

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**ΜΑΘΗΜΑ
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ποιότητα στη Διοίκηση
του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης.
Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα « Διοίκηση Ολικής Ποιότητας »

Φασούλης Κώστας, Πανεπιστήμιο Αθηνών

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ
ΚΑΡΑΘΑΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

ΒΟΛΟΣ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2005-2006

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Το άρθρο του κ Κώστα Φασούλη επιχειρεί μια παρουσίαση της Θεωρητικής προσέγγισης της “ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας” (Δ.Ο.Π.) – “Total Quality Management” (T.Q.M.) σαν αποτέλεσμα της απαίτησης που εμφανίζεται στην εποχή μας για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και της απαίτησης για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων εξ’ αιτίας των νέων εξελίξεων στην παιδαγωγική, στην ψυχολογία και στην εκπαιδευτική τεχνολογία στον 20^ο αιώνα, των διαρκώς αυξανόμενων οικονομικών πόρων και τέλος την απαίτηση για τη βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση.

Η ποιότητα στην εκπαίδευση έρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας που επικεντρώνεται: α) Στη συνεχή και διαμορφωτική διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως προς τους πελάτες (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς, κοινωνία).

β) Στον τρόπο σκέψης και εργασίας με νέες ιδέες και καινοτομίες για να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό και γ) Στην ανθρωποκεντρική φιλοσοφία η οποία πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία.

Η έννοια όμως της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» δε στέκεται μόνο στη βελτίωση της ποιότητας αλλά και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο συμμετέχει σε μια προσπάθεια που μπορεί να απεικονιστεί σαν μια αλυσίδα όπου ο κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο, συμβάλλει ο ίδιος με τη δική του προσθετική αξία και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα.

Συγκεκριμένα το δημοσίευμα περιλαμβάνει:

α) Το σημερινό ρόλο και την προβληματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.

Το απλοϊκό μοντέλο που στηριζόταν στο «διεκπεραιωτή» Διευθυντή φαίνεται ότι δε μπορεί πλέον να προσφέρει λύσεις ικανοποιητικές σε μια εποχή που η κοινωνία απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση.

Επιτακτική ανάγκη λοιπόν είναι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας με σκοπό την «ενδυνάμωση» του έργου της εκπαιδευτικής διοίκησης μέσα από μια ανθρωποκεντρική πολιτική, που χαρακτηρίζεται , αφ’ ενός από την άριστη «μεταχείριση» του ανθρώπινου εκπαιδευτικού μέσα από την παρακίνηση και αφ’ ετέρου από την προσπάθεια διέγερσης της φαντασίας και την ανταμοιβή της δημιουργικής σκέψης και προσπάθειας.

Το εγχείρημα δεν είναι εύκολο γιατί στηρίζεται σε άτομα που έχουν επιλεγεί, εκπαιδευτεί, εργαστεί και αξιολογηθεί μέσα σε ένα παλαιό σύστημα αξιών και απαιτήσεων αλλά μέσα από καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιοποίηση και επιμόρφωση μπορούν να αναπτυχθούν δημιουργικά στελέχη με σκοπό την ποιότητα στη διοίκηση της εκπαίδευσης,

β) Τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση.

Οι βασικές αρχές, πα’ όλο που η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. διαφέρει από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό, είναι:

i) Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. Μέσα σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει γρήγορη αλλαγή των κοινωνικοοικονομικών προτύπων οι εκπαιδευτικοί στόχοι και οι σκοποί επηρεάζονται με αποτέλεσμα η εκπαίδευση, ως κοινωνική

οργάνωση, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, κοινωνία) αποκτώντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ικανοποιώντας τον «πελάτη» με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

ii) Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δεύτερη αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας η οποία επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με την διόρθωσή τους. Έτσι η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν, καθώς και ότι είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Όταν όμως υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο και ένα 15% φταίει οι εργαζόμενοι σ' αυτό. Η συνεχής αυτή βελτίωση, χωρίς τέλος, μπορεί να υπάρξει με τη διαδικασία του κύκλου (PCDA) του W, Edward Deming: Σχεδιασμός (Planning) Έργο (Doing) Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting).

iii) Πλήρης και ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Προϋπόθεση της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη ότι όλοι συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού υψής μόρφωσης. Διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσουν το σκοπό τους και τέλος τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

γ) Τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος της «Ποιοτικής» Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης, ως μέρος αξιών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας».

Ένας παράγοντας στρατηγικής σημασίας, στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., είναι ο αποτελεσματικός χειρισμός του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και τις διαδικασίες μείωσης του κόστους απαιτώντας αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής και κυρίως:

i) Στην ανάπτυξη μορφών ηγεσίας. Τα σημερινά στελέχη της εκπαίδευσης (Σχολικοί Σύμβουλοι, Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Γραφείων, Διευθυντές Σχολικών Μονάδων) πέρα από τις προσωπικές επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση τους, είναι ανάγκη να εξοικειωθούν με βασικές αρχές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε δυνητικά να δοθεί στους εκπαιδευτικούς της πρώτης γραμμής άρτια εξυπηρέτηση ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να προσφέρουν ποιοτικά ανώτερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση. Έτσι θα θέτουν στόχους, θα καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων, θα επιλύουν προβλήματα, θα διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση και τέλος θα προσαρμόζουν τη σχολική μονάδα στο εξωτερικό περιβάλλον μέσα από τη συνέπεια, υπευθυνότητα και διαλλακτικότητα.

ii) Εκπαίδευση και κατάρτιση: Ένα άλλο βασικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. είναι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού όχι για κάλυψη κάποιων αναγκών του παρόντος, που ήδη αποτελούν παρελθόν, αλλά με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εξελίξεων των ερευνητικών δεδομένων και της παιδαγωγικής με μια αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης.

iii) Επικοινωνία: Ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων κάθε σχολείου, οι Σχ. Σύμβουλοι, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής κλπ είναι μερικές επικοινωνιακές γραμμές, στο ανοιχτό σύστημα, που συμβάλλουν στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής πολιτικής και μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των

εκπαιδευτικών υπηρεσιών αντιλαμβανόμενοι την επικοινωνία ως πηγή ανατροφοδότησης. Η αρχή της επικοινωνίας πρέπει να συνδέεται με τις αρχές της σαφήνειας, της επίτευξης ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή στόχου, της προσοχής του περιεχομένου και της αμφίδρομης ροής των πληροφοριών.

iv) Αμοιβές και αναγνώριση: Στους οργανισμούς Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας» ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην επιβράβευση των αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση ως αμοιβής των εσωτερικών κινήτρων (εκτίμηση, αγάπη για την εκπαίδευση και από την εκπαίδευση, επιτυχία, εξέλιξη, δικαιοσύνη και βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής) και της αναγνώρισης γιατί σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες εξελίσσονται από βασικές, υλικές, ανάγκες σε συναισθηματικές και πνευματικές ανάγκες.

v) Μέτρηση της αποτελεσματικότητας: Η εκπαιδευτική ηγεσία ενός σχολικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες με σκοπό την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, του μαθητικού δυναμικού, των εκπαιδευτικών μεθόδων και οργανωτικών διαδικασιών αποβλέποντας στην μέτρηση της αποτελεσματικότητας με σκοπό τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας της εκπαίδευσης.

ΚΡΙΤΙΚΗ

Το άρθρο του κ Φασούλη Κώστα για την ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης μέσα από το Σύστημα «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» με σκοπό την αποτελεσματικότητα μας εισάγει ένα νέο τρόπο αντίληψης της εκπαιδευτικής διαδικασίας ο οποίος άλλοτε γεννά θετικά σχόλια και συναισθήματα και άλλοτε αρνητικά. Τα μεν θετικά δημιουργούν ένα αίσθημα προόδου και βελτίωσης μέσα από νέες ιδέες και καινοτομίες σε αντίθεση με τα αρνητικά που δημιουργούν ένα αίσθημα ανασφάλειας και προβληματισμού ως προς την πρακτική τους εφαρμογή.

Έτσι η αναζήτηση της ποιότητας μέσα από τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας, την αλλαγή του τρόπου σκέψης και εργασίας μέσα από τις νέες ιδέες και τις καινοτομίες και την πίστη ότι όλοι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να δημιουργούν ένα θετικό αίσθημα ευφορίας και προβληματισμού, πώς θα επιτευχθούν χωρίς αξιολόγηση και κυρίως χωρίς διαμορφωτική αξιολόγηση ή τι θα γίνει με τους ανθρώπους που ούτε μπορούν και ούτε θέλουν να προσφέρουν; Επίσης είναι πολύ ωραίο να μιλάμε για «ενδυνάμωση» του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την «παρακίνηση» και την «προσπάθεια διέγερσης της φαντασίας και την ανταμοιβή της δημιουργικής σκέψης και προσπάθειας» αλλά πώς θα συμβεί αυτό όταν το στέλεχος της εκπαίδευσης δεν έχει ευθύνες με αντίστοιχη εξουσία και ικανότητες; Πώς να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό όταν π.χ ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδρίαζε συνήθως μια φορά στην αρχή του διδακτικού έτους και αυτό για την κατανομή τάξεων και όχι για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή καινοτομιών; Διότι κάθε άλλη πρόσκληση σκοντάφτει στην έλλειψη απαρτίας, παρ'όλο που πραγματοποιείται στο τέλος του προγράμματος λόγω μη παραμονής των εκπαιδευτικών στο χώρο του σχολείου μετά το πέρας των διδακτικών τους ωρών. Και εάν δεν αναπτυχθεί η επικοινωνία, μεταξύ των μελών του οργανισμού, μεταξύ αυτών και του μαθητικού δυναμικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου, και δεν κατανοηθεί η σημασία της πώς θα λειτουργήσει η ανατροφοδότηση ώστε να

καταστεί αποτελεσματική και να επεκταθεί σε όλα τα επίπεδα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών;

Μία από τις απαιτήσεις για αποτελεσματικότητα είναι η διαρκής αύξηση των οικονομικών πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση πράγμα εντελώς αντίθετο με την ελληνική πραγματικότητα όπου όχι μόνο αύξηση δεν υπάρχει αλλά μέσα στην οργανωτική δομή βάλουμε και ένα τέταρτο επίπεδο διοίκησης την Περιφερειακή Διεύθυνση, η οποία χρηματοδοτείται από το ίδιο ποσοστό του ΑΕΠ στερώντας εν τέλει τις σχολικές μονάδες από απαραίτητα κονδύλια.

Ακόμη πώς είναι δυνατόν να μιλάμε για «ποιότητα» διοίκησης όταν αυτή ασκείται από στελέχη που έχουν μια διαφορετική αντίληψη για την εκπαιδευτική δράση και έχουν επιλεγεί, εκπαιδευτεί, εργαστεί και αξιολογηθεί μέσα σε ένα παλιό σύστημα αξιών; Γιατί μπορεί οι ενήλικες να διαθέτουν αυξημένη λογική και κριτική ικανότητα αλλά η τροποποίηση «μαθημένων» καταστάσεων αποτελεί την αχίλλεια πτέρνα της επιμόρφωσης.

Ένα άλλο θέμα που τίθεται είναι η ικανοποίηση μιας από τις αρχές της Δ.Ο.Π. ώστε η εκπαίδευση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς). Ποιος είναι εκείνος «πρόσωπο» ή «συμβούλιο» που θα μπορέσει να αφουγκραστεί τις ανάγκες της κοινωνίας ή αν υποθέσουμε πως γίνεται αυτό, πως θα υλοποιηθεί όταν η σχολική μονάδα δεν έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης; Πώς θα αναλάβει πρωτοβουλίες όταν όλα έρχονται από «άνωθεν» εκμηδενίζοντας έτσι κάθε προσπάθεια για καινοτόμο δράση; Πώς είναι δυνατόν να υπάρξει ενεργός συμμετοχή, βασική αρχή της Δ.Ο.Π., μ' αυτό το πνεύμα για τη βελτίωση της ποιότητας;

Και αν όλα αυτά βρουν τη λύση τους πώς θα μπορέσουμε να στελεχώσουμε τις θέσεις της Διοίκησης με ανθρώπους που δεν είναι εξοικειωμένοι με βασικές αρχές και πρακτικές του εκπαιδευτικού management; Μήπως είναι η ώρα να πεισθεί η κεντρική διοίκηση του ΥΠΕΠΘ ώστε τα αναχρονιστικά «Διδασκαλεία» όπου μετεκπαιδούνται οι εκπαιδευτικοί να καταργηθούν ή να αναβαθμιστούν σε μεταπτυχιακά τμήματα των Παιδαγωγικών τμημάτων παρέχοντας σύγχρονες αντιλήψεις για τη διαχείριση της εκπαίδευσης;

Κάτω απ' αυτό το πνεύμα αισθάνομαι ιδιαίτερα ευτυχής που αναγνωρίζεται από τη Δ.Ο.Π. ότι στο ανθρώπινο δυναμικό της πρώτης γραμμής, τους εκπαιδευτικούς, πρέπει να παρέχεται άρτια εξυπηρέτηση ώστε να μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να παρέχουν ποιοτικά ανώτερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση.

Παρ' όλο που η πρακτική αποδεικνύει πως στην πλειοψηφία η Διεύθυνση των Σχολείων και ο Σχ. Σύμβουλος συμβάλλουν τα ελάχιστα στην εξυπηρέτηση των αναγκών καθώς και ότι οι επιμορφωτικές ανάγκες δε διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις ώστε να ανταποκρίνονται σε ένα αποτελεσματικότερο σχολείο.

Και τέλος η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, που αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π., με τη μέθοδο της συγκέντρωσης πληροφοριακών δεδομένων, και που έχει σαν σκοπό την κατανόηση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, την αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών, του μαθητικού δυναμικού, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των οργανωτικών διαδικασιών πώς θα μετρηθεί σ' ένα εκπαιδευτικό σύστημα που όλα κινούνται και στηρίζονται στο φιλότιμο και την ευσυνειδησία; Και αν όλα, αναρωτιέμαι, βρουν τη λύση τους πώς είναι δυνατόν να υπάρξει «ποιότητα» στη Διοίκηση όταν κάτι δεν αξιολογείται με σκοπό τη βελτίωση του;

Άρα αν ζητάμε να υπάρξει Ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης, στην ελληνική πραγματικότητα, θα χρειαστεί πρώτα να

λάβουμε γενναία μέτρα για αποκέντρωση, για αξιολόγηση, για τον τρόπο επιλογής προσωπικού, για επιμόρφωση, για εκχώρηση ευθυνών με παράλληλη εξουσία ώστε να οικοδομηθεί ένα σύστημα που θα υλοποιεί τις απαιτήσεις των μαθητών, των γονιών και της ευρύτερης κοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού . Τόμος Β΄ . Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού . Σελ. 17-92 . Η Επικοινωνία στον εκπαιδευτικό Οργανισμό . Σελ. 137-182.

Σαΐτης Χρ. (2002). Σύγχρονη Εκπαίδευση. Οργανωτικός σχεδιασμός του Σχολικού μας Συστήματος: Με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης. Τεύχος 124. Σελ. 62-71