ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΜΑ

Είναι γνωστό ότι, ο χώρος της εκπαίδευσης, σε κάθε επίπεδο της, καθημερινά, παρουσιάζει προβλήματα που καλούνται τα στελέχη της [Περιφερικοί Δ/ντές, Δ/ντές Εκπ/σης, Σχ. Σύμβουλοι, Πρ/νοι Γραφείων] να επιλύσουν.

Πως, κατά τη γνώμη σας, τα παραπάνω Όργανα της Εκπ/σης θα μπορέσουνε να αποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στις υποχρεώσεις τους αυτές?

Υπ. Καθηγητής
Ιωάννης Γιαννάκος

Ελευθεριάδης Ελευθέριος ΠΕ11 e-mail:lefedim@yahoo.gr
Μπούτσκου Λεμονιά ΠΕ 03 e-mail:lemonmp3@gmail.com
Παπαθανασίου Θεόδωρος ΠΕ11, e-mail: theo.sofi@yahoo.gr
Παππά Αφροδίτη ΠΕ60 e-mail:afpappa@yahoo.gr

Θεσσαλονίκη 2010-2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α. Το περιεχόμενο του ηγετικού ρόλου των στελεχών της εκπαίδευσης

Β. Διοίκηση και άλλες επιστήμες.

Γ. Τι σημαίνει διοίκηση και ποιος είναι ο manager.

Δ. Αποστολή και ρόλος του σχολείου. Είναι ασύμβατες εκπαίδευση και διοίκηση

Ε. Διαχείριση συγκρούσεων.

ΣΤ. Η λήψη των αποφάσεων στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ζ. Λήψη και εκτέλεση αποφάσεων

Α. Το περιεχόμενο του ηγετικού ρόλου των στελεχών της εκπαίδευσης

Ιστορική ανάδρομη στους όρους «ηγεσία» και «ηγέτης»

Ηγεσία λέμε μια διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους προς την κατεύθυνση επίτευξης επιθυμητών στόχων.

Στην πορεία της ανθρώπινης ιστορίας ο ρόλος και η φύση της ηγεσίας έχει συζητηθεί, αναλυθεί και καταγραφεί σε κείμενα πολλών κοινωνιών διαφορετικών μεταξύ τους και διασπαρμένων στους αιώνες:

- Στην απέραντη Κίνα, πριν από 2.500 χρόνια ο Στρατηγός και Φιλόσοφος Σουν Τζου διαπραγματεύτηκε, υπό την ευρεία έννοια, την ηγεσία μέσα από ένα σύνολο αρχών και τεχνικών που πρέπει να ακολουθούνται για να οδηγήσουν στη νίκη μιας διαμάχης.
- Στην αναγεννησιακή Φλωρεντία του 1.500, ο Νικολό Μακιαβέλι, εξέθεσε τις ιδέες του, σχετικά με το τι πρέπει ένας πρίγκιπας (ηγεμόνας), προκειμένου να επιβιώσει και να εξασφαλίσει την εξουσία του μέσα σε ένα εχθρικό και επικίνδυνο περιβάλλον.
- Στους νεώτερους χρόνους ο Στρατηγός Montgomery πίστευε ότι ένας ηγέτης: «…..πρέπει να διαθέτει μεταδοτική αισιοδοξία και αποφασιστικότητα, να επιμένει ενάντια στις δυσκολίες, να ακτινοβολεί αυτοπεποίθηση, ακόμα και όταν δεν είναι και ο ίδιος σίγουρος για το αποτέλεσμα….».

Η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς

Υπάρχουν σίγουρα πολλά ακόμα δείγματα γραφής για το πόσο και ποιους απασχόλησε η έννοια «ηγεσία» και «ηγέτης» στη διάρκεια της Ιστορίας.
Ωστόσο μετά το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου πολέμου, ερευνητές και στοχαστές άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι οι επιχειρήσεις και η βιομηχανία θα μπορούσαν να ωφεληθούν από ιδέες και διαδικασίες –τεχνικές που ως τότε εφαρμόζονταν στον πόλεμο. Έτσι οι όροι «ηγεσία» και «στρατηγική» απεγκλωβίζονται από τα πολεμικά εγχειρίδια και μετακομίζουν στις σκέψεις και στα πρώτα συγγράμματα των θεωρητικών του management. Βασικοί θεωρητικοί-συγγραφείς σε θέματα ηγεσίας είναι οι R. Likert, R. Blake & J. Mouton, J. Adair, W. Bennis, J. Kotter.

Rensis Likert (1830 - 1981)

Η εργασία του επικεντρώθηκε στην έρευνα της φύσης της ηγεσίας ανά περίσταση και καθιέρωσε τέσσερα συστήματα διοίκησης, για να ερμηνεύσει τον τρόπο που συμπεριφέρονται τα στελέχη της διοίκησης ανάλογα με την περίσταση.

Συγκεκριμένα:

Σύστημα 1: Εξουσιαστικό- Εκμεταλλευτικό.

Η διοίκηση ελέγχει τους υφισταμένους με το φόβο και τις απειλές.

Σύστημα 2: Εξουσιαστικό- ευεργετικό.

Η διοίκηση χρησιμοποιεί ανταμοιβές, οι υφιστάμενοι είναι υποταγμένοι στους ανώτερους και οι αποφάσεις παίρνονται στην κορυφή.

Σύστημα 3: Συμβουλευτικό.

Από τη διοίκηση επιζητείται κάποια συμμετοχή, αλλά βασικά αποσπά μόνο αυτό που θέλει να ακούσει.

Σύστημα 4: Συμμετοχικό.

Η διοίκηση αξιοποιεί πλήρως τη συμμετοχή της ομάδας και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι εκτεταμένη και ολοκληρωμένη.

Ο Likert δεν προτείνει το σύστημα 4 εξαιρώντας τα άλλα τρία, πιστεύει πως: «...η προσέγγιση που υιοθετεί κανείς εξαρτάται από την περίσταση και αυτή η περιστασιακή προσέγγιση απαιτεί διαφορετικούς τύπους ηγεσίας για διαφορετικές εργασίες και ενέργειες ...».

Robert Blake (1918 -) & Jane Mouton (1930 - 1970)

Οι Blake & Mouton πίστευαν ότι: «...κάθε μορφή διοίκησης βασίζεται στη σύνθεση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση του ενδιαφέροντος της διοίκησης για την εκτέλεση του έργου, με το ενδιαφέρον των ανθρώπων που το εκτελούν...».

Καθιέρωσαν τη μέθοδο Grid με δύο μαθηματικούς πίνακες που μετρούν το ενδιαφέρον για το έργο και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους με διαβάθμιση από το 1 έως το 9.

John Adair (1934 -)

Ο Adair αναγνώρισε τρεις ομάδες αναγκών που τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να προσπαθούν να καλύψουν συγχρόνως:

1. ανάγκες του έργου,
2. ανάγκες των ατόμων και
3. ανάγκες της ομάδας.

Τέλος παρουσίασε τις βασικές ενέργειες που πρέπει να κάνει το στέλεχος διοίκησης, προκειμένου να καλύψει αυτές τις ανάγκες:

1. Προγραμματισμός: Καθορισμός στόχων και πρακτικός προγραμματισμός εργασιών.
2. Πληροφόρηση: Εξήγηση του σκοπού και των απαραίτητων εργασιών.
3. Ενημέρωση: Ενημέρωση των ομάδων και ανάθεση καθηκόντων.
4. Υποστήριξη: Ενθάρρυνση και πειθαρχία στις ομάδες και τα άτομα έτσι ώστε να υπάρχει πνεύμα συνεργασίας.
5. Έλεγχος: Δημιουργία και διατήρηση κριτηρίων που επηρεάζουν το ρυθμό προόδου.
6. Αξιολόγηση: Έλεγχος αποτελεσμάτων και προόδου και παροχή βοήθειας στην ομάδα έτσι ώστε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της [4].

Warren Bennis (1925 -)

Ο Bennis πιστεύει πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούν να διδαχθούν και κατέγραψε ένα μεγάλο αριθμό γνωρισμάτων του αποτελεσματικού ηγέτη.
Συγκεκριμένα οι ηγέτες:

- Έχουν όραμα όχι μόνο μεσοπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο.
- Αναπτύσσουν πρωτοβουλία και εισάγουν καινοτομίες, με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον.
- Έχουν καλή επικοινωνιακή δεξιότητα, χρησιμοποιούν μεταφορές και αναλογίες για να κάνουν ενδιαφέρουσα τη συζήτηση.
- Κερδίζουν και εμπνέουν την εμπιστοσύνη που ενώνει τον ηγέτη με την ομάδα.
- Είναι ακέραιοι χαρακτήρες με ξεκάθαρες αξίες.
- Προκαλούν συζήτηση για νέες ιδέες και μεθόδους.
- Πιστεύουν στη μάθηση ως καθοριστικό παράγοντα στη διαδικασία αλλαγής.
- Απαιτούν το καλύτερο από τους συνεργάτες τους, με ρεαλιστικές όμως προσδοκίες.
- Έχουν ενθουσιασμό για τη δουλειά τους και ξέρουν να τον μεταδίδουν.

- Είναι τολμηροί, δε φοβούνται να δοκιμάσουν καινούργια πράγματα.
- Έχουν ισχυρούς οικογενειακούς δεσμούς.

John kotter (1947 -)

Ο J.Kotter πιστεύει πως, οι ηγέτες πρώτα γεννιούνται και ύστερα γίνονται και τονίζει πως η βασική λειτουργία της ηγεσίας είναι πως προκαλεί αλλαγές τόσο στο πώς γίνονται τα πράγματα όσο και στο τι πράγματα γίνονται. Αυτό επιτυγχάνεται με τρεις ενέργειες των ηγετών:

1. Καθορισμός της κατεύθυνσης**.** Είναι ο ρόλος του ηγέτη να καθορίσει το όραμα για το μέλλον και τη στρατηγική για τις αλλαγές που θα επιτρέψουν να πραγματοποιηθεί το όραμα.
2. Ευθυγράμμιση των ανθρώπων με τους σκοπούς και τους στόχους**.** Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίσει με μια αποτελεσματική επικοινωνία ότι το όραμα και οι στρατηγικές είναι απολύτως κατανοητές από τις ομάδες εργασίας.
3. Παρακίνηση και έμπνευση**.** Ο ηγέτης πρέπει να ενεργοποιεί τους ανθρώπους έτσι ώστε να ενδιαφέρονται για το έργο, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να ξεπερνούν τα εμπόδια που δημιουργούν οι αλλαγές.

Με τον Kotter ένας νέος τύπος ηγέτη γεννιέται: αυτός που διευκολύνει την επίλυση των προβλημάτων και κάνει τα πράγματα δυνατά.

Τα Σύγχρονα Στελέχη της Εκπαίδευσης (Περιφερειακοί Δ/ντές, Δ/ντές Εκπ/σης, Σχ. Σύμβουλοι, Δ/ντές Σχολικών μονάδων) θα πρέπει να συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που προαναφέραμε με τα απαραίτητα οργανωτικά προσόντα, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθεί στον πολυδιάστατο ρόλο τους. Οι εποπτικές, οργανωτικές, αλλά και καθοδηγητικές τους αρμοδιότητες θα πρέπει να έχουν διπλό στόχο: την εύρυθμη λειτουργία της εκπαίδευσης και την ομαλή συνεργασία όλων των εμπλεκομένων σε αυτή (διδακτικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, μαθητές, γονείς, κοινότητα, προϊσταμένους). Τα στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να είναι εκπαιδευμένα πάνω στις βασικές αρχές διοίκησης και ταυτόχρονα να μπορούν να εφαρμόζουν αυτές τις γνώσεις. Επίσης θα πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά τόσο με το σύλλογο διδασκόντων, όσο και με τους μαθητές και τους γονείς τους.

Στην περίπτωση του Δ/ντη μιας εκπαιδευτικής μονάδας, η επιστημονική (πρέπει να είναι γνώστης του συνόλου των προγραμμάτων και των επιστημονικών εξελίξεων) αλλά και η τεχνική κατάρτιση (πρέπει να γνωρίζει την επιστήμη της διοίκησης και τις εφαρμογές της) αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του έργου του. Η καλή γνώση επίσης της σχολικής νομοθεσίας από τα στελέχη της εκπαίδευσης είναι βασικό εφόδιο διαχείρισης προβλημάτων και εύρυθμης λειτουργίας της εκπαίδευσης.

Οι Δ/ντές και οι υποδιευθυντές Σχολικών Μονάδων θα πρέπει να γνωρίζουν τις καθορισμένες από το νόμο αρμοδιότητες όπως αυτές ορίζονται (Φ.353 .1 / 324 / 105657 / Δ1 / 8.10.2002. 1Π.Ε.Π.Θ ΦΕΚ 13 40 τα Β 16.10.2002)

Άρθρα 27, 29, 31, 33

«...Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο εαυτό μας. Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική, όραμα ή μεγάλα ιδανικά. Η πραγματικότητα όμως είναι πολύ πιο απλή: οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας... Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα, οι μεγαλύτεροι ηγέτες της ανθρωπότητας – είτε ήταν αρχηγοί φιλών είτε σαμάνοι - κέρδιζαν και εδραίωναν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς ο ηγέτης οποιαδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψη της αβεβαιότητας ή της απειλής όπως και εν όψη κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας... Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον – παρότι μέχρι πρότινος ήταν σε μεγάλο βαθμό μη ορατό - αποτελεί μια από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας: ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία... Αυτό το ηγετικό καθήκον έχει παντού τις εφαρμογές του, από την αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου, έως το κατάστημα λιανικής πώλησης...»

Αναμφίβολα ένας σύγχρονος διευθυντής έχει ηγετικό ρόλο (κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη στόχων), χωρίς αυτό να σημαίνει πως ένας διευθυντής είναι αυτόματα και ηγέτης. Σε πολλές επιχειρήσεις μπορεί να

συναντήσουμε τυπικούς (αυτός που έχει οριστεί και έχει την εξουσία λόγω θέσης) και άτυπους (δεν έχει επίσημο τίτλο αλλά ιδιαίτερα χαρακτηρίστηκα του τον ανέδειξαν και οι συνθήκες τον ανέδειξαν σε αυτή τη θέση) ηγέτες, γεγονός που επιβεβαιώνει την άποψη πως ο προϊστάμενος δεν είναι υποχρεωτικά ηγέτης. Η ηγεσία είναι κρυμμένη μέσα σε όλους!

Υπάρχουν πέντε παράμετροι οι οποίες αναδεικνύουν έναν ηγέτη:

1. η πείρα
2. η τύχη
3. η εκπαίδευση
4. η επιρροή κάποιων τρίτων
5. η αυτογνωσία

Με αφετηρία τον τρόπο λήψης αποφάσεων στη διοίκηση τα βασικά στυλ ηγεσίας μπορούν να οριστούν ως εξής:

- Ο αυταρχικός-συγκεντρωτικός ηγέτης**,** όλες οι ευθύνες βρίσκονται συγκεντρωμένες στο πρόσωπό του, παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και η ομάδα εκτελεί, δεν υπάρχει δημιουργικότητα και ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
- Ο Δημοκρατικός ηγέτης**,** οι εξουσίες και οι ευθύνες βρίσκονται στα χέρια της ομάδας, η τελευταία παίρνει αποφάσεις και μεγάλος αριθμός εξουσιοδοτήσεων έχει παραχωρηθεί στα «κατώτερα κλιμάκια ιεραρχίας».
- Ο «Ανύπαρκτος ηγέτης»**,** υπάρχει για να υπάρχει, οι εξουσίες και οι ευθύνες αναλαμβάνονται ανεξέλεγκτα από το κάθε άτομο, δεν υπάρχει συντονισμός. Με αφετηρία τον τρόπο χειρισμού της παρακίνησης τα βασικά στυλ ηγεσίας μπορούν να οριστούν ως εξής:

Α) Το στυλ της θετικής παρακίνησης (ο επικεφαλής χρησιμοποιεί κυρίως αμοιβές και ανταμοιβές) και

Β) Το στυλ της αρνητικής παρακίνησης (ο επικεφαλής χρησιμοποιεί κυρώσεις).

Η επιλογή του ηγετικού στυλ στα διοικητικά πλαίσια εξαρτάται από:

- Τις συνθήκες που επικρατούν (πως είναι οργανωμένη μια εταιρία, το εύρος των αρμοδιοτήτων του προϊσταμένου, τα χρονικά περιθώρια, τη φύση του προβλήματος κ.α.).

- Τον ίδιο τον ηγέτη (το χαρακτήρα, τις φιλοδοξίες, τους στόχους, το προσωπικό σύστημα αξιών, τη φιλοσοφία του για τη ζωή κ.α.).
- Την ομάδα (να είναι πρόθυμοι, συνεργάσιμοι, να έχουν πείρα, γνώσεις και κίνητρα, να νοιώθουν ομάδα).

Οι ηγέτες, λοιπόν έχουν σαν δουλειά τους την κινητοποίηση των άλλων και για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- Να συμμετέχουν σε κοινό όραμα
- Να έχουν ενθουσιασμό
- Να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση
- Να έχουν ξεκάθαρη συμπεριφορά και αξίες
- Να είναι καλοί ακροατές
- Να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία
- Να είναι ευαίσθητοι με τους ανθρώπους
- Να διαθέτουν αντοχή και επιμονή
- Να είναι σύνδεσμοι της ομάδας
- Να είναι μετριόφρων με αίσθηση του χιούμορ
- Να ξέρουν να θέτουν και να επιδιώκουν στόχους
- Να ξέρουν πώς να θέτουν όρια και πώς να «κρατάνε τη θέση τους».

Η ανάπτυξη των παραπάνω χαρακτηριστικών σε συνδυασμό με τη συνεχή μάθηση και εκπαίδευση μπορούν να μετατρέψουν το διευθυντή-προϊστάμενο σε ηγέτη. Σήμερα ξέρουμε πως ηγέτης είναι όποιος καταφέρνει να επιδράσει πάνω στη συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων και να κερδίσει την πρόθυμη συμμετοχή τους προς την επίτευξη κοινά αποδεκτών στόχων. Αυτό μπορεί να το κάνει ο κάθε προϊστάμενος αναπτύσσοντας αντίστοιχες ικανότητες, βελτιώνοντας και εξασκώντας τις.

Ο W. bennis συμπύκνωσε σε μια φράση τη διαφορά ανάμεσα στον διευθυντή-προϊστάμενο και τον ηγέτη και οριοθέτησε το περιεχόμενο του ηγετικού ρόλου στα στελέχη των σύγχρονων οργανισμών: «Τα στελέχη κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

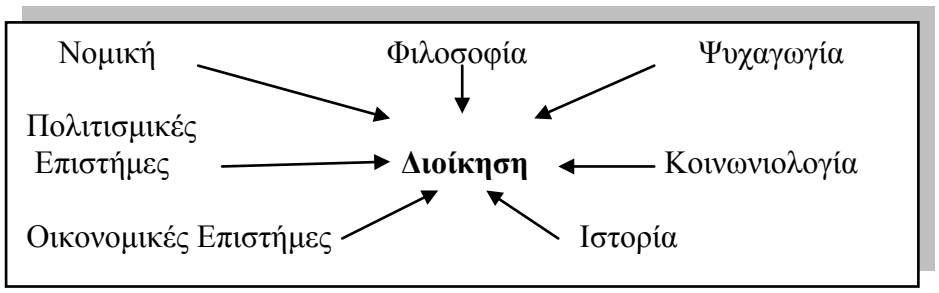
Β. Διοίκηση και άλλες επιστήμες

Από τη Μηχανική Κοσμοθεωρία στην ολιστική αντίληψη του κόσμου

Το παμπάλαιο επιστημονικό ερώτημα σχετικά με την πορεία των επιστημών, αν δηλαδή πρέπει οι διάφοροι επιστημονικοί κλάδοι να ακολουθούν ανεξάρτητους δρόμους δράσης ή να προχωρούν στις αναζητήσεις τους συνεργαζόμενοι και αλληλοσυμπληρώνοντας ο ένας τον άλλο, φαίνεται να έχει ξεκαθαρίσει στις μέρες μας όπου έχει επικρατήσει η άποψη πως ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον κόσμο που τον περιβάλλει ως ενιαίο σύνολο (ολιστική κοσμοαντίληψη – διεπιστημονική προσέγγιση των επιστημών) και όχι ως αποτέλεσμα του νόμου της αιτιότητας (μηχανική κοσμοθεωρία – αυτόνομη πορεία επιστημών). Στη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία είναι πλέον αποδεκτό πως οι επιμέρους επιστημονικοί κλάδοι συγκροτούν αυτό που ονομάζουμε «επιστήμη», υπερβαίνοντας τα μεταξύ τους διαχωριστικά όρια και αναδεικνύοντας τα αντίστοιχα κοινά στοιχεία τους.

Η διοίκηση και οι άλλες επιστήμες

Η διοίκηση (θεωρίες, πρακτικές και μέθοδοι), είναι μια σχετικά καινούργια επιστήμη, άρα εκ των πραγμάτων έχει εξελιχθεί «στηριζόμενη» πάνω σε ήδη διαμορφωμένα επιστημονικά δεδομένα & παλιότερες κοινωνικές και οικονομικές.



Διεπιστημονικό μοντέλο προσέγγισης των επιστημών

Είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό το γεγονός πως όλοι οι θεμελιωτές της επιστήμης της διοίκησης είναι Ψυχολόγοι, Κοινωνιολόγοι, Καθηγητές σε Τμήματα Ανθρωπιστικών σπουδών και γενικά επιστήμονες και ερευνητές από «άλλες» επιστήμες (Max Weber, Κοινωνιολόγος, D. MacGregor, Κοινωνικός Ψυχολόγος, A. Maslow, Ψυχολόγος, J. Kotter, καθηγητής οργανωτικής συμπεριφοράς και διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κ.α.).

Ξεφεύγοντας από τις απλές τεχνικές της μέτρησης και της εξειδίκευσης στην εργασία η διοίκηση, σαν επιστήμη με ιδιαίτερα γνωρίσματα, καλείται να εξελιχθεί και να ανταποκριθεί σε διαφορετικές μεταξύ τους και πολύπλοκες ανάγκες.
Έτσι εσωκλείει στο περιεχόμενο τις έννοιες όπως:

- πρόβλεψη
- σχεδιασμός
- στρατηγική
- επικοινωνία
- έρευνα
- κοινωνικές δομές
- οικονομικά & νομικά συστήματα
- ανθρώπινες σχέσεις
- συμπεριφορές, κίνητρα
- αμοιβές, κ.α.

Έννοιες που για επιστήμες όπως η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, έχουν μελετηθεί και εξελιχθεί επιστημονικά πολλά χρόνια πριν. Είναι αναπόφευκτος λοιπόν ο δανεισμός ή καλύτερα η συμβολή των άλλων επιστημών στην εξέλιξη της διοίκησης. Ακόμα περισσότερο οι πρακτικές της διοίκησης ενσωματώνουν, με μεγαλύτερη ευκολία από ότι οι θεωρίες, «υλικό» από τις άλλες επιστήμες και το εφαρμόζουν μέσα στις επιχειρήσεις:

- Έννοιες της Ψυχολογίας κατακλύζουν τους αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας, κανόνες από τις Πολιτικές Επιστήμες διαμορφώνουν μοντέλα αποτελεσματικής ηγεσίας , θεωρίες της Φιλοσοφίας μετουσιώνονται σε «εταιρική κουλτούρα» κ.α.
- Καμία σύγχρονη θεωρία διοίκησης δεν μιλάει μόνο για αριθμούς, αποτελεσματικότητα, παραγωγή και απόδοση, αντίθετα δίνει έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων, στα κίνητρα μέσα στο χώρο δουλειάς, στην ανθρώπινη επικοινωνία, στις κοινωνικές ευαισθησίες π.χ. για το περιβάλλον, στους νόμους και τις ηθικές αξίες μιας κοινωνίας και γενικότερα σε έννοιες που αποτελούν, τυπικά, αντικείμενο έρευνας άλλων επιστημών.

- Οι πωλητές χρησιμοποιούν κυρίως ψυχολογικούς κανόνες στην επικοινωνία τους, οι διευθυντές διαμορφώνουν το όραμα της εταιρίας μέσα από έννοιες στρατηγικής και φιλοσοφίας, οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας λειτουργούν (άρα και διοικούνται) σαν μια μικρογραφία της κοινωνίας με απόψεις από τις θεωρίες της κοινωνιολογίας και γενικότερα οι πρακτικές της διοίκησης δεν δέχονται απλά την επίδραση των άλλων επιστημονικών κλάδων, αλλά ουσιαστικά εφαρμόζουν σε καθημερινή βάση τις θεωρίες τους.

Η επιστήμη είναι ολότητα, μέσα σ' αυτήν διαμορφώνουν όλοι οι κλάδοι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, συμπληρώνοντας ο ένας τον άλλο και δημιουργώντας αυτό που ονομάζουμε επιστημονική εξέλιξη.

Γ. Τι σημαίνει διοίκηση και ποιος είναι ο manager

Κατ' αρχάς, διοίκηση δε σημαίνει να εκτελούμε προκαθορισμένα καθήκοντα με προκαθορισμένο τρόπο. Στη διοίκηση με την ευρεία έννοια κάνουμε τα εξής:

- Καθορίζουμε κατεύθυνση, στόχους και σκοπούς
- Σχεδιάζουμε πώς θα προχωρήσουμε ή πώς θα πετύχουμε έναν στόχο
- Οργανώνουμε τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, χρόνο, υλικό) ώστε να επιτύχουμε τον στόχο οικονομικά και όπως τον σχεδιάσαμε
- Ελέγχουμε τη διαδικασία (δηλ. μετρούμε την πρόοδο βάσει του σχεδίου και κάνουμε διορθωτικές ενέργειες όποτε χρειάζεται) και
- Θέτουμε και βελτιώνουμε οργανωσιακά πρότυπα.

Εφόσον όλες οι θέσεις διδασκαλίας περιέχουν διοικητικά στοιχεία με την παραπάνω έννοια, μπορούμε να πούμε ότι κάθε δάσκαλος είναι και μάνατζερ. Κάποιοι αυστηρότεροι ορισμοί του μάνατζερ λένε ότι ο μάνατζερ πρέπει επίσης να διευθύνει το έργο των άλλων. Και αυτός ο ορισμός καλύπτει τον δάσκαλο κατά την ώρα της διδασκαλίας στην τάξη. Μπορούμε να πούμε ότι όλες οι αρχές της διοίκησης έχουν άμεση εφαρμογή στη διοίκηση της τάξης. Ωστόσο, εμείς θα ασχοληθούμε κυρίως με τον εκπαιδευτικό "μάνατζερ" με την πιο κοινή έννοια, δηλ. με τους εκπαιδευτικούς

που έχουν κάποια αρμοδιότητα να σχεδιάζουν, να οργανώνουν, να διευθύνουν και να ελέγχουν το έργο άλλων εκπαιδευτικών.

Μάνατζερ και οργανισμός

Ο οργανισμός – τμήμα, σχολείο, κολλέγιο, πανεπιστήμιο, εκπαιδευτική αρχή ή ακόμα και το εκπαιδευτικό σύστημα in toto – περιμένει από τον "μάνατζερ" του τρία πράγματα, τα εξής:

- Να απορροφά τους πόρους επιδιώκοντας αποδοτικά τους στόχους του,
- Να λειτουργεί ως παράγων αποδοτικής αλλαγής και
- Να συντηρεί και να αναπτύσσει τους πόρους του.

Απορρόφηση πόρων

Ο ρόλος του μάνατζερ – αντίθετα από το ρόλο του καθηγητή- είναι να λειτουργεί ως "κόλλα" στον οργανισμό, όχι βέβαια στομώνοντας και φράζοντας τα γρανάζια της μηχανής- αν και, αναπόφευκτα, μερικές φορές αυτοί που διοικείτε θα βλέπουν έτσι τον ρόλο σας- αλλά συνέχοντας τα μέρη του οργανισμού. Όταν ένας καθηγητής αναλαμβάνει πρώτη φορά μια θέση από την οποία θα σχεδιάζει, θα οργανώνει, θα διευθύνει και θα ελέγχει το έργο άλλων καθηγητών, αλλάζουν εκ βάθρων τα κριτήρια της εργασιακής επιτυχίας. Πολλοί το μαθαίνουν αυτό με τον δύσκολο τρόπο. Στην εκπαίδευση εν γένει, για να πετύχουμε πρέπει να επιδεικνύουμε και να αξιοποιούμε τις προσωπικές ιδέες και τα προσωπικά χαρίσματά μας. Όταν πρωτοδιοριζόμαστε ως καθηγητές, μας απασχολεί κυρίως αυτό. Ο μάνατζερ, από την άλλη, για να πετύχει πρέπει να αξιοποιεί τις ιδέες και τα χαρίσματα μιας ομάδας, να καταλήγει σε αποφάσεις και ενέργειες που κερδίζουν την αφοσίωση των μελών της ομάδας και να φροντίζει να εκτελούνται αυτές. Ακόμα κι αν πιστεύετε ότι η ιδέα ενός άλλου δεν είναι τόσο καλή όσο η δική σας, ίσως είναι φρόνιμο να την υποστηρίξετε, ιδίως αν αυτός που την προτείνει διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην εφαρμογή της.

Ο μάνατζερ ενδιαφέρεται λιγότερο να είναι πόρος και περισσότερο να αξιοποιεί πόρους. Στις περισσότερες βαθμίδες της σχολικής διοίκησης οι καθηγητές έχουν και διδακτικούς και διοικητικούς ρόλους. Ο κίνδυνος είναι λοιπόν να λησμονήσουμε ότι η συμπεριφορά που αποδίδει στην τάξη διαφέρει απ’ αυτήν που απαιτείται για να παρακινήσουμε μια ομάδα.

Δ. Αποστολή και ρόλος του σχολείου:
Είναι ασύμβατες εκπαίδευση και διοίκηση;

Οι περισσότεροι συγγραφείς που ασχολούνται με το θέμα συμφιλιώνουν αβίαστα την εκπαίδευση με τη διοίκηση(π.χ. Paisey, 1981). Ωστόσο, υπάρχουν ακόμα κάποιοι που επιμένουν ότι ο ρόλος και η αποστολή του μάνατζερ, όπως τα περιγράψαμε παραπάνω, δεν έχουν θέση στο σχολείο. Λένε ότι τα σχολεία, με τις εδραίες αξίες και την ακαδημαϊκή δεοντολογία τους, δεν ανήκουν στους οργανισμούς που πρέπει να διοικούνται από παντοδύναμους διευθυντές ή έστω από ομάδες ανώτερων στελεχών – πρέπει να είναι αυτοδιοικούμενες κοινότητες με την εξουσία ισομερώς κατανεμημένη στο προσωπικό. Αυτή η θέση υποστηρίζεται στον τόμο με τον σκωπτικό τίτλο Education plc? [Τα σχολεία στο χρηματιστήριο;], (Maw κ.α., 1984) μια έκδοση του Παιδαγωγικού Ινστιτούτο του Λονδίνου η οποία αντανακλά απόψεις κοινωνιολόγων και άλλων επιστημόνων από διάφορα πανεπιστήμια, αλλά και εκπαιδευτικών που έχουν μάθει να ασπάζονται τέτοιες ιδέες.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα κύρια επιχειρήματα υπέρ αυτής της άποψης. Τα παρουσιάζουμε από νωρίς διότι, αν δεν τα αντικρούσουμε από τώρα, πολλά απ' όσα θα πούμε στη συνέχεια μπορεί να απορριφθούν από τους καθηγητές που ασπάζονται παρόμοιες απόψεις:

1. Ο "διοικητισμός" συγκρούεται με τις αξίες και τους σκοπούς του σχολείου.
2. Η ανάδειξη των μέσων σε βάρος των σκοπών απαξιώνει την επαγγελματική επάρκεια.
3. Τα ιεραρχικώς οργανωμένα σχολεία στερούν από τους εκπαιδευτικούς τη συμμετοχή στην θεμελιώδη εκπαιδευτική σκέψη.
4. Η κατακόρυφη ευθύνη είναι παραλυτική – προκαλεί καχυποψία, μνησικακία, διχασμό, προβλήματα νομιμότητας και (στην περίπτωση της αξιολόγησης) ψυχολογικό τραύμα σε πολλούς ανθρώπους.
5. Η έννοια των σχέσεων εξουσίας στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού συστήματος αντιβαίνει προς δημοκρατικές αρχές και έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση στους μαθητές.

6. Η πολιτική αγωγή των μαθητών δεν επιτρέπεται να ανατίθεται σε ιδρύματα που διευθύνονται από ασύδοτους διευθυντές.
7. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν σε πλαίσιο τελείως διαφορετικό από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Οι τελευταίες παραγνωρίζουν σημαντικούς ηθικούς παράγοντες, ενώ σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό η ηθική έχει κεντρική θέση.
8. Η συνιστώμενη διοικητική πρακτική ("περιπτωσιακή θεωρία") ισοδυναμεί με καιροσκοπισμό και χειραγώγηση – η κατάργηση όρων "συμμετοχή" είναι ιδιαιτέρως ύπουλη.
9. Η διοικητική θεωρία είναι ψευδοθεωρία, η οποία πλασάρεται ως ένα είδος "συμπεριφορικής επιστήμης", αλλά δεν έχει καμία επιστημονική βάση, προσδίδει κίβδηλη νομιμότητα στις χειραγωγητικές μεθόδους των μάνατζερ.
10. Οι κερδοσκοπικής έμπνευσης διοικητικές επιταγές ενδέχεται να προδίδουν παρά να ενισχύουν τον κατεξοχήν εκπαιδευτικό χαρακτήρα του σχολείου, επειδή οι αξίες, το επίκεντρο και ο τρόπος λειτουργίας τους είναι καταστροφικά και ξένα προς την προοδευτική εκπαιδευτική σκέψη.
11. Οι μάνατζερ απολαμβάνουν λαθραία την άσκηση εξουσίας, καταπατούν πολλές ηθικές αρχές και καθυποτάσσουν τους εργαζόμενους στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Επομένως, ο διευθυντής του σχολείου δεν πρέπει να θεωρείται "μάνατζερ", αλλά επαγγελματικά πρώτος μεταξύ ίσων.

Πιστεύουμε ότι όλες αυτές οι θέσεις εδράζονται σε εσφαλμένες παραδοχές και στην παρανόηση του χαρακτήρα των καλοδιοικούμενων επιχειρήσεων. Μερικές υποθέτουν ένα κλασικό πρότυπο βιομηχανικών επιχειρήσεων το οποίο έχει εκτοπιστεί προ πολλού. Άλλες δεν ανταποκρίνονται καθόλου στη ζωή σ’ έναν τέτοιον οργανισμό όπως τη ζούμε καθημερινά, ως διοικούντες και διοικούμενοι. Κάποιες άλλες, τέλος, είναι ασυμβίβαστες με το χριστιανισμό, όπως τον κατανοούμε και όπως πιστεύουμε σ’ αυτόν. Το γεγονός είναι ότι οι επιχειρήσεις και η βιομηχανία παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία, μέσα στην οποία βρίσκουμε πολλούς υποδειγματικούς οργανισμούς και υποδειγματικά τμήματα με τους μάνατζερ των οποίων οι πιο πολλοί εκπαιδευτικοί θα έβρισκαν κοινά σημεία.

Ε. Διαχείριση Συγκρούσεων

Γενικά

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε μονάδα. Αν δεν τη διαχειριστούμε σωστά είναι ικανή να καταστρέψει και τις δύο αντίπαλες πλευρές. Όλοι οι εργαζόμενοι μέσα σε μια εκπαιδευτική μονάδα έχουν το δικό τους τρόπο σκέψης και τους δικούς τους στόχους. Κανείς δεν μπορεί να συμφωνήσει απόλυτα με τον άλλο, γιατί κανείς δεν αντιλαμβάνεται μια κατάσταση ακριβώς το ίδιο όπως και ο άλλος. Πολλές φορές, προκειμένου να υλοποιηθεί μια δραστηριότητα ή να επιτευχθεί ένας στόχος, τα άτομα που εμπλέκονται συγκρούονται μεταξύ τους.

Τα είδη των συγκρούσεων που συνήθως προκύπτουν σε μια εκπαιδευτική μονάδα είναι:

- Μεταξύ των ατόμων (σύλλογος διδασκόντων)
  Παράδειγμα: Οι διδάσκοντες διαφωνούν μεταξύ τους για τη στάση που θα κρατήσουν απέναντι στους μαθητές που επιδιώκουν να οργανώσουν κατάληψη στο σχολείο.
- Μεταξύ του ατόμου και της ομάδας (διδάσκων με το σύλλογο)
  Παράδειγμα: Ένας από τους εκπαιδευτικούς διαφωνεί με την απόφαση του συλλόγου διδασκόντων για την αντιμετώπιση απείθαρχων μαθητών.
- Μεταξύ των ομάδων (σύλλογος διδασκόντων με διοικητικούς υπαλλήλους). Παράδειγμα: Οι διδάσκοντες διαφωνούν με τη γραμματεία για την οργάνωση μιας σχολικής εκδήλωσης.
- Μεταξύ του ατόμου και της εκπαιδευτικής μονάδας (διδάσκων ή υπάλληλος με την εκπαιδευτική μονάδα)
  Παράδειγμα: Ένας από τους διδάσκοντες διαφωνεί με τον τρόπο που αποφασίζονται οι συγκεντρώσεις γονέων από την εκπαιδευτική μονάδα.
- Μεταξύ της ομάδας και της εκπαιδευτικής μονάδας (σύλλογος διδασκόντων με την εκπαιδευτική μονάδα)
  Παράδειγμα: Οι διδάσκοντες διαφωνούν με τον τρόπο που η εκπαιδευτική μονάδα (κανονισμοί) επιδιώκουν να οργανώσει μια εξωσχολική δραστηριότητα.

Οι αιτίες που πιθανά θα οδηγήσουν σε σύγκρουση είναι:

- Η επιθετική συμπεριφορά του ατόμου
- Ο μη ξεκάθαρος ρόλος του κάθε εργαζόμενου στην εκπαιδευτική μονάδα
- Οι διαφορές ανάμεσα στους στόχους του κάθε ατόμου
- Οι διαφορετικές αξίες του κάθε ατόμου
- Τα ασαφή ωριά εξουσίας
- Η πιεστική διοίκηση – διαχείριση του διευθυντή
- Η έλλειψη αποτελεσματικής και σωστής επικοινωνίας
- Η έλλειψη ομαδικότητας

Τι χρειάζεται ο σύγχρονος διευθυντής προκειμένου να αντιμετωπίζει ικανοποιητικά τις συγκρούσεις.

Προκειμένου να διαχειριστεί ο διευθυντής τις συγκρούσεις στο ευρύτερο περιβάλλον μιας εκπαιδευτικής μονάδας, είναι απαραίτητα:

- η ευελιξία αλλά και
- η συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να «βλέπει» τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, όσο αφορά τις σχέσεις τους μαζί του (με γνώμονα πάντα την ειλικρίνεια, την εντιμότητα και την αξιοπρέπεια).

Η σύγκρουση αποτελεί:

- Χάσιμο χρόνου
- Χάσιμο πηγών πληροφόρησης αλλά και
- Μειωμένη απόδοση

Εάν όμως την διαχειριστούμε σωστά, τότε μπορεί να αποτελέσει ανεξάντλητη πηγή, νέων ιδεών, ορθολογικότερης λήψης αποφάσεων στηριζόμενη σε ακριβέστερες πληροφορίες και καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων.

Διαχείριση χρόνου

Ο χρόνος έχει 5 μοναδικά χαρακτηριστικά, είναι λοιπόν:

1. **Ανελαστικός.** Η προσφορά του χρόνου είναι εντελώς ανελαστική: ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι η ζήτηση, η προσφορά δεν μεταβάλλεται ποτέ.
2. **Αναντικατάστατος.** Είναι εντελώς αναντικατάστατος. Οι χρονικές στιγμές του παρελθόντος δεν μπορούν να αξιοποιηθούν στο μέλλον.
3. **Φθαρτός.** Ο χρόνος είναι εντελώς φθαρτός. Δεν μπορεί να αποθηκευτεί ή να αποτιμηθεί.
4. **Δεν αγοράζεται ή ενοικιάζεται.** Δεν μπορείτε να τον ενοικιάσετε ή να τον αγοράσετε.
5. **Λίγος.** Είναι πάντα λιγότερος από όσο θα θέλαμε.

Συνήθη προβλήματα που δαπανούν το χρόνο ενός διευθυντή:

- Έλλειψη συνεργασίας ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους,
- Ο συγκεντρωτισμός.
- Ανάλωση χρόνου σε αναλύσεις και όχι σε λύσεις.
- Χάσιμο αντικειμένων
- Συσκέψεις
- Τηλεφωνήματα
- Άχρηστα έγγραφα
- Αναβολές
- Κρίσεις
- Τελειομανία

Η συνηθέστερη συμβουλή για όσους θέλουν να βελτιώσουν το χρόνο τους είναι να προγραμματίζουν τη δουλειά τους. Αυτό, αν και ακούγεται λογικό, σπάνια είναι υλοποιήσιμο, αφού δεν προσδιορίζεται το ΠΩΣ γίνεται αυτός ο προγραμματισμός, αλλά και τις περισσότερες φορές τα προγράμματα μένουν πάντα στα χαρτιά. Χρυσός κανόνας στη διαχείριση του χρόνου είναι η κατανόηση της διαφορετικότητας ανάμεσα στο να είναι κανείς απασχολημένος και να είναι αποτελεσματικός.

Μια βασική δεξιότητα

Η ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας του μάνατζερ. Όποτε δοκιμάσουμε να αλλάξουμε κάτι, υπολανθάνει σύγκρουση.

Επιπλέον, δε χρειάζεται να χειριζόμαστε μόνο συγκρούσεις ανάμεσα στον εαυτό μας και σε έναν ή περισσότερους από τους υφισταμένους μας. Καμιά φορά πρέπει επίσης να επιλύουμε συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων μας ή, το δυσκολότερο απ' όλα, να χαράξουμε πορεία μέσα από το ναρκοπέδιο της "πολιτικής", όταν γίνεται μάχη ανάμεσα σε δύο ομοιόβαθμους ή προϊσταμένους μας. Στην τελευταία περίπτωση, συχνά η μία πλευρά παρακωλύει επίτηδες ό,τι προέρχεται ή υποστηρίζεται από την άλλη. Έτσι, η πρόοδος ανακόπτεται. Από την άλλη, όταν εμπλεκόμαστε σε σύγκρουση χρειαζόμαστε μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων απ' ό,τι συνήθως: όταν ένας διευθυντής βρίσκεται σε πόλεμο με την περιφερειακή διοίκηση, με το ΔΣ, με την επιτροπή γονέων ή με μια ομάδα πίεσης, θα χειριστεί πολύ καλύτερα την κατάσταση αν οι καθηγητές του σχολείου καλύπτουν το κενό του διεκπεραιώνουν όπως πρέπει τις τρέχουσες υποθέσεις του σχολείου. Η χειρότερη κατάσταση παρουσιάζεται όταν δεν υπάρχει κανείς να συμπληρώσει αυτό το κενό.

Στον παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τι σημαίνει σύγκρουση, πώς κλιμακώνεται η σύγκρουση και ποιες είναι οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της. Επίσης, θα παρουσιάσουμε μερικές αρχές για τον χειρισμό της.

Η αξία της σύγκρουσης

Η σύγκρουση με την έννοια της ειλικρινούς διάστασης απόψεων η οποία πηγάζει από την παρουσία εναλλακτικών τρόπων δράσης δεν είναι απλώς αναπόδραστη, αλλά και αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής. Αυτή εγγυάται ότι θα εξεταστούν όπως πρέπει οι διάφορες δυνατότητες, ενώ, καθώς συζητούμε τις εναλλακτικές λύσεις, μπορεί να προκύψουν καινούριοι τρόποι δράσης που δεν τους είχαμε σκεφτεί. Συχνά επίσης, χάρη στη σύγκρουση δοκιμάζεται από τα πρώτα στάδια ο τρόπος δράσης που επιλέξαμε και έτσι μειώνεται ο κίνδυνος να μας διαφύγει κάποιο σημαντικό ψεγάδι που θα φαινόταν αργότερα. Ο Άλφρεντ Σλόαν, πρώην πρόεδρος της General Motors, παρέπεμπε πάντα σε μια επόμενη σύσκεψη τις προτάσεις στις οποίες συμφωνούσαν ομόφωνα τα μέλη του Δ Σ. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτών των προτάσεων τελικά απορριπτόταν! (Sloan, 1990).

Η απουσία σύγκρουσης μπορεί να σημαίνει αποτίναξη ευθυνών, αδιαφορία ή νωθρότητα. Γνήσια σύγκρουση συμφερόντων παρουσιάζεται , π.χ. , όταν ο πωλητής ενός ακινήτου επιδιώκει την υψηλότερη τιμή, ενώ ο αγοραστής θέλει να πληρώσει όσο λιγότερο γίνεται. Επίσης, γνήσια σύγκρουση συμφερόντων εμφανίζεται μεταξύ

εργοδοτών και εργαζομένων για το θέμα του μισθού. Και στα δύο παραδείγματα, συμφέρει και τις δύο πλευρές να επιλυθεί η σύγκρουση- αλλιώς, στο πρώτο παράδειγμα δεν έχουμε πώληση, ενώ στο δεύτερο έχουμε απεργία.

Για να διαπραγματευτούμε μια λύση είναι απαραίτητα τα εξής:

1. Να ακούμε και να κατανοούμε τη σκοπιά και τις ανάγκες του άλλου (όχι να χάνουμε χρόνο επαναλαμβάνοντας τη δική μας θέση). Επίσης, να προσπαθούμε να είμαστε δίκαιοι.
2. Να γυρεύουμε ανταλλάγματα. Δηλαδή, μήπως μπορούμε να κάνουμε κάποια παραχώρηση που για τον άλλον σημαίνει περισσότερα απ' όσο κοστίζει σ' εμάς;
3. Να επικεντρωνόμαστε στα ζητήματα και στα δεδομένα και να μην προσωποποιούμε τη σύγκρουση.

Αυτές είναι οι αρχές της θετικής διαπραγμάτευσης, οι οποίες, κανονικά , οδηγούν σε κατάσταση αμοιβαίου κέρδους. Ωστόσο, η συναισθηματική επιθυμία να διαλύσουμε τον άλλον παρεισφρέει πολύ εύκολα και, αν παρεισφρήσει, είναι εύκολο να μεταδοθεί από τη μια πλευρά στην άλλη.

Στο άλλο άκρο του φάσματος, πολλές συγκρούσεις προσωπικότητας, όπως λέγονται, περιέχουν στοιχεία συγκρούσεις συμφερόντων και αποδίδονται σε προβλήματα ρόλων, συστήματος ή κουλτούρας, αλλά και σε απλό πείσμα.

Οι κίνδυνοι της σύγκρουσης

Η σύγκρουση αποκτά επικίνδυνες και διαταρακτικές διαστάσεις όταν στο αποτέλεσμα διακυβεύεται προσωπική "δόξα". Όσο κλιμακώνεται η σύγκρουση, τόσο περισσότερη δόξα διακυβεύεται, τόσο δριμύτερη γίνεται η σύγκρουση και τόσο δυσκολότερη η λύση της. Η λήψη αποφάσεων παραλύει επειδή καμία πλευρά δεν τολμά να κάνει παραχωρήσεις, από φόβο ότι η άλλη πλευρά θα εισπράξει αυτές τις παραχωρήσεις ως νίκη και ως προγεφύρωμα περαιτέρω προέλασης.
Εδώ έχουμε να κάνουμε με τυπική κατάσταση "όλα ή τίποτα", αφού έτσι βλέπουν το ζήτημα τα δύο μέρη. Στην πραγματικότητα, συχνά πρόκειται για κατάσταση "τίποτα ή τίποτα ", καθώς οι δύο πλευρές αφενός κάνουν ενέργειες που αντιβαίνουν προς το πραγματικό συμφέρον τους και αφετέρου σπαταλούν τον χρόνο τους στη σύγκρουση. Οι αληθινοί- ή "μακροπρόθεσμοι" – στόχοι και αληθινά – ή "μακροπρόθεσμα" –

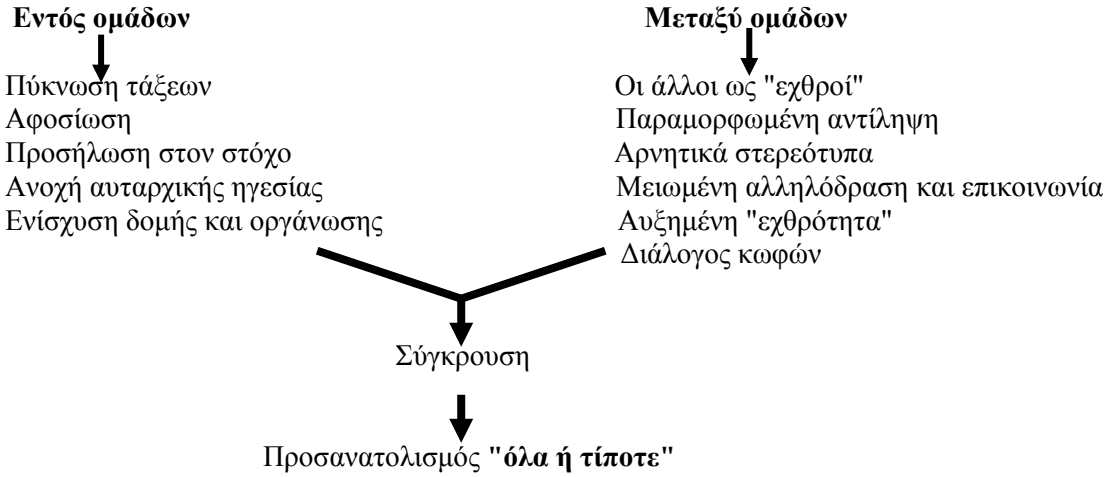
συμφέροντα παραβλέπονται μέσα στην πολεμική ατμόσφαιρα. Η σύγκρουση είναι είτε ανοιχτή και επαναλαμβάνονται τα ίδια και τα ίδια σε κάθε συνάντηση είτε, ακόμη πιο επικίνδυνο, συγκαλυμμένη και τα δύο μέρη δεν μιλούν μεταξύ τους για το πραγματικό ζήτημα, αλλά αναζητούν την υποστήριξη συναδέλφων οι οποίοι διαθέτουν επιρροή. Επίσης, κάνουν απροειδοποίητες ενέργειες που αφορούν ή θίγουν την άλλη πλευρά.

Διομαδικός ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός, όπως και η σύγκρουση, μπορεί να ωφελεί ιδιαίτερα έναν οργανισμό. Ωστόσο, εξίσου εύκολα μπορεί να τον καταστρέψει. Παρουσιάζουμε διαγραμματικά τη διεργασία στο Σχήμα 1. Αν ο διομαδικός ανταγωνισμός εξελιχτεί σε κατάσταση "όλα ή τίποτα", τότε ελέγχεται ακόμα δυσκολότερα από τη διατομική σύγκρουση. Τα μέλη που αποκλίνουν από την "κομματική γραμμή" των ομάδων κινδυνεύουν να αντιμετωπιστούν ως προδότες και απόβλητοι.

Δυστυχώς, όπως δείχνει το Σχήμα 1, οι συγκρούσεις "όλα ή τίποτε" είναι ένα αποδοτικότατο μέσον για να κερδίσουμε αφοσίωση στο εσωτερικό της ομάδας. Ο Ναπολέων γνώριζε καλά το γεγονός και το εκμεταλλευόταν . Η κυβέρνηση Θάτσερ, ασχέτως από τα ψεγάδια και τις αρετές της, βγήκε κερδισμένη στις δημοσκοπήσεις μετά τον πόλεμο των Φόκλαντ. Υποσυνείδητα ή συνειδητά, ο μάνατζερ που δεν είναι σίγουρος για τον εαυτό του καταφεύγει στη σύγκρουση για να κερδίσει υποστήριξη- πολύ συχνά με καταστρεπτικές συνέπειες για τον οργανισμό. Ο διευθυντής του σχολείου, η τοπική διεύθυνση, η επιτροπή εξετάσεων ή ένα άλλο τμήμα αντιμετωπίζονται ως ο "εχθρός" που κάνει τα πάντα λάθος. "Κοίτα τι έκαναν πάλι!"

Σχήμα 1:
Πιθανές συνέπειες διομαδικού ανταγωνισμού



Στάσεις απέναντι στη σύγκρουση

Βασικά, σε μια σύγκρουση μπορεί να τηρήσει τέσσερις στάσεις, ανάλογα με τον συνδυασμό δύο μεταβλητών. Η πρώτη είναι αν πιστεύει ότι θα μπορέσει να καταλήξει σε συμφωνία. Οι συνδυασμοί και τα αποτελέσματά τους αναπαριστώνται σε μορφή στο Σχήμα 2.

	1	2	3	4	
Αντιπαράθεση	Αναπόφευκτη	Αποφευκτή	Αποφευκτή	Αναπόφευκτη	Προσωπικό διακύβευμα
Συμφωνία	Ανέφικτη	Ανέφικτη	Εφικτή	Εφικτή	**Υψηλό**
	Αγώνας ισχύος	Συχνά προβλήματα "επικοινωνίας" και "μπερδέματα",	Απατηλός παράδεισος	Επίλυση προβλημάτων	↕
	Επιδιαιτησία	που προκαλούν εκνευρισμό, ένταση και άγχος σε όλες τις πλευρές	Αποφυγή Εξομάλυνση Αναβολή	Συμβιβασμός	
	"Μοίρα"		Αδράνεια	Πάρε δώσε	
					Χαμηλό

Σχήμα 2. Στάσεις κατά τη σύγκρουση

Οι δύο κεντρικές στήλες δεν απαιτούν εξήγηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλά από τα προβλήματα "επικοινωνίας", όπως ονομάζονται, παρουσιάζονται επειδή υποβόσκει κάποια σύγκρουση απόψεων η οποία δεν εκδηλώνεται ανοιχτά. Αντίθετα, κάθε πλευρά κάνει "το δικό της", ελπίζοντας ότι "θα τη βγάλει καθαρή". Επίσης, τα δύο μέρη μπορεί να καταναλώνουν πολύ χρόνο συγκεντρώνοντας υποστήριξη για τη θέση τους και μιλώντας ***για*** εκείνους με τους οποίους συγκρούονται, αντί να μιλούν ***με*** αυτούς.

Στην πρώτη και την τέταρτη στήλη, η συμπεριφορά εξαρτάται από το μέγεθος του προσωπικού διακυβεύματος. Το προσωπικό "διακύβευμα" δεν είναι απαραίτητα αυτό με τη μεγαλύτερη χρηματική αξία ή τη μεγαλύτερη σημασία για τον οργανισμό. Συνήθως αποτιμάται με μέτρο των εγωισμό των μερών. Με πόσο πάθος υποστήριξαν την άποψη τους για το θέμα και σε πόσους έχουν μιλήσει; Πόσες μάχες έδωσαν γι' αυτή την αρχή; Το προσωπικό διακύβευμα μπορεί να είναι υψηλότερο σε θέματα, όπως ένα καινούριο βιβλιοπωλείο, νέες θέσεις στάθμευσης ή οι υπεύθυνοι γευμάτων, παρά στη βελτίωση του αναλυτικού προγράμματος ή στην προμήθεια διδακτικού εξοπλισμού. Ένας πεπειραμένος δημοτικός άρχοντας που επιδιώκει να πετύχει την έγκριση ενός μείζονος προγράμματος θα φέρει πρώτα στη συζήτηση μία επίμαχη,

αλλά ενδεχομένως χαμηλής δαπάνης , πρόταση, παραδείγματος χάριν νέες υπηρεσίες για την Τρίτη ηλικία ή ακόμα, την βελτίωση των δημόσιων αποχωρητηρίων. Μετά την τεταμένη συζήτηση για ένα τέτοιο θέμα, μία πολυδάπανη πρόταση μπορεί κάλλιστα να εγκριθεί αμέσως.

Στις συγκρούσεις της πρώτης στήλης (αντιπαράθεση αναπόφευκτη και συμφωνία ανέφικτη) το λογικότερο είναι να προσφύγουμε σε διαιτησία, δηλ. να ζητήσουμε από τον προϊστάμενο να αποφασίσει αυτός. Αυτό γίνεται εύκολα όταν το προσωπικό διακύβευμα είναι μέσου ύψους. Ωστόσο, συχνά, όταν το προσωπικό διακύβευμα είναι πολύ υψηλό, κανείς δε θέλει να διακινδυνεύσει την "ήττα". Μάλιστα, αν ο προϊστάμενος παρέμβει σε μια τέτοια διαμάχη και δώσει λύση με μια απόφαση, μπορεί να αποξενώσει τελείως την πλευρά εις βάρος της οποίας αποβαίνει η απόφαση. Αν το προσωπικό διακύβευμα είναι χαμηλό, η απόφαση μπορεί να αφεθεί στην "τύχη", αλλιώς η σύγκρουση μπορεί εύκολα να περάσει σε μία από τις άλλες στήλες.

Η στάση που συμβάλλει περισσότερο στην επίλυση συγκρούσεων είναι βεβαίως αυτή που δείχνουμε στην στήλη 4. Αν το διακύβευμα είναι χαμηλού ή μέσου μεγέθους, τότε μπορεί και τα δύο μέρη να μη θεωρούν ότι αξίζει να επενδύσουν χρόνο στην εις βάθος επίλυση του προβλήματος. Εδώ την απάντηση δίνει συνήθως ένας πρόχειρος συμβιβασμός ή το παζάρι. Ωστόσο, όταν τα προβλήματα είναι λίγο βαθύτερα ή αν το παζάρι και το δούναι και λαβείν οδηγούν σε σύγχυση και σε ανεφάρμοστες λύσεις, η προσπάθεια να λύσουμε τα προβλήματα συνήθως αποδίδει, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του οργανισμού και μειώνοντας το άγχος των πρωταγωνιστών.

Όπως δείχνουν τα περιεχόμενα των στηλών στο Σχήμα 2 η στάση μας στις συγκρούσεις εν γένει και στις συγκεκριμένες συγκρούσεις καθορίζεται από την προσέγγιση που υιοθετούμε.

Επίλυση συγκρουσιακών προβλημάτων

Το πρώτο που πρέπει να πούμε εδώ, και το προφανέστερο, είναι ότι σε καμία σύγκρουση δεν είναι δυνατόν να λυθεί μονομερώς το πρόβλημα. Αν η στάση του ενός μέρους έχει εγκλωβιστεί στις στήλες 1, 2 ή 3 του Σχήματος 1, η κατάσταση μπορεί να καταλήξει σε αδιέξοδο. Τότε η μόνη διέξοδος είναι η διαιτησία. Αν έχει

ήδη αναπτυχθεί έντονο κλίμα **‘‘όλα ή τίποτα’’**, η κατάσταση περιπλέκεται, αφού η υποχώρηση ή η επιλυτική διάθεση μπορεί να ερμηνευτούν ως σημείο αδυναμίας (την οποία πρέπει να εκμεταλλευτούμε με τον καλύτερο τρόπο!) ή ως επιτήδειο τέχνασμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί με προσοχή και καχυποψία.

Γι’ αυτούς τους λόγους, η σύγκρουση πρέπει να διαγιγνώσκεται και να αντιμετωπίζεται όσο νωρίτερα γίνεται. Αν έχετε ένα πρόβλημα με κάποιον, πηγαίνετε και μιλήστε μαζί του, προτού οξυνθεί η κατάσταση. Αν σκέφτεστε διαρκώς το τελευταίο πρόσωπο που θέλετε να δείτε και το τελευταίο πράγμα που θέλετε να κάνετε, τότε οι δύο πρώτες προτεραιότητές σας είναι πιθανόν αυτό το πρόσωπο και αυτό το πράγμα. Αν οξυνθεί η κατάσταση, ίσως πρέπει να σχεδιάσετε καλά τις κινήσεις σας και να προσπαθήσετε να εξηγήσετε ότι σας ενδιαφέρει στ’ αλήθεια να λυθεί η σύγκρουση. Ένας τρίτος, ένας κοινός φίλος, θα μπορούσε να λειτουργήσει ως καταλυτής ανάμεσα στις δύο πλευρές, διαβεβαιώνοντας για τις καλές προθέσεις εκατέρωθεν και αναλαμβάνοντας το ρόλο του "μεσολαβητή" ή του "συμβούλου επεξεργασίας". Σε συγκρούσεις μεταξύ άλλων μελών του προσωπικού, ιδίως μελών που αναφέρονται σε εσάς, τότε, ως μάνατζερ, πρέπει να αναλάβετε εσείς το ρόλο του "συμβούλου επεξεργασίας", να προσπαθήσετε να κατανοήσετε χωριστά τη σκοπιά καθενός και να καλλιεργήσετε στους πρωταγωνιστές "επιλυτική" διάθεση.

Αφού προετοιμάσουμε το έδαφος για να συναντηθούν τα μέρη και να επιλυθεί η σύγκρουση, τα δύο μέρη πρέπει να τηρούν ορισμένες βασικές αρχές κατά τις συζητήσεις :

1. Να εκφράζονται ανοιχτά για τα πραγματικά ζητήματα που τα απασχολούν.
2. Να διατυπώνουν ανοιχτά αλλά ήρεμα τους στόχους, τις θέσεις και τις απόψεις τους.
3. Να προσπαθούν να δουν τη διαμάχη στο πλαίσιο των ευρύτερων στόχων και των ευρύτερων συμφερόντων του συνολικού οργανισμού. Επίσης, να αναζητούν κοινούς στόχους.
4. Να ασχολούνται με μελλοντικές ενέργειες, όχι με γεγονότα του παρελθόντος.
5. Να ακούν προσεκτικά την άποψη της άλλης πλευράς και να προσπαθούν να την κατανοήσουν. Για να βεβαιωθούν ότι κατάλαβαν καλά, είναι χρήσιμο να την αναδιατυπώνουν, αλλά καλοπροαίρετα, όχι διακωμωδώντας την.
6. Να αποφεύγουν την αμυντική και επιθετική στάση.

7. Να προσπαθούν να αξιοποιούν δημιουργικά τις ιδέες των άλλων.
8. Να εμπιστεύονται τις προθέσεις του άλλου μέρους και να φέρονται καλόπιστα.
9. Να σχεδιάζουν συγκεκριμένες ενέργειες που θα γίνουν μετά τη συζήτηση, προσδιορίζοντας **ποιος** θα κάνει **τι** έως **πότε.** (Αυτό είναι σημαντικότατο, αλλά μπορεί να το λησμονήσουμε εύκολα από τη χαρά μας που διαπιστώσαμε ότι η άλλη πλευρά δεν είναι τόσο παράλογη όσο νομίζαμε!)
10. Να ορίζουν ημέρα και ώρα απολογισμού **και να τηρούν πάση θυσία**.

Αν ένας τρίτος ενεργεί ως "σύμβουλος επεξεργασίας" σε μια τέτοια συνάντηση, ο ρόλος του δεν είναι να σχολιάζει τα ζητήματα (προσοχή: πολύ επικίνδυνη παγίδα!), αλλά να επεμβαίνει όταν τα δύο μέρη παρεκκλίνουν από τις παραπάνω αρχές.

Υπάρχουν μερικές χρήσιμες μέθοδοι που βοηθούν τα άτομα ή τις ομάδες να υπερβούν τις πολιτισμικές αναστολές και να θέσουν τη σύγκρουση επί τάπητος. Αυτές οι μέθοδοι έχουν τη διττή αξία ότι:

- επιτρέπουν να εκφράζουμε έντονα συναισθήματα και έντονες προκαταλήψεις σε μορφή λιγότερο ανταγωνιστική από τον προφορικό λόγο. Τα συναισθήματα, από δηλητηριώδη βέλη, μετατρέπονται σε πραγματολογικά (καίτοι πιθανόν επώδυνα) δεδομένα και
- να επιδιώκουμε "ισορροπία δεδομένων", δηλ. τι μας αρέσει και τι δε μας αρέσει, τι κάνουμε εμείς και τι κάνουν οι άλλοι.

Χειρισμός "οργανωσιακών" συγκρούσεων

Η σύγκρουση και η απογοήτευση επικεντρώνονται συχνά στον τρόπο λειτουργίας του σχολείου, του τμήματος ή του πανεπιστημίου, δηλ. "πώς λειτουργούν τα πράγματα". Τέτοιες συγκρούσεις τείνουν να εμφανίζονται σε όλους τους οργανισμούς και μερικές φορές κλιμακώνονται επικίνδυνα. Συχνά, κανείς δεν είναι σε θέση να πει πώς πρέπει να λειτουργεί το σχολείο. Απλώς, υπάρχει μια γενική και αόριστη αρνητική στάση απέναντι στον **υφιστάμενο** τρόπο λειτουργίας.

Για τον διευθυντή του σχολείου ή του τμήματος, αυτή η κατάσταση είναι πολύ δυσάρεστη. Αισθάνεται ότι το προσωπικό δεν συνεργάζεται αλλά τον υπονομεύει. Αν αποδεχτεί τις προτάσεις μίας ομάδας, μία άλλη ομάδα μπορεί να δυσαρεστηθεί ακόμη περισσότερο. Αισθάνεται ότι όλοι τον παρεξηγούν και ότι μόνον αυτός

προσπαθεί να συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Μπορεί να πιστεύει, δικαιολογημένα, ότι πρέπει να καλέσει σε σύσκεψη τους αρμόδιους συναδέρφους, για να εξετάσουν πώς λειτουργεί το σχολείο και το τμήμα και, αν είναι δυνατόν, να συμφωνήσουν και να στηρίξουν ένα νέο σύνολο τροποποιημένων κανόνων. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές οι συναντήσεις μπορεί να μετατρέπονται σε χάβρα, όπου επαναλαμβάνονται όλα τα γνωστά επιχειρήματα και οι γνωστές προκαταλήψεις.

Ο σχολικός απολογισμός περιλαμβάνει μερικές χρήσιμες τεχνικές.

- Θεωρία χάσματος – ρωτούμε τους ενδιαφερόμενους τι θεωρούν ιδανικό και συγκρίνουμε με την υφιστάμενη κατάσταση όπως την αντιλαμβάνονται. (Ο στόχος είναι να γεφυρώσουμε το χάσμα μεταξύ των δύο).
- Ταξινομούμε και ποσοτικοποιούμε τις απόψεις για τα κακώς κείμενα, επικεντρώνοντας την ανάλυση σε ένα σύνολο περιγραφών. Βέβαια, δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο να καταλήξουμε σε μια ομαδική περιγραφή που δεν αντιστοιχεί επακριβώς με καμία από τις εναλλακτικές λύσεις.
- Κάνουμε τις περιγραφές συγκεκριμένες μέσω παραδειγμάτων.

Οι παραπάνω τεχνικές βοηθούν να μειώσουμε την ένταση της συζήτησης και να αντιμετωπίσουμε βαθιά προβλήματα σε λογικό επίπεδο. Υπάρχει πάντα φόβος ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να στενοχωρήσει κάποιους, ιδίως τον διευθυντή, ο οποίος αισθάνεται υπεύθυνος για τις ελεγχόμενες διαδικασίες. Γι’ αυτό, τις συναντήσεις απολογισμού πρέπει να τις συγκαλεί ο επικεφαλής της ομάδας, ο οποίος πρέπει να επιθυμεί ειλικρινά αν κατανοήσει την άποψη των άλλων. Εφόσον γίνεται αυτό, τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας δείχνουν συνήθως κι αυτά ειλικρινά ενδιαφέρον για την άποψη των άλλων και, καθώς καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα, μας βοηθούν να αντιμετωπίσουμε τις οδυνηρές αλήθειες που εμφανίζονται και να διορθώσουμε τα κακώς κείμενα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να προετοιμάζουμε την ομάδα, συμφωνώντας από πριν ότι η συνάντηση θα βασιστεί στις θετικές αρχές που περιγράψαμε παραπάνω.

Τέλος, σε αυτές τις απολογιστικές συναντήσεις δεν πρέπει να αναμειγνύονται πολλές βαθμίδες – ή πολλά άτομα. Ο ιδανικός αριθμός είναι δύο βαθμίδες. Αν έχουμε τρεις

βαθμίδες, πρέπει να προσέχουμε να μη φορτώνουμε όλα τα προβλήματα στους εκπροσώπους της ενδιάμεσης βαθμίδας. Σε μια συνάντηση στην οποία συμμετέχουν, παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής, ο αναπληρωτής διευθυντής και οι διευθυντές τμημάτων, μπορεί έξαφνα να αρχίσουν όλοι να κατηγορούν τον αναπληρωτή διευθυντή ότι φταίει αυτός για την κακή επικοινωνία, "ότι δεν μεταφέρει σωστά τα μηνύματα" κ.λπ.

Αποτροπή περιττών συγκρούσεων

Ορισμένες στάσεις προκαλούν υπερβολικές και περιττές συγκρούσεις. Η κοινωνική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης – και πολλών μελών κρατών – κάνει λόγο για τη διαφορά μεταξύ του αρμονικού υποδείγματός σχέσεων και του συγκρουσιακού υποδείγματος σχέσεων.

Στο **συγκρουσιακό** υπόδειγμα:

1. Το μόνο που ενδιαφέρει τα μέρη είναι να προστατεύσουν τα συμφέροντά τους. Καθήκον της διοίκησης είναι αν διοικεί προς το συμφέρον της εργοδοσίας, ενώ δουλειά των συνδικάτων είναι να φροντίζουν τα συμφέροντα των μελών τους: πρόκειται για άποψη που διατυπώνεται συχνά από μερικούς μάνατζερ και από μερικούς συνδικαλιστές. Αν κάποιοι καθηγητές πιστεύουν ότι ο εκπαιδευτικός υφίσταται επίθεση από το κράτος, υπάρχει κίνδυνος να υιοθετήσουν παρόμοια στάση.
2. Οι υπεύθυνοι της λήψης και της εφαρμογής των αποφάσεων λαμβάνουν θέση, αποφασίζουν, προσπαθούν πιθανόν να πουλήσουν την απόφαση στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους και, αν χρειαστεί, δίνουν μάχη.

Στο **αρμονικό** υπόδειγμα, από την άλλη, ο στόχος είναι:

1. Συλλογική ευθύνη προς το συμφέρον του σχολείου αλλά και προς το ατομικό συμφέρον των μελών του προσωπικού.
2. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων κατά την οποία ζητούμε να μάθουμε τις απόψεις των ενδιαφερομένων προτού καταλήξουμε στην απόφαση. Έτσι μπορούμε να χειριστούμε τη διάσταση απόψεων προτού λάβουμε μια θέση και έπειτα εκτεθούμε υπαναχωρώντας.

Βασικές αρχές χειρισμού συγκρούσεων

Για να περιορίσουμε τις καταστρεπτικές συνέπειες της σύγκρουσης, πρέπει να τηρούμε τις εξής αρχές:

1. Διατηρούμε τη μέγιστη δυνατή επικοινωνία με το μέρος του οποίου οι απόψεις, τα συμφέροντα ή η στάση συγκρούονται με τα δικά μας. Δεν αναβάλλουμε τη συζήτηση ελπίζοντας ότι το πρόβλημα θα εξαφανιστεί από μόνο του – συνήθως το πρόβλημα επιδεινώνεται.
2. Αντιστεκόμαστε στον πειρασμό να μιλάμε για τον άλλον πίσω από την πλάτη του. Δεν προσπαθούμε να συσπειρώσουμε έναν στρατό γνώμης στο πλευρό μας. Μιλάμε με τον άλλον.
3. Αν διαβλέψουμε σύγκρουση μεταξύ τμημάτων, προσπαθούμε να προωθήσουμε κοινά προγράμματα, σε ουδέτερα ή σε ευαίσθητα θέματα, στα οποία τα μέλη των διάφορων τμημάτων μπορούν αν συνεργαστούν. Γενικά, είναι καλό να μην αφήνουμε να σχηματίζονται στεγανά ανάμεσα στα τμήματα. Αυτό μπορούμε να το πετύχουμε συγκροτώντας διατμηματικές ομάδες. Αν υπάρχει ανταγωνισμός για πόρους που σπανίζουν- υπολογιστές, επιδιασκόπια, χώρους για πρόβες, γραμματειακή υποστήριξη, ακόμα και κονδύλια- ίσως είναι γονιμότερο να ζητήσουμε από μια διατμηματική ομάδα νεαρών και ενθουσιωδών καθηγητών να προτείνει μέτρα στον διευθυντή του σχολείου ή του τμήματος, παρά να ακολουθήσουμε την πεπατημένη, καλώντας τα τμήματα να υποβάλουν τα αιτήματά τους και, ως εκ τούτου, να λάβουν θέσεις μάχης. Επίσης , αυτά τα κοινά προγράμματα αποτελούν μια εξαίρετη ευκαιρία προσωπικής ανάπτυξης.
4. Δεν αφήνουμε να αναπτυχθεί προσανατολισμός όλα ή τίποτα και, προπάντων, προσπαθούμε να κατανοήσουμε όλες τις πλευρές της διαμάχης, έχοντας κατά νου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι φέρονται αρνητικά μόνο όταν νομίζουν ότι βάλλονται ή απειλούνται.
5. Προσπαθούμε να αποφύγουμε τις συγκρούσεις που προκαλούνται εξαιτίας σχημάτων ανταμοιβής και, εάν υπάρχουν τέτοια σχήματα, τα καταργούμε. Όταν δύο καθηγητές ανταγωνίζονται για την εύνοια σας, μεγάλο μέρος της προσπάθειάς τους διοχετεύεται σε πολιτική δραστηριότητα. Αντί να ασχολούνται με τη δουλειά τους, απασχολούν τον χρόνο σας προσπαθώντας να σας εντυπωσιάσουν. Φροντίστε λοιπόν να προσφέρετε αναγνώριση στα αποτελέσματα, όχι στην κολακεία ή στην φιγούρα.

Δεξιότητες χειρισμού συγκρούσεων

Για να είμαστε αποδοτικοί μάνατζερ συγκρούσεων στις οποίες συμμετέχουμε, αλλά και συγκρούσεων μεταξύ συναδέρφων, πρέπει να καλλιεργήσουμε ορισμένες στάσεις και δεξιότητες. Ο μόνος τρόπος να το πετύχουμε είναι η αυτοπειθαρχία και η πρακτική εξάσκηση.

Πρώτον, πρέπει να μπορούμε να αντιπαρατεθούμε, να πούμε Όχι, όταν εμφανίζεται διάσταση απόψεων. Πρέπει να δείχνουμε με τη στάση μας ότι επιζητούμε τον διάλογο, τη λογική συζήτηση και την επίλυση των προβλημάτων. Δεύτερον, πρέπει να μπορούμε να παρουσιάζουμε τις ιδέες και τα αισθήματά μας καθαρά, συνοπτικά, ήρεμα και ειλικρινά. Τρίτον, πρέπει να μάθουμε να ακούμε. Εδώ περιλαμβάνεται η ικανότητα να δείχνουμε στον άλλον ότι καταλάβαμε αυτά που είπε επαναλαμβάνοντάς τα. Επίσης, πρέπει να καλλιεργήσουμε την ικανότητα να κάνουμε ερωτήσεις, αντί να αποφαινόμαστε, έχοντας πάντοτε κατά νου ότι οι καλύτεροι πωλητές είναι αυτοί που κάνουν τις περισσότερες ερωτήσεις. Τέταρτον, πρέπει να μάθουμε να αποτιμούμε όλες τις όψεις του προβλήματος, να κατανοούμε την πίεση που δέχεται το άλλο μέρος και να αιρόμαστε πάνω από την περιορισμένη σκοπιά που θα υιοθετούσαμε σε διαφορετικές συνθήκες. Τέλος, πρέπει να μπορούμε να διατυπώνουμε καθαρά κοινούς στόχους, οι οποίοι βοηθούν και τα δύο μέρη να υπερβούν τις μεθοδολογικές διαφορές τους, να λησμονήσουν τις προστριβές του παρελθόντος και να επιδιώξουν την επιτυχία στο μέλλον.

ΣΤ) Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η διοίκηση και πιο συγκεκριμένα η λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων ως ένα τμήμα της, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τις υπηρεσίες που τους αποτελούν έχει σχέση με τα περιθώρια πρωτοβουλιών και αυτονομίας που παρέχονται σ’ αυτούς και κατά συνέπεια με την αποτελεσματικότητά τους. Τα εκπαιδευτικά συστήματα μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, ανάλογα με τον τρόπο οργάνωσής τους και τα περιθώρια άσκησης ουσιαστικής διοίκησης που αφήνουν αυτά, σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο στις εκπαιδευτικές μονάδες:

α) αποκεντρωτικά

β) συγκεντρωτικά

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σε πραγματικά αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα τα όργανα διοίκησης όλων των εκπαιδευτικών μονάδων, όλες οι αποκεντρωμένες τοπικές και περιφερειακές αρχές, αλλά και η τοπική αυτοδιοίκηση, ως η σπουδαιότερη και γνησιότερη μορφή του συστήματος της αποσυγκέντρωσης (Μπέσιλα, 2001), διαθέτουν αποφασιστικές αρμοδιότητες που αφορούν και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με άλλους μελετητές, η αποκέντρωση χαρακτηρίζεται από την απόδοση στις τοπικές εξουσίες των αναγκαίων ελευθεριών για τη φυσική τους ανάπτυξη. (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994). Κατ' άλλους η διοικητική αποκέντρωση υποκρύπτει στοιχεία ενσωμάτωσης στο κυρίαρχο κοινωνικό σύστημα (καπιταλιστικό σύστημα).

Πιο συγκεκριμένα σε πολλές χώρες έγιναν εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις με κύριο χαρακτηριστικό:

- Τη διοικητική αποκέντρωση των σχολείων μέσω της παροχής αρμοδιοτήτων στην τοπική αυτοδιοίκηση και σε ορισμένες χώρες(Αγγλία, Ουαλία, Ιρλανδία, Η.Π.Α), που η καπιταλιστική αναδιάρθρωση κατόρθωσε να κάμψει τις κοινωνικές αντιστάσεις, εφαρμόστηκαν ακόμη και μοντέλα διοικητικής αυτονομίας σε επίπεδο σχολικής μονάδας. (Κ.Θεριανός, Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης και Καπιταλιστική Αναδιάρθρωση).

Αντίθετα σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κεντρική εξουσία και οι ελάχιστες αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στα αποκεντρωμένα όργανα και την τοπική αυτοδιοίκηση έχουν διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, καθιστώντας τα απλά εκτελεστικά όργανα.(Τύπας και Κατσαρός,2003,Εισαγωγή στη διοικητική Επιστήμη: Από τη γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική θεωρία, Αθήνα, Gutenber).
Είναι λοιπόν φανερό, ότι η άσκηση ουσιαστικής διοίκησης και μάλιστα η λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων, συνδέεται άμεσα με τον τύπο των εκπαιδευτικών συστημάτων δηλαδή αν αυτά είναι συγκεντρωτικά ή αποκεντρωτικά.

Ας προσπαθήσουμε τώρα να αναζητήσουμε τα περιθώρια που υπάρχουν για λήψη και εφαρμογή αποφάσεων σε θέματα λειτουργικού και στρατηγικού προγραμματισμού στους διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η συζήτηση δεν περιλαμβάνει μόνο τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και τους οργανισμούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τους οργανισμούς κατάρτισης και εκπαίδευσης ενηλίκων.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Προτού προχωρήσουμε όμως, θα πρέπει να καθορίσουμε τη σημασία του προγραμματισμού για τις εκπαιδευτικές μονάδες και στη συνέχεια να αναλύσουμε τις έννοιες του στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού γι' αυτές.
Ο προγραμματισμός παίζει το ρόλο του «μπούσουλα», της «πυξίδας» για μια εκπαιδευτική μονάδα και πέρα απ' αυτό καθορίζει την κατεύθυνση της μονάδας στο άγνωστο, αβέβαιο μέλλον, προσδιορίζει σε τελική ανάλυση τη δυνατότητα του οργανισμού να επιτελέσει και ολοκληρώσει με επιτυχία την αποστολή του.

Επιπλέον θα λέγαμε ότι με τη διαδικασία του προγραμματισμού, που είναι το πρώτο αλλά ίσως και το σημαντικότερο στάδιο της διοικητικής λειτουργίας, διαμορφώνονται οι αναγκαίες προϋποθέσεις για: α) **συντονισμό** όλου του μηχανισμού της εκπαιδευτικής μονάδας και δεν αφήνονται τα πράγματα στην τύχη τους, γίνεται σύνδεση μέσων και σκοπών με στόχο το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα την επιβίωση του οργανισμού. Επίσης ο προγραμματισμός για το σχολείο μπορεί να παίξει β) **προστατευτικό ρόλο** γιατί μειώνει τις πιθανότητες να συμβεί ένα αναπάντεχο και ανεπιθύμητο συμβάν, αλλά και γ) **επιθετικό ρόλο** δίνοντάς του τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των παρουσιαζόμενων ευκαιριών.

Ο *λειτουργικός προγραμματισμός* (operational planning) είναι βραχυχρόνιος προγραμματισμός, ο οποίος εφαρμόζεται κυρίως στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης και σχετίζεται με την καθημερινή του λειτουργία. Ανήκει στις προγραμματισμένες αποφάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα λειτουργικού προγραμματισμού είναι ο προγραμματισμός των λειτουργικών εξόδων μιας εκπαιδευτικής μονάδας προκειμένου να εξασφαλιστούν οι πόροι για την καθημερινή τους λειτουργία. (Σαΐτης 1992)

Ο δεύτερος τύπος προγραμματισμού, *ο στρατηγικός προγραμματισμός* (strategic planning), είναι μακροχρόνιος προγραμματισμός, που καθορίζει και διαμορφώνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και λειτουργίες του εκπαιδευτικού οργανισμού στο σύνολό του. Ο στρατηγικός προγραμματισμός βρίσκεται μέσα στις αρμοδιότητες της διοίκησης στο ανώτερο επίπεδο, εκεί δηλαδή που αποφασίζεται η συνολική πορεία του οργανισμού. Οι στρατηγικές αποφάσεις ανήκουν σε ένα άλλο είδος αποφάσεων της διοίκησης στις λεγόμενες απρογραμμάτιστες αποφάσεις. Στις ελληνικές συνθήκες Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι κατά κανόνα αρμοδιότητα του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και των ανώτερων οργάνων του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες δεν μπορούν για κάποια θέματα και κάτω από ορισμένες συνθήκες να κάνουν στρατηγικούς σχεδιασμούς (π.χ. Περιβαλλοντική Εκπαίδευση, Αγωγή Υγείας, κ.α.)

Ενδεικτικά παραδείγματα στρατηγικού προγραμματισμού θα μπορούσαν να είναι:

- Το αναλυτικό και ωρολόγιο πρόγραμμα όλων των λυκείων της χώρας μας.
- Ο αριθμός και το είδος των παθημάτων για την εισαγωγή των υποψηφίων φοιτητών στα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι της πατρίδας μας.
- Η μείωση της μαθητικής διαρροής από το Γυμνάσιο Αμυνταίου του Ν. Φλώρινας κατά 5% για τα επόμενα τρία έτη.

Τα δυο πρώτα παραδείγματα αναφέρονται στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας ενώ το τρίτο στα κατώτερα.

Τι σχέση όμως έχουν οι δύο παραπάνω τύποι προγραμματισμού; Είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο ή όχι; Ποιος είναι ο σημαντικότερος; Ο λειτουργικός και στρατηγικός προγραμματισμός είναι αλληλοεξαρτώμενοι και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο. Είναι σαν τις δύο όψεις ενός νομίσματος. Αναμφίβολα, όμως, κρισιμότερος είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός γιατί αφορά τη συνολική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού(Ackoff, 1970).

Εδώ θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε τα στάδια του προγραμματισμού που είναι τα ακόλουθα:

1. Ο καθορισμός των στόχων.
2. Η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.

3. Η διερεύνηση των συνθηκών και των προϋποθέσεων
4. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων.
5. Η επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης.
6. Η διαμόρφωση επί μέρους σχεδίων.
7. Η εφαρμογή των σχεδίων.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Μέχρι τώρα είδαμε ότι κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού υφίστανται περιορισμοί που οφείλονται στο εκπαιδευτικό σύστημα. Υπάρχουν όμως και άλλοι που αποδίδονται στη φύση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Ας επιστρέψουμε τώρα στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων από τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τους φραγμούς που τίθενται σ' αυτούς από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Στους λεγόμενους εσωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται μια σειρά θέματα που έχουν να κάνουν με την «εσωτερική επικοινωνία και με τη διατήρηση της προσωπικής αφοσίωσης κατά τη διάρκεια της αλλαγής». Εξωτερικοί φραγμοί είναι: ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η πενιχρή και σαφώς ακατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, το ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό. Τα παραπάνω προβλήματα συμπληρώνονται και από μια σειρά άλλων εμποδίων: την έλλειψη ευελιξίας κατά τη διάρκεια της εξέτασης πιθανών εναλλακτικών λύσεων, το άγχος, με αποτέλεσμα την έλλειψη ψυχραιμίας, την έλλειψη αξιοπιστίας και ολοκληρωμένων πληροφοριών για το είδος του προβλήματος, τη γραφειοκρατία που επηρεάζει τη ροή των πληροφοριών και την αναποφασιστικότητα (Καζαμίας και Κασσωτάκης, 1995).

Στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας τα όργανα που έχουν την αρμοδιότητα να σχεδιάσουν και να λάβουν λειτουργικές και στρατηγικές αποφάσεις είναι κυρίως δύο:

- Ο σύλλογος διδασκόντων.
- Ο διευθυντής του σχολείου.

Υπάρχει βέβαια και ο υποδιευθυντής, αλλά ο ρόλος είναι χωρίς διακριτή και ουσιαστική αρμοδιότητα.

Ο σύλλογος διδασκόντων (πολυμελές- συλλογικό) όργανο κάθε εκπαιδευτικής μονάδας, έχει σαν αποστολή την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου μέσω της διαδικασίας λήψης και στη συνέχεια εφαρμογής των αποφάσεων. Η ποιότητα των αποφάσεων και η αποτελεσματικότητα της δράσης του συμβάλλουν και επιδρούν παράγοντες όπως:

- Τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών(αξίες, γνώσεις, συμφέροντα, δύναμη, κάθε προσώπου).
- Οι στόχοι που θέτει ο σύλλογος και κατά πόσον είναι ρεαλιστικοί και μέσα στα πλαίσια της ομάδας.
- Οι σχέσεις των μελών του συλλόγου.
- Ο ρόλος του διευθυντή μέσα στο σύλλογο.

Οι συνεδριάσεις του συλλόγου των διδασκόντων στο κύτταρο της εκπαίδευσης, τη σχολική μονάδα, γίνονται άλλοτε τακτικά και άλλοτε έκτακτα. Οι λόγοι για τους οποίους γίνονται οι συνεδριάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Να ληφθούν αποφάσεις.
- Να συλλεχθούν ιδέες και προτάσεις για κάποιο θέμα.
- Να γεννηθούν ιδέες μέσω "καταιγισμού ιδεών", "αραχνογράμματος" ή άλλης κατάλληλης μεθόδου.
- Να εξεταστεί ο χαρακτήρας και οι αιτίες ενός προβλήματος.

Για να είναι όμως αποδοτικές και αποτελεσματικές οι συναντήσεις των καθηγητών , πρέπει να έχουν την κατάλληλη σύνθεση, να είναι σωστά και καλά προετοιμασμένες και να γίνεται σωστή αξιοποίηση του χρόνου. Στοιχείο εκ των ων ουκ άνευ των συνάξεων αυτών η ανεμπόδιστη και συνεχής ροή πληροφοριών.

Είναι φυσικό και επόμενο κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του συλλόγου των διδασκόντων, προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση, να αναπτύσσονται διαφορετικές απόψεις και αντιθέσεις πάνω στα συζητούμενα θέματα και να υπάρχει ο κίνδυνος των συγκρούσεων. Να υπάρχουν δηλαδή αντιπαλότητες μεταξύ των εκπαιδευτικών της ίδιας σχολικής ομάδας (**διαπροσωπικές συγκρούσεις**), μεταξύ των διδασκόντων και των διδασκόμενων (**δοιμαδικές συγκρούσεις**) και τέλος μεταξύ ενός εκπαιδευτικού και του συλλόγου διδασκόντων (**ατόμων και ομάδων**). Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι θετικές και αρνητικές και τη δράση των ομάδων.

Απουσία συγκρούσεων μπορεί να σημαίνει αδιαφορία και έλλειψη υπευθυνότητας. Η ύπαρξη συγκρούσεων μπορεί να είναι δείγμα υγείας για τον οργανισμό γιατί μέσα από την αντιπαράθεση ιδεών και αντιλήψεων μπορούν να αναδειχτούν κάποιες πλευρές ενός θέματος ή προβλήματος που ήταν αθέατες ώστε να προετοιμαστεί καλύτερα ο οργανισμός σε μελλοντικές του ενέργειες.

Η εκλογίκευση και διαχείριση των συγκρούσεων είναι υπόθεση όλων των παρισταμένων και κυρίως αυτού που είναι επιφορτισμένος να διευθύνει και να συντονίζει τις εργασίες των συνεδριάσεων δηλαδή του διευθυντή του σχολείου. Το αρμόδιο εκπαιδευτικό στέλεχος που διευθύνει τις συνεδριάσεις (πρόεδρος – διευθυντής) θα πρέπει να έχει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των κρίσεων, ώστε αυτές να αποβαίνουν τελικά σε όφελος της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής δεν πρέπει να αποφεύγει ή να φοβάται να παίρνει αποφάσεις γιατί θα χάσει την υπόληψη και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του. Η απραξία και η αναποφασιστικότητα του ηγέτη μπορεί να φαίνεται κατ' αρχήν ότι βολεύει όλους, στη συνέχεια όμως αποδεικνύεται καταστρεπτική για τον ίδιο και τη σχολική μονάδα.

Στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια ή εκπαιδευτικούς οργανισμούς ο μάνατζερ δεν έχει την «πολυτέλεια» της ουδετερότητας ή του βολέματος σε μια εξισορροπητική στάση, γιατί όταν υπάρχει πρόβλημα πρέπει να δράσει άμεσα (π.χ. διαμαρτυρίες γονέων για κάποιο καθηγητή). Σε άλλες «ήρεμες» καταστάσεις είναι αναγκαίο, λαμβάνοντας υπόψη του τις εναλλασσόμενες συνθήκες της κοινωνίας και αγοράς, να εκμεταλλεύεται τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, να τις ενσωματώνει στο σχολείο του και αφού τις αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο με το μικρότερο δυνατό κόστος να παρουσιάζει θετικές εκροές (απόφοιτους, εμπειρία κ.α.). Σαν παράδειγμα θα μπορούσε εδώ να αναφερθεί το άρθρο 13 του Σχεδίου Νόμου με τίτλο «Ρύθμιση θεμάτων ανώτατης πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις».

Το συγκεκριμένο μέτρο αντικειμενικά θα οδηγήσει και στην ενίσχυση των ιδιωτικών ιδρυμάτων (φροντιστήρια, Ι.Ε.Κ., κ.α.). Εδώ ο ηγέτης του εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να μεριμνήσει για νέες αίθουσες διδασκαλίας, περισσότερη υλικοτεχνική υποδομή και νέο εκπαιδευτικό προσωπικό.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι αποφασιστικός κατά την λήψη των αποφάσεων σε ένα συλλογικό όργανο είτε όταν δρα ατομικά εκτός οργάνων. Προκειμένου λοιπόν να ληφθούν αποφάσεις, ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

Στην αρχή θα περιγράψετε την επικρατούσα κατάσταση ενός προβλήματος, θα παρουσιάσει αντικειμενικά τις θετικές και αρνητικές πλευρές του για την εκπαιδευτική μονάδα. Για να λυθεί όμως το πρόβλημα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις του είδους:

- Ποιο τμήμα του οργανισμού έχει πρόβλημα και ποιο άλλο επηρεάζει;
- Ποια είναι η ιστορία του προβλήματος;
- Τι προκαλεί και τι επηρεάζει την κατάσταση;
- Ποια είναι η ουσία του ζητήματος;

Στη συνέχεια θα καθορίσει τις απαιτήσεις και τα κριτήρια απόδοσης. Θα πρέπει δηλαδή να θέσει κάποιες συγκεκριμένες απαιτήσεις ή κριτήρια για να μπορεί να ελεγχθεί μελλοντικά η ορθότητα της απόφασης αφού προηγουμένως έχει καθορίσει τι προσφέρει και τι περιλαμβάνει η ιδανική λύση.

Στο επόμενο βήμα θα γίνει η παραγωγή εναλλακτικών λύσεων. Όλες οι απόψεις αντιμετωπίζονται υπεύθυνα με σοβαρότητα και προβληματισμό. Εδώ δεν γίνεται αξιολόγηση των λύσεων που πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο.

Ύστερα ακολουθεί η αξιολόγηση των λύσεων και η επιλογή της πιο κατάλληλης. Η λύση που θα προκριθεί θα πρέπει να αξιολογηθεί με βάση τις συνθήκες του οργανισμού και τα κριτήρια απόδοσης που τέθηκαν στο δεύτερο στάδιο. Η λύση θα πρέπει να πετυχαίνει τους στόχους της μονάδας. Εδώ θα πρέπει να εκπληρώνονται τα «ευκταία» κριτήρια.

Η παραπάνω διαδικασία θα ολοκληρωθεί με την υλοποίηση και εφαρμογή της απόφασης και τη δοκιμαστική εφαρμογή της.

Είναι σκόπιμο και χρήσιμο πολλές φορές κατά τη διαδικασία της ορθολογικής λήψης αποφάσεων να γίνεται χρήση κάποιων τεχνικών και μεθόδων που δρουν υποστηρικτικά στην παραπάνω διαδικασία. Αυτές είναι οι εξής:

- Η επιστημονική μέθοδος ή επιχειρησιακή έρευνα.

- Η μέθοδος προσομοίωσης και μοντέλων.
- Το οργανόγραμμα λήψης αποφάσεων.

Έτσι ο διευθυντής καλείται άλλοτε να δώσει απάντηση όχι σε ένα πρόβλημα ρουτίνας (κατάσταση βεβαιότητας- λειτουργική απόφαση) και άλλοτε σε ένα πρόβλημα όπου δεν υπάρχουν βέβαιες απαντήσεις(κατάσταση αβεβαιότητας ή κινδύνου). Τότε υπάρχουν οι παρακάτω επιλογές:

- Να δράσει ατομικά(αυταρχικό μοντέλο)
- Να ενημερωθεί, να απευθυνθεί σε συναδέλφους του ομοβάθμιους ή ανωτέρους να ζητήσει τη γνώμη τους και μετά να αποφασίσει (συμβουλευτικό μοντέλο).
- Να φέρει το θέμα σε συνεδρίαση του συλλόγου των διδασκόντων και να αναζητήσει συνθετική- συναινετική συμμετοχική λύση(συμβουλευτικό μοντέλο). Τα τρία μοντέλα διοίκησης κατά Vroom & Yetton (1973). Στο τελευταίο μοντέλο τα μέλη δεσμεύονται .
- Να φέρει το θέμα σε συνεδρίαση του συλλόγου των διδασκόντων και να αναζητήσει συνθετική- συναινετική συμμετοχή λύση(συμβουλευτικό μοντέλο). Τα τρία μοντέλα διοίκησης κατά Vroom& Yetton (1973). Στο τελευταίο μοντέλο τα μέλη δεσμεύονται περισσότερο, αυξάνεται το αίσθημα της ευθύνης το κλίμα γίνεται καλύτερο και η αλληλεπίδραση στην ομάδα μεγαλύτερη. Η συλλογικότητα στη λήψη των αποφάσεων σηματοδοτεί μια σύγχρονη διοικητική τάση που έχει σχέση με τη δημοκρατική λειτουργία των οργανισμών. Στο συμβουλευτικό μοντέλο οι εκπαιδευτικοί δεσμεύονται γιατί αισθάνονται «συμπαραγωγοί» της απόφασης, αυξάνεται επίσης το αίσθημα ευθύνης τους γιατί αναγνωρίζουν τα προβλήματα «δικά τους» και όχι κάποιων άλλων.

Ζ. ΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επώδυνο έργο, αφού συνήθως συνάγεται:

1. αλλαγή
2. σύγκρουση
3. τον κίνδυνο να κάνουμε λάθος και να πρέπει να λογοδοτήσουμε και

4. την συνεκτίμηση ιλιγγιώδους αριθμού δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων.

Γι' αυτό, πολλοί προτιμούν να μην κάνουν σχεδόν τίποτε, παρά να λάβουν μια απόφαση, μικρή ή μεγάλη, παρόλο που:

1. το να μη λαμβάνουν καμία απόφαση είναι συνήθως χειρότερο από τις περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και
2. οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί τους πολλές φορές απογοητεύονται και ουσιαστικά παραλύουν από την αναποφασιστικότητά τους.

Σε μια δημοσκόπηση που έγινε σε όλες τις βαθμίδες ενός οργανισμού, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν τι θα ήθελαν να αλλάξει στον προϊστάμενο τους. Η πρώτη απάντηση , με μεγάλη διαφορά από την επόμενη, ήταν «να αρχίσει κάποτε να παίρνει αποφάσεις». Αρκετοί προσέθεταν «πιο ξεκάθαρα» και «πιο γρήγορα», ενώ συχνό ήταν και το εξής σχόλιο: «Δεν με νοιάζει ποιες αποφάσεις θα παίρνει , αρκεί να παίρνει κάποιες αποφάσεις».

Ένα συχνό πρόβλημα στους οργανισμούς είναι ότι, λόγω της νοοτροπίας, οι υπάλληλοι κατηγορούνται έντονα αν μια απόφαση αποδειχτεί άστοχη, ενώ κάνεις δεν κατηγορείται αν ο οργανισμός αδρανεί. Μάλιστα, η αναποφασιστικότητα, ή «διοίκηση ερήμην», συχνά έχει ίδια αποτελέσματα με οποιαδήποτε απόφαση και συχνά είναι χειρότερη απ' όλες τις λύσεις που προτείνονται.

Ο κίνδυνος της αναποφασιστικότητας είναι συχνά ο μεγαλύτερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Αυτό είναι ευνόητο όταν, φερ' ειπείν, μια επιχείρηση κατρακυλά προς τη χρεοκοπία επειδή δεν ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Δυστυχώς, δεν είναι τόσο ευνόητο όταν ένα εκπαιδευτήριο δεν κάνει τις απαραίτητες αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα και στο κλίμα του, ώστε να προετοιμάσει τους μαθητές ή τους φοιτητές του για μια κοινωνία που μεταβάλλεται διαρκώς.

Τα βασικά βήματα στην λήψη αποφάσεων

Αδιάφορο αν μια απόφαση λαμβάνεται από ένα μεμονωμένο άτομα ή σε μια συνάντηση, η κοινή λογική υπαγορεύει μερικά λογικά βήματα. Συνοψίζουμε αυτά τα βήματα στο Σχήμα 3.

Σχήμα 3:

Βήματα λήψης αποφάσεων

ΠΕΡΙΓΡΑΦΟΥΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
(Προβλήματα, ευκαιρίες, δεδομένα, στόχοι)

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
(Ουσιώδη & ευκταία)

ΣΥΛΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕ και ΔΟΚΙΜΑΖΟΥΜΕ

ΕΠΙΛΕΓΟΥΜΕ

Συχνά, όταν παίρνουμε αποφάσεις ρουτίνας διατρέχουμε αυτά τα βήματα ασυνείδητα. Μάλιστα, συχνά αυτό το επιβάλλει η πίεση του χρόνου. Ωστόσο, και στις μικρές αποφάσεις, υπάρχει κίνδυνος να χάσουμε δημιουργική εισροή και, συνεπώς, ποιότητα, αν επισπεύσουμε υπερβολικά τη διαδικασία. Είναι δύσκολο να αντισταθούμε στον πειρασμό να υιοθετήσουμε την πρώτη λύση που μας έρχεται στον νου, χωρίς να εξετάσουμε τις εναλλακτικές λύσεις ή τις πιθανές παρενέργειες.

Βήμα 1^{ο}: περιγραφή της κατάστασης

Αποφάσεις λαμβάνουμε για να διορθώσουμε ή να βελτιώσουμε μια κατάσταση. Άρα, πρέπει πρώτα να παραβάλουμε την κατάσταση «ως έχει» με την ιδανική κατάσταση που επιδιώκουμε. Μπορούμε επίσης να διερωτηθούμε πότε, πού, πώς και γιατί παρουσιάζεται το πρόβλημα ή, ακόμη, πότε, πού, πώς και γιατί υπάρχει κάτι που μπορεί ή πρέπει να διορθωθεί. Τι είναι αυτό που άλλαξε; Θα συλλέξουμε λοιπόν όλα τα σχετικά στοιχεία (δεδομένα, νοοτροπία, συμβάντα, αριθμούς) και θα τα εξετάσουμε ως σύνολο στο πλαίσιο των στόχων που επιδιώκει το σχολείο.
Επίσης, συχνά ωφελεί να αναδιατυπώνουμε το πρόβλημα με όσο περισσότερους τρόπους μπορούμε. Όσο πιο συγκεκριμένα το διατυπώσουμε, τόσο καλύτερα. Ας πούμε, το πρόβλημα. «Πολλοί γονείς παραπονιούνται ότι εξαφανίζονται τα πράγματα των παιδιών τους» ίσως μπορεί να αναδιατυπωθεί έτσι: «Δέκα γονείς παραπονέθηκαν ότι αντικείμενα αξίας (τέσσερα μολύβια και έξι αριθμομηχανές) χάθηκαν από την τάξη την ώρα του φαγητού» ή ακόμη, «Οι μαθητές δεν έχουν ασφαλές μέρος να

αφήνουν τα πολύτιμα πράγματά τους την ώρα του φαγητού». Αυτές οι αναδιατυπώσεις συχνά υποδεικνύουν πιθανές λύσεις. Παρόμοια, το πρόβλημα που εμφανίζεται με τη μορφή «Οι γονείς που έρχονται να δουν τους καθηγητές παραπονιούνται ότι αναγκάζονται να περιμένουν πολλή ώρα στα ραντεβού» μπορεί να αναδιατυπωθεί ως εξής : «Οι γονείς πλήττουν ανάμεσα στα ραντεβού». Άρα, αντί να κάνουμε άνω κάτω τις ώρες των ραντεβού, μπορούμε πρώτα να δοκιμάσουμε διάφορες άλλες λύσεις: μία έκθεση με έργα μαθητών, ροφήματα ή αναψυκτικά, πρόσβαση σε υπολογιστές κ.λ.π.

Βήμα2ο: προσδιορισμός των κριτηρίων

Αφού περιγράψουμε το πρόβλημα και εντοπίσουμε τις αιτίες, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες της κατάστασης. Οι ανάγκες πρέπει να διατυπώνονται ως στόχοι, όχι ως μέσα. Για να βάλουμε τα πράγματα σε μια σειρά, εξυπηρετεί να χωρίζουμε τις ανάγκες σε δύο κατηγορίες:

1. Ουσιώδεις στόχοι: στόχοι που, αν δεν τους πετύχουμε, σημαίνει ότι η κατάσταση δεν διορθώθηκε ή δεν βελτιώθηκε.
2. Ευκταίοι στόχοι: στόχοι που θέλουμε να τους πετύχουμε, αλλά δεν είναι απαραίτητο να επιτευχθούν για να διορθωθεί ή να βελτιωθεί η κατάσταση.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα των απωλειών κατά την ώρα του φαγητού, μπορούμε να πούμε ότι τα κριτήρια της ικανοποιητικής λύσης είναι τα εξής:

Ουσιώδη

1. Να εκλείψουν οι κλοπές από τις αίθουσες διδασκαλίας την ώρα του φαγητού.
2. Οι γονείς να μην έχουν λόγο να παραπονιούνται εις βάρος του σχολείου γι' αυτό.

Ευκταία

1. Οι μαθητές να μην αναγκάζονται να μεταφέρουν συνεχώς τα πράγματά τους, ιδίως την ώρα του φαγητού.
2. Το προσωπικό να μην επιβαρυνθεί με πρόσθετα καθήκοντα.
3. Οι μαθητές να μπορούν να αφήνουν τα πράγματά τους οπουδήποτε στο σχολείο, οποιαδήποτε ώρα, χωρίς κίνδυνο κλοπής.
4. Να συλληφθούν οι κλέφτες και να γίνουν τα δέοντα.
5. ΟΙ επίδοξοι κλέφτες να αποθαρρυνθούν.

Βήμα 3ο: σύλληψη εναλλακτικών τρόπων δράσης

Το γεγονός ότι πρέπει να αποφασίσουμε σημαίνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο εναλλακτικοί τρόποι δράσης, έστω κι αν ένας απ' αυτούς είναι να μην κάνουμε τίποτα. Συχνά, στις απλούστερες περιπτώσεις, οι εναλλακτικές λύσεις είναι περισσότερες από δύο, οι οποίες, ωστόσο, συχνά μας διαφεύγουν. Η βέλτιστη λύση μπορεί να συνδυάζει δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

Σε συνθετότερες περιπτώσεις, μπορεί να απαιτείται σκέψη εξαιρετικά πρωτότυπη και αποδοτική για να βρούμε εναλλακτικές λύσεις. Δύο χρήσιμες μέθοδοι είναι οι εξής:

1. Να ζητήσουμε ιδέες από άλλους(θα επανέλθουμε σύντομα σ' αυτό).
2. Να επιμηκύνουμε όσο μπορούμε την περίοδο επωάσεως (συχνά ωφελεί να παραπέμπουμε την απόφαση στην επόμενη ή μεθεπόμενη ημέρα).

Βήμα 4^{ο}: αξιολόγηση και δοκιμή των εναλλακτικών τρόπων δράσης

Η αξιολόγηση συνίσταται στη σύγκρουση των εναλλακτικών τρόπων που συλλάβαμε στο 3^{ο} Βήμα βάσει των κριτηρίων που θέσαμε στο 2^{ο} Βήμα. Τους τρόπους δράσης που δεν πληρούν τα «ουσιώδη» κριτήρια μπορούμε να τους απορρίψουμε αμέσως. Έτσι, στο παράδειγμα των απωλειών την ώρα του φαγητού, μπορούμε να απορρίψουμε αμέσως τη λύση να μην κάνουμε τίποτε ή να «φέρουμε το θέμα στη συνέλευση».

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές άλλες εναλλακτικές λύσεις:

1. Να κάνουμε έρευνα για να βρούμε τους κλέφτες.
2. Να στήσουμε παγίδα.
3. Να ορίσουμε βάρδιες κατά την ώρα του φαγητού από καθηγητές και μαθητές των μεγαλύτερων τάξεων.
4. Να κλειδώνουμε τις τάξεις την ώρα του φαγητού και να τις ανοίγουμε πάλι πέντε λεπτά πριν αρχίσουν τα απογευματινά μαθήματα.
5. Να ζητήσουμε από τους μαθητές να έχουν διαρκώς, όλη την ημέρα, επάνω τους τα πολύτιμα και θελκτικά αντικείμενά τους, όπως είναι τα μολύβια και οι αριθμομηχανές.
6. Να βρούμε ένα ασφαλές μέρος όπου τα παιδιά θα μπορούν να αφήνουν τα πράγματά τους πριν από το γεύμα και τα παίρνουν πάλι μετά το γεύμα.
7. Να δώσουμε στους μαθητές προσωπικά ντουλάπια με κλειδί.

Καθεμία απ' αυτές τις λύσεις, λιγότερο ή περισσότερο, πληροί ή δεν πληροί τα «ευκταία» κριτήρια. Οι λύσεις 3, 4 και 6 μπορεί να επιβαρύνουν σημαντικά το προσωπικό. Η λύση 5 παραβιάζει εν μέρει το κριτήριο ότι οι μαθητές δεν πρέπει να αναγκάζονται να μεταφέρουν παντού τα πράγματά τους. Οι λύσεις 1 και 2 μπορεί να μην πληρούν από μόνες τους τα «ουσιώδη» κριτήρια, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες. Βεβαίως , θα επιβάρυναν το ωράριο του προσωπικού.

Τέλος, πρέπει να ελέγξουμε τις πιθανές «παρενέργειες» των προτάσεων, δηλ. να δούμε μήπως μπορεί να οδηγήσουν σε άλλα προβλήματα και μειονεκτήματα. Ας πούμε, η λύση 5 προκαλεί κίνδυνο απωλειών ή ζημιών όταν θα παίζουν οι μαθητές. Η λύση 7 ίσως αποδειχτεί πολυδάπανη. Η λύση 6 μπορεί να προκαλέσει προβλήματα οργάνωσης και χώρου.

Βήμα 5^{ο}: επιλογή τρόπου δράσης

Ελάχιστες προτάσεις θα πληρούν όλα τα «ευκταία» κριτήρια και δεν θα έχουν κανένα μειονέκτημα. Η πρόταση που θα επιλέξουμε είναι μοιραίο να έχει μειονεκτήματα. Ωστόσο, εμείς προηγουμένως θα σταθμίσουμε προσεκτικά την προτεραιότητα που αποδίδουμε στα διάφορα ευκταία κριτήρια και τον βαθμό κατά τον οποίο οι διάφορες προτάσεις πληρούν τα ευκταία κριτήρια.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Προτού προχωρήσετε στο επόμενο τμήμα, σκεφτείτε ένα πρόβλημα που σας απασχόλησε πρόσφατα και εξετάστε το ακολουθώντας με προσοχή τα πέντε βήματα λήψης αποφάσεων.

Η εκτέλεση των αποφάσεων

Ο δρόμος της κόλασης είναι στρωμένος με αγαθές προθέσεις, ο δε δρόμος της διοικητικής και οργανωτικής καταστροφής στρωμένος με αποφάσεις που δεν εκτελέστηκαν ή – ακόμη χειρότερα- που εκτελέστηκαν με μισή καρδιά. Μερικοί μάνατζερ είναι τόσο ανόητοι ή τόσο επηρμένοι, ώστε φαντάζονται πως ό,τι αποφασίζουν μπορεί να εφαρμοστεί αυτόματα. Ο συνετός μάνατζερ ξέρει ότι τα πράγματα δεν είναι έτσι.

Εκτός από τον προφανή παράγοντα, δηλ. αν είναι εφικτή, η σωστή εφαρμογή της απόφασης εξαρτάται από δύο πράγματα:

1. την σαφώς καθορισμένη και σαφώς γνωστοποιημένη δομή εκτέλεσης και
2. την επιμέλεια αυτών που φέρουν την ευθύνη της εκτέλεσης.

Δομή εκτέλεσης

Πρόκειται για το απλούστερο μέρος του πράγματος, αν και συχνά, χαρούμενοι που καταλήξαμε σε μια ατομική ή ομαδική απόφαση, το λησμονούμε. Βασικά, η δομή συνίσταται στα εξής:

1. Καθορίζουμε (συμφωνούμε) ποιος θα κάνει τι έως πότε (το σχέδιο δράσης).
2. Γνωστοποιούμε το σχέδιο δράσης στα ενδιαφερόμενα μέρη.
3. Κανονίζουμε να γίνονται τακτικές συναντήσεις απολογισμού.

Για να μη δημιουργούνται παρεξηγήσεις, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι σκόπιμο να γνωστοποιούμε γραπτώς το σχέδιο δράσης, σε μορφή μνημονίου ή μέσω των πρακτικών της συνάντησης. Επίσης, καμιά φορά μπορεί να χρειαστεί να μιλήσουμε σε αυτούς που ανέλαβαν την εκτέλεση, για να βεβαιωθούμε ότι μελέτησαν το έγγραφο και έχουν καταλάβει ακριβώς ποιος είναι ο στόχος.
Ο απολογισμός μπορεί να γίνει σε ειδική συνάντηση. Αλλιώς, μπορούμε να εντάξουμε το σχέδιο δράσης στα θέματα μιας γενικότερης συνάντησης.

Αν οι ενέργειες πρόκειται να γίνουν από δύο ή περισσότερα άτομα, πρέπει να εξηγούμε καθαρά- και να επαναλαμβάνουμε- ότι οποιοσδήποτε, σε οποιοδήποτε στάδιο, αισθανθεί ότι δεν μπορεί να ολοκληρώσει το δικό του μέρος του σχεδίου δράσης , πρέπει να ενημερώσει αμέσως τον συντονιστή. Τότε μπορεί να χρειαστεί να προχωρήσουμε στην «ενημέρωση» του σχεδίου. Οι πιο ευάλωτες αποφάσεις είναι συνήθως οι απλούστερες, όταν, ας πούμε, δύο άτομα συμφωνούν ατύπως: «να βγάλουμε από ένα αντίγραφο, να το κρατήσουμε» ή «θα τηλεφωνήσω εγώ στον x και θα το κανονίσω».

Η συνήθεια να σημειώνετε σε ένα σημειωματάριο τις ενέργειες που αναλαμβάνετε είναι μια καλή αρχή για να αποκτήσετε φήμη αξιόπιστου συνεργάτη. Αν δεν έχετε ήδη στο γραφείο σας ένα «βιβλίο ενεργειών» στο οποίο καταγράφετε και ελέγχετε συστηματικά «πράγματα που πρέπει να γίνουν», προτείνουμε να δοκιμάσετε τη

μέθοδο. Κάθε πρωί να ενημερώνετε το βιβλίο, προσθέτοντας τις ενέργειες που συμφωνήθηκαν την προηγουμένη και δίνοντας προτεραιότητα στα «πράγματα που δεν έγιναν».

Τρόποι λήψης αποφάσεων

Οι βασικοί τρόποι λήψης αποφάσεων είναι τέσσερις:

1. ***Αυταρχικός***: η απόφαση λαμβάνεται χωρίς διαβούλευση και, κατόπιν εορτής, οι άλλοι πληροφορούνται τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να κάνει καθένας.
2. ***Πειστικός***: η απόφαση λαμβάνεται προτού γίνει σύσκεψη και μετά «πλασάρεται» στους άλλους.
3. ***Συμβουλευτικός***: ζητούνται και λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες των άλλων πριν ληφθεί η απόφαση.
4. ***Συναποφασιστικός***: οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση ή με πλειοψηφία.

Αυταρχική λήψη αποφάσεων

Πρόκειται για ύφος αποδεκτό σε θέματα ρουτίνας τα οποία δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Επίσης, γίνεται ευκολότερα αποδεκτό όταν ο υπεύθυνος της απόφασης διαθέτει αξιόλογο ιστορικό επιτυχιών, είναι αναγνωρισμένος ειδήμων ή είναι»χαρισματικός». Παρόλο που το προσωπικό μπορεί καμιά φορά να γκρινιάζει, συχνά ωστόσο κατανοεί, έστω και απρόθυμα, ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα κλιμάκια πρέπει μερικές φορές να μεταβιβάζονται και να εκτελούνται χωρίς συζήτηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις(π.χ. όταν εκδίδεται μια διαταγή από τον διευθυντή ή από την Ι.Ε.Α) μπορούμε να κερδίσουμε την υπακοή των υφισταμένων καλώντας τους να διατυπώσουν ανοιχτά τις απορίες τους, απαντώντας σε αυτές με ειλικρίνεια και ζητώντας την «συμβουλή» τους για τον τρόπο εκτέλεσης της εντολής.

Πειστική λήψη αποφάσεων

Η διαφορά από τον αυταρχικό τύπο είναι ότι εδώ ο μάνατζερ, με τη δύναμη της πειθούς, εξηγεί και δικαιολογεί την απόφαση στο προσωπικό, αφού προηγουμένως την έχει λάβει. Η απόφαση είναι αδιαπραγμάτευτη. Αυτό ίσως φαίνεται ανειλικρινές, αφού ο μάνατζερ προσπαθεί, σαν πωλητής, να πείσει τους υφισταμένους να δεχτούν ένα τετελεσμένο γεγονός. Και είναι πράγματι ανειλικρινές αν ο μάνατζερ

υποκρίνεται ότι «συμβουλεύεται» τους υφισταμένους του. Ωστόσο, αν παρουσιάζει την κατάσταση όπως είναι και δεν προσπαθεί να την εξωραΐσει, τότε, στις κατάλληλες περιστάσεις, πρόκειται για έναν αποδεκτό τύπο λήψης αποφάσεων, τον οποίο χρησιμοποιούμε όλοι στην καθημερινή ζωή. Όταν θέλουμε να πείσουμε κάποιον χωρίς να ζητήσουμε τη γνώμη του, το μυστικό είναι να δείχνουμε κατανόηση και σεβασμό προς τη θέση και τις απόψεις του. Αυτό μας βοηθά επίσης να του εξηγήσουμε γιατί δεν ακολουθήσαμε τη συμβουλευτική οδό.

Συμβουλευτική λήψη αποφάσεων

Αυτή η μέθοδος συνδυάζει δύο πλεονεκτήματα: αφενός εξασφαλίζουμε τις ιδέες, τις προτάσεις και την αφοσίωση όσων θα εφαρμόσουν την απόφαση αφετέρου η ευθύνη της απόφασης ανήκει μόνο σε ένα άτομο, το οποίο πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίσει συνέπεια κατά τη λήψη της απόφασης και συμμόρφωση προς τον τρόπο δράσης. Συνδυάζει την παρακίνηση με την αποδοτικότητα.

Συναποφασιστική λήψη αποφάσεων

Αυτή η μέθοδος εγκυμονεί τον κίνδυνο της ασυνέπειας και, ενώ έχει το προσόν της «συλλογικής ευθύνης», μπορεί ως εκ τούτου να ακυρώνει την ατομική ευθύνη. Είναι η μόνη εφικτή μέθοδος όταν δεν υπάρχει κανείς με σαφή αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων. Οι διαπραγματεύσεις και η «διοίκηση δι' επιτροπής» είναι μορφές συναποφασιστικής λήψης αποφάσεων. Πολλές από τις αποφάσεις που λαμβάνουν από κοινού διευθυντές τμημάτων έχουν αυτή τη μορφή.

Ανεξαρτήτως της μορφής που υιοθετείται, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

1. Η μορφή λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι «ανοιχτή» και κατανοητή σε όλους τους ενδιαφερόμενους.
2. Πρέπει να συμβαδίζει με την πραγματικότητα.
3. Ο τελικός υπεύθυνος πρέπει να κατανοεί και να υποστηρίζει τις συμβάσεις της συγκεκριμένης μορφής λήψης αποφάσεων.

Αν δεν τηρούνται οι παραπάνω όροι, μπορεί να βρεθούμε αντιμέτωποι με καταστάσεις όπως οι εξής:

1. Ομάδες "ψήφων" υπέρ μίας απόφασης απορριπτέας (π.χ. πολυδάπανης) στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

2. Ο τελικός υπεύθυνος, ενώ προσπαθεί να λειτουργήσει "συμβουλευτικά", δέχεται πυρά.
3. ο τελικός υπεύθυνος λέει ότι τον ενδιαφέρει η γνώμη των άλλων, αλλά δεν ακούει καμία γνώμη.
4. Αφού συμφωνήθηκε σε μια σύσκεψη ή σε μια συνάντηση να γίνει κάτι, ο τελικός υπεύθυνος ανακαλύπτει ότι η συμφωνία δεν λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα κάποιου άλλου προσώπου ή κάποιον άλλο σημαντικό παράγοντα.

Συμβουλευτική λήψη αποφάσεων: το "διοικητικό συμβόλαιο"

Η συμβουλευτική λήψη αποφάσεων επιβάλλει υποχρεώσεις συμπεριφοράς και στον τελικό υπεύθυνο και στους συμμετέχοντες. Υπογράφεται, σαν να λέμε, ένα «συμβόλαιο» να τηρούνται σαφείς ρόλοι και σαφείς συμβάσεις κατά τα βήματα της λήψης αποφάσεων.

Οι όροι συμβολαίου είναι οι εξής:

1. Ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να εκφράζει ανοιχτά τις απόψεις του για την κατάσταση και για τα κριτήρια.
2. Οι συμμετέχοντες οφείλουν να κάνουν ερωτήσεις (και επίσης να δίνουν απαντήσεις) και να αναφέρουν απόψεις, προβλήματα και γεγονότα σχετικά με την κατάσταση. Στο στάδιο των εναλλακτικών λύσεων οφείλουν να συνεισφέρουν προτάσεις δράσης. (Ο τελικός υπεύθυνος που γνωρίζει τη δουλειά του φροντίζει αυτές οι προτάσεις να γράφονται σε έναν πίνακα με φύλλα, για να τις βλέπουν όλοι!) Επίσης, μπορεί να γίνει συζήτηση για να αξιολογηθούν οι διάφορες προτάσεις.
3. Ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να ακούει (δηλ. όχι απλώς να μη μιλά), έχοντας κατά νου ότι δουλειά του δεν είναι κυρίως να παράγει τις ιδέες, αλλά να αξιοποιεί τις καλύτερες ιδέες, ανεξαρτήτως προέλευσης. (Αν του φαίνεται ότι η ιδέα κάποιου άλλου είναι σχεδόν ισάξια με τη δική του, τότε, κατά πάσα πιθανότητα, η ιδέα είναι καλύτερη!)
4. Μετά τη συνάντηση (ή την κατ' ιδίαν συζήτηση) ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να αποφασίσει σταθμίζοντας προσεκτικά τις προτάσεις και όλους τους άλλους

παράγοντες. Έπειτα οφείλει να ανακοινώσει και να εξηγήσει την απόφαση, προετοιμασμένος να απαντήσει σε οποιεσδήποτε ερωτήσεις.

5. Τέλος, υπάρχει ο σιωπηρός όρος ότι, εφόσον είχαν τη δυνατότητα να συμβάλουν στην απόφαση, οι «εκτελεστικοί» θα καταβάλουν κάθε προσπάθεια, καθένας από τη θέση του, για την εφαρμογή της.

Πρέπει να έχουμε υπόψη ότι αυτό το «συμβόλαιο» μεταξύ του τελικού υπεύθυνου και των «εκτελεστικών» είναι εύκολο να αθετηθεί και από τις δύο πλευρές. Σημειώνουμε μερικές από τις τυπικές παραβάσεις συμβολαίου που πρέπει να αποφύγουμε:

1. Ο τελικός υπεύθυνος αποκρύπτει βασικά στοιχεία ή ζητά τη γνώμη των άλλων μόνο όποτε τον βολεύει.
2. Οι «εκτελεστικοί» επιτίθενται και επικρίνουν, αντί να κάνουν εποικοδομητική κριτική.
3. Ο τελικός υπεύθυνος παίρνει αμυντική στάση και αισθάνεται ότι οφείλει να κατεβάζει αυτός όλες τις ιδέες. Φράσεις του τύπου «Ναι, το σκέφτηκα κι εγώ αυτό, αλλά...» δεν ενθαρρύνουν τους άλλους να κάνουν προτάσεις.
4. Στην πραγματικότητα ο υπεύθυνος αποφάσεως δεν ακούει τις απόψεις των άλλων, αφού έχει αποφασίσει εκ των προτέρων. Δηλ. «παίζει» με τους άλλους.
5. Ο τελικός υπεύθυνος αρνείται παράλογα να εξηγήσει την απόφαση του. (Ας σημειωθεί ότι η φράση «είναι θέμα αρχής» πολλές φορές σημαίνει «Δεν έχω λογικό επιχείρημα» και όταν λέμε σε κάποιον ότι δεν είμαστε έτοιμοι να του εξηγήσουμε τους λόγους μας, του φερόμαστε σαν να ήταν παιδί.)
6. Οι «εκτελεστικοί» δεν αφοσιώνονται στην εκτέλεση της απόφασης.

Η συμβουλευτική διαδικασία δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς αποτελεί έναν σχετικά αργό τρόπο λήψης αποφάσεων, ενώ εγκυμονεί επίσης τον κίνδυνο της πρώιμης αντιπαράθεσης. Ωστόσο, έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Αν κάποιος συμμετείχε στη λήψη μιας απόφασης, είναι πιθανό να αφοσιωθεί περισσότερο σ αυτήν, αφού την κατανοεί καλύτερα.
2. Ακούσατε και αξιοποιήσατε όλες τις ιδέες των άλλων πριν λάβετε την απόφαση και συνεπώς, είναι λιγότερο πιθανό να αναγκαστείτε έπειτα να προχωρήσετε και να εκτεθείτε επειδή δεν λάβατε υπόψη ένα σημαντικό στοιχείο.

3. Για τους παραπάνω λόγους, μολονότι η λήψη της απόφασης επιβραδύνεται, η εκτέλεση θα είναι κατά πάσα πιθανότητα ταχύτερη και αποδοτικότερη.

Η επιδέξια διαχείριση της συμβουλευτικής διαδικασίας απαιτεί τα εξής:

1. Να εξηγείτε αναλυτικά και καθαρά τους όρους του «συμβολαίου» (Θα ήθελα να ακούσω τη γνώμη σας πριν αποφασίσω (εγώ) τι θα κάνουμε για το... δηλ. όχι «Πρέπει να αποφασίσουμε (όλοι μαζί)») και να τους εφαρμόζετε.
2. Να χειρίζεστε ευγενικά αλλά με πυγμή τις «αθετήσεις». Αν δείτε ότι ο τόνος της συζήτησης γίνεται αρνητικός, ρωτήστε ήρεμα και καθαρά- και επανειλημμένως αν χρειαστεί- «Τι προτείνετε να κάνουμε λοιπόν;» Αν βλέπετε ότι οι υφιστάμενοι δεν εφαρμόζουν μια απόφαση, να επεμβαίνετε αμέσως: «Μήπως υπάρχει κάποιο πρόβλημα;»
3. Να μην «εγκλωβίζεστε» συναισθηματικά σε αμυντική ή επιθετική στάση. Αν έξαφνα δεχτείτε επίθεση («Αν κάνετε αυτό που σας λέω εγώ εδώ και τρεις μήνες..» ή «Όλα άρχισαν όταν αποφασίσατε να..»), σκύψτε μέχρι να περάσουν οι σφαίρες και μετά απαντήστε με ένα σχόλιο του τύπου; «Ναι, έχετε δίκιο, αλλά τώρα τι προτείνετε να κάνουμε;»
4. Να κάνετε ερωτήσεις και να συλλέγετε ιδέες, αντί να αποφαίνεστε.
5. Πρακτική εξάσκηση.

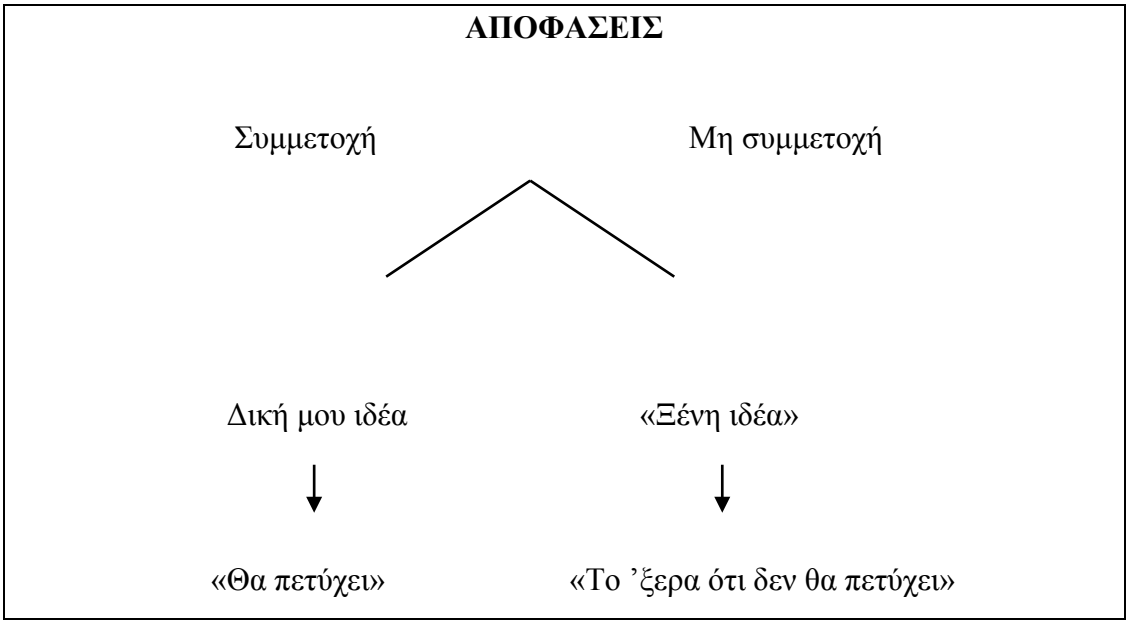
Αφοσίωση

Αν και πολλοί άνθρωποι δεν θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, υπάρχει συντριπτική μαρτυρία ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θα ήθελαν να έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην λήψη αποφάσεων που τους αφορούν αλλά λαμβάνονται από άλλους. Στο σχήμα 4 δίνουμε ένα απλό υπόδειγμα των επιλογών μεταξύ συμμετοχής και μη συμμετοχής.

Αν ακούτε από τους υφισταμένους σας σχόλια του τύπου «Μη ρωτάτε εμένα, εσείς πληρώνεστε για να αποφασίζετε», θα πρέπει να αναρωτηθείτε αν αυτό οφείλεται σε γνήσια διστακτικότητα να συμμετάσχουν ή μήπως, από την άλλη, η στάση σας όταν υπάρχει τέτοια «συμμετοχή» εκλαμβάνεται ως υποκρισία με την οποία συγκαλύπτετε βαθιά απέχθεια απέναντι στις ιδέες των άλλων. Προσοχή λοιπόν: δεν αρκεί να ζητάτε τη γνώμη και τις ιδέες των άλλων, πρέπει επίσης να τις αξιοποιείτε όποτε είναι εφικτό και σκόπιμο.

Σχήμα 4.

Επιλογές μεταξύ συμμετοχής και μη συμμετοχής



Βιβλιογραφία

1. Γιάννης Χατζηγεωργίου, Πρόταση για ένα σύγχρονο αναλυτικό πρόγραμμα, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα 2003 & Κ. Χρυσαφίδης, Διεπιστημονικότητα και σύγχρονη επιστήμη, σημειώσεις σεμιναρίου στο Ανοικτό Ίδρυμα Εκπαίδευσης, Αθήνα 2004.
2. Ηλίας Ματσαγκούρας, Η διαθεματικότητα στη σχολική γνώση, Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα 2003.
3. Lawton, A. και A. G. Rose (1994) Organization and Management in the Public Sector (2η έκδ.), Pitman, London.

4. Owens, R. G. (1991) Organisational Behaviour in Education (4η έκδ.), Allyn & Bacon, Boston, Mass.
   Trethowan, D. M. (1989) Delegation (2η έκδ.), The Industrial Society, London.
   Warwick, D. (1989) Decision–making(2η έκδ.),The Industrial Society, London
5. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, 7 Annie Mckee, Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002.
6. Αντώνης Κατσαλής, Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003.
7. Μάριος Μακρυγιωργάκης, Η ανθρώπινη πλευρά του management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2001.
8. Αντώνης Κατσαλής, Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003.
9. Δ. Μπουραντάς & Γ. Μαντές, Το management των πωλήσεων, Αθήνα 1991.
10. Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο «Αποτελεσματική Εκπαίδευση και Διοίκηση»