



Πάτρα 04/10/2024

Δραστηριότητα 1

Καταγράψτε ατομικά τις ανάγκες (εξωτερικές –εσωτερικές) που σας οδήγησαν στην παρακολούθηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

Δραστηριότητα 2

Το πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο μελέτης τα εξής (Φαναριώτης, Χ.Χ., σ. 27-29):

- Τη μελέτη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Τη σχεδίαση του οργανογράμματος, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οργανισμού
- Την εξέλιξη του προσωπικού (πρόσληψη, προαγωγή)
- Την εναρμόνιση του εργασιακού κλίματος
- Τον έλεγχο διεκπεραίωσης
- Την αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού
- Την εκπαίδευση (επιμόρφωση) προσωπικού

Με βάση τα παραπάνω, σκεφτείτε και σχολιάστε κριτικά αν διεκπεραιώνεται η διαδικασία αυτή στη σχολική μονάδα. Εάν όχι, αναφέρετε τα στάδια που παραλείπονται.

Περιγράψτε τι ισχύει στην ελληνική πραγματικότητα με βάση τις προσωπικές σας εμπειρίες και αναπτύξτε τις απόψεις σας.

Απάντηση:

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη σχολική μονάδα στην ελληνική πραγματικότητα παρουσιάζει αρκετές διαφοροποιήσεις και ελλείψεις σε σχέση με τα στάδια που περιγράφονται στη θεωρία. Παρακάτω γίνεται μια κριτική αποτίμηση του κατά πόσο αυτά τα στάδια εφαρμόζονται στο εκπαιδευτικό πλαίσιο:

1. Μελέτη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Στην πράξη, η στελέχωση των σχολικών μονάδων δεν γίνεται πάντα με βάση μια συστηματική ανάλυση αναγκών. **Οι ελλείψεις καλύπτονται κυρίως με αναπληρωτές, ενώ οι προσλήψεις γίνονται σε κεντρικό επίπεδο από το Υπουργείο Παιδείας, χωρίς μεγάλη ευελιξία από τις ίδιες τις σχολικές μονάδες.**

2. Σχεδίαση του οργανογράμματος

Η διοικητική δομή των σχολείων είναι **τυποποιημένη και καθορισμένη από το κράτος**. Δεν υπάρχει ουσιαστική προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις ιδιαιτερότητες κάθε σχολείου, αφού οι θέσεις (π.χ. διευθυντής, υποδιευθυντές) είναι προκαθορισμένες.

3. Εξέλιξη του προσωπικού (πρόσληψη, προαγωγή)

Οι προσλήψεις και προαγωγές των εκπαιδευτικών γίνονται μέσα από τυποποιημένες **διαδικασίες** (π.χ. πίνακες διοριστέων, μοριοδότηση). Η σχολική μονάδα δεν έχει λόγο στην επιλογή προσωπικού, κάτι που μπορεί να επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας.

4. Εναρμόνιση του εργασιακού κλίματος

Το εργασιακό κλίμα **διαμορφώνεται κυρίως από τη διοίκηση του σχολείου και τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών**. Παρότι υπάρχουν προσπάθειες καλλιέργειας συνεργατικού κλίματος, απουσιάζουν θεσμοθετημένοι μηχανισμοί υποστήριξης (π.χ. mentoring, coaching).

5. Έλεγχος διεκπεραίωσης

Η επίβλεψη των εργασιών γίνεται κυρίως από τον διευθυντή, αλλά η διαδικασία αυτή **δεν έχει πάντα ουσιαστικό χαρακτήρα**. Υπάρχει μια περισσότερο γραφειοκρατική προσέγγιση στην εκτέλεση των καθηκόντων.

6. Αξιολόγηση εργασίας και προσωπικού

Αν και έχει ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, **υπάρχει έντονη αντίσταση από την εκπαιδευτική κοινότητα, κυρίως λόγω φόβων για τιμωρητική χρήση των αποτελεσμάτων**. Η αξιολόγηση δεν γίνεται πάντα με τρόπο που να υποστηρίζει τη βελτίωση της διδακτικής πράξης.

7. Εκπαίδευση (επιμόρφωση) προσωπικού

Η επιμόρφωση **παρέχεται μέσω προγραμμάτων του ΙΕΠ, αλλά δεν είναι συνεχής ούτε στοχευμένη στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών**. Επιπλέον, δεν υπάρχει συστηματική υποστήριξη των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών.

Συμπέρασμα

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη σχολική μονάδα δεν ακολουθεί πλήρως τις θεωρητικές αρχές που εφαρμόζονται σε άλλους οργανισμούς. Βασικά στάδια, όπως η ενεργός συμμετοχή της σχολικής μονάδας στην επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση με αναπτυξιακό χαρακτήρα και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, είναι ελλιπή.

Για να βελτιωθεί η κατάσταση, θα μπορούσε να δοθεί περισσότερη αυτονομία στα σχολεία ως προς τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, να θεσπιστούν πιο ουσιαστικές μορφές επιμόρφωσης και να καλλιεργηθεί ένα εργασιακό κλίμα που ενθαρρύνει τη συνεργασία και τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη.

Δραστηριότητα 3

Ο κύριος θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης, ο Frederick Taylor, διατύπωσε τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης, ως εξής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σελ.18):

- α. Ανάπτυξη της διοίκησης ως μίας επιστήμης που ασχολείται με την εργασία, αποσκοπώντας στον προσδιορισμό της έννοιας της «δίκαιης εργάσιμης ημέρας» και του «κανονικού ορίου της απόδοσης / ημέρα».
- β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.
- γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό. Οι δύο αυτές παράμετροι θεωρούνται ως μία αδιάσπαστη ενότητα.
- δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού.

Από τις παραπάνω τέσσερες προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης, συνδέστε κριτικά με το πεδίο αναφοράς και λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού την β, γ και δ αρχή .

Σχολιάστε και αναπτύξτε τις απόψεις σας.

Απάντηση:

Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης του Frederick Taylor έχουν επηρεάσει διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, παρόλο που το σχολείο διαφέρει από έναν κλασικό εργασιακό οργανισμό. Παρακάτω γίνεται μια κριτική σύνδεση των αρχών (β, γ, δ) με την εκπαιδευτική διοίκηση.

β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού

Στην εκπαίδευση, η επιλογή των εκπαιδευτικών γίνεται μέσω διαγωνισμών, μοριοδότησης και πινάκων διοριστέων. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή είναι περισσότερο τυπική παρά ουσιαστική, καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας.

Η προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού επίσης παρουσιάζει ελλείψεις. Οι ευκαιρίες επιμόρφωσης υπάρχουν αλλά δεν είναι πάντα προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Επιπλέον, η ανέλιξη σε θέσεις ευθύνης (π.χ.

διευθυντής, συντονιστής) γίνεται κυρίως βάσει μοριοδότησης και όχι μέσω μιας διαδικασίας που να εξασφαλίζει την καταλληλότητα για διοικητικά καθήκοντα.

Βελτίωση:

- Πιο στοχευμένη επιλογή προσωπικού με δυνατότητα συμβολής των σχολικών μονάδων στη στελέχωσή τους.
- Συστηματική και εξατομικευμένη επαγγελματική ανάπτυξη.
- Αξιολόγηση με έμφαση στην υποστήριξη και όχι στην τιμωρία.

γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό.

Στην εκπαίδευση, η μετάδοση της γνώσης δεν είναι μια μηχανιστική διαδικασία, αλλά απαιτεί παιδαγωγικές, ψυχολογικές και κοινωνικές δεξιότητες. Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών θα έπρεπε να βασίζεται σε σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα, **με συνεχή επιμόρφωση και υποστήριξη.**

Ωστόσο, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα είναι αποσπασματική. **Συχνά, οι επιμορφώσεις γίνονται με γενικόλογες προσεγγίσεις, χωρίς σύνδεση με τις πραγματικές προκλήσεις της τάξης.** Επιπλέον, δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα mentoring για τους νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς.

Βελτίωση:

Ανάπτυξη ενός συστηματικού προγράμματος επιμόρφωσης, βασισμένου στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Υποχρεωτική και διαρκής εκπαίδευση για εκπαιδευτικούς και διοικητικά στελέχη.

Υιοθέτηση μοντέλων όπως το coaching και το mentoring για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη.

δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού

Η συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εκπαιδευτικών είναι κρίσιμη για τη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Παρόλα αυτά, στην ελληνική πραγματικότητα, **η διοίκηση λειτουργεί συχνά με ιεραρχικό τρόπο, χωρίς πάντα να καλλιεργεί κλίμα ουσιαστικής συνεργασίας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από τον διευθυντή και όχι μέσα από μια συλλογική διαδικασία που να περιλαμβάνει τους εκπαιδευτικούς.**

Επιπλέον, η διοίκηση των σχολείων **επηρεάζεται από την εκάστοτε εκπαιδευτική πολιτική, γεγονός που συχνά οδηγεί σε έλλειψη συνέχειας και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.**

Βελτίωση:

Προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας μέσα από συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση της σχολικής πολιτικής.

Καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και υποστήριξης.

Συμπέρασμα

Αν και οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης του Taylor έχουν εφαρμογή σε πολλούς οργανισμούς, η εκπαίδευση απαιτεί μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η βελτίωση των διαδικασιών επιλογής, εξέλιξης και συνεργασίας στην εκπαίδευση δεν μπορεί να γίνει μόνο μέσω μηχανιστικών ή γραφειοκρατικών διαδικασιών. Αντίθετα, χρειάζεται ένα δυναμικό μοντέλο διοίκησης που να λαμβάνει υπόψη τη φύση του σχολείου ως ενός ζωντανού οργανισμού που μαθαίνει και εξελίσσεται.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:

Ο ηγέτης:

- Καταφεύγει σε καινοτόμες & ριζοσπαστικές λύσεις.
- Αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις.
- Αναδεικνύεται.
- Εμπνέει, πείθει.
- Κερδίζει εμπιστοσύνη.
- Ερευνά την πραγματικότητα.
- Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική.
- Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους.
- Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.

Είναι θαρραλέος, ευέλικτος, πειραματικός, ανεξάρτητος

Ο manager:

- Διορίζει.
- Ελέγχει.
- Έχει νόμιμη εξουσία.
- Αποδέχεται την πραγματικότητα.
- Δίνει έμφαση στο σύστημα και στη λογική.
- Κινείται σε προκαθορισμένο πλαίσιο.
- Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη.
- Δίνει εντολές, οδηγίες.
- Αμείβει, τιμωρεί.
- Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική.

Κάνει τα πράγματα σωστά

- Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά πώς θα χαρακτηρίζατε τον ρόλο των στελεχών στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, όπως προσδιορίζεται θεσμικά.
- Αν έχετε προηγούμενη θητεία ως στέλεχος, προς ποια κατεύθυνση θεωρείτε ότι προσανατολίστηκε η δράση σας;

Απάντηση:

Ο ρόλος των στελεχών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ο ρόλος των στελεχών (π.χ. διευθυντών σχολικών μονάδων, σχολικών συμβούλων, περιφερειακών διευθυντών) προσδιορίζεται θεσμικά με τρόπο που αντανακλά κυρίως τα χαρακτηριστικά του manager. Συγκεκριμένα:

Διορίζονται μέσω διαδικασιών αξιολόγησης και επιλογής.

Έχουν νόμιμη εξουσία και λειτουργούν μέσα σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο διοίκησης.

Ελέγχουν την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας ή της δομής που διοικούν.

Δίνουν έμφαση στο σύστημα και στη λογική, διαχειρίζονται προγράμματα, προϋπολογισμούς και εκπαιδευτικές πολιτικές.

Αποδέχονται την πραγματικότητα του θεσμικού πλαισίου και των κεντρικών εκπαιδευτικών πολιτικών.

Έχουν βραχυπρόθεσμη προοπτική, καθώς οι θητείες τους είναι συγκεκριμένης διάρκειας, γεγονός που συχνά περιορίζει την ικανότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.

Ωστόσο, υπάρχουν και στελέχη που υιοθετούν ηγετικά χαρακτηριστικά, λειτουργώντας ως ηγέτες της σχολικής κοινότητας:

Εμπνέουν και πείθουν τους εκπαιδευτικούς να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές.

Αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη συμμετοχή.

Ερευνούν την πραγματικότητα και προσπαθούν να εισαγάγουν αλλαγές, ακόμη και μέσα σε περιορισμούς.

Δίνουν έμφαση στους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους, υποστηρίζοντας τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς.

Προσωπική πορεία και προσανατολισμός στη διοίκηση

Αν έχετε διατελέσει στέλεχος, η κατεύθυνση της δράσης σας εξαρτάται από το προσωπικό σας στυλ διοίκησης:

Αν λειτουργήσατε περισσότερο ως manager, πιθανότατα εστιάσατε στη σωστή τήρηση των διαδικασιών, στην οργάνωση και στην αποτελεσματική διαχείριση της σχολικής μονάδας.

Αν υιοθετήσατε περισσότερο τον ρόλο του ηγέτη, μπορεί να δώσατε έμφαση στην έμπνευση της ομάδας σας, στην προώθηση καινοτομιών και στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας μάθησης.

Ιδανικά, ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ηγέτης συνδυάζει και τα δύο στοιχεία, δηλαδή τη διαχειριστική ικανότητα του manager με το όραμα και την έμπνευση του ηγέτη. Προς ποια κατεύθυνση θεωρείτε ότι προσανατολιστήκατε εσείς;