικού συστήματος σε βάρος των «μη προνομιούχων» κοινωνικών τάξεων αμβλύνεται διαχρονικά και ο **βαθμός εκδημοκρατικοποίησης** της ανώτατης παιδείας εμφανίζεται διαχρονικά ως εξαιρετικά προωθημένος.
- 4.4. Υπάρχει υποχώρηση του κριτηρίου της κοινωνικής ένταξης ιδιαίτερα με θέσεις του δημόσιου τομέα (φαινόμενο αυτοσκοπικής “εκπαιδευσιολατρίας”) ως παράγοντα ζήτησης για ανώτατη εκπαίδευση, σε όφελος των απαιτήσεων της **αγοράς εργασίας** ως εφελκυστικό οικονομικής και κοινωνικής ανέλιξης.
- 4.5. Κυριότερος αρνητικός παράγων της ευρύτερης προσαρμοστικότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες και στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας είναι οι συνεχιζόμενοι **περιορισμοί** στο δικαίωμα επιλογής των εισακτέων και των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές, σύμφωνα με την εμπειρία της αναγνώρισης του **δικαιώματος ελεύθερης επιλογής**, που έχει επικρατήσει στον ευρύτερο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- 4.6. Υπάρχει σημαντική διεθνής υστέρηση των **δημοσίων δαπανών** για τη παιδεία γενικά, και για την ανώτατη παιδεία ειδικότερα σε σχέση με τις υπόλοιπες Χώρες-Μέλη της Ε.Ε. Αυτό, σε συνδυασμό με την ευρύτατη συμμετοχή μη προνομιούχων κοινωνικών στρωμάτων στο φοιτητικό σώμα, αποβαίνει σε βάρος των οικογενειακών προϋπολογισμών πτωχών οικογενειών, για δαπάνες προπαρασκευής, διαμονής και φοίτησης.
- 4.7. Σε όρους Εκπαιδευτικής Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Οικογένεια → Εκπαιδευτικό Σύστημα → Αγορά Εργασίας) και Ανασχεδιασμού (BPR), υπάρχει πρόβλημα **διαρθρωτικών αλλαγών** στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, προς εισαγωγή μηχανισμού σύνδεσής του με την αγορά εργασίας. Ειδικότερα, συνιστάται ριζική, ουσιαστική ανεξαρτητοποίηση και αναγνώριση του δικαιώματος επιλογών αφενός στα ΑΕΙ/ΤΕΙ και αφετέρου των Πολιτών, των νέων και των οικογενειών τους, βάσει της εκπαιδευτικής πολιτικής “ίσων όρων ανταγωνισμού” της Ε.Ε. και της διαθέσιμης διεθνούς εμπειρίας.
- 4.8. Παράλληλα, συνιστάται επέκταση της ίδιας συλλογιστικής σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα, με ολοκληρωμένη προσέγγιση και ανάλογες αλλαγές στο σύστημα ιδιαίτερα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με εισαγωγή αναλυτικών προγραμμάτων, επαγγελματικού προσανατολισμού για σωστή

πληροφόρηση των υποψηφίων φοιτητών σχετικά με τις τάσεις της αγοράς εργασίας, τη προσφορά και ζήτηση ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας, τις ειδικότητες "αιχμής" στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, κλπ.

Η διαρθρωτική προσέγγιση της Ε.Ε.Α. πρόκειται να έχει μια μεγάλη σειρά θετικών αποτελεσμάτων, στον προϋπολογισμό των οικογενειών των φοιτητών, στις επιχειρηματικές επενδύσεις, στην απασχόληση και στη διεθνή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, κλπ, κλπ. Με τον τρόπο αυτό θα εξομαλυνθούν οι διαταραχές της ζήτησης στην αγορά εργασίας, που μεταφράζεται σε πλεονάσματα ανθρώπινου δυναμικού για συγκεκριμένους τομείς και σημαντικές ελλείψεις σε τομείς με ειδικότητες "αιχμής".

Η συνιστούμενη επαναπροσέγγιση προϋποθέτει ειδικές μελέτες εφαρμογής.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	
1-5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ: Φύλο, έτος γέννησης, έτος αποφοίτησης, φορέας και τόπος του σχολείου αποφοίτησης	V01/ V05
6. ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: Αγροτική (κάτοικοι λιγότεροι από 2.500. Ημιαστική (μεταξύ 2.500 και 10.000). Αστική (μεταξύ 10.000 και 50.000), Μεγάλο-αστικά κέντρα (πάνω από 50.000), Περιοχή πρωτεύουσας	V06
7. ΤΥΠΟΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ: Ενιαίο Λύκειο (θεωρητικής, θετικής και τεχνολογικής κατεύθυνσης) Τεχνικό & Επαγγελματικό Λύκειο (ημερήσιο και εσπερινό)	V07
8. ΒΑΘΜΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟΥ Μεταξύ 10 και 12,5, μεταξύ 12,5 και 15, μεταξύ 15 και 17,5 και μεταξύ 17,5 ως 20	V08
9. ΠΟΣΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ (ΜΟΡΙΑ) ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΑΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ	V09
10. ΑΥΤΟΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ Υψηλού, μετρίου και χαμηλού επιπέδου	V10
11. ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΣΟΥ ΣΕ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ: Απολύτως απαραίτητη, απαραίτητη, άχρηστη	V11
12. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΣΕ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ: Καμία, κάτω από 1 χρόνο, μεταξύ 1 και 2 χρόνων, άνω από 2 χρόνια	V12
13. ΜΗΝΙΑΙΑ ΔΑΠΑΝΗ ΠΡΟΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΣΕ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ: Μεταξύ 50.000 δρχ και 100.000 δρχ. Μεταξύ 100.000 δρχ και 200.000 δρχ. Άνω των 200.000 δρχ.	V13
14. ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΜΗΧ/ΚΟ ΔΕΛΤΙΟ: Στο πρώτο 25% των τμημάτων που δηλώθηκαν, στο δεύτερο 25% των τμημάτων, στο τρίτο 25% των τμημάτων, στο τελευταίο 25% των τμημάτων που δηλώθηκαν	V14
15. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΤΡΥΝΑΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ: Γονείς, συγγενικό-φιλικό περιβάλλον, καθηγητές, μόνος σου, τυχαία χωρίς παρότρυνση κανενός	V15

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	
16. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΕΓΙΝΕ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΞΗΣ ΛΟΓΟΥΣ: Καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης, φιλοδοξίες γονέων, αδυναμία εισαγωγής σε άλλη σχολή, διαμονή στην Αθήνα, αναβολή στρατιωτικών υποχρεώσεων, κοινωνικός μιμητισμός (φίλοι σπουδάζουν σε κάποια σχολή), ανάπτυξη της προσωπικότητάς μέσω επαγγελματικών γνώσεων, άλλο	V16
17. ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ (ΠΑΤΕΡΑ /ΜΗΤΕΡΑΣ): Καθόλου σχολείο, φοίτηση ή αποφοίτηση δημοτικού, 3/τάξιου γυμνασίου, ή λυκείου (6/τάξιο γυμνάσιο), φοίτηση ή αποπεράτωση ΤΕΙ/ΚΑΤΕ.Ε, ΑΕΙ, μεταπτυχιακές σπουδές	V17
18. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ (ΠΑΤΕΡΑ/ΜΗΤΕΡΑΣ): Επιστημονικό, Ελεύθερο επάγγελμα, Διευθυντής, Ανώτερ.Διοικητικό Στέλεχος, Υπάλληλος Γραφείου, Εμπορος, Πωλητής, Αγρότης (Γεωργία Κτηνοτροφία), Τεχνίτες-Εργάτες, Αξιοματικός-Ενοπλες Δυνάμεις, Απασχολούμενος στη παροχή υπηρεσιών, Επαγγελματικά ανενεργός (άνεργος), Οικιακά	V18
19. ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΤΩΝ ΓΟΝΕΩΝ: Κάτω από 300.000 δρχ, μεταξύ 300.001 και 600.000 δρχ, άνω από 600.000 δρχ.	V19
20. ΕΞΟΔΑ ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΘΑ ΚΑΛΥΦΘΟΥΝ: Από γονείς και ίδια απασχόληση, από υποτροφία, από ίδια απασχόληση, από συγγενείς, άλλο	V20
21. ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΕΣ; 1 φορά (φέτος), 2 φορές, άνω από δύο φορές	V21
22. ΑΜΕΣΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ: Ξανά πανελλήνιες για εισαγωγή σε άλλο τμήμα ΑΕΙ/ΤΕΙ, εγκατάλειψη της ιδέας των σπουδών, διακοπή και σπουδές στο εξωτερικό, συνέχιση των σπουδών και κατόπιν εύρεση εργασίας, συνέχιση σπουδών & παράλληλα εργασία, άλλο	V22

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΑΝΤΕΡΣΟΝ Λ.	Προσωπικότητα & Στάσεις των Φοιτητών των Ελληνικών ΑΕΙ	Εκδ. ΕΚΚΕ	Αθήνα 1980
ΔΟΥΚΑΚΗΣ ΝΤΑΝΤΗΣ- ΛΑΖΑΡΟΣ	Εργασιακές Σχέσεις: Οικονομία & Θεσμοί	Εκδ. Οδυσσέας	Αθήνα 1982
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1994/95	
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1995/96	
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1996/97	
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1997/98	
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1998/99	
ΕΣΥΕ	Στατιστική της Εκπαιδεύσεως	1999/00	
ΗΛΙΟΥ Μ.	Εκπαιδευτική & Κοινωνική Δυναμική	Εκδ. ΠΟΡΕΙΑ	Αθήνα 1984
ΙΝΕ,ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ	Η Ελληνική Οικονομία & η Απασχόληση	Έκθεση #3	Αθήνα 2001
ΚΑΖΑΜΙΑΣ Α.	Μελέτη Αναπτύξεως	Υπουργείο	Αθήνα
ΨΑΧΑΡΟΠΟΥΛΟΣ Γ.	Μεταγυμνασιακής εκπαίδευσεως	Παιδείας	1980
ΚΑΖΑΜΙΑΣ Α., ΚΑΣΣΩΤΑΚΗΣ Μ.	Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές Ανασυγκρότησης & Εκσυγχρονισμού	Εκδ. ΣΕΙΡΙΟΣ	Αθήνα 1995
ΚΑΣΙΜΑΤΗ Κ.	Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης	Εκδ.ΕΚΚΕ	Αθήνα 1998
ΚΑΤΣΑΝΕΒΑΣ Θ.	Επαγγέλματα του μέλλοντος και του παρελθόντος		Αθήνα 2002
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	Κριτική της Εκπαιδευτικής Πολιτικής(1974-81)	Β'ΕΚΔΟΣΗ	Αθήνα 1982
ΚΙΝΤΗΣ Α.	Οικονομική Ανάλυση της Ζήτησεως Εργασίας	Εκδ.ΚΕΠΕ	Αθήνα 1970
ΛΑΜΠΙΡΗ-ΔΗΜΑΚΗ Ι.	Προς μια Ελληνική Κοινωνιολογία της Παιδείας	Τομ.2-εκδ. ΕΚΚΕ	Αθήνα 1974
ΜΑΛΙΝΔΡΕΤΟΥ Γ.	Επιχειρηματική Αναμηχάνευση σε Περιβάλλον Logistics	Διδασκ. Διατριβή Πάντειο Παν/ο	Αθήνα 2001
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	Έρευνα Αξιολόγησης της Τριτοβάθμιας Οικονομικής Εκπαίδευσης	Υπεύθυνος: Γ. Μπήτρος	Αθήνα 2000
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ	Τα Οικονομικά Μαθήματα στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Υπεύθυνη Μαγουλά Χαρά	Αθήνα 2002
ΠΕΣΜΑΖΟΓΛΟΥ Σ.	Εκπαίδευση & Ανάπτυξη στην Ελλάδα. Το ασύμπτωτο μιας σχέσης	Εκδ. Θεμέλιο	Αθήνα 1982
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ	Οι ανάγκες των Επιχειρήσεων σε Ειδικότητες "Αιχμής"	Τχ.597	6- 7/2001 σ.4 επ.
ΤΣΟΥΚΑΛΑΣ Κ.	Εξάρτηση και Αναπαραγωγή	ΘΕΜΕΛΙΟ	Αθήνα 1987
ΤΣΟΥΚΑΛΑΣ Κ.	Η ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα ως μηχανισμός κοινωνικής αναπαραγωγής	Περ. Δευκαλίων	Τευχ. 13/1975